

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر  
بسكرة



الموضوع

هيكل الصناعة والميزة التنافسية  
دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة  
2008-2002

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد صناعي

تحت إشراف الدكتور:

بن عيشي بشير

إعداد الطالب:

عراقي عادل

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ مفتاح صالح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ بن عيشي بشير
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ داودي الطيب
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د/ يعقوبي محمد

السنة الجامعية: 2010/2009

## المقدمة العامة

### تمهيد

يعتبر هيكل الصناعة عنصر مهم يعتمد عليه في تحليل صناعة معينة، وهو احد أبعاد النموذج المعروف بالهيكل - السلوك - الأداء، وهذا النموذج يقوم على مبدأ أساسي هو أن هيكل الصناعة يؤثر على سلوك المؤسسة وبالتالي هذا التأثير ينعكس على أداء المؤسسة، هذا يعني أنه حسب هذا المبدأ هناك علاقة بين الأبعاد الثلاثة أي أن هيكل الصناعة يمارس تأثير على سلوك المؤسسة في السوق وهذا كله ينعكس على أداء المؤسسة من جهة أخرى، أيضا سلوك المؤسسة يختلف تبعا لاختلاف هيكل الصناعة فسلوك المؤسسة في سوق تتميز بالاحتكار يختلف عن سلوكها في سوق تتميز بالمنافسة، ومن جهة أخرى يمكن لهيكل الصناعة أن يؤثر على أداء المؤسسة ذلك لأن ربحية المؤسسة مثلا في سوق احتكارية تختلف عن ربحيتها في سوق تنافسية.

يقصد بهيكل الصناعة البنية أو التركيب البنائي لصناعة أو سوق معينة، بمعنى عدد المؤسسات الصناعية المتواجدة في السوق وتوزيع أحجامها النسبية في هذه السوق، حيث أن هذا التركيب يمكن أن يكون له تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، ويشمل هيكل الصناعة حدود رئيسية يمكن من خلالها معرفة نوع أو شكل صناعة معينة، وهذه الحدود تتمثل في التركيز الصناعي، ظروف الدخول و الخروج من وإلى الصناعة من قبل مؤسسات أخرى راغبة في الدخول، مدى وجود تمييز في المنتجات من طرف المؤسسات الموجودة داخل الصناعة، كما يمكن إضافة التكامل بين المؤسسات في الصناعة أيضا، كذلك لا يمكن إهمال السياسات الحكومية الهادفة إلى التأثير في هيكل الصناعة.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، فهي تمثل العنصر الرئيسي والهام الذي يساعد المؤسسة في تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تسعى أغلب المؤسسات إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تثمينها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف الفرص المتاحة في البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى.

ويعد الاقتصادي "Porter" أحد الرواد الذين قدموا مساهمات في هذا المجال، حيث حاولت هذه المساهمات تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال نموده المعروف بهيكل الصناعة، وقدم "Porter" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها، حيث يؤكد

من خلال هذه الدراسة أو التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن صناعة معينة يتمثل في جاذبية هذه الصناعة، الناتجة عن تجاذب قوى المنافسة داخل هذه الصناعة، أما العامل الثاني يتمثل في الوضعية التنافسية للمؤسسة إزاء منافسيها ضمن هذه الصناعة، فاستجابة لتفاعل العاملين السابقين نجد أن هيكل الصناعة يمارس تأثيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها.

## طرح الإشكالية

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها والوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا البحث، وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية؟

ومن خلال هذه الإشكالية تظهر لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهي كالتالي:

- ما هو مفهوم هيكل الصناعة؟
- ما هي محددات هيكل الصناعة؟
- هل يمكن للمؤسسة تحديد إستراتيجيتها من خلال معرفة هيكل الصناعة التي تعمل فيها؟
- هل يؤثر هيكل الصناعة على تنافسية المؤسسة؟

## تحديد الفرضيات

في سبيل الإجابة على هذه الإشكاليات يمكن لنا أن نطرح مجموعة من الفرضيات الأولية والمتمثلة في ما يأتي:

- المنافسة في صناعة معينة تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى المحددة للمنافسة.
- يعتبر التركيز الصناعي من أهم المحددات التي يعتمد عليها في تحديد هيكل الصناعة.
- يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.
- من بين المبادئ الأساسية التي يقوم عليها علم الاقتصاد الصناعي الحديث هي وجود علاقة مباشرة و تأثير متبادل بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة.

## مبررات اختيار موضوع البحث

هناك مجموعة من المبررات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، منها دوافع ذاتية مرتبطة برغبتني، وأخرى موضوعية، وأهمها كالآتي:

- نظرا لحدائة هذا الموضوع في الجزائر، وجب علينا أن نقوم بمثل هذه الدراسات حتى نعطي أهمية أكثر لهذا العلم والمتمثل في الاقتصاد الصناعي.
- رغبتني في دراسة موضوع يحتوى على معلومات و دراسات ديناميكية ليست ساكنة، وكذا دراسة موضوع يعتمد على الجانب التحليلي، وهذا ما يتميز به هذا الموضوع.
- من أجل إثراء المكتبة الجزائرية، بمثل هذه الموضوعات وكذا توفير مراجع للدفعات القادمة.
- تعتبر صناعة الدواء في الجزائر ذات أهمية إستراتيجية تنبع من طبيعة المنتجات التي تقوم بإنتاجها، فإن الأمر يقتضى اهتمام هذه الصناعة باستغلال الفرص المتاحة في بيئتها التنافسية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## أهمية الموضوع

يعتبر الموضوع ذو أهمية كبيرة، وخاصة في الجزائر لأنه يتسم بالحدائة، وعليه يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر التي تضى أهمية على البحث وهي:

- من أجل مسايرة التطورات العالمية في مجال العلوم، وخاصة علم اقتصاديات الصناعة الذي لم يعطى الوفر الكافي من الدراسة من قبل الباحثين في الجزائر، مقارنة بدول أوروبا التي ظهر فيها تقريبا في منتصف القرن الماضي، بينما تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مهد هذه الدراسات.
- توجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، وتحقيق المنافسة من أجل القضاء على أي عامل قد يؤدي إلى إخفاق السوق، أو قد يؤثر على رفاهية المجتمع، وجب على الباحثين الاهتمام بمثل هذه الدراسات لتوضيح الرؤية الصحيحة لاقتصاد السوق.
- يعتبر هذا الموضوع من بين الدراسات التي تعطى للمؤسسة نتائج يمكن أن تجعلها من بين المؤسسات المتفوقة في السوق، حيث أن معظم هذه الدراسات في الخارج، موجهة للمؤسسات بصفة خاصة، وللدولة بصفة عامة.

## أهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها ما يلي:

- تسليط الضوء على دراسة تأثير هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، خاصة في السوق الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية لصناعة الدواء.
- إظهار أهمية علم اقتصاديات الصناعة في تحليله للأسواق، وكذا سلوك المؤسسات بالاعتماد على هياكل الأسواق من جهة، ومن جهة أخرى التفاعلات التي يمكن أن تظهر.
- الوصول إلى نتيجة يمكن الاعتماد عليها، في ما يخص الأثر الذي يمارسه هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.
- محاولة استقراء لمجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال، والإسهامات العلمية والدراسات الميدانية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال، ومحاولة استغلالها.

### **المنهج المتبع**

من خلال النظرة الأولية، يمكن أن نلاحظ أنه سنعتمد على الأسلوب أو المنهج الاستقرائي بإتباع تقنية دراسة الحالة، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الموضوع الرئيسية، المتمثلة في هيكل الصناعة، الميزة التنافسية، ومحاولة إسقاط موضوع البحث على الدراسة الميدانية.

### **محددات البحث**

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء كعينة للبحث لما له من ثقل صناعي واقتصادي، كما يعتبر المجمع من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج وأكبر مؤسسة دوائية في الجزائر والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة. لقد تم اختيار فترة الدراسة بين 2002-2008 عند تحليل نشاط المجمع الصناعي صيدال لأنها تمثل الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق وتغير البيئة التنافسية للمجمع.

### **صعوبات البحث**

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في طريقنا لإنجاز هذا البحث المتواضع، فيما يلي:

- 1- قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع باللغة العربية، ورغم تناول هذا الموضوع في المراجع الفرنسية والإنجليزية إلا أنها ليست متوفرة لنا بشكل كبير، ولم نستطع الحصول إلا على البعض منها.

2- الصعوبة التي واجهتنا في سبيل اختيار قطاع من أجل القيام بالدراسة الميدانية، ذلك لأن مثل هذه المواضيع تستلزم تناول القطاع ككل، لأن القطاعات الموجودة في الجزائر لا تتوفر عنها الإحصائيات الكافية.

3- الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والإحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية وخاصة الإحصائيات المتعلقة بصناعة الدواء في الجزائر ككل، ذلك بسبب عدم وجود إدارات أو أطراف تساعد على توفير مثل هذه الإحصائيات وتقديمها للباحثين، وهذا ما يظهر جليا في بحثنا هذا، من خلال الاعتماد أكثر على إحصائيات قديمة نوعا ما، والحصول على هذه المعلومات من البحوث السابقة.

### الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تم تناولها في مجال البحث العلمي، والتي لها علاقة بموضوع البحث، ومن أهمها ما يلي:

1- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، من إعداد الباحث سملاي يحضيه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، كما أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي يمكن استدامته من خلال فعالية التسيير الاستراتيجي.

2- التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، من إعداد الباحثة سامية لحول، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007، توصلت هذه الدراسة إلى أن التسويق يعتبر كحل أو كأسلوب لمعالجة الإشكال المتمثل في إيجاد حل لتنافسية مجمع صيدال من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية.

3- الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية -حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، من إعداد الباحث الصادق بوشنافة، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2007/2006، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر حديثة العهد ولم ترقى إلى مستوى الصناعات الأجنبية المتطورة، ونظرا لقصور أنشطة البحث والتطوير فيها ولوجود نوع من التخلف التكنولوجي فإنه ليس بمقدورها الصمود ومواجهة تحديات تطبيق مختلف اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وبالتحديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).

4- اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، من إعداد الباحث عبد السلام مخلوفي، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، توصلت الدراسة إلى أن اتفاقية تريبس سوف تكون لها آثار سلبية أكثر على صناعة الدواء، خاصة بعد اكتشاف الخريطة الجينية، وبالتالي تحويل طرق العلاج من الادوية التقليدية تدريجيا إلى العلاج بالجينات والبيوتكنولوجيا.

### هيكل البحث

من أجل الإلمام بجميع أبعاد هذا البحث سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول وهي الفصل الأول سيخصص للإطار النظري لهيكل الصناعة، الذي سيقسم بدوره إلى ثلاث مباحث هي المبحث الأول سيتناول ماهية الاقتصاد الصناعي، أما المبحث الثاني سنتناول فيه مفاهيم عامة حول هيكل الصناعة من تعريف هيكل الصناعة، وكذا علاقته بالسلوك والأداء، ومحددات هيكل الصناعة، والمبحث الثالث سنتناول فيه أشكال هيكل الصناعة بحيث سنتطرق لمختلف الأشكال التي يمكن أن يتخذها هيكل الصناعة.

أما الفصل الثاني سيخصص لدور هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، حيث سيقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه ماهية المنافسة والتنافسية، المبحث الثاني سيخصص لمفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، المبحث الثالث سيتناول مقارنة هيكل الصناعة والميزة التنافسية، حيث سنتطرق فيه لمحددات الميزة التنافسية، والقوى الخمسة للتنافس، والإستراتيجيات العامة للتنافس.

أما الفصل الثالث سيخصص للدراسة الميدانية وسنتناول فيه أيضا ثلاث مباحث، هي المبحث الأول سيتناول تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال، والمبحث الثالث سيخصص لتحقيق ميزة تنافسية لمجمع صيدال من خلال هيكل صناعة الدواء في الجزائر.

## تمهيد:

يعتبر الاقتصاد الصناعي من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة و كبر حجم السوق، حيث يركز هذا العلم حول حركية الصناعة وطريقة عملها، بحيث يعتمد في تحليل الصناعة على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي بـ الهيكل- السلوك- الأداء، بمعنى أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق، ويأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق الأنواع المختلفة لهيكل الصناعة من جهة، و انعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها من جهة أخرى، بينما يأخذ المحور الآخر والمتمثل في السوق من خلال أنواعه المختلفة، التي يتطلب كل نوع منها سلوكيات معينة من قبل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى السياسات التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل السوق، وذلك كله من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة فيه.

ومن خلال التحليل الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي يمكن أن نلاحظ مدى أهمية هيكل الصناعة باعتباره أهم المحاور التي يركز عليها في التحليل، حيث يؤثر هيكل الصناعة على أداء المؤسسة، وبالتالي يحتم عليها اتخاذ سلوك معين، وعليه فانه من أجل نجاح المؤسسة في السوق، لابد من معرفة شكل هيكل الصناعة وتحديد السلوك الذي يتماشى مع هذا الشكل، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة مرهون بتحليل السوق وتحديد السلوكات الإستراتيجية المناسبة لهذا السوق.

## المبحث الأول: ماهية الاقتصاد الصناعي

من أجل فهم أسلوب التحليل الذي سنتناوله في هذا العمل لابد من التطرق إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي، وتاريخ ظهور هذا العلم، ومنهجية التحليل التي يعتمد عليها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي

إن تعريف الاقتصاد الصناعي بالشكل المفصل صعب جدا، لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديون الصناعيون تعتبر شديدة التنوع، وكما يتميز أيضا بكثرة أدوات التحليل<sup>1</sup>، حيث يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات في ما يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الاقتصاد الصناعي على أنه "العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات والأسواق، وسلوك المنشآت العاملة في تلك الأسواق، وبأسلوب أكثر تحديدا فهو يتعامل مع الاعتماد المتبادل بين المنشآت في هذه الأسواق والعلاقات الموجودة بين ظروف السوق، وسلوك المنشأة والأداء الاقتصادي".

وعلى غير المعهود في تحليل الاقتصاد الجزئي، فإن الاقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في بناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المؤسسات العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعالية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة، وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعمليات الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان وإستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot, économie industrielle, ed Amphi économie, France, 2004, p 8.

<sup>2</sup> Godefroy Dang Nguyen, Economie industrielle appliquée, Librairie Vuibert, France, 1995, p 1.

<sup>3</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص ص 18،17.

كما يمكن أن نشير إلى الاقتصاد الصناعي على أنه "يتعلق علم اقتصاديات الصناعة بدراسة هيكل أو شكل السوق الموجود في الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المشروعات أو المنشآت الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة وهل هي سوق احتكار أو منافسة كما يدرس مستويات الأداء للمشروعات الصناعية من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطور التقني إضافة إلى السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المنشآت الصناعية وأدائها"<sup>1</sup>.

ويعرف علم الاقتصاد الصناعي على أنه "هو مجال التحليل الاقتصادي الذي يهدف إلى:

- شرح عملية تبادل العلاقات بين الشركات العاملة في نفس السوق.
  - تحليل تأثير هذه العلاقات على تنظيم وتشغيل هذه الصناعة أو السوق.
  - توفير أدوات للسياسة الصناعية وتنمية التكنولوجيا لصالح الحكومة أو السلطات التنظيمية.
- هذا المجال عموما يسعى إلى فهم بيئة أعمال المؤسسة من أجل تحليل الديناميكية الاقتصادية، ويهدف أيضا إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن أوضاع سوق تنافسية الأقل أمثلية من حيث الرعاية الاجتماعية، والبحث عن الآليات التي تميز من خلالها بين الأسواق الأكثر مثالية. على سبيل المثال نسعى إلى فهم لماذا تقوم بعض الشركات في اعتماد إستراتيجية لمكافحة سلوك المنافسة من الشركات الأخرى، وكذا الآثار المترتبة على القرارات الإستراتيجية بناء على هيكل السوق.
- فهم التغيرات الكبرى داخل القطاع الصناعي.

بشكل أكثر تحديدا فإن الاقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل الشركات تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع بعض الشركات البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك لماذا تقرر الشركات الابتكار أم لا ، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.economics.kaau.edu.sa.

<sup>2</sup> Karine Chapelle, économie industrielle, Ed librairie Vuibert, France, 2008, pp 3,4.

## المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للاقتصاد الصناعي

يعتبر عموماً ألفريد مارشال كأب الاقتصاد الصناعي، ففي مؤلفاته الرئيسية (المشهورة) أين يدرس المنظمة الصناعية، أي أن هذا الشكل الجديد للمؤسسة الذي جاء ليحل محل المصنع يعتبر جد متفوق وبفعالية. يحلل ألفريد مارشال على وجه التحديد هذه المنظمة الجديدة للعمل والإنتاج ويستنتج بعض المفاهيم التي تسمح لنا بفهم حالة التفوق داخل المنظمة الجديدة، مثل اقتصاديات السلم (وفرات الحجم) الداخلية والخارجية، أو آثار الهيمنة لبعض المؤسسات على أخرى (صانعة السعر، أخذة السعر).

ملاحظاته التجريبية تقوم على نظريات التوازن الجزئي، حيث يبني النتائج انطلاقاً من تعميم سلوك المؤسسة النموذجية (مثالية)، لكن مارشال ظل يواجه معضلة تتمثل في أن اقتصاديات الحجم تدفع إلى نمو المؤسسة وعليه يتساءل عما إذا كان هذا النمو لا يؤدي حتماً إلى الاحتكار، الذي لا يتلاءم مع الحالة المثالية في تخصيص الموارد.

وفي بريطانيا وبالضبط في مدرسة كامبردج قد تابعوا أعمال مارشال، حيث نجد آرثر بيكو Arthur Pigou الذي قام بدراسة الحجم الأمثل للشركة، مشيراً إلى أن اقتصاديات الحجم تعاني محدودية بسبب الميزة المحدودة لمهارات وكفاءات رجال الأعمال والمقاولين، وبالتالي فهو وجد حل لمعضلة مارشال. جون روبنسون Joan Robinson طور من جانبه تحليلاً للمنافسة الكاملة يهدف إلى فهم عمل وحركة سوق تسيطر عليه عدد قليل من المؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>

أما في الولايات المتحدة الأمريكية هناك مدرستان هما مدرسة هارفارد، ومدرسة شيكاغو. حيث نبدأ هنا بمدرسة هارفارد التي يعود تاريخها إلى النموذج التقليدي الهيكلي/السلوكي/الأداء، الذي طوره ماسون Mason في جامعة هارفارد أثناء سنوات الحرب، وقد طور هذا المنهج أساساً من دراسات تمت بجامعة هارفارد في الثلاثينات وما قبل ذلك عن بعض المنشآت والصناعات، ومتصلة بدراسة شامبرلين عن المنافسة الاحتكارية المنشورة في عام 1933، وكما يرى ماسون فإن التنظيم الصناعي الذي يعتمد وإلى درجة كبيرة على الدراسات التجريبية والمؤسسية يجب وفي نفس الوقت أن يعمل بإطار تحليلي أكثر شمولاً. وقد ركز ماسون Mason وبصفة خاصة على أهمية هيكل السوق والظروف الموضوعية الأخرى للسوق كأساس لتعريف الأنماط الشائعة للسلوك بالأسواق، لذا فقد جاء التركيز الأكبر على دراسة هيكل السوق كأساس موحد للتحليل في اقتصاديات الصناعة.

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp 6,7.

وقد استمر الكتاب المتعاقبون في جامعة هارفارد وعلى رأسهم Bain في التركيز على أهمية هيكل السوق، وقد قام Bain بدراسات هامة خاصة في ما يتعلق بعوائق دخول الصناعة، والتي تشكل إلى جانب كل من تركيز السوق وتمييز المنتج العناصر الأساسية لهيكل السوق. وعندما أصبحت دراسات جامعة هارفارد جزءا من التيار الرئيسي لاقتصاديات الصناعة، ويتطور أساليب التحليل الاقتصادي والاقتصاد القياسي وتطبيقها في هذا الحقل، فإن جامعة هارفارد قد ابتعدت أكثر عن أسلوب دراسة الحالة المؤسساتية، ومع ذلك يبقى أسلوبهم متميزا بتأكيده على الدراسة التجريبية وتركيزها كذلك على هيكل السوق.

وتختلف مدرسة شيكاغو عن مدرسة هارفارد في العديد من الأوجه منها في ما يخص الناحية المتعلقة بالأساليب العملية المتبعة في التحليل، حيث يعتمد مفكري مدرسة شيكاغو أكثر في تحليلهم على النظرية الاقتصادية المعهودة (عادة في ظل المنافسة) بينما كتاب مدرسة هارفارد يستخدمون تحليلا نظريا يكون في بعض الحالات غير مقيد بالنظرية الاقتصادية المتعارف عليها. أما وجه الاختلاف الثاني فيتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا عادة يشككون في الفرضيات والحجج التي تستخدم بواسطة التيار الرئيسي للاقتصاديين الصناعيين، وخاصة فيما يتصل بأمور السياسة، فقد حاول كتاب شيكاغو استخدام نظرية السعر التقليدية لتحليل ونقد الفرضيات المختلفة التي سبق وضعها، مشيرين إلى الحالات التي لا تتفق فيها هذه الفرضيات مع الفروض النيوكلاسيكية لتعظيم الربح. ووجه الاختلاف الثالث يتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا دائمي التشكيك في الحجج التي سبق تقديمها عن سياسة التدخل في الصناعة الخاصة، فيحاجون عادة بأن عناصر السلوك وهيكل السوق التي اعتبرها الاقتصاديين هامة، لا تقدم في الحقيقة مبررا حقيقيا لتدخل الدولة.<sup>1</sup>

اتجاه جديد بدأ في الظهور في سنوات السبعينات، في أطار الفكر الفرنسي بشكل جوهري، وذلك في الوقت الذي أدت الأزمة الاقتصادية إلى جعل الاقتصاديين في حيرة من أمرهم، حيث أن سلسلة الأفكار التقليدية لم يتم التراجع عنها، ولكن اهتمامات وأفكار جديدة بدأت في الظهور، ذلك أن المجموعات الصناعية والمالية، المؤسسات العابرة للأوطان، أصبحت مواضيع للدراسة، وكذا الطفرات الهيكلية التي تميزت بها الاقتصاديات، تحت تأثير التكنولوجيات الجديدة التي تتطور وتزدهر في مجال المعلوماتية، والاتصالات، التكنولوجية الحيوية، تقسيمات جديدة للنظام الإنتاجي تمثلت في شكل (السلسلة أو الفرع la filièrè ، والمجموعة) مطروحا طرحا أكثر تنفيذي وتطبيقي في تحليل الصناعة، وكذا تطبيق

<sup>1</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 22 وما بعدها.

والاستعانة هنا بطرق أو أدوات جديدة مستعارة من العلوم الأخرى مثل حالة تحليل النظام، حيث تم الاستغناء عن النهج أو المقاربة الميكانيكية (الآلية) التي كانت تميز الاقتصاد الصناعي التقليدي.

ثم في بداية سنوات الثمانينات ظهرت مجموعة أخرى تسمى أو تطلق علي أعمالها اسم الاقتصاد الصناعي الجديد، وتمثل هذه المدرسة تقارب وتصالح مع النظرية النيوكلاسيكية المعروفة بالتوازن الجزئي، مع التخلص من الاستطرادات الموجودة في النموذج التقليدي المناقضة لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، واستخدام أدوات جديدة في تحليل الصناعة بحيث أنه على سبيل المثال الأسواق المشكوك فيها، تصبح أفضل في الواقع أمام هذه الأدوات، بمعنى تأخذ في عين الاعتبار واقع الهياكل الصناعية القائمة، أو أدوات القرار في المستقبل الغامض المرتبط كثيرا بالإستراتيجيات الطارئة، التي يجب وضعها في التنفيذ من طرف المؤسسات المسيطرة على الأسواق.

لم يتوقف الاقتصاد الصناعي عن التغيير خلال قرن من الوجود بل ما يزال في طريق الإثراء من خلال الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية المنجزة من طرف المفكرين، وذلك تحت الازدواجية الديناميكية للتطورات الداخلية وبالموازاة مع التطورات والحقائق الجديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي

حسب النظرة الميكانيكية فإن المؤسسات التي تشكل أو تعمل في صناعة معينة، تقوم باتخاذ قراراتها الإستراتيجية في بيئة مستقرة لا تستجيب للتغيرات بمعنى لا تتأثر بإستراتيجية المؤسسة، والعوامل التي لها تأثير على قرارات المؤسسات وفق هذه النظرة تتمثل في بيئتها الداخلية، وفي هذا السياق فإن نفس الإجراءات يعاد تكرارها من طرف المؤسسات من أجل الحصول على نفس النتائج، لأن البيئة مستقرة، وعليه كان لا بد من التوصل إلى طرح أسلوب علمي يحاول شرح الطريقة التي تعمل وفقها الصناعة، لكن يمكن أن يكون لهذا الأسلوب أثر سلبي على الفهم الصحيح للحركية الديناميكية الحقيقية للصناعة، وبالتالي عدم التمكن من فهم والتحكم في الإستراتيجيات التي تعمل وفقها المؤسسات وكذا النتائج المتوقعة من هذه الإستراتيجيات.

ووفقا لهذه المنهجية الميكانيكية، فإننا يمكن أن نتبع أسلوب منهجي يمكننا من النظر إلى المؤسسات التي تكون صناعة معينة على أنها نظام يتميز بالخصائص التالية: هو عبارة عن مجموعة من الوحدات والعلاقات، منظمة وفقا للهدف المراد منها، له ديناميكية ذاتية وهو مفتوح على النظم الأخرى.

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, pp 9,10.

ويلاحظ من هذا التعريف المنهجي للصناعة، على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتميز بما يلي: ليس لها نفس الحجم كلها، ليس لها جميعها نفس الهدف، لكل مؤسسة قواعد عمل معينة تختلف عن القواعد التي تتبعها المؤسسات الأخرى، وتختلف هذه المؤسسات أيضا من حيث النظم الداخلية، ولا يمكن لهذه المؤسسات أن تدخل في علاقات خاصة مع بعضها البعض لأنها تنتج نفس المنتجات أو تقدم نفس الخدمات وتعرضها في سوق واحدة، والعلاقات القائمة بين هذه المؤسسات عبارة عن حالة معينة من المنافسة، وهذه المنافسة القائمة بين المؤسسات هي المشكلة للقوانين التي تعمل وفقها الصناعة كنظام، وكلمة هيكل الصناعة تعنى حالة المنافسة القائمة، مع ربط المؤسسات ببيئتها وفق علاقات معينة، سواء تعلق الأمر بالبيئة العامة، أو البيئة الخاصة التي تحدد من خلال تقنيات الإنتاج، أو من خلال محددات الطلب على السلع أو الخدمات الخاصة بالصناعة المعنية، والعوامل التي تدخل ضمن البيئة العامة والخاصة هي التي تمثل الشروط الأساسية.

وفي هذا السياق فإن إستراتيجيات المؤسسات المهيمنة أو القائمة ستكون مدفوعة أو مرتبطة بهيكل الصناعة التي تنتمي إليها بالإضافة إلى السمات التي تتميز بها بيئتها، فضلا عن الخصائص الداخلية لها، ونتيجة هذه الإستراتيجيات تكمن في تغيير حالة المنافسة القائمة في الصناعة فضلا عن تغيير الحالة التي تعمل وفقها المؤسسات،<sup>1</sup> وهذا كله أدى إلى ظهور المنهج المعروف في الاقتصاد الصناعي والذي يركز على العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري للمؤسسة وأثرها على تحديد أداء السوق ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم إلى الأداء،<sup>2</sup> ويعود أصل التسلسل في النموذج إلى Mason عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938، وخلال هذا النهج من التحليل تم وضع إجراءات التحقق من هذا الافتراض بالتطبيق في الصناعات التي يشتهر فيها على أنها غير تنافسية، غير أن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التسلسل المعروف على شكله الحالي تم من طرف Bain خلال سنة 1950، حيث تم طرحه كوسيلة تعكس واقع السوق كبديل لنموذج المنافسة التامة (النافسية) و الكاملة. الفرضية الرئيسية التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها، وبناءا على أعمال Bain ظهرت بعده العديد من الدراسات التي حاولت اختبار فرضية وجود علاقة متبادلة بين هيكل الصناعة و أداء المؤسسة (نفي العلاقة ذات اتجاه واحد) وفق مقارنة التحليل القطاعي التي تقوم على أن الصناعات الأكثر تركزا هي الصناعات الأكثر ربحا. هذه النظرة القطاعية التي تعمل وفقها الصناعات قد تم تخفيف شدتها من طرف Scherer في سنة 1970 حيث أضاف لها فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, pp 10, 11.

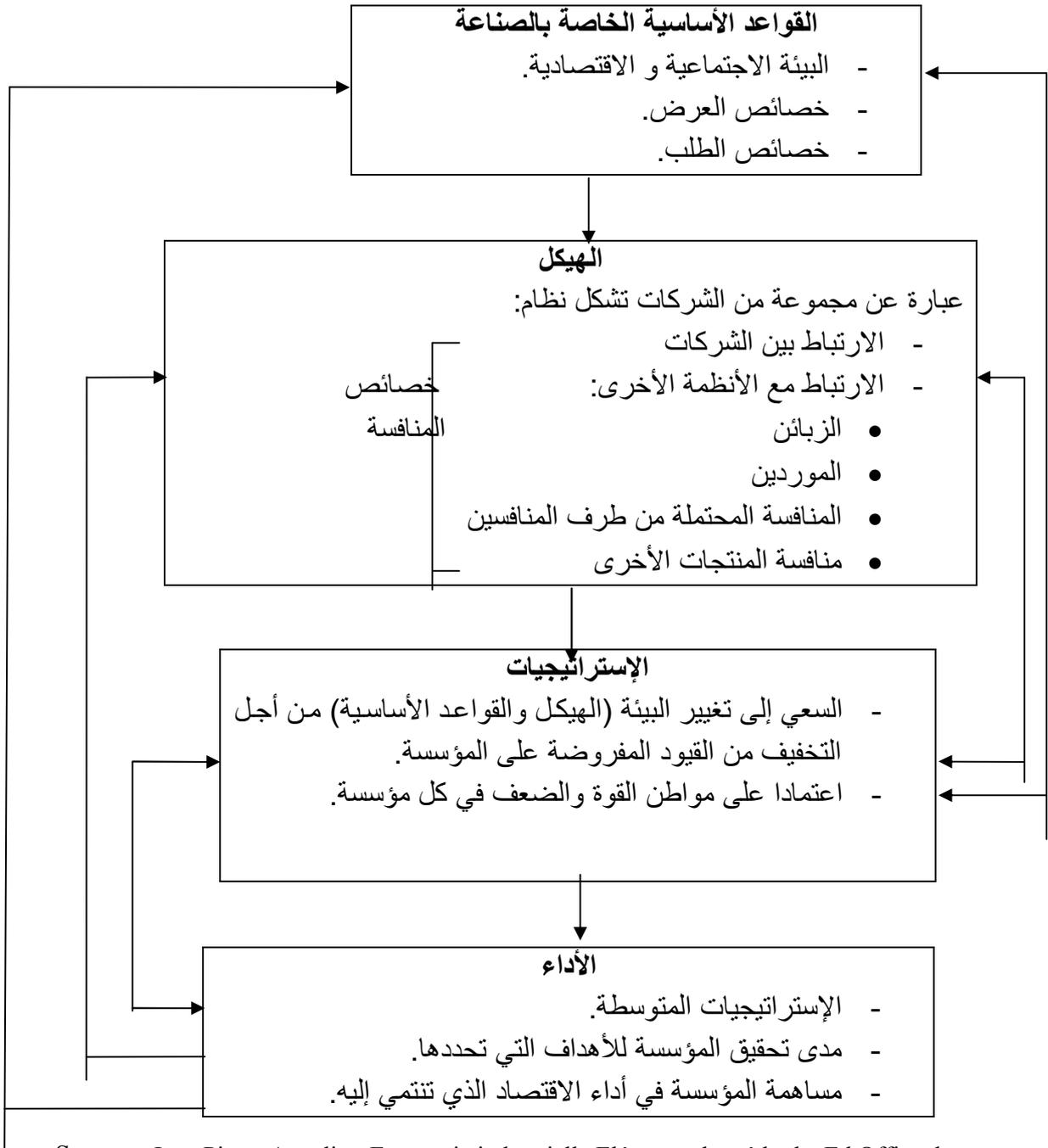
<sup>2</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج (الشكل رقم 1)، وبالإضافة إلى ذلك أنه وضع الإطار التحليلي مع إدراجه للشروط الأساسية التي تعمل وفقها صناعة معينة، بمعنى جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة المؤسسة، وتتعلق الشروط الأساسية بعوامل الطلب الخاصة بالصناعة وكذا ظروف عرض عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة (Scherer 1980)، ومن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية الرجعية، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوك يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة، وهذا السلوك سوف يكون له أيضا أثر مماثل على الشروط الأساسية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد اعتمادا مباشرا على سلوك المؤسسات وكذا هيكل السوق. ووفقا لهذه الإسهامات فإن النموذج الهيكل-السلوك-الأداء ليس ثابت لأنه: "على كل حال إذا كان النموذج الهيكل-السلوك-الأداء هو أساس النهج أو التحليل الذي يقوم عليه الاقتصاد الصناعي الحديث، بالتالي فإنه لم يعد من الضروري الأخذ في الاعتبار المساهمات المقدمة من أجل إثراء حقل البحث في هذا المجال، وهذه الإسهامات هي التي أظهرت ضرورة النظر إلى صحة تسلسل العلاقة بين العناصر الثلاثة المكونة للنموذج بمعنى نقد النموذج الأولي هو الذي أدى إلى تطور التحليل إلى ما هو عليه الآن" (Morvan 1991).<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم الهيكل-السلوك-الأداء والعناصر المكونة لكل عنصر من هذه العناصر، وذلك رغم أنه هناك العديد من الأشكال التي تعبر عن هذا النموذج، وذلك حسب كل مفكر وطريقة رؤيته للعناصر المكونة لكل من الهيكل والسلوك والأداء، إلا أنني حاولت أن أقدم هذا الشكل والذي يفسر ويوضح بالتفصيل هذا النموذج.

### الشكل رقم 1: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي

<sup>1</sup> Johann LE ROUX, STRATEGIES D'APPROVISIONNEMENT ET D'INNOVATION DES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA MER, THESE DE DOCTORAT, Sciences Economiques, Université de Bretagne Occidentale, 2003, p 84.



Source : Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993p 12.

يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي هذه التي تسعى إلى التوفيق بين المنهجين العملي والنظري، أفضل بكثير من المنهجية الميكانيكية، بحيث تسمح هذه المنهجية من تمثيل الآليات التي تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة وذلك من أجل إضفاء الطابع

الرسمي عليها، والتي يمكن تطويرها من أجل بلورة أو استنتاج معايير معينة، وهذه هي العوامل الهامة التي نعتقد أن الاقتصاد الصناعي يتميز بها.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: هيكل الصناعة، مفهومه، محدداته

---

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 13.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الاقتصاد الصناعي، وجدنا أن هيكل الصناعة يعتبر عنصرا مهما في الدراسات التي تنتمي إلى حقل الاقتصاد الصناعي، ولكي نفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج الذي يعبر عن موضوع الاقتصاد الصناعي، لابد من فهم هيكل الصناعة والتطرق أيضا إلي جميع العناصر المحددة له، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث، وذلك من خلال ثلاث مطالب.

### المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

التحليل الهيكلي للصناعة يهدف إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف الأعوان الاقتصادية الناشطة في هذه الصناعة، أو بشكل أعم بين الجهات الفاعلة التي تشارك في تشغيل هذه الصناعة سواء الجهات الفعلية أو غير الفعلية (المحتملة).

في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

وكما يعبر عنه الاقتصادي Bain فإنه: "يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"، ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- 1- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- 2- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- 3- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- 4- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 65.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.<sup>1</sup>

وفي نهج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف Michaël porter الذي يحدد هيكل الصناعة من خلال "وصفها على أنها عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى"، وميزة هذا المنهج هو أنه يركز من خلال هيكل الصناعة على العلاقة بين العناصر المكونة له وليس عددها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: علاقة هيكل الصناعة بالسلوك والأداء

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (أو العدد واحد صحيح) أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة (تساوي صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق دخول ضخمة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيزية فيها، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الاتفاق من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثمارها في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية.<sup>3</sup>

لقد ركزت معظم الدراسات على معدل الربحية في الصناعة كمؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء باعتباره الأكثر ارتباطاً بهيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها ونظراً لتأثير بقية المؤشرات عليه. وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تشير إلى نوع من العلاقة الموجبة بين كل من الدرجات المرتفعة من التركيز في الصناعات المدروسة وعوائق الدخول فيها والتميز في المنتجات وبين معدلات الربحية مما يؤدي إلى حد بعيد التحليل النظري لطبيعة هذه العلاقة.

من جهة أخرى فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص ص 28، 29.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 65.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص ص 41، 42.

تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: محددات هيكل الصناعة

اعتمادا على مفهوم هيكل الصناعة الذي تطرقنا له سابقا فإنه يشمل محددات أو أبعاد رئيسية تتمثل في: مستوى التركيز، عوائق الدخول إلى الصناعة من طرف مؤسسات جديدة، تمييز المنتجات في الصناعة، وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل بين المؤسسات في الصناعة.

### الفرع الأول: التركيز الصناعي

يمكن التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين، وتركيز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى مدى تركيز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة، ويشير تركيز المشترين إلى مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، ولذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز البائعين الذي غالبا ما تتوافر عنه بيانات.

ويختلف التركيز الصناعي عن ما يسمى بالتركز الإجمالي، حيث يشير الأخير إلى درجة تركيز الناتج القومي أو الناتج الصناعي لبلد ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات.<sup>2</sup>

### أولا: مفهوم التركيز الصناعي

المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وباقتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.<sup>3</sup> الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج هذه الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 3.

<sup>3</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

<sup>4</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 66.

من الأمور الهامة في الاقتصاد أن نعرف إلى أي مدى يؤثر وجود عدد قليل من المؤسسات الكبيرة في السلوك السائد في السوق وبالذات في مدى سيادة عنصر المنافسة فيها، كذلك تهتم الأبحاث الاقتصادية الحديثة بدراسة الآثار المترتبة على تركيز القوة الاقتصادية الناتج عن استحواد عدد قليل من المؤسسات على طاقات إنتاجية ضخمة، فالتغيرات التي تحدث في الهياكل الاقتصادية تنتج عن التغيرات التي تحدث في التركيز وما يتبعها من تغير في سلوك المؤسسات في الأسواق، وهنا نصل إلى نتيجتين رئيسيتين بقياس التركيز هما:

- من المفروض أن يبرز المقياس ما إذا كانت هناك منافسة في الأسواق، وما نوع هذه المنافسة (منافسة كاملة، منافسة احتكارية، منافسة قلة، .....).

- من المفروض أن يبرز المقياس إلى أي مدى تتحكم المؤسسات الكبرى في المسار الاقتصادي. وترتبط النتيجة الأولى بقياس التركيز في الصناعات المختلفة وفي الأسواق في حين ترتبط النتيجة الثانية بقياس التركيز في الاقتصاد ككل.<sup>1</sup>

### ثانياً: مقاييس التركيز الصناعي

هناك مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركيز الصناعي، وسنذكر هنا المقاييس الأكثر استخداماً.

**1- مقلوب عدد المؤسسات:** ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$(1/n) \dots \dots \dots \text{مقلوب عدد المؤسسات.}$$

حيث:  $n$  هو عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة.

ويعد مقلوب عدد المؤسسات من أبسط مؤشرات التركيز،<sup>2</sup> غير أن هذا المقياس يعتبر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات جديدة كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها. وكذلك يعاب على هذا المقياس على أنه لا يأخذ

<sup>1</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 2، 1989، ص ص 46، 47. لمزيد من المعلومات الإطلاع على: <http://economics.kau.edu.sa>

<sup>2</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

في الحسابان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم السوق.<sup>1</sup>

2- نسبة التركيز: ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$Ca = \sum_{i=1}^n Pi \dots \dots \dots \text{نسبة التركيز.}$$

حيث:  $Pi$  تمثل حصة السوق للمؤسسة  $i$ ، وبالمقابل لأكبر مؤسستين أو لأربع أكبر مؤسسات، من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة، إذا كان  $Ca$  قريب من 100% فإن التركيز الصناعي يكون مرتفع.

عادة ما يتم استخدام أكبر أربع مؤسسات أو أكبر ثمان مؤسسات، بمعنى الحصة السوقية لأكبر أربع مؤسسات أو لأكبر ثمان مؤسسات، ويتميز هذا المقياس بسهولة حسابه، ذلك لأن البيانات التي يتطلبها عادة ما تكون متوفرة،<sup>2</sup> غير أنه يأخذ على هذا المقياس الانتقادات التالية:

- إن اختيار عدد المؤسسات ( $i$ ) يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية، ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
- لا يؤثر تحويل المبيعات من بعض المؤسسات إلى البعض الآخر داخل العدد ( $i$ ) على نسبة التركيز طالما لم تختلف إحداها.
- لا يأخذ هذا المقياس كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات العاملة في الصناعة في الحساب، وإنما يركز فقط على ( $i$ ) مؤسسة و يهمل ( $n-i$ ) مؤسسة.
- تعتبر نسبة التركيز معيارا محدودا حيث أنه يمثل نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا حدث مثلا وكانت منحنيات التركيز مختلفة عند جميع النقاط، ولكنها متقاطعة عند النقطة التي وقع عليها الاختيار فإن نسبة التركيز تعتبر مؤشرا مضللا في هذه الحالة. فهي تشير إلى تساوى درجة التركيز في الصناعات المختلفة رغم عدم تساويها عند النقاط الأخرى.<sup>3</sup>

3- مقياس " هيرشمان-هيرفندال Hirschman-Herfindahl " : ويأخذ هذا المقياس الصيغة التالية:

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 68.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 13.

$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2 \text{ ..... مقياس "هيرشمان-هيرفندال"}$$

هذا المقياس يعبر عن مجموع مربعات الحصص السوقية لجميع المؤسسات (عددها يساوي n) التابعة لصناعة معينة، حيث كلما اقتربت قيمة H من الواحد الصحيح كلما كان معدل التركيز الصناعي كبير، وهذا المقياس يعتبر الأفضل مقارنة بالمقاييس السابقة، لأنه يعطى وزنا أكبر للمؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، مما يعكس كثافة أو أهمية القوة السوقية، لكن من جهة أخرى فهو يتطلب توفر المعلومات حول الحصص السوقية لجميع المؤسسات الناشطة في الصناعة محل الدراسة، وهذه البيانات في كثير من الأوقات لا تكون متوفرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة،<sup>1</sup> ويمتاز هذا المقياس على نسبة التركيز بأنه يتأثر بعدد الوحدات في الصناعة، لذلك فإن الدخول في الصناعة أو الخروج منها يؤثر في قيمة H فتتخفض في الحالة الأولى وتزداد في الحالة الثانية، كذلك فإن المقياس يسهل استخدامه من الناحية التطبيقية، فالمقياس يظهر بوضوح الأثر المترتب على اندماج وحدتين أو أكثر على درجة التركيز، كذلك فإن المقياس يتأثر بشدة بالتغيرات التي تحدث في قمة التوزيع (المؤسسات الكبرى) في حين يتأثر قليلا بالتغيرات التي تحدث في أسفل التوزيع.<sup>2</sup> ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائما في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

تعتبر عوائق الدخول المحدد الثاني لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.

## أولا: مفهوم عوائق الدخول

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

<sup>2</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

مصطلح عائق الدخول تم طرحه من طرف Bain سنة (1956)، وكان هذا المصطلح نقطة تحول في مجال التنظيم الصناعي، ولعب دورا محوريا في مجال الدعوة إلى مكافحة الاحتكار، وأوضح Bain في عمله هذا أن المؤسسات التي تنشط في قطاع يتميز بتركز كبير سوف تعرقل كفاءة تخصيص الموارد في هذا القطاع، وبالتالي هذا كله من أجل كسب أرباح مرتفعة، هذه الحالة من الربح المرتفع والأكبر منه في حالة المنافسة تقسر بشكل أو آخر وجود عوائق بشكل جزئي أو كلي أمام دخول مؤسسات جديدة لهذا القطاع و الاستفادة من حالة الربح المرتفع في هذا القطاع. وقد تم التعرض لمفهوم عوائق الدخول من طرف مؤلفين آخرين سنذكرهم في الآتي:

- بالنسبة لـ Stigler (1968) فعوائق الدخول هي: "التكاليف التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى السوق، بعكس المؤسسات الموجودة في السوق فهي لا تتحمل هذه التكاليف".
- بالنسبة لـ Ferguson (1974) فعوائق الدخول هي: "كل العوامل التي تجعل دخول المؤسسة الجديدة إلى السوق لا يكون مربحا لها، وتسمح للمؤسسات الموجودة في السوق بوضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات الراغبة في الدخول، وكسب عوائد الاحتكار الدائمة".
- بالنسبة لـ Demsetz (1982) هذه التعريفات كلها توضح عوائق الدخول الموجودة بين المؤسسات الراغبة في الدخول والمؤسسات الموجودة في السوق، لكن لا توضح القيود القانونية التي تعتبر فقط هي عوائق الدخول المستدامة والفعالة من وجهة نظر Demsetz .
- بالنسبة لـ Spulber (2003) عائق الدخول هو ميزة تنافسية مؤقتة، وذلك من جانب خاصة التكاليف، الابتكار، ميزة المعاملات «*avantage transactionnel*»، تكتسبها المؤسسات المتواجدة في السوق دون المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق.

مهما كان التعريف المعطي لعوائق الدخول، فإن هذا المفهوم قد تم توسيعه من خلال نموذج أكثر شمولاً، تم طرحه من طرف (la théorie de la mobilité des firmes) لـ Porter و Caves (1977)، هذا المفهوم الأخير يشير إلى إن عوائق الدخول التي تقف أمام دخول مؤسسات جديدة إلى السوق تختلف باختلاف المؤسسات الموجودة في السوق، في الواقع وعلى درجة عالية من عدم التجانس بين المؤسسات (سواء بسبب الاختلاف في الحجم و التكنولوجيا، أو بسبب تمايز السلع التي تقدمها)، فالمؤسسات تنتمي إلى مجموعات متجانسة نسبياً، بحيث أن المؤسسات التي تنتمي لمجموعة واحدة لها مصالح مشتركة، وتقوم هذه المؤسسات بوضع حواجز أمام دخول مؤسسات جديدة أو مؤسسات تنتمي إلى مجموعات أخرى موجودة في السوق إلى المجموعة التي تنتمي إليها، وهذه العوائق عندما تطبق

على المؤسسات الموجودة في السوق ولكنها لا تنتمي لأي مجموعة تسمى أو تعرف بالحواجز التي تعيق الحركة، لأنها تمنع المؤسسة من التنقل من مجموعة إلى أخرى.<sup>1</sup>

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي ( مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى).<sup>2</sup>

بالإضافة إلى عوائق الدخول وعوائق الحركة، هناك عوائق الخروج التي يجب أن تلعب دورا أيضا إلى جانب العوائق المذكورة سابقا في اتخاذ قرار الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الراغبة في الدخول، رغم أن حواجز الخروج تمثل جميع العوامل التي تحد أو تمنع خروج المؤسسة من السوق، ألا أنها مكلفة للمؤسسة في حالة ما إذا رغبة في الخروج من السوق، وذلك بسبب تكاليف الإغراق، بحيث أن بعض المؤسسات قد عرضت عن الدخول إلى السوق لكي لا تتكبد خسائر الإفلاس.

## ثانيا: أنواع عوائق الدخول

لقد صنف الاقتصاد الصناعي الأنواع المختلفة لعوائق الدخول وعوائق الحركة وعوائق الخروج في ثلاث فئات كبيرة هي: الأولى تضم العوائق الهيكلية أو الطبيعية، والثانية تضم العوائق الإستراتيجية، بالإضافة إلى العوائق القانونية.<sup>3</sup>

### أ- عوائق الدخول الطبيعية

تنشأ عوائق الدخول الطبيعية من خلال البيئة الاقتصادية، والجغرافية والسياسية للمؤسسة، بحيث لا تملك المؤسسات سواء المتواجدة في السوق أو الراغبة في الدخول (على الأقل في المدى القصير) سيطرة على هذه العوائق، وبالتالي وفقا لـ Bain فإن كل من اقتصاديات الحجم الكبير، والميزة المطلقة في التكلفة، وتمييز المنتجات تعتبر عوائق دخول طبيعية. وبالنسبة لكتاب آخرين مثل demsetz (1982) فإن العوائق الأخرى بما فيها العوائق القانونية يجب أن تأخذ من ضمن العوائق الطبيعية، ومن بين العوائق الطبيعية سنذكر ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, pp 163,164.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>3</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, p 164.

<sup>4</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, p 165.

## - اقتصاديات الحجم الكبير:

يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى يمكنها أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدّها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل" وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيرا ما يكون عائقا للدخول أمام المؤسسات.<sup>1</sup>

## - الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج:

تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعنى ذلك أن منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة سيكون أعلى من منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج،<sup>2</sup> وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق الاختراع، أو أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات الداخلة. كذلك قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة، فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها.<sup>3</sup> انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق.<sup>4</sup>

## - تمييز المنتجات

ففي سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع،

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 59، 60.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

<sup>3</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين، وقد يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة (أو بمعنى أعم اسم المؤسسة) سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، كذلك فإن الأثر المتراكم للإنفاق السابق على الدعاية ربما يكون قد بني ثقة المستهلكين بالسلع القائمة،<sup>1</sup> وكلما زاد ارتباط المستهلكين بنوع معين من السلع كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تنفق مبالغ طائلة على الإعلان والتوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة، وتكسب ولاء عملاء جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

### ب- عوائق الدخول القانونية

يمكن النظر إلى تنظيم المؤسسات في السوق على أنه نوع من عوائق الدخول القانونية، التي تعتبر أكثر فعالية من العوائق الأخرى، ذلك لأنها منجزة من طرف الدولة وتتحكم فيها، حيث يمكن للدولة تقييد الدخول إلى السوق من خلال منح تراخيص الدخول، ومنح براءات الاختراع، منح حقوق استغلال براءة الاختراع، إلى غير ذلك.

كما تعتبر الحواجز الجغرافية أيضا من بين عوائق الدخول القانونية، بحيث أن البلد يفرض قيود عادة على المؤسسات الأجنبية عندما تريد البيع أو الإنتاج مباشرة، وهذه الإجراءات تساعد على حماية المؤسسات المحلية التي تنشط في السوق، من خلال الترخيص الإلزامي للواردات، والإعانات المقدمة للمؤسسات المحلية دون المؤسسات الأجنبية، وتعريض المؤسسات الأجنبية للتعريفات الجمركية والحصص التجارية.<sup>3</sup> هناك أيضا القواعد والتنظيمات المتعلقة بالسلامة والنوعية والمواصفات القياسية التي قد تؤدي في بعض الأحيان خاصة عندما يغالى فيها أو تطول إجراءاتها إلى تحميل المؤسسة الجديدة وبالذات صغيرة الحجم تكاليف إضافية الأمر الذي يزيد من تكلفتها المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة المتواجدة في السوق مما يشكل عائقا أمام إمكانية دخولها إلى الصناعة.<sup>4</sup>

### ت- عوائق الدخول الإستراتيجية

<sup>1</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 135 ومابعد.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, p 167.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

عوائق الدخول الإستراتيجية هي عوائق تفتعلها المؤسسات المتواجدة في السوق من أجل منع المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى السوق الذي تنشط فيه، إنها تعتبر نتيجة لقرار إستراتيجي وليست مجرد وضع من أوضاع السوق، ونذكر من بين هذه العوائق ما يلي:

#### - الطاقة الإنتاجية الفائضة

في جميع أشكاله يعتبر هذا العائق مثال جيد على عائق الدخول الإستراتيجي، هذا العائق لا يشجع على الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الجديدة،<sup>1</sup> ذلك لأن المؤسسة الراغبة في الدخول عندما يرسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض (متعمد أو غير متعمد) في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة في السوق بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تحجم من الدخول إلى السوق لما يشكل ذلك من تهديد لربحيته وبالتالي صمودها في الصناعة.<sup>2</sup>

#### - انتشار العلامة التجارية

العلامة التجارية كثيرا ما يكون هدفها هو كسب ثقة الزبون والحصول على ولائه، مما لا يترك أي مجال للمنافس الجديد في الحصول على ثقة الزبون، هذا ما يشكل عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى السوق، لأن دخول المؤسسة الجديدة إلى السوق يحتم عليها تحمل تكاليف لا تتحملها المؤسسة القائمة في السوق من أجل كسب ثقة الزبون.<sup>3</sup>

#### - التكامل الرأسي

التكامل الرأسي سواء كان أماميا أو خلفيا يمكن أن يشكل عائقا ضد دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، فلو كان التكامل الرأسي أماميا فهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل مؤسسة أخرى متكاملة معها ومن ثم تستطيع المؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يمكن أن يشكل في حد ذاته عائقا من عوائق الدخول، أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق

<sup>1</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, p 168.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> Karine Chapelle, Op.Cit, p168.

الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من المؤسسة المتكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض تكاليف المعاملات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تمييز المنتجات في الصناعة

يعتبر تمييز المنتجات المحدد الثالث لهيكل الصناعة، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما أتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أما المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

#### أولاً: مفهوم تمييز المنتجات

يعتبر التمييز في المنتجات على أنه: "أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنويعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين".

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيل أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها)، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، أو صيانتها، الخ.<sup>2</sup>

هناك العديد من التساؤلات حول ما إذا كان التمييز يزيد أو يقلل من المنافسة بين المؤسسات في السوق، حيث أنه يرى مفكري المدرسة النيوكلاسيكية أن التمييز يحد من المنافسة، غير أنه في مجال التنظيم الصناعي الجواب أكثر دقة من ذلك وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

- في بادئ الأمر يمكن أن نعتقد أن التمييز يمكن أن يحد من المنافسة، لأن المنتجات الموجودة في السوق ليست بدائل لبعضها البعض، وبالتالي فإن ولاء الزبائن للمؤسسة يمكن أن يخلق

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، المرجع السابق، ص 96 وما بعدها.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، المرجع السابق، ص ص 111، 112.

نوع من الاحتكار، ومن ثم الحصول على عائدات الاحتكار، التي تساعد في خلق تمييز عن طريق الإنفاق خاصة على مجال الابتكار.

- ولكن من جهة أخرى يمكن أن نعترف بأن تمييز المنتج يمكن أن يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات في السوق، ذلك لأن كثيرا من المؤسسات تتنافس فيما بينها في الإنفاق على الإعلان، من أجل تمييز منتجاتها، وبالتالي فإن نتيجة ذلك هو إلغاء التمايز بين المنتجات التي تقدمها، ويمكن للمؤسسة أن تزيد من حصتها السوقية من خلال حملات الإشهار، لكن بمرور الوقت ومنافسة المؤسسات الأخرى، يعود الوضع إلى الحالة الأولى. والجهود غير المنسقة المبذولة في مجال التمييز تزيد من حالة عدم الاستقرار، مما يجعل الزبائن على علم بكل ابتكار تتخذه المؤسسة من أجل تعزيز مركزها التنافسي، إن إتباع إستراتيجية التمييز ستزيد من عدوانية المنافسين، ومن ثم زيادة مرونة الإحلال بين المؤسسات أو المنتجات، ومثال ذلك المؤسسات التي تضطر إلى الابتكار باستمرار، ويؤثر كذلك التمييز في المنافسة تبعا لظروف السوق.<sup>1</sup>

## ثانيا: أنواع تمييز المنتجات

التحليل الاقتصادي يميز بين نوعين من أنواع تمييز المنتجات وهما: التمييز الأفقي، والتمييز العمودي.

أ- **التمييز الأفقي:** ونقصد بالتمييز الأفقي، تمييز المنتجات التي تنتمي لنفس المجموعة، بحيث أنه لها نفس النوعية ونفس السعر، وتستهدف زبائن محددين، وهنا يكون اختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذه السلع وفقا لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية، والمثال الأكثر تفسيرا للتمييز الأفقي، هو المجموعة المتنوعة من محطات البث الإذاعي المقدم على موجة FM، والتميزة بنفس نوعية الإرسال والاستقبال، فالأذواق وحدها هنا تملك القدرة على اختيار محطة دون أخرى.

ب- **التمييز العمودي:** يحدث التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيل مماثل لمختلف المنتجات، بمعنى أنه إذا تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد، وبالتالي فمعيار الجودة هو أفضل مثال حول التمييز العمودي، وذلك أن المستهلك سوف يختار المجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص، على المجوهرات

<sup>1</sup> Pierre André, Julie Michel, économie et stratégie industrielles, ed Marchemay Economica, France 1997, p75.

المطابقة للمجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص غير أنها مطلية بالذهب إذا ما تم عرضهما بنفس السعر.

وأخيرا نستنتج أن التمييز يمكن أن يستند إلى معايير ذاتية بحتة، وبذلك فإنها تسمح للعلامات التجارية بإظهار التمييز الرأسي (كما يتضح ذلك من تفضيل منتجات ذات علامة تجارية معينة عن منتجات أخرى مماثلة)، أو تمييز أفقي (كما في حالة المنظمات الصناعية حيث أن العلامة التجارية والتعبئة والتغليف تعتبر عادة السمة الرئيسية المميزة لها).<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أشكال هيكل الصناعة

هناك أربعة أشكال لهيكل الصناعة، تتمثل في المنافسة التامة، الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة، وتختلف هذه الأشكال عن بعضها البعض باختلاف العناصر المحددة لهيكل الصناعة التي تطرقنا لها في المبحث السابق، وهذه الأشكال الأربعة سنتطرق لها في هذا المبحث بشيء من التفصيل.

#### المطلب الأول: المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراضا تاما يتضمن غياب القوة الاحتكارية، التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة،<sup>2</sup> وحتى نعرف سوق المنافسة التامة ونميزه عن باقي

<sup>1</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot, Op.Cit, p 76.

<sup>2</sup> علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 229.

أشكال السوق، يجب علينا معرفة صفاته وخصائصه المميزة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- وجود عدد كبير من المنتجين، يتنافسون بينهم حيث يسيطر كل منهم على جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي، وبالتالي لا يستطيع التأثير في السوق.<sup>2</sup>

2- وجود عدد كبير من المشترين، وأن كمية الشراء لكل مشتري تعتبر قليلة بالنسبة لمجموع المعروض السلعي، وليس لهم الإمكانية في التأثير على السوق.

3- تجانس وتمائل المنتجات الموجودة في السوق بالشكل الذي يعطى إمكانية انتقال وتحول المشتري من بائع إلى آخر من أجل الحصول على السلعة الجيدة.<sup>3</sup>

4- حرية الدخول والخروج من السوق، أي قدرة أي طرف سواء المستهلك أو المنتج أن يلعب أحدهم دور الآخر، فالمستهلك يمكن أن يتحول لبائع والعكس صحيح، من هنا فإن فرضية ربح تلوح في الأفق ستجذب لها عددا غير محدود من المنافسين، يريدون أن ينالوا نصيبا من تلك الأرباح.

5- علنية معاملات السوق من حيث الأسعار والكميات وأنواع الصفقات، وبالتالي فليس هناك فرصة للتأثير على حجم العرض أو الطلب احتكار أي منهم.<sup>4</sup>

وتشير كل العوامل السابقة الذكر إلى أنه في السوق يسود سعر واحد للسلعة التي يتم تبادلها،<sup>5</sup> كما تعمل المنافسة بهذه الطريقة بالتخلص على المنتجين غير الأكفاء الذين ليس لهم القدرة على تزويد المستهلكين بالنوعية الجيدة من السلع وعند سعر منخفض،<sup>6</sup> وعليه نلاحظ أن المنافسة التامة تركز على فرضيات لا تتحقق أبدا بشكل كلي في الواقع، غير أن هذا النموذج يظل أساسيا بما أنه يوفر المرجع الذي يمكن الانطلاق منه لتحليل كل أوضاع السوق.<sup>7</sup>

### المطلب الثاني: الاحتكار التام

---

<sup>1</sup> حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 175.  
<sup>2</sup> كساب علي، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 340.  
<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 155.  
<sup>4</sup> حسين العمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 175.  
<sup>5</sup> فايز ابراهيم الحبيب، الاقتصاد الجزئي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 134.  
<sup>6</sup> عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 1999، ص 243.  
<sup>7</sup> فرديريك تلون، ترجمة وردية واشد، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص 135.

الاحتكار التام هو أحد أشكال السوق، الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها،<sup>1</sup> كذلك وجود عوائق كبيرة تمنع دخول بائعين آخرين لهذا السوق.

والمنتج الواحد أو البائع الواحد في هذا النوع من الأسواق أي المحتكر هو الذي يمثل الصناعة ككل، وهو الذي يقرر ثمن السلعة أو الخدمة، لأنه لا يوجد بديل أو إمكانية إحلال كامل بسلع أخرى لسلعته فإن المستهلك لا يجد بدائل أخرى عنها لكي يتحول طلبه عنها فهو في أحيان كثيرة يكون مضطر لشرائها، إضافة إلى ذلك فإن درجة الإحلال تعتمد أيضا على مقدار الإشباع الذي يتوقعه المستهلك في السلعة بالمقارنة إلى السلعة المحتكرة، وكذلك تعتمد أيضا على قناعة المستهلك في كون السلعة البديلة تحقق له نفس الغرض،<sup>2</sup> وعليه يمكن أن نستنتج الخصائص التالية لهذا الشكل من الأسواق:

1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة.

2- هناك قيود على حرية الدخول للسوق قد تكون قانونية أو غير قانونية.

3- السعر غير ثابت في السوق ويحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في كمية المعروض من السلعة.<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى يتم تفسير وجود محتكرا في السوق عادة إلى الأسباب المذكورة في النقاط التالية:

1- الحصول وبشكل مميز على المواد الأولية.

2- قوانين الدولة (الاحتكار المشروع) مثل الشركة الوطنية للسكك الحديدية في فرنسا.

3- وجود عوائق الدخول المرتفعة، مثل امتياز مطلق يتعلق بالتكاليف، الاقتصاديات السلمية، متطلبات كبيرة من رأس المال، تمييز المنتج من خلال الاختراع، ... الخ.

4- وضع الاحتكار الطبيعي، أي للمؤسسة تكاليف وسطية متناقصة من أجل أي مستوى من الإنتاج.<sup>4</sup>

وتبعاً لهذا كله نستنتج أن سوق الاحتكار التام يمثل سوق نظري، ليس له وجود في الحياة العملية لكنه

يدرس من أجل التحليل النظري والمقارنة مثله مثل سوق المنافسة التامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دومينيك سلفاتور، ترجمة سعد الدين محمد الشيبال، نظرية اقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 260.

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

<sup>4</sup> فردريك تلون، ترجمة وردية واشد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

## المطلب الثالث: المنافسة الاحتكارية

من الصعب أن نتصور حالياً، سوقاً تسودها حالة المنافسة التامة لمنتج معين أو تسودها حالة الاحتكار التام، وعموماً يمكن أن يكون السوق عبارة عن توليفة من النوعين معا أي وجود عدد من المنتجين ينتجون نفس السلعة المتجانسة ويحاولون بيع منتجاتهم بشكل تنافسي حر فيما بينهم، وفي الوقت ذاته يوجد محتكر معين لسلعة ينتجها هو دون غيره وذات مواصفات لا تتجانس مع السلع الأخرى الموجودة في نفس السوق.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة لديها درجات من حرية تحديد الأسعار، وتعديل جودة المنتجات واختيار الاستراتيجيات التسويقية، تختلف عن تلك المتاحة للمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة التامة أو الاحتكار التام.<sup>2</sup>

ويمثل هذا السوق حالة وسط بين السوقين السابقين، فهو يجمع بين بعض الخصائص من سوق المنافسة التامة وخصائص من سوق الاحتكار التام، ويكون أقرب عادة إلى السوق الأول، ويمكن أن نذكر بعض الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في النقاط التالية:

1- وجود عدد كبير من الباعين والمشتريين، مما يعني أن كل بائع أو منتج لا يمثل إلا حصة صغيرة من السوق، ويكون عدد المؤسسات التي تنتج السلعة أقل عدداً مما هو عليه في سوق المنافسة التامة.

2- السلع متماثلة وغير متجانسة، وبالتالي فهي تمثل بدائل قريبة لبعضها، حيث يحاول كل منتج أن يجعل هناك اختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين، سواء كان هذا الاختلاف شكلياً، كأن يكون في اللون، التغليف، الديكور، الدعاية والإعلان، أو قد يكون الاختلاف جوهرياً، ونتيجة هذا الاختلاف يحاول البائع أن يتدخل في تحديد سعر سلعته بما يختلف عن سعر سلعة الآخرين، ويعتمد التدخل في تحديد السعر على درجة الاختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

3- حرية الدخول والخروج من السوق، كما هي في حالة المنافسة التامة، وتوفر المعلومات، حيث أن المعلومات المتعلقة بالتسعير، والتكلفة والأرباح وغيرها ممكن الوصول إليها من قبل المنتجين وبكل سهولة.<sup>1</sup>

4- إن وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة في هذا السوق يعمل أيضا على صعوبة الاتفاق فيما بينهم بغرض التأثير على السوق سواء من خلال تحديد كميات الإنتاج أو التأثير على الأسعار.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: احتكار القلة

يعنى سوق احتكار القلة وجود عدد قليل من المنتجين الكبار يسيطرون على سوق سلعة معينة مثل: شركات البترول، شركات إطارات السيارات، شركات السيارات، شركات إنتاج الطائرات. وعادة ما يتم الاتفاق بين بعض الشركات العملاقة في إنتاج سلعة معينة لضم مؤسساتهم مع بعضها البعض مما يؤدي إلى توفر قدرة إنتاجية كبيرة تساعد في إنتاج السلعة بتكلفة اقل، ولكن ينتج عن هذا الاتفاق ظهور مؤسسات كبيرة وقليلة في السوق ويكون لها تأثير على الأسعار، كما أن قلة عدد المؤسسات المنتجة للسلعة تجعل كل منها تحسب حساب القرار الذي تتخذه أي من المؤسسات الأخرى وبالتالي تحاول التنبؤ بما ستفعله المؤسسات الأخرى إذا اتخذت أي قرار من القرارات المتعلقة بالإنتاج أو الأسعار، لذا يتوقف نجاح أية إستراتيجية لمؤسسة منتجة في سوق احتكار القلة على ردود الفعل بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأخرى.<sup>3</sup>

ويعتبر هذا النموذج من الأسواق من النماذج الشائعة في الحياة العملية وخاصة في بعض الصناعات، مثل شركة جنرال موتورز الأمريكية للسيارات، كما تمثل البلدان المصدرة للنفط (OPEC) شكلا من أشكال احتكار القلة.

وتوجد هناك أنواع من احتكار القلة، فإذا كانت السلعة متماثلة لدى المنتجين مثل صناعة السيارات، تسمى السوق احتكار القلة البحت. أما إذا كانت سلعة المنتجين غير متجانسة، أي يوجد اختلاف بين سلعة منتج وآخر سواء من حيث النوعية أو وسائل الدعاية والإعلان، ففي هذه الحالة يطلق عليه باحتكار القلة المميز.

<sup>1</sup> حسين العمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> فايز ابراهيم الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>3</sup> فايز ابراهيم الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.

ويتميز هذا الشكل من الأسواق، بعقد الاتفاقات أو التواطؤ بين المنتجين فيما بينهم حول بعض السياسات، كسياسة تحديد الأسعار أو الإنتاج أو المبيعات أو الأرباح، وبذلك الشكل الذي يضمن مصالح كل واحد منهم.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نذكر خصائص هذه السوق في النقاط التالية:

1- وجود عدد قليل نسبيا من المنتجين الذين يسيطرون على هذا السوق، بالمقارنة بالعدد الكبير من المشترين.

2- وجود حواجز الدخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا النوع من الأسواق.

3- وجود وعي في هذا النوع من الأسواق، بين المتنافسين عن سلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج.<sup>2</sup>

4- المنتجات التي يتم تسويقها في هذا النوع من الأسواق قد تكون متجانسة أو متباينة.

5- عوامل الإنتاج قادرة على الحركة نسبيا.

6- يجوز للمنتجين بالعمل في هذا السوق بشكل مستقل على الرغم من الاعتماد المتبادل ، أو الدخول في تواطؤ رسمي أو غير رسمي.

7- أسواق عوامل الإنتاج تنافسية تماما.<sup>3</sup>

الاحتكار الثنائي شكل خاص من احتكار القلة ينحصر عدد البائعين فيه في اثنين، ولتفادي حرب الأسعار يستطيع المحتكرون القلة أن يطبقوا استراتيجيات قادرة على التخفيف من آثار المنافسة القائمة بينهم: حواجز عند الدخول، تمييز المنتجات أو توزيع الحصص السوقية.

جددت نظرية احتكار القلة بشكل جذري بفضل نظرية الألعاب التي تمنح كل مؤسسة إستراتيجية تحقيق أقصى ربح بالأخذ بعين الاعتبار السلوك العقلاني للمؤسسات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> محمد علي اللثي، لطفى لوين سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 204.

<sup>3</sup> Said azamoum, comprendre la micro-économie cours et exercices, office des publications universitaires, Alger, 1996, pp 240,241.

<sup>4</sup> فردريك تلون، ترجمة وردية واشد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

ويمكن أن نقوم بطرح ما سبق كله في الجدول الموالي الذي يحدد أشكال هيكل الصناعة مع مقارنة بسيطة بين مختلف الأشكال بنوع من الاختصار:

الجدول 1: أشكال هيكل الصناعة

المنافسة التامة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	احتكار تام
عدد كبير من المؤسسات القائمة بالإنتاج أو البيع مع صغر نصيب كل منها في السوق.	عدد كبير من المؤسسات القائمة بالإنتاج أو البيع مع صغر نصيب كل منها في السوق.	عدد قليل من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق	مؤسسة واحدة تحتكر الإنتاج أو البيع.
تجانس السلعة.	سلعة مصنفة (أي عدم تجانس السلعة).	السلع تكون مصنفة (أي غير متجانسة) وقد تكون غير مصنفة أي متجانسة.	السلعة ليس لها بديل.

سهولة دخول المؤسسات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو البيع، وسهولة الخروج منه.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى هذا السوق.	بوجه عام يصعب على المؤسسات الأخرى الدخول إلى السوق.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى هذا السوق.
عدم قدرة أي مؤسسة بالتأثير في السعر.	هناك بعض القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	التحكم في السعر.

المصدر: حبه نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس 2006/2003، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008/2007.

ونلاحظ من الجدول السابق الاختلاف بين الأشكال المختلفة لهيكل الصناعة بنوع من الاختصار ووضوح، وهذا الجدول يعتبر كتلخيص لما سبق من الكلام حول أشكال هيكل الصناعة والعناصر التي يتم التركيز عليها في تحديد أشكال هيكل الصناعة المختلفة.

### خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي، في كونه العلم الذي تتمحور معظم دراساته حول معرفة نوع العلاقات التي تنشأ بين محاوره الرئيسية: هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات، أداء المؤسسات، وكيف تؤثر وتتأثر فيما بينها، وكيف يؤثر كل ذلك على سير عمل الصناعة وتطورها، إضافة إلى كيفية تأثير السياسات التي تنتهجها الدولة على المحاور الثلاثة، و ذلك في سبيل تطوير الصناعة، وجعلها في مصاف الصناعات المتطورة.

يعتبر هيكل الصناعة من أهم المحاور التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في التحليل، حيث تمحورت معظم الدراسات الأولى في مجال الاقتصاد الصناعي حول هيكل الصناعة، وكيف يؤثر على العناصر الأخرى، أي السلوك والأداء، ثم جاءت الدراسات بعد ذلك لتبين أنه هناك علاقات تبادل بين هذه العناصر.

ويأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال، وذلك حسب عدد المؤسسات وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات فيما بينها وبين العناصر الأخرى المشكّلة للصناعة.

## تمهيد:

يعتبر هيكل الصناعة مصدر للميزة التنافسية، حسب مقارنة هيكل الصناعة التي تم طرحها من طرف "Porter" في بداية الثمانينيات، والتي تحاول أن تفسر العوامل التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البيئة التي تعمل فيها، حيث طرح من خلال هذه المقاربة مجموعة من الأفكار التي لقيت رواجاً كبيراً في حقل التسيير، وذلك منذ بداية الثمانينات، وحتى إلى غاية الوقت الحالي ما تزال تطبق في مجال الإستراتيجية، وسنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مفهوم المنافسة والتنافسية، وذلك في سبيل إظهار أوجه الاختلاف بينهما، المبحث الثاني سنتناول فيه مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، أما المبحث الثالث و الأخير سيخصص لمقاربة هيكل الصناعة لـ "Porter".

نظرا لإمكانية الخلط بين مفهوم المنافسة و مفهوم التنافسية وذلك لتقارب المفهومين في الاستخدام، سنقوم في هذا المبحث بتحديد مفهوم كل من المنافسة والتنافسية، والتطرق كذلك لبعض المفاهيم المتعلقة بهما.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

سننطلق في هذا المطلب بشكل من التفصيل لكل من مفهوم المنافسة من جميع الجوانب، بالإضافة إلى التطرق لأنواع المنافسة بالاعتماد على مجموعة من المعايير.

### الفرع الأول: مفهوم المنافسة

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

ويتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها<sup>2</sup>. ويقصد بالمنافسة "ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع والخدمات." و في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها "الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج، و الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة"<sup>3</sup>. إن المنافسة فعلا 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 و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة (أو القطاع)، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد

<sup>1</sup> أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، القاهرة، بدون جهة النشر، 1994، ص 9.

<sup>2</sup> حسين الماخي، تنظيم المنافسة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2003، ص 54.

<sup>3</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 3.

صناعات أخرى، هذه هي القوى الخمس للمنافسة: المؤسسات الموجودة (المنافسة في القطاع)، الداخلون المحتملون، العملاء، الموردين، منتجات الإحلال.

هذا المفهوم ينطلق بوصفه للمنافسة من المفهوم الموسع وقد اعتبرتها منظمة التعاون والتنمية بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة عادلة إنتاج السلع (OCDE) الاقتصادية والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل... بمعنى آخر قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها".

من جهة أخرى هناك من يرى بأن المنافسة مجموع هياكل أو مجموعة قرارات، في حين يرى البعض الآخر بأنها علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي أنها علاقة اجتماعية... هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبنى من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء هذه العلاقة غير المباشرة مع الطرف الآخر الذي هو المستهلك التي تقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع المنافسة

تحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير، سنذكر البعض منها فيما يأتي:

**أولاً- معيار مجال التنافس:** ويحوى المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

**ثانياً- معيار هيكل السوق:** فيقسمها إلى المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار التام، منافسة القلة أو احتكار القلة، والتي تطرقنا لها في الفصل السابق بالتفصيل.

**ثالثاً- معيار السعر:** ويقسمها إلى منافسة سعرية، ومنافسة غير سعرية (السلعة، الخدمة، الجودة، المكان، الترويج.....).

**رابعاً- معيار موضوع التنافس:** ويقسمها أيضا إلى منافسة في مجال السلع والخدمات، منافسة حول زيادة المبيعات والحصة السوقية، منافسة شاملة،.... الخ.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية التنافسية

<sup>1</sup> حبه نجوى، تأثير المنافسة في القطاع علي تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 5.  
<sup>2</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص 95.

يمكن النظر إلى التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في مواجهة ضغوط المنافسة، التي يمكن أن تتعرض لها من طرف المؤسسات الأخرى، وعليه سنتطرق في هذا المطلب، لمفهوم التنافسية، ثم أنواع التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

تتميز التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، و لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، و فيما يخص هذا سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف في الآتي:

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك ".<sup>1</sup>

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.<sup>2</sup>

ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح هذا المفهوم: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

**أولاً- تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

<sup>1</sup> Roger Percerou, *Entreprise : Gestion et compétitivité*, (Economica, Paris, 1984), P 53.

<sup>2</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 38.

ثانيا- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

ثالثا- **التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

رابعا- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

و يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000 WEF التنافسية الطرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوى على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، و بين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، و تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوى على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، بالغ الأهمية في مجال الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، بحيث تدور مجمل الدراسات في الوقت الراهن، حول هذا المفهوم، وكيف يتم تحقيقه، وما هي العوامل المساعدة على تحقيقه، ومن هنا توجب علينا توضيح هذا المفهوم بالتفصيل، وعليه سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول سيخصص لمفهوم الميزة التنافسية، والمطلب الثاني أنواع الميزة التنافسية، أما المطلب الثالث سيتناول مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 7.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة ( القدرة ) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين و غيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، و في هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية و هي الميزة المطلقة و الميزة النسبية و الميزة التنافسية، أما الأولى فتعنى قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد و بتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى و بالنسبة للثانية فتشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً و بتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.<sup>1</sup>

ويعتبر " مايكل بورتر *Michael Porter*" أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية (*Micro*) للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، إلا أن تقرير التنافسية العالمية قد وضع نموذجاً آخر لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الكلية (*Macro*) للاقتصاد على أساس أن التنافس إنما يتم بين الدول. وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين النموذجين والذي يعكس اختلافاً بين النتائج. فعلى صعيد المؤسسات مضمون التنافس يعنى وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعنى بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمو صادرات بلد ما غالباً ما سوف يخلق طلباً على وارداته كنتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: الميزة التنافسية من منظور كلي

لقد تعددت التعاريف المقدمة على هذا المستوى، ويمكن تقسيمها عموماً حسب بعض الكتابات إلى الاتجاهين التاليين:

### الاتجاه الأول: الاتجاه الكلي الضيق

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، 02-03 ديسمبر 2008، بسكرة، ص 4.  
<sup>2</sup> سملاي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 3.

وهو اتجاه يعرف تنافسية الدولة بالاستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، كربطها بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري، كما يسجل ضمن هذا الاتجاه كتابات اعتادت على تعريف الميزة التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها، أو باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمته، الشيء الذي سيكون له انعكاس على أسعار السلع محل التجارة.

### الاتجاه الثاني: الاتجاه الكلي الموسع

وقد حاول أن يقدم تعريف للميزة التنافسية أكثر اتساعا وشمولا بالارتكاز على المتغيرات الهيكلية ذات الأثر على الأداء الاقتصادي الكلي في المديين المتوسط والطويل، وضمن هذا الاتجاه يمكن الاقتصار على التعاريف التالية:

أ- **تعريف Laura d'Andrea Tyson:** ويصنف هذا التعريف ضمن مفاهيم لجنة الرئاسة الأمريكية حيث شغلت صاحبته منصب رئيس هيئة المستشارين الاقتصاديين للرئيس كلينتون، كما يعد من أشهر التعاريف في هذا المجال،<sup>1</sup> وهو ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر".<sup>2</sup>

ب- **تعريف منظمة (OECD):** ترى المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية، أن الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة، وهي من هذا المنظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع".<sup>3</sup>

ت- **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF):** أخذ هذا المنتدى منذ العام 2000 بمفهوم للميزة التنافسية ينقل فيه التركيز في تحديدها من خصائص الاقتصاد الكلي فقط إلى إضافة جوانب الاقتصاد الجزئي ودور المؤسسات، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها "تعكس سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعومة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 247.  
<sup>2</sup> نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص66.  
<sup>3</sup> برني لطيفة، دور الادارة البيئية في تحقيق مزاي تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 94.  
<sup>4</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

ث- تعريف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة: أما التعريف الذي يقدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة فهو القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل ومتصاعد في مستويات معيشة المواطنين على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الميزة التنافسية من منظور قطاعي (الصناعة)

إن نجاح تنافسية إحدى منظمات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط منظمة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المنظمات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

ويشير **Porter** إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المنظمات هي القادرة على ذلك. وعند الحديث عن الميزة التنافسية للصناعة، فإنه يقصد بها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية، أما **Porter** فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضاً في مجال الاستثمار، فضلاً عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي، وهذا ما يعكس اهتمام **Porter** بالسوق المحلي كناطق أولى لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجال التجارة والاستثمار.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: الميزة التنافسية من منظور جزئي

<sup>1</sup> علي سالم ارميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، الشلف، الجزائر، ص 6.

<sup>2</sup> نسرين بركات و عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ للأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000، ص 50.

<sup>3</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002، ص 12.

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة (المستوى الجزئي) هو كما يقول Paul Krugman المستوى الأنسب لتطبيق فكرة الميزة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون بين المؤسسات وليس مابين الدول أو الصناعات، ومن بين التعاريف المذكورة في هذا الجانب سنتعرض لبعض منها في الآتي:

أ- **تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية:** وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية "هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد لمالكيها"<sup>1</sup>.

- **تعريف Fahey:** وحسبه فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تعرف بأنها "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>2</sup>.

- **تعريف علي السلمي:** ويعرفها علي السلمي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميّز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها"<sup>3</sup>.

- **تعريف M porter:** يعرفها porter على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع متفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى وتبرر الزيادة السعرية فيه" ويقول أيضاً أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات"<sup>4</sup>.

- **تعريف Barney:** إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات"<sup>5</sup>.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية،

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>2</sup> نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 3.

<sup>4</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, Dunod, P 8.

<sup>5</sup> نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 4-3 ماي 2005، المسيلة، ص 5.

أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

انطلاقاً من تعريف M Porter للميزة التنافسية، نستطيع استنتاج نوعين من أنواع الميزة التنافسية، وذلك تبعاً لتعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، لأننا هنا سنركز اهتمامنا حول الميزة التنافسية من منظور المؤسسة، وهذان النوعان هما كما يلي:

#### الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: ميزة الجودة العالية

حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز و عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتتحقق من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتمييز المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى Kotler تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص، أو الأفضل، أو الأحدث، أو الأسرع.

<sup>1</sup> سملاي بحضيه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 2.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 85.

<sup>3</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

هذه المصادر صنفتها الباحثون إلى أربعة، هي التكلفة والجودة والزمن والمرونة وأضاف إليها البعض مصدرا خامسا هو الإبداع.

### الفرع الأول: التكلفة

وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعنى تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف.

### الفرع الثاني: الجودة

بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينيات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.<sup>1</sup>

فالبحث عن الإتقان والحصول على شهادة المطابقة " ISO " التي أضحت جسرا للعبور إلى السوق الدولي، يوصل إلى أصفار الجودة (لا يعني الوصول حقا إلى أصفار وإنما المقصود تدنيها إلى الحد المقبول) في جميع أنشطة الشركة: صفر-عيب، صفر- نفايات، صفر-عطل، صفر أجال(تأخر)، صفر-مخزون، صفر-إهمال، صفر-أوراق، ويسمح ذلك في آخر المطاف بتحسين الأداء وتحقيق الأرباح وزيادة القدرة التنافسية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: الزمن

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 251،252.  
<sup>2</sup> زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 ، ورقة، ص 3.

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون؛ ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: المرونة

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها ذلك لأن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضى إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

**أولاً- مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

**ثانياً: مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.<sup>2</sup>

حيث تصبح المؤسسات التي لها قدرة عالية على تلبية الطلب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب هي المؤهلة على احتلال موقع الرائد في الاقتصاد العالمي، وعلى هذا فان البيروقراطية الإدارية

<sup>1</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

والهياكل القائمة بالقيادة والتحكم وعمليات صنع القرار يقصر عمرها باستمرار مع زيادة الاعتماد على تقنيات الاقتصاد الرقمي.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: التجديد

يقصد بالتجديد استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الكلي يرمى إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار والنمو للمؤسسة ، فالتجديد إذا هو محور وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، هذه الوظيفة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات التي أصبح التحكم فيها، في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية يسمح بالتحكم في التكاليف وفي جودة المنتجات.

التجديد إذن يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمؤسسة شيئا متفردا شيئا لا يمتلكه منافسوها، ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية

لابد للمؤسسة التي تسعى إلى النجاح والنمو أن تسعى إلى إكساب الميزة التنافسية، وتسعى دائما إلى تحسينها، وسنبين في هذا المطلب أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

### الفرع الأول: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين.

<sup>1</sup> منير نوري، دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 2.

<sup>2</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 70-71.

فلقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### الفرع الثاني: أهمية تحسين الميزة التنافسية

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها مداخل تلبية حاجات العملاء حيث يتوقف نجاح المنظمة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- تقديمه منتج متقن .
- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مقارنة هيكل الصناعة والميزة التنافسية

إن التحليل القطاعي أو التحليل الهيكلي، الذي تم طرحه من طرف M Porter في بداية الثمانينات، يعتبر قفزة نوعية في مجال التحليل الاقتصادي، حيث يبين في هذا التحليل أن تنافسية المؤسسة وربحياتها تتوقف، على خمسة عناصر تشكل المنافسة في السوق، بمعنى أن المؤسسة يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية، من خلال استغلال الفرص المتاحة لها في بيئتها التنافسية، وذلك من خلال تحليلها لبيئتها، ومعرفة الفرص المتاحة لها، وبالتالي فالبيئة التنافسية تعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

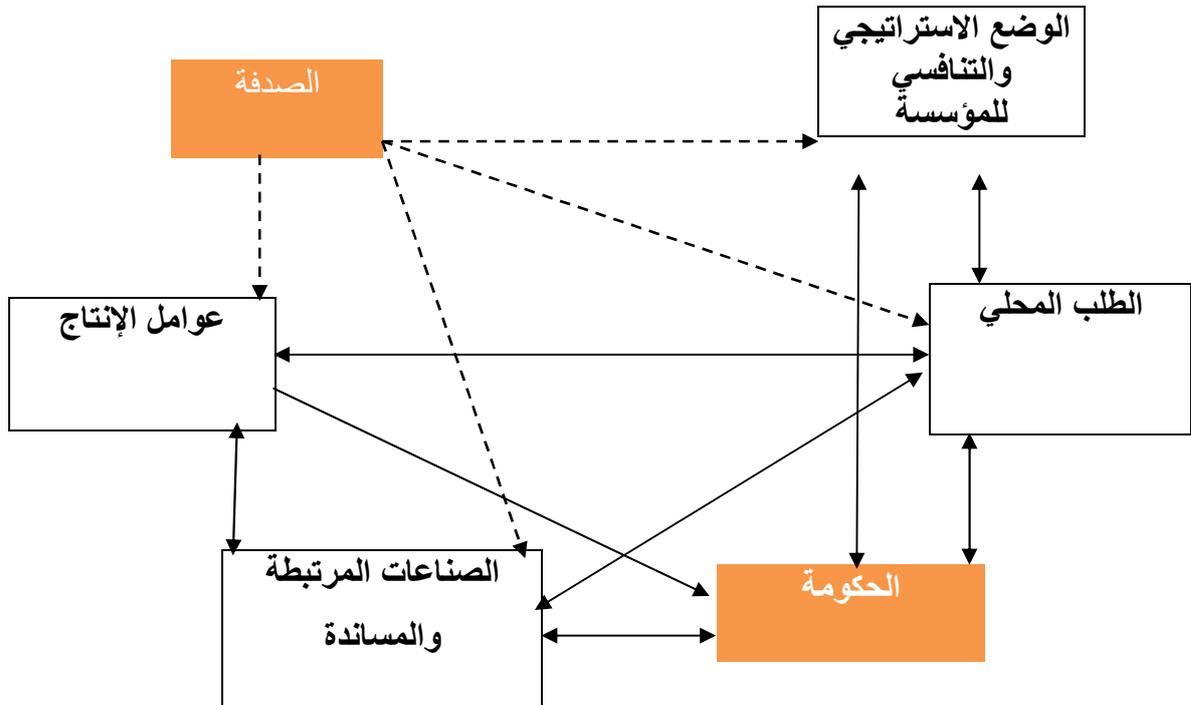
### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"

اكتشف "Porter" من خلال دراسة لـ 10 دول، أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة ( KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 6.

**"Porter"** ركائز للنظام التنافسي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى. وتنقسم محددات الميزة التنافسية الدولية كما صاغها **"Porter"** إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملة كما هي موضحة بالشكل المبين أدناه.

الشكل رقم 02: محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"



Source : Michael E Porter, The competitive advantage of nations, New York, free press, 1990,  
P 127.

ويمثل الشكل السابق محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"، حيث تتمثل في كل من الطلب المحلي، عوامل الإنتاج، الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، الصناعات المرتبطة والمساندة، وهذه العناصر تعتبر محددات رئيسية، بينما تمثل كل من الحكومة والصدفة، محددات مساعدة.

### الفرع الأول: المحددات الرئيسية

وتشتمل المحددات الرئيسية على أربع عوامل هي: ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: 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 والطبيعية ورأس المال، وعوامل أخرى من شأنها أن تشكل دورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها، وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة.

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق 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".

#### ثانياً: ظروف الطلب

حسب النظرية الكنزية، فإنه ما لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيداً على المستوى الكلي والجزئي معاً، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> Michael Porter, La concurrence selon porter, paris, Ed village mondial, 1999, PP 174-204.

إن الطلب الذي يشير إليه "Porter" يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضاً في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، تلك الجاذبية التي تقلل من المخاطرة التي قد تنجم على الحروب السعرية للمنافسين، فكما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة، كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة.

كما أنه كلما كان الطلب منصباً على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار، والإبداع، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التميز في المنتجات، لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكيفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### ثالثاً: وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ومن هنا فإن أياً من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصاً لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لميكانزمات النموذج، بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقاً لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، 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 الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة ما بين سلسلة القيمة في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيد على اعتبار أن هذا الأخير يحدد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 38 و37.

تتبعس في سلسلة القيمة لكل منهم، واقتسام الهوامش بينهم وبين المتعاملين، كما أن هيكل الصناعة له دور أيضا في نمذجة سلسلة القيمة للمؤسسة التي يجب عليها أن تحسن استغلالها تحقيقا للميزة التنافسية.

#### رابعاً: الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيداً، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة، وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هيكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها والأهداف المراد تحقيقها، ويقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة ( التسويق، الإنتاج.. الخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

وهنا يرى **"Porter"** أن جميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزاً، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقاً في شكل تكامل يستدعي ميكانزمات خاصة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

و بهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى **"Porter"** أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد، والابتكار، والتطوير، ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، والخبرة، وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: المحددات المساعدة

أما العوامل المساعدة التي تناولها **"Porter"** في تحليله، فتتمثل في: دور الصدفة، ودور الدولة، وسوف نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

#### أولاً: دور الصدفة

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضاً

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39،38.

وسيطرتها، وتأتى أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

## ثانياً: دور الدولة

على الرغم من أن "Porter" لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.<sup>1</sup>

ولتلعب الدولة دورها في دعم القدرة التنافسية الوطنية، يتعين على الحكومات إتباع بعض المبادئ الأساسية البسيطة مثل: تشجيع التغيير، تشجيع المنافسات الوطنية، تشجيع الابتكار، وتحقيق ذلك هناك سياسة محددة يوصى إتباعها من طرف الدول الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية، وهذه السياسة تشمل العناصر التالية:

- التركيز على خلق العوامل المتخصصة.
- تجنب التدخل في أسواق عوامل الإنتاج وأسواق الصرف.
- فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.
- الحد من التعاون الوثيق بين المنافسين مباشرة في نفس الصناعة.
- تعزيز الأهداف التي تؤدي إلى الاستثمار المستدام.
- وضع سياسات محلية قوية لمكافحة الاحتكار.
- إلغاء الإشراف على التجارة الخارجية.<sup>2</sup>

وينبغي الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكناً بل يجب أن يكون ديناميكياً متكيفاً مع مرحلة تطور الميزة التنافسية التي يصفها "Porter" بأربع مراحل وفقاً لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها، بدءاً من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار وأخيراً مرحلة سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي للميزة التنافسية.

وتعتمد الصناعات الناجحة دولياً في تنافسيتها في المرحلة الأولى وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية (العمل غير الماهر، الأرض، الموقع الجغرافي، رأس المال...) وتتضاءل أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية وتعتمد هذه الأخيرة على المنافسة السعرية القائمة على تخفيض تكاليف الإنتاج،

<sup>1</sup> Michael Porter, La concurrence selon porter, op, cit, PP 205-214.

<sup>2</sup> Michael Porter, La concurrence selon Porter, op, cit, PP 193-198.

حيث يمكن للدولة التأثير على أغلب عوامل الإنتاج في هذه المرحلة، أما في المرحلة الثانية، تكون الدولة ومنظماتها على استعداد للاستثمار بشكل متواصل، حيث يكون الهدف من ذلك هو الحصول على التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني، ويمكن أن تخلق مزايا تنافسية في هذه المرحلة من خلال تحسين ظروف عوامل الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة، الهيكل وطبيعة المنافسة المحلية، أما الطلب المحلي فيكون على درجة من التعقيد ولا تكون الصناعات المرتبطة والمساندة متطورة إلى حد كبير، حيث يحقق الاقتصاد في هذه المرحلة نجاحا في الصناعات التي تتميز بارتفاع الطلب المحلي ومن ثم يمكن للدولة تنمية الميزة التنافسية من خلال دفع جانب العرض عند جذب الطلب، ويظهر دور الدولة في توزيع الأصول الرأسمالية ذات الندرة في صناعات معينة، وانتهاج سياسة الحماية المؤقتة لتشجيع التوسع في الصناعة، وتحفيز اقتناء التكنولوجيا، وتشجيع الصادرات، وخلق وتنمية موارد الإنتاج.

بعد مرحلتى الدفع من خلال عوامل الإنتاج والاستثمار، تأتي مرحلة الدفع من خلال الابتكار وتكون المحددات فيها متواجدة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح ويكون الاقتصاد الوطني أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية، حيث يقل دور المنافسة السعرية القائمة على انخفاض التكاليف في اكتساب الميزة التنافسية، ومن ثم تعتمد المنافسة في هذه المرحلة على عنصري التكنولوجيا والتميز ويبدأ تكوين تجمعات (عناقيد) الصناعات من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في أجزاء الصناعة الأكثر تمايزا، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالميزة التنافسية بسبب قدرتها على الابتكار والتجديد.

أما دور الدولة يكون مختلفا تماما عن المراحل السابقة لأن تدخلها هنا يخفض من فعالية التنافسية، ويكون تدخلها من خلال طرق غير مباشرة مثل تحسين جودة الطلب المحلي، حماية المنافسة المحلية، تقديم حوافز الاستثمار لتهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر، ويرتكز الدور الأكبر على القطاع الخاص.

ومما سبق، يمكن القول بأن المراحل السابقة تمثل كما يشير "Porter" سلسلة متصلة ومستمرة من المزايا التنافسية للدولة وذلك وفقا لمراحل النمو الاقتصادي، غير أن المرحلة الرابعة من مراحل تطور الميزة التنافسية تمثل بداية تدهور الميزة التنافسية للدولة، ويرجع ذلك إلى الثروة التي تحققت نتيجة المراحل السابقة ورغبة المستثمرين والمديرين في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات المحققة دون الرغبة في التطوير، وبذلك تبدأ المنظمات في فقد الميزة التنافسية في الصناعات العالمية من خلال عدة أشكال منها: انحسار المنافسة المحلية نتيجة للرغبة في المحافظة على الوضع القائم، قلة الدوافع إلى

الاستثمار وتحمل المخاطر، فقدان الموظفين دوافع النجاح، وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها، وهنا تبدأ منظمات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمس لـ "Porter"

قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.

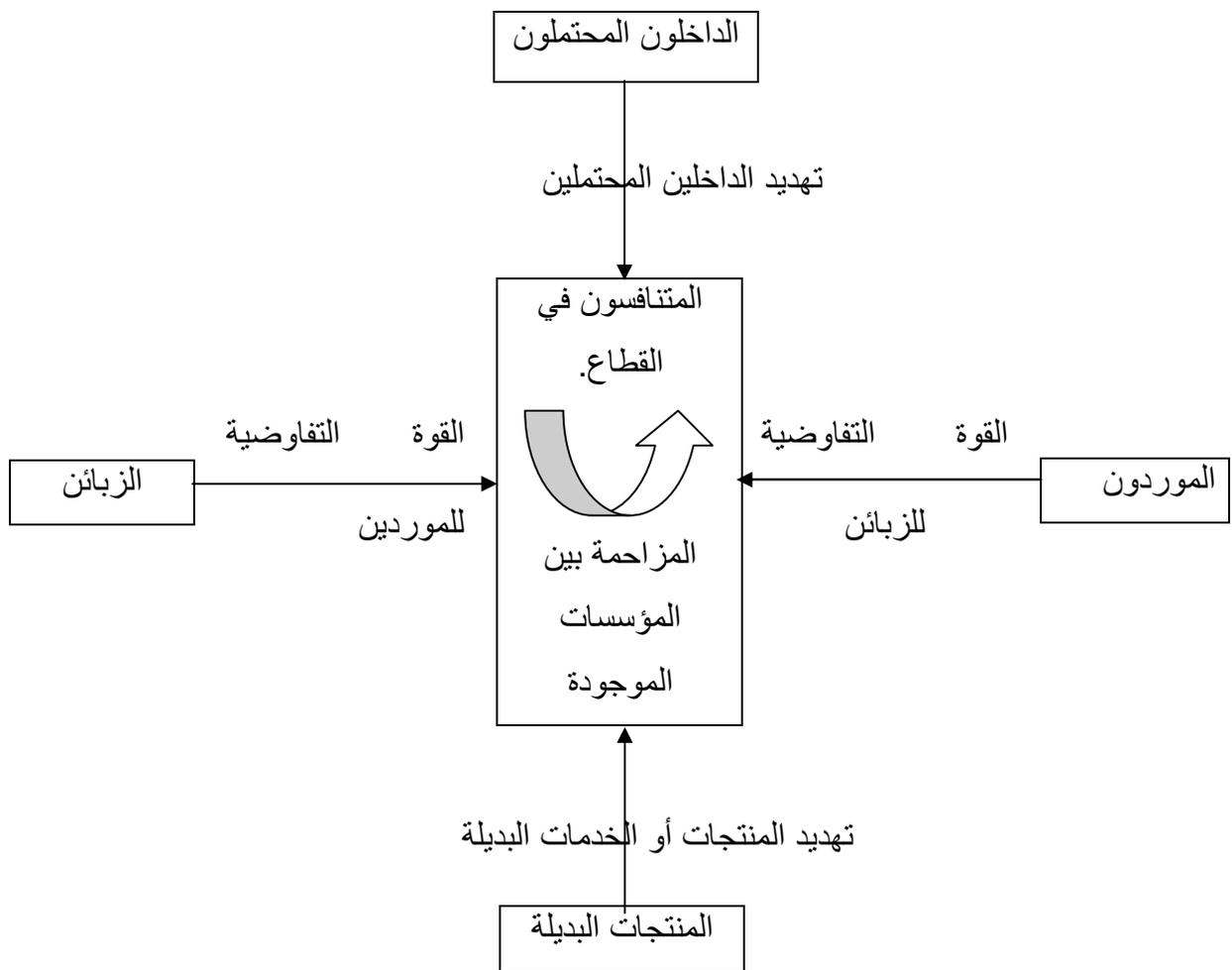
فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن " هيكل القطاع يمارس تأثيرًا كبيرًا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل، مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود حسن حسني، محددات الميزة التنافسية في صناعة الأغذية المصرية باستخدام منهج بورتر، المؤتمر العلمي الثالث حول المزايا التنافسية في المنطقة العربية الواقع والمستقبل، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، 1999، ص ص 73-75.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم 03: نموذج قوى المنافسة لـ " Porter "



Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم 02: محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاديات الحجم.</li> <li>- تمييز المنتج.</li> <li>- العلامة التجارية.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- متطلبات رأس المال.</li> <li>- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع.</li> <li>- مزايا التكاليف الكاملة.</li> <li>- تملك منحني التعلم.</li> <li>- سهولة الحصول على المدخلات اللازمة.</li> <li>- سياسة الحكومة.</li> <li>- الانتقام المتوقع.</li> </ul>	<p>الحواجز أمام الدخول</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو الصناعة.</li> <li>- التكاليف أو القيمة المضافة.</li> <li>- الطاقة الزائدة المتقطعة.</li> <li>- الخصائص المميزة للمنتج.</li> <li>- هوية العلامة التجارية.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- التركيز والتوازن.</li> </ul>	<p>محددات المنافسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعقيد المعلومات.</li> <li>- تنوع المنافسين.</li> <li>- حواجز الخروج.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السعر أو الأداء لحالات الإحلال.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- نزوع المشتري للإحلال.</li> </ul>	محددات تهديد الإحلال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمايز المدخلات.</li> <li>- تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة.</li> <li>- توفير مدخلات الإحلال.</li> <li>- تركيز الموردين.</li> <li>- أهمية الحجم للمورد.</li> <li>- نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة.</li> <li>- تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج.</li> <li>- تهديد التكامل.</li> </ul>	محددات قوة المورد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القوة الرافعة التفاوضية.</li> <li>- تركيز المشتري.</li> <li>- حجم المشتري.</li> <li>- تكاليف تحول المشتري.</li> <li>- معلومات المشتري.</li> <li>- القدرة على التكامل إلى الوراء.</li> <li>- منتجات الإحلال.</li> <li>- اختيار المراحل الخطرة.</li> <li>- حساسية السعر.</li> <li>- السعر إلى إجمالي المشتريات.</li> <li>- تميزات المنتج.</li> <li>- العلامة التجارية.</li> </ul>	محددات قوة المشتري

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير على الجودة/ الأداء.</li> <li>- أرباح المشتري.</li> <li>- حوافز متخذي القرار.</li> </ul>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على روبرت بيتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 139.

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

### الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

### أولاً: اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34 و35.

## ثانيا: تمييز المنتج

تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الاشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى الاستثمار في بناء علامة تجارية محفوف بالمخاطر، ذلك لأن المؤسسة لن يكون لها قيمة متبقية، في حالة ما إذا كان دخولها إلى الصناعة غير ناجح.<sup>1</sup>

## ثالثا: النفاذ إلى قنوات التوزيع

إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام الدخول الجديد، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.<sup>2</sup>

## رابعا: سياسة الحكومة

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: قوة مساومة الموردون

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد

<sup>1</sup> Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Op.Cit, P 10.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص129.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص

أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف<sup>1</sup> ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

**أولاً- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن:** حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

**ثانيا- عدم توفر المنتجات البديلة:** بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

**ثالثا- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا:** بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

**رابعا- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد:** عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

**خامسا- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة:** فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

**سادسا- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي:** بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التقاؤل الباطني *Sous-traitance* تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة (Externalisation) بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2006/04، ص 91، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net>.

### الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.
- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون.
- معيارية المنتجات ومدى تميزها.
- الهوامش المطبقة.
- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.
- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.
- حماية الدولة للزبائن.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:

- مدى توافر بدائل قريبة.
- تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة.
- مدى تشدد منتجي السلع البديلة.
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart, La strategie d'entreprise, Ed international, 1996, 2<sup>e</sup> édition, P82 .

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص 65.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 72.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسون في الصناعة. إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسون، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

**أولاً- عدد المتنافسين:** كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.

**ثانيا- معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

**ثالثا- التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

**رابعا- تمييز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.

**خامسا- الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.<sup>1</sup>

**سادسا- عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص107.

<sup>2</sup> عماري عمار، بن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 6.

سابعاً- تنوع المنافسين: بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل رقم 2، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

الإستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسيبه، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية.

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خططها الإستراتيجية.

أو تتبني المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتين السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.<sup>2</sup>

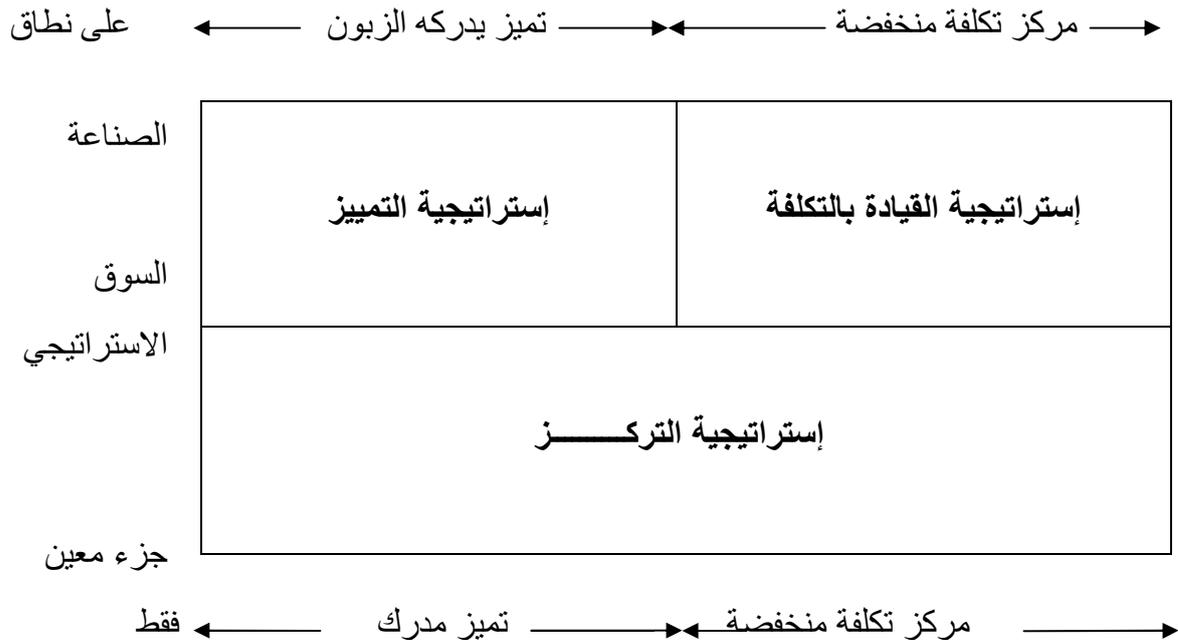
<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 108.  
<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتتطوي استراتيجيات بورتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.<sup>1</sup>

سميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.<sup>2</sup>

ويمكن أن نوضح هذه الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد موقع ضمن الصناعة وهي: إستراتيجية القيادة بالتكاليف، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات<sup>3</sup>:

#### الشكل رقم 04: الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 163.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الإستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تناسب هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل إستراتيجية.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 76.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

## الفرع الأول: مكونات الإستراتيجية كأساس للميزة التنافسية

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول بأن إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية وهي كما يلي:

**أولاً- طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

**ثانياً- حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة، بمعنى اختيار ميدان التنافس، بالإضافة إلى الأسواق والمنافسين.

**ثالثاً- أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة والتي تعتبر أساس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أشكال الإستراتيجيات العامة للتنافس

هناك ثلاث أشكال للإستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الإستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

### أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح،<sup>2</sup> ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديداً وتحليلاً لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلاً عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسبات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها<sup>3</sup>. إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجاً بأقل كلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي:

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، ماجد عبدالعزيز الجريري، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الإقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، 4-5 تموز 2007، ص 10.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 224.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 22، 23.

- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.<sup>1</sup>

ويطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي:

- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.<sup>2</sup>

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك.<sup>3</sup>

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.

- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.

- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.

- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.<sup>4</sup>

كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>2</sup> نحاسية رنية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003/2002، ص 51.

<sup>3</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 224، 225.

- التغيرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة، خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.
- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.
- إتباع هذه الإستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: إستراتيجية التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية<sup>2</sup>، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدموها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها<sup>3</sup>، ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة<sup>4</sup>، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

<sup>2</sup> سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتنقي الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 3.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة.<sup>1</sup> ويمكن لإستراتيجية التمييز أن تتخذ أشكالا عديدة نذكر منها ما يلي:

- التصميم.
- النوعية.
- التكنولوجيا.
- خدمات الزبائن.
- شبكة الموزعين والباعة.
- صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.<sup>2</sup>

أهم مجالات إستراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.<sup>3</sup>
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.<sup>4</sup>

أما أهم المزايا التي تمنحها إستراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:

---

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 253، 254.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية:

- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.
- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.<sup>2</sup>

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءاً معيناً من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،<sup>1</sup> مما يجعل المؤسسة

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 254، 255.

<sup>2</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Op.Cit, P 110.

تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،<sup>2</sup> ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.<sup>4</sup> وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.
- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.<sup>5</sup>
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>4</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 256، 257.

<sup>6</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 229.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه.
- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل.<sup>1</sup>

وقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل Rockford & Coca-Cola & RCA أن نجاح RCA تم باختيارها لإستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها. بينما نجحت Coca-Cola من خلال إستراتيجية تمييز المنتج ونجحت الثالثة بإستراتيجية إنتاج منتج خاص لإشباع حاجات فئات محدودة من العملاء المتميزين.<sup>2</sup>

يمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية،<sup>3</sup> ويمكن لنا من خلال ما تطرقنا له سابقا بالنسبة للإستراتيجيات، أن نلخص كل ما تعرضنا له في الجدول التالي:

### الجدول رقم 03: تلخيص خصائص الاستراتيجيات العامة

الإستراتيجية	الخصائص	الشروط التنظيمية	المخاطر
إستراتيجية السيطرة	-البحث الدائم على التكاليف المنخفضة.	-تحديد واضح للمسؤوليات.	-تشبع السوق. -إهلاك أدوات الإنتاج.

<sup>1</sup> Abdulrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Op.Cit, P 111.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، أكتوبر 2000، القاهرة، مصر، ص 3.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 257، 258.

<p>بالتكاليف</p>	<p>-الاستثمار في الطاقة. -تبسيط أسلوب الإنتاج. -أثر التجربة. -اقتصاديات الحجم. -اتصالات مكثفة. -توزيع واسع النطاق. -التدويل.</p>	<p>-تسيير بالأهداف. -أهداف كمية محددة. -مراقبة التسيير جد متطورة ومركزة على التكاليف. -تحليل القيمة ومراجعة التكاليف الغالبة.</p>	<p>-تضييع الميزة التنافسية بفعل التطور التقني. -منافسة الدول ذات تكاليف عمالة منخفضة. -ضياح قدرات الإبداع. -القدرة التفاوضية للموزعين.</p>
<p>إستراتيجية التمييز</p>	<p>-العمل الخلاق والحدس الإبداعي. -القدرات التسويقية. -قنوات التوزيع مشتركة ومتعاونة. -صورة قوية للعلامة.</p>	<p>-تنسيق كبير بين البحث والتسويق. -قدرة جذب الكفاءات الأساسية. -هيكل مرنة. -توجه نحو الأهداف النوعية.</p>	<p>-عوائق التكاليف الإضافية الناجمة عن التمييز. -تدخل المنافسين الموجودين في دول ذات تكاليف منخفضة. -تعميم عامل التمييز. -تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون.</p>
<p>إستراتيجية التركيز</p>	<p>-التركيز على مجموعة من الزبائن. -جزء من التشكيلة. -سوق جغرافية معينة. -خدمات خاصة مقدمة للزبائن. -الحصة من السوق محدودة.</p>	<p>-هيكل موجهة نحو الهدف. -ثقافة الخدمة. -مرونة داخلية لإرضاء الزبون. -القدرة على تكيف المنتجات للزبائن.</p>	<p>-ضعف الدارئة بمنطق المردودية. -مهاجمة المؤسسات المسيطرة للدارئة الإستراتيجية. -تكاليف خدمات باهظة. -تمبيع مواقف السبيلة. -تجزئة المنافسين للدارئة المستهدفة.</p>

المصدر: عبد المليك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2006/2005 ص 140.

ومن جهة أخرى فقد قام Porter بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطى الاختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول رقم 04 التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم 04: الاستراتيجيات النوعية**

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إستراتيجية التميز	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
إستراتيجية التمرکز		حقل ضيق

المصدر: كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البلدة، ص 12.

يوضح الجدول السابق الإستراتيجية التنافسية ومجال الحقل التنافسي الذي يتناسب مع هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال هذه الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البلدة، ص 12.

نخلص من خلال هذا الفصل إلى أن التحليل الذي توصل إليه **"Porter"** من خلال دراسته للعوامل المحددة للميزة التنافسية، من خلال وضعه للنموذج المعروف بـ "القوى الخمسة للمنافسة"، حيث وضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال جاذبية القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والتي يصنعها تجاذب قوى المنافسة فيه من جهة، ومن جهة أخرى الوضعية التنافسية التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

وقام **"Porter"** بوضع نموذج يسمى بـ "ماسة **Porter"**، وضح فيه ركائز النظام التنافسي الوطني التي تساهم في تحديد المناخ الصناعي المساعد للمؤسسة في تحقيق أداء متميز، ووضح أيضا أن هذه المحددات التي صنفها حسبها إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة، تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى.

تعتبر مقارنة هيكل الصناعة لـ **"Porter"** أحد أهم الإضافات في مجال العوامل المحددة للميزة التنافسية، حيث أظهر في هذه المقارنة ضرورة التركيز على التحليل القطاعي أو الصناعي للأسواق، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. وحدد **"Porter"** ثلاث مداخل لإستراتيجية المؤسسة، ويعتبر هذه المداخل هي الخيارات الرئيسية التي تقع في إطارها جميع القرارات والتحركات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

## تمهيد:

تعتبر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، عنصرا محددًا لنجاحها واستمرارها، حيث أنه كما تطرقنا له سابقا، فإن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يمكن لها أن تستغل الظروف المحيطة بها، سواء كانت هذه الظروف فرصا أو تهديدات، حيث تقوم المؤسسة الناجحة باستغلال الفرص المتاحة، وتحويل التهديدات إلى مزايا تستفيد منها، ومن هنا جاءت ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التحليل الخارجي لبيئة المؤسسة والاستفادة منه، دون إهمال التحليل الداخلي.

المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية، وإيجاد ميزة تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها تمكنها من الصمود في وجه المنافسة على المدى الطويل، وعليه جاءت دراستنا للمجمع الصناعي صيدال الذي يعتبر من المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع تنافسية الاقتصاد الوطني، لمعرفة ظروف البيئة الصناعية التي تعمل فيها هذه المؤسسة، ومعرفة الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال هذه البيئة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، تواجه بها المنافسة سواء المحلية أو الأجنبية. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه تحليل صناعة الدواء في الجزائر، وفي المبحث الثاني سنتطرق للمجمع الصناعي صيدال، أما المبحث الثالث سيخصص لتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من خلال هيكل الصناعة.

## المبحث الأول: تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2008/2004

تعتبر صناعة الدواء من أهم الصناعات التي يمكن للجزائر الاستفادة منها، واستغلال الفرص التي تتميز بها هذه الصناعة، وسنقوم في هذا المبحث بتحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر، و ذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها هذه الصناعة.

## المطلب الأول: صناعة الدواء وتطورها في الجزائر خلال الفترة 2008/2004

تتميز صناعة الدواء بخصائص تميزها عن باقي الصناعات، ذلك لأن الدواء يعتبر من أهم المواد الاستهلاكية التي يحتاجها الفرد ولا يمكن الاستغناء عنها، بمعنى أن الفرد إذا ما كان بحاجة إلى الدواء فلا بد له من الحصول عليه مهما كان سعره، وعليه لا بد من توفير الدواء بسعر معقول وبجودة عالية، وبالتالي فإن معظم الدول ومنها الجزائر لجأت إلى تصنيع الدواء محليا من أجل توفير الخدمة الصحية الجيدة للفرد الجزائري، وفي هذا المطلب سنتطرق لخصائص صناعة الدواء وتطورها في الجزائر.

### الفرع الأول: خصائص صناعة الدواء

وجد الدواء كمنتج منذ عرف الإنسان، لا يمكن الاستغناء عنه ولم تتوقف الحاجة إليه فقط وإنما هي في تطور مستمر من أجل الحصول على علاج أحسن ومواجهة أمراض جديدة، ولقد أدى اعتماد الابتكار الدوائي على البحث العلمي العميق والمتواصل بالإضافة إلى الخصائص المميزة بتمتع الدواء بقيمة مضافة عالية تجعل منه المنتج الأكثر ربحية على الإطلاق بين جميع المنتجات المشروعة.

ولقد كان نبوغ العرب في صناعة الدواء هو الأساس في النهضة في علم الصيدلة وصناعة الأدوية التي ظهرت بعد ذلك في الدول المتقدمة والتي قامت عليها الحضارة الأوروبية في العصر الحديث في مجالات العلوم الطبية والصيدلانية. وتطورت الصناعة كثيرا منذ اكتشاف الميكروسكوب ومعرفة مكونات الميكروبات البكتيرية واستنباط المركبات الكيميائية الفعالة التي يمكن استخدامها كبديل للأعشاب الطبية النباتية والمستحضرات البدائية وتخليق مواد طبية جديدة والبحث عن مصادر أخرى للدواء منها النباتية أو الحيوانية أو الميكروبيولوجية... الخ.

ومنتج الدواء كما تعرفه المنظمة العالمية للصحة هو مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض.<sup>1</sup> كما يعرف الدواء أيضا على أنه: أية مادة من أصل نباتي أو حيواني أو كيميائي تستخدم لعلاج الأمراض الإنسانية أو الحيوانية أو للوقاية منها، سواء تم تناولها عن طريق

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 285.

الفم أو الحقن أو بالاستعمال الخارجي أو بأية طريقة أخرى، أو ما يوصف بأن له هذه المزايا<sup>1</sup>. ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أنه هناك مصادر متعددة للدواء يمكن تقسيمها كما يلي:

- **الأدوية النباتية:** وهي ما يطلق عليها اسم الأعشاب الطبية أو الأدوية العشبية، وتتمثل في الأدوية المستخرجة من النباتات الطبية، وقد يستعمل الإنسان كل أجزاء النبات أو جزء منه مثل البذور أو الثمار أو الجذور.
  - **أدوية من أصل حيواني:** وهي الأدوية المستخرجة من أجسام الحيوانات مثل الهرمونات، كهرمون الأنسولين الذي يستخدم في علاج مرض السكر، وهرمون الغدة الدرقية، ومجموعة العصائر الهاضمة وخلاصة الكبد وزيت السمك وغيرها من المنتجات الحيوانية، ولقد لعبت الهندسة الوراثية دورا كبيرا في تطور الأدوية المستخرجة من الحيوانات.
  - **الأدوية ذات الأصل المعدني:** وتضم هذه المجموعة كثيرا من أملاح الحديد والرصاص والمغنزيوم والفسفور والكالسيوم والصوديوم والبوتاسيوم والألمونيوم والذهب.
  - **الأدوية الناتجة من الكائنات الدقيقة:** ويعتبر البنسلين أول دواء تنتجه الكائنات الدقيقة، وهو أول مضاد حيوي تعرفه البشرية، وكان السبب في اكتشاف العديد من المضادات الحيوية وتصنيعها مثل التتراسكلين والأمبسلين.
  - **الأدوية المصنعة كيميائيا:** وتشمل هذه المجموعة الآلاف من الأدوية التي تعتبر الأكثر استعمالا في الوقت الحاضر وتتسابق شركات الدواء في تصنيعها وتطويرها وتصنيع المواد الخام لمستحضرات هذه المجموعة كيميائيا باستخدام مواد كيميائية أولية<sup>2</sup>.
- وهناك عدة أشكال للأدوية منها الصلبة والسائلة، حيث تتمثل الأشكال الصلبة في: أقراص **comprimés**، أكياس **sachets**، حبوب **pilules**، كبسولة **gélules**، بينما تتمثل الأشكال السائلة في: القطرات **gouttes**، الفيتامينات السائلة **vitamines**، السوائل **sirops**، المراهم **pommades**، كما توجد عدة طرق لاستعمال الدواء منها: المص **sucée**، الشرب **voie orale**، الحقن **piqûre**، والدهن **usage externe**.
- 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 عالميا لدى المنظمة العالمية للصحة بينما يكون للاسم التجاري للدواء حماية قانونية، وهو اسم

<sup>1</sup> محمد ابراهيم موسي، براءات الاختراع في مجال الأدوية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص85.

<sup>2</sup> نصر أبو الفتوح فريد حسن، حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 81 ومابعداها.

تضعه المؤسسات الصيدلانية عند البيع، وهذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة عند البلد المصنع له<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للأدوية الجينية فيقصد بها تلك الأدوية التي دخلت براءة اختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها، ومن ثم يكون متاح للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعه بالاسم الطبي للدواء وليس الاسم التجاري، ويعتبر الدواء الجينيس مطابق للدواء الأصلي، حيث تكون له نفس التركيبية والكيفية والكمية للمادة الفعالة ويكون له نفس الشكل الصيدلاني ويقدم نفس الأثر العلاجي ويختلف هذا النوع من الأدوية عن الدواء الأصلي من حيث الوزن<sup>2</sup>.

من الصعب حقا إعطاء خواص دقيقة ومحددة للصناعة الدوائية، ونفس المشكلة تنطبق على تحديد مفهوم واضح ودقيق للنشاطات الدوائية، فهناك مؤسسة تصنع أدوية ومواد صيدلانية "أخلاقية"، بينما توجد مؤسسات تصنع مواد صيدلانية لا تقع في هذا الإطار، لكن تسميتها مواد صيدلانية "أخلاقية"، وتوجد مؤسسات تخدم احتياجات المستشفيات والمراكز الصحية، من خلال منتجات صيدلانية تحت مسميات "مواد طبية" أو "مواد للرعاية الصحية"، بالإضافة إلى وجود شركات تصنع أدوية صيدلانية لا تصرف بوصفة طبية، وهناك مواد تركيبية تدخل الصيدلية في تصنيعها، ولهذا فإن من الصعوبة بمكان تحديد وصف دقيق وشامل وواضح للمقصود بالنشاطات الصيدلانية<sup>3</sup>.

ولقد كان للتغيرات في بيئة البحوث والتطوير أثر كبير في الصناعات الدوائية عالميا، حيث يؤدي التقدم في مجال البحث الأساسي أو التطبيقي إلى ظهور اكتشافات جديدة في مجالات ثلاثة، هي: الهندسة الوراثية؛ التقدم في التكنولوجيا الحيوية من خلال بيولوجيا الخلية، تصميم الدواء، البيولوجيا الجزيئية وأخرى؛ إدارة تكنولوجيا المعلومات، كما أدت تطورات علمية لظهور معارف جديدة وفرص جديدة للبحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء، بالإضافة إلى ظهور ثورة جديدة في مجال صناعة الدواء ومنافع طبية.

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى حدوث تطورا كبيرا في صناعة الدواء، حيث أصبحت تتم في الوقت الحالي عمليات تصميم الدواء باستخدام الكمبيوتر، كما أمكن ترشيد عمليات التصميم من خلال استخدام الحاسب الآلي، الأمر الذي أدى إلى تسهيل معالجة العيوب التي يمكن أن تحدث قبل الوصول إلى الدواء الناجح، ومن ثم تقليل فترة وتكلفة عمليات البحوث والتطوير التي تهدف لاكتشاف

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 285، 286.

<sup>2</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: [www.leem.org](http://www.leem.org) تاريخ الإطلاع: 2009/12/17.

<sup>3</sup> بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

أدوية جديدة، وبذلك فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد على توفير الوقت والتكاليف اللازمة لتصنيع الدواء، بالإضافة إلى غرابة العمليات الاستكشافية قبل القيام بها.

كما يمثل التطور في التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية مدخلا لثورة في العديد من المجالات ومن ضمنها مجال العلاج الدوائي. حيث أدى الاهتمام بتطوير هذا العلم إلى حدوث طفرات في صناعة الدواء واستخدام مواد علاجية جديدة ذات آثار جانبية قليلة السلبية. ولقد ساهم أيضا استخدام النباتات الطبية والأعشاب والطحالب البحرية في استنباط أدوية جديدة ومن ثم في تطوير صناعة الدواء.<sup>1</sup>

وعليه تتميز صناعة الدواء بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- أنها صناعة كثيفة رأس المال، وأيضا كثيفة التكنولوجيا، وعليه فإن المؤسسات الدوائية الضخمة تحتكر التكنولوجيا ولديها رأس مال ضخمة.
- أنها صناعة تعتمد على التخصص، والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض الشركات الصيدلانية تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع شركات أخرى منافستها عليها.
- تتمتع صناعة الدواء بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات فاعلة لتقليل التكاليف، وتمتلك استراتيجيات تسويقية هجومية.<sup>2</sup>
- تعتبر أنشطة البحوث والتطوير من أهم الأنشطة في صناعة الدواء، فلا يظهر أي منتج دوائي على الوجود إلا من خلال جهود العلماء الباحثين من أجل استحداثه.
- ينتج التطور المستمر في هذه الصناعة لظهور أمراض جديدة أو القضاء على أمراض أخرى.
- يتوقف مستقبل هذه الصناعة عموما على الدعم العلمي، بحيث تصبح الريادة في هذه الصناعة كنتيجة حتمية للريادة في مجال العلم والتكنولوجيا.
- ارتفاع تكلفة القيام بأنشطة البحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء، فتخضع هذه العملية إلى عدة مراحل رقابية واختبارات عديدة، حيث يتم تجربة الدواء أولا على حيوانات التجارب لإثبات فعاليته ولذلك يستغرق ظهور منتج دوائي وقتا طويلا.
- وجود عدة قوانين وأنظمة دولية ومحلية تتحكم في كافة مراحل تصنيع الدواء نظرا للآثار الجانبية السلبية التي قد تترتب في حالة عدم تطبيق أحد هذه القرارات أو الأنظمة، وتحدد هذه القرارات كافة مراحل الإنتاج والتصنيع ثم التسويق وكذلك تطوير المنتج.

<sup>1</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: [www.leem.org](http://www.leem.org) تاريخ الإطلاع: 2009/12/17.

<sup>2</sup> بشير العلاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 16، 17.

- شدة المنافسة بين مؤسسات تصنيع الدواء الكبرى التي تتحكم في سوق صناعة الدواء العالمية للبقاء دائما في القمة، بالإضافة إلى عدم القدرة على التنبؤ بالاكتشافات التي تمت من طرف المنافسين الآخرين.
- اتجاه العالم ككل إلى تقليل تكلفة تصنيع الدواء والعمل على زيادة أنشطة البحوث والتطوير من أجل خفض هذه التكلفة واحتواء الارتفاع المتزايد في أسعار الدواء لأن ارتفاع هذه الأسعار تؤدي بالتبعية إلى ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التطورات التاريخية لصناعة الدواء في الجزائر

إن قطاع الأدوية في الجزائر بنقاط قوته ونقاط ضعفه عكس بوضوح مختلف السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال سنة 1962 وإلى اليوم، وقد مر بمرحلتين هامتين هما:

#### المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1990)

وتتمثل في وجود نمط تسيير مركزي ومباشر للقطاع من طرف الإدارة المركزية والمتمثلة في الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، والتي وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت (P.C.A) مسؤولة كلية عن تسيير سوق الأدوية من جانب الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. ومع بداية الثمانينات فإن مباشرة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، فإن هذه المؤسسة الوطنية (P.C.A) قد تم تجزئتها إلى ثلاث مؤسسات فرعية جهوية وهي:

- Encopharm والمتواجدة في الشرق الجزائري.

- Enapharm والمتواجدة في الوسط الجزائري.

- Enopharm والمتواجدة في الغرب الجزائري.

وأصبحت هذه المؤسسات الجهوية الثلاثة تشرف مباشرة على تسيير وتنظيم سوق الأدوية وضمان تموينه بالأدوية الضرورية، وذلك بإشراف مباشر من الوزارة الوصية (وزارة الصحة)، كما أن هذه المؤسسات الثلاثة كانت تعاني بحدة من نقص العملة الصعبة للقيام بعمليات الاستيراد وكذا من صعوبات الحصول عليها، وهو ما أدى إلى وجود نقص فادح ومستمر للأدوية واضطرابات في عمل نظام القطاع الصحي.

<sup>1</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: [www.leem.org](http://www.leem.org) تاريخ الإطلاع: 2009/12/17.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإنتاج الوطني ورغم وجود إنفاق كبير عليه بإنشاء مؤسسة ضخمة لصناعة الأدوية، إلا أنه لم يكن في المستوى المطلوب لأسباب متعددة عرفتها كل المؤسسات الاقتصادية العمومية.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء (بعد 1990)

في البداية تم فتح هذه الفترة بحكم قانون المالية التكميلي لسنة 1990 (جويلية 1990) والذي سمح بإنشاء وكالات أجنبية في عدد من الأنشطة الاقتصادية ومنهم الخاصة بالدواء، وكان هذا الإجراء كتمهيد لانفتاح السوق بدلا من الالتزام بالتصنيع الوطني، وبذلك أنشأت العديد من المنظمات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مصالح مخابر الدواء الأجنبية، وكانت هذه المنظمات الجديدة السبب في عملية الانفتاح التي اصطدمت بثلاث أنواع من العراقيل، هي:

- نظام ضبط الواردات الذي يركز على الرقابة الإدارية والبنكية الصارمة والذي كان موجه أكثر لإدارة صفقات المؤسسات العمومية عن الخاصة، وكان ذلك نتيجة الحالة الاقتصادية والمالية الصعبة التي واجهت البلاد في بداية التسعينيات.
- التزام التصنيع في قطاع نشاط معقد كالدواء كان مهمة صعبة جدا، حيث لم تكن فقط بيئة المستثمر مليئة بالعراقيل البيروقراطية ولكن كان أيضا الالتزام بالاستثمار بحكم نص مثبت بدون توضيح التفاصيل اللازمة لكيفية التطبيق.
- عدم تهيئة البيئة القانونية مسبقا قبل السماح لمصالح خاصة للتدخل بكل أمان في مجال ترتبط مخاطره بحماية الصحة العامة.<sup>2</sup>

لكن ومع بداية سنة 1995 وشروع الجزائر في تطبيق برنامج التعديل الهيكلي وتحرير التجارة الخارجية أمام مختلف القطاعات الاقتصادية، بدأ فعليا تحرير قطاع الأدوية تدريجيا وقد ساعد على ذلك ما يلي:

- وجود قابلية التحويل للعملة الوطنية.
- وجود تخفيضات هامة في الرسوم الجمركية على السلع.
- تحرير قطاعات اقتصادية هامة كالنقل، الاتصالات والنفط.
- تسهيل عملية وإجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي.
- توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية -حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه، تخطيط، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص ص 253، 254.

<sup>2</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 302، 303.

وبهذه الإجراءات شهد قطاع الأدوية تطورات هامة ميزتها ما يلي:

1- وجود جهود كبيرة ومعتبرة من طرف الإدارة العمومية في المجال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية ونجد فيها: توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخبر وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية.

2- تزايد سريع لعدد المتدخلين الخواص في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع بالجملة، والتي لم تكن مع مطلع التسعينات، حيث نجد اليوم أكثر من 60 متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من 400 متعامل في تجارة الجملة للأدوية عبر التراب الوطني.

1- ظهور سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها السوق الوطني للدواء، غير أنها لم تكن كافية لترقية الصناعة الوطنية للدواء ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة، وقد تواجه كل الإجراءات المتخذة، والتي تمت بشكل تدريجي، قيودا حتمية فرضتها قواعد وتعليمات المنظمة العالمية للتجارة، وبذلك، يواجه سوق الدواء في الجزائر مرحلة جديدة، إذ يجب من خلالها إعادة صياغة وتوضيح دور مختلف ممثلي هذا السوق.

### الفرع الثالث: تطور صناعة الدواء في الجزائر خلال السنوات 2004-2006

عرف قطاع الدواء في الجزائر نمو معتبر وذلك منذ انفتاح هذا القطاع على المنافسة المحلية والعالمية، حيث أصبح من بين القطاعات التي يولى لها أهمية بالغة في ما يخص تنظيمه وتوجيهه، حيث أصبح سوق الدواء في الجزائر يحتل مراتب متقدم في سوق الدواء العالمية من حيث الأهمية، وكذا كبر حجم هذه السوق مقارنة بالأسواق الأخرى في العالم، ويغطي قطاع الدواء في الجزائر احتياجاته من خلال الاستيراد والإنتاج المحلي الذي يمثله مجمع صيدال وبعض الخواص، إلا أن قطاع الدواء في الجزائر مازال يحتاج إلى تنظيم وتدخل من طرف الدولة من أجل تشجيع القطاع الخاص في إنتاج الدواء والتقليل من فاتورة الاستيراد التي تعتبر مرتفعة مقارنة بالإنتاج المحلي، والجدول التالي يوضح تطور حجم سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2004-2006.

### الجدول رقم 05: تطور حجم سوق الدواء في الجزائر من 2004 إلى 2006

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية -حالة مجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص 255.

الوحدة: مليون أورو.

2006		2005		2004		السنة
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
%100	1625	%100	1470	%100	1250	حجم سوق الدواء
%72	1170	%78	1146.6	%82	1025	الواردات
%28	455	%22	323.4	%18	225	الإنتاج
%70	1137.5	%74	1087.8	%79	987.5	الدواء الأصلي
%30	487.5	%26	382.2	%21	262.5	الدواء الجنييس

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر،

2008/2007، ص 224.

يلاحظ من الجدول أن سوق الدواء بالقيمة في الجزائر في تطور وارتفاع مستمر حيث كان في سنة 2004 يقدر بحوالي 1025 مليون أورو، ثم ارتفع في سنة 2005 حيث بلغ 1470 مليون أورو، بزيادة قدرها 17.6% وفي سنة 2006 بلغ حجم السوق 1625 مليون أورو، بزيادة قدرها تقريبا 10.5%، ونلاحظ أيضا تطور قيمة الواردات حيث كانت تقدر سنة 2004 بحوالي 1025 مليون أورو بنسبة 82% من قيمة السوق الإجمالية، ثم ارتفعت في سنة 2005 لتبلغ حوالي 1146.6 مليون أورو وبنسبة 78% من قيمة السوق، وكانت نسبة الزيادة في الواردات تقدر بحوالي 11.8%، وبلغت سنة 2006 حوالي 1170 مليون أورو بنسبة 72% من قيمة السوق الإجمالية، وبنسبة نمو تقدر بحوالي 2.04% تقريبا، ونلاحظ أن نسبة الواردات من السوق الإجمالية في انخفاض رغم زيادتها بالقيمة، ذلك بسبب نمو الحجم الإجمالي لسوق الدواء، أما بالنسبة لقيمة الإنتاج فهي أيضا في ارتفاع مستمر، حيث كانت تقدر في سنة 2004 بقيمة 225 مليون أورو وبنسبة 18% من السوق الإجمالية، ثم ارتفعت في سنة 2005 لتبلغ حوالي 323.4 مليون أورو بنسبة 22% من السوق، وبنسبة نمو تقدر بحوالي 43.7%، وفي سنة 2006 بلغ حجم الإنتاج 455 مليون أورو وبنسبة 28% من حجم السوق الإجمالية، وبنسبة نمو تقدر بحوالي 40.7%، وهذا يوضح أيضا ارتفاع وزيادة نصيب الإنتاج المحلي من السوق الإجمالية، أما نصيب الدواء الأصلي من السوق الإجمالية فهو أكبر من نصيب الدواء الجنييس، رغم أن نصيب الدواء الجنييس في ارتفاع مستمر.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين سوق الدواء في الجزائر و سوق الدواء في المغرب وتونس وذلك من خلال حجم السوق الكلي، وعدد الأدوية المصنعة في الداخل، وتشجيع الإنتاج الداخلي، والنصيب السوقي لكل من الإنتاج المحلي والواردات.

**الجدول رقم 06: مقارنة لحجم سوق الدواء بين الجزائر والمغرب وتونس خلال سنة 2007.**

الوحدة: مليون اورو

تونس	المغرب	الجزائر	
322	450	1.200	حجم السوق
يمنع استيراد دواء ينتج محليا.	لاستيراد دواء يجب أن يثبت عدم قدرة إنتاجه محليا.	لا يوجد	تشجيع الانتاج
1.420	1.500	100	عدد الأدوية المنتجة محليا
%55	%80	%30	الحصة السوقية للإنتاج
%45	%20	%70	الحصة السوقية للواردات

المصدر: تقرير المنظمة الوطنية لمنتجي الأدوية ( UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA )

(PHARMACIE)، 14 أبريل 2008.

يلاحظ من الجدول السابق أن حجم سوق الدواء بالنسبة للجزائر أكبر من كل من المغرب وتونس، غير أن هذا لا يعكس تشجيع الدولة الجزائرية لهذه السوق مقارنة بكل من تونس والمغرب، حيث نرى أنه في المغرب لا يمكن استيراد دواء يمكن إنتاجه محليا ونفس الشيء بالنسبة لتونس حيث يمنع فيها استيراد دواء ينتج محليا وهذا من مظاهر تشجيع الدولة للإنتاج المحلي الغير موجود في الجزائر إلا مؤخرا فقط رغم عدم تطبيقه في الواقع إلى حد الآن، كما نلاحظ أيضا أن عدد الأدوية المنتجة محليا في الجزائر أقل بكثير من عدد الأدوية المنتجة في كل من تونس والمغرب، ومن جهة أخرى نلاحظ أن الحصة السوقية للإنتاج المحلي في الجزائر أقل من الحصة السوقية للواردات بينما العكس صحيح في كل من تونس والمغرب، وهذا كله يثبت عدم تشجيع الدولة في الجزائر للإنتاج المحلي بالمقارنة بكل من تونس والمغرب.

**المطلب الثاني: المتعاملون في سوق الدواء في الجزائر خلال الفترة 2008/2004**

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر من بين الصناعات المحمية من طرف الدولة، ذلك بسبب نوعية السلعة التي يتعامل بها في هذه الصناعة، بحيث يعتبر الدواء سلعة غير عادية قد تشكل خطرا على صحة الإنسان، وعليه تتدخل الدولة في تنظيم هذه الصناعة من خلال مجموعة من الجهات والإدارات بالإضافة إلى المتعاملين الاقتصاديين من منتجين وموزعين، وسنرى في هذا المطلب المتعاملين والمتدخلين في هذه الصناعة، والذين يمكن تقسيمهم إلى ما يلي:

### الفرع الأول: الإدارات التنظيمية

باعتبار الدواء من السلع التي تمثل أخطارا هامة على صحة الإنسان، يعتبر سوق الدواء من أكثر الأسواق تنظيما في الجزائر. فبالإضافة إلى الوكلاء المساهمين في تدفق المنتجات، توجد فئة أخرى متمثلة في الإدارات المنظمة لهذا السوق. وتمارس هذه الأخيرة تأثيرا هاما وحاسما على مختلف مستويات سوق الدواء في الجزائر، وتتمثل هذه الإدارات في الآتي:

### أولا: الوزارة المكلفة بالصحة العمومية

بقيت الوزارة المكلفة بالصحة العمومية على الرغم من الجهود الهامة للتحرير خلال العشرية الأخيرة، مركز عصب كل سوق الدواء، وتتدخل الوزارة على مستويات مختلفة، منها ما يلي: تحديد القائمة الوطنية لأسماء الأدوية الخاصة بالاستعمال الإنساني **La Nomenclature** التسجيل المسبق للأدوية، الموافقة على الدخول في السوق، إعطاء الموافقة مسبقا لكل مؤسسة إنتاجية أو تجارية، الرقابة التقنية لكل الأدوية الموجهة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر من طرف المخبر الوطني للرقابة المتخصصة.

وبالإضافة إلى القواعد العامة السابقة الذكر، توجد بعض التدخلات المباشرة أكثر من طرف هذه الوزارة في حقل الصفقات، أهمها ما يلي: منح الترخيص العام السنوي لبرنامج استيراد كل مستورد، تعيين محل الدفع المصرفي **Domiciliation** وجمركة كل صفقات الاستيراد، حيازة كمية من المخزون كحد أدنى لمدة ثلاث أشهر من كل منتج مستورد، الالتزام بانطلاق مشروع إنتاج الأدوية في خلال سنتين كحد أقصى، تثبيت السعر النهائي لكل منتج، بالإضافة إلى تحديد هوامش قانونية للإنتاج وتجارة الجملة والتجزئة، وتشكل التدخلات المباشرة نوعين من الصعوبات على وزارة الصحة العمومية، هي:

- تمثل الالتزامات المسطرة أعلاه انشغالات متعددة على الوزارة مثل رقابة فاتورة الاستيراد، ترقية الإنتاج الوطني، أفضل وصول للمنتجات وتوفيرها على مستوى التراب الوطني. ويعاب على هذه الالتزامات بأنها تعطى انطبعا على التعقيد والسيطرة والبيروقراطية الموجودة على مستوى سوق الدواء، ومن ثم عدم وضوح السياسة المتبعة من طرف السلطات.

- ومن جهة أخرى، بقي قطاع الصحة يعاني من سياسة تدخل الإدارة والتأطير الصارم للمعاملات، الأمر الذي يناقض قانون المنافسة، كل ذلك يجب أن يعدل ويكيف وفق القيود المخيفة الناتجة عن الدخول في المنظمة العالمية للتجارة<sup>1</sup>.

### ثانيا: الوزارات المكلفة بالصناعة

وهنا نجد كلا من وزارة الصناعة وهي المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النسيج الصناعي الجزائري ومنها قطاع صناعة الأدوية، كما نجد أيضا وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة والذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

والجدير بالذكر أن هذه الوزارات لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية، وإنما عملها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان<sup>2</sup>.

### ثالثا: وزارة الضمان الاجتماعي

انطلاقا من أهمية ضمان تأمين العمال وأسرهم، يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) (**Caisse Nationale d'Assurances Sociales**) المنظمة التي تتكفل تحت وصاية الوزارة بتعويض المرضى لتكاليف الرعاية الطبية والأدوية الموصوفة. لذلك فهي تعتبر المشتري لأكبر حصة من الأدوية المتوفرة على التراب الوطني، ولهذا السبب يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بقوة التفاوض على مستوى التمويين والتوزيع. وتمثل هذه القدرة على التفاوض التي لم تستعمل إلى اليوم أداة فعالة لتنظيم سوق الدواء خاصة في أفق انفتاح السوق الوطني<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: المتعاملون في مجال الإنتاج وتجارة الدواء

هناك مجموعة من المتعاملين في مجال الإنتاج وتجارة الدواء في الجزائر، من بينهم المنتجون من القطاع العام، والمنتجون من القطاع الخاص، الموزعون، الصيدليات، وسنتطرق لهم بالتفصيل فيما يلي:

### أولا: القطاع العام

ويتمثل في المجمع الصناعي صيدال على مستوى الإنتاج، ومنظمة **Digromed** على مستوى التوزيع بالجملة والتي أنشئت في سنة 1997 بدلا من المنظمات المستوردة العمومية السابقة

<sup>1</sup> Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

<sup>2</sup> الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة علي قطاع صناعة الأدوية -حالة مجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>3</sup> Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

(Enapharm, Encopharm, Enopharm) التي لم تستطع مقاومة منافسة القطاع الخاص، منظمة Endimed على مستوى التوزيع بالتجزئة والمسؤولة على إدارة سلسلة الصيدليات العمومية القديمة، الصيدلية العامة للمستشفيات (PCH Pharmacie Centrale des Hôpitaux) أنشئت من قبل وزارة الصحة العمومية على شكل مركز للشراء من أجل تموين شبكة المستشفيات العامة.

بخلاف الصيدلية المركزية للمستشفيات والتي لها وظيفة واضحة، تخضع بقية المنظمات العمومية إلى قواعد المنافسة مثل أي منظمة خاصة، وبذلك يتمثل دورها بالإضافة إلى بقاء الخبرة الاقتصادية السابقة في كونها أداة ذات مهام خاصة في إطار السياسة العامة للصحة. وفي هذا الاتجاه، يمكن التخمين بأن هذه المنظمات إما أن تتحمل مسؤولية تحقيق المصلحة العامة مستقبلا أو بيعها ببساطة في إطار الخصخصة.

### ثانيا: المنتجين والمستوردين الخواص

إذا كان إنتاج واستيراد الدواء في البداية محتكر من طرف المنظمات العمومية التابعة للدولة، كان انفتاح هذا النوع من الصناعة على المصالح الخاصة بالنسبة لها بمثابة شغف حقيقي، ولذلك، فاق عدد المرخص لهم من المستوردين الخواص في بداية التسعينيات مائة مستورد حسب جدول الشروط، حيث حدد المرسوم رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 جدول الشروط التقنية لطرح المنتجات الدوائية المستوردة والموجهة إلى الطب الإنساني في السوق، ولكن انخفض هذا العدد خلال السنوات الأخيرة ووصل سنة 2006 إلى 55 مستورد مقابل 130 مستورد سنة 2003،<sup>1</sup> بينما بلغ عددهم سنة 2007 إلى 79 مؤسسة مستوردة<sup>2</sup> من 42 دولة أهمها فرنسا وبريطانيا وإيطاليا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية ومصر والإمارات والأردن، ويأتي على رأس المختبرات الأجنبية: (نوفورديسك) و(بيوفارم) و(أل بي) و(يوميدال) و(بروفيدال) و(رون بولانك روير) و(أفانتيس) و(مجموعة سيجما المصرية).<sup>3</sup>

أما عدد المنتجين الخواص فقد وصل عددهم إلى 81 مؤسسة لإنتاج المواد الصيدلانية<sup>4</sup>، أما وحدات الإنتاج قيد الإنجاز فقد بلغ عددها 120 وحدة،<sup>5</sup> بينما كان عدد القائمين بالتعبئة والتغليف **Conditionneurs** 23 وحدة،<sup>6</sup> وبنوضح في الجدول التالي أهم مؤسسات القطاع الخاص المستوردة للدواء والمواد الصيدلانية في الجزائر.

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 306،305.  
<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، مرجع سبق ذكره، ص 215.  
<sup>3</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.algama.net> تاريخ الإطلاع: 2009/12/18.  
<sup>4</sup> عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، مرجع سبق ذكره، ص 222.  
<sup>5</sup> تقرير المنظمة الوطنية لمنتجي الأدوية (UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE)، 22-23 أكتوبر، 2007.  
<sup>6</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 306.

الجدول رقم 07: أهم مؤسسات القطاع الخاص المستوردة للدواء والمواد الصيدلانية في الجزائر لسنة 2005

الوحدة: مليون أورو.

الدواء		المنتجات الصيدلانية		اسم المؤسسة	الرقم
النسبة من مجموع الواردات	القيمة من مجموع الواردات	النسبة من مجموع الواردات	القيمة من مجموع الواردات		
%16.08	120.79	%15.54	120.79	SANOFI AVENTIS (فرنسا)	1
%13.71	103.01	%13.25	103	BIOPHARM (الجزائر)	2
%9.09	68.3	%9.14	71.04	LPA (الجزائر)	3
%9.12	68.52	%8.81	68.52	PRODIPHAL (الجزائر)	4
%6.40	48.03	%6.18	48.03	GSK (المملكة المتحدة)	5
%5.64	42.36	%5.69	44.24	LGPA (الجزائر)	6
%5.78	43.43	%5.58	43.43	PFIZER (و.م.أ)	7
%4.08	30.65	%3.94	30.65	UPC (الجزائر)	8
%3.24	24.30	%3.12	24.30	PROPHARMAL (الجزائر)	9
%3.20	24.05	%3.09	24.04	TRUST PHARMA (الأردن)	10
%3	22.50	%2.89	22.50	LDM (الجزائر)	11
%20.66	155.14	%22.77	176.46	المستوردون الآخرون	
%100	751.08	%100	777	المجموع	

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر،

2008/2007، ص 217.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤسسة SANOFI AVENTIS (فرنسا) تعتبر أهم مستورد من حيث نسبة وارداتها من إجمالي الواردات سواء بالنسبة للدواء أو للمنتجات الصيدلانية، ثم تأتي بعدها مؤسسة BIOPHARM (الجزائر)، ثم مؤسسة LPA (الجزائر)، ومؤسسة PRODIPHAL (الجزائر)، ومؤسسة GSK (المملكة المتحدة)، ومؤسسة LGPA (الجزائر)، ومؤسسة PFIZER (و.م.أ)، ومؤسسة UPC (الجزائر)، ومؤسسة PROPHARMAL (الجزائر)، ومؤسسة TRUST PHARMA (الأردن)، ومؤسسة LDM (الجزائر)، وهذه هي 11 مؤسسة التي تملك نسبة أكبر من حجم الواردات، أما القيمة المتبقية من الواردات فنتشارك فيها باقي المؤسسات المستوردة.

أما أهم مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للدواء ومواد التعبئة فهي تظهر في الجدول رقم 08 الذي يظهر كما يلي:

**الجدول رقم 08: أهم مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للدواء ومواد التعبئة لسنة 2005**

مؤسسات الإنتاج	النسبة من إنتاج القطاع الخاص	مؤسسات التعبئة والتغليف	النسبة من إنتاج القطاع الخاص
SALEM	%20.36	SOPHAL	%20.36
PHARMAGREB	%16.17	PHARMALLIANCE	%16.17
SANOFI AVENTIS	%14.43	SOPROPHAL	%11.99
IMA	%12.37	APU	%9.01
ISOPHARM	%7.79	SANDOZ	%6.82
PFIZER	%7.11	TRUST	%6.32
LPA	%5.80	GSK	%4.45
LAM	%4.40	MERINAL	%2.60
LAD PHARMA	%3.27	PRODIPHAL	%2.55
SANDOZ	%3.17		

			ALGERIE
%80.27	المجموع	%94.87	المجموع

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 226.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن من أهم مؤسسات القطاع الخاص التي تنتج الدواء في الجزائر هي SALEM، PHARMAGREB، SANOFI AVENTIS، IMA، ISOPHARM، PFIZER، LPA، LAM، LAD PHARMA، SANDOZ ALGERIE، بحيث تملك حصص من إنتاج القطاع الخاص كما يلي 20.36%، 16.17%، 14.43%، 12.37%، 7.79%، 7.11%، 5.80%، 4.40%، 3.27%، 3.17%، على نفس الترتيب، أما في ما يخص أهم مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للمواد الصيدلانية فهي SOPHAL، PHARMALLIANCE، SOPROPHAL، APU، SANDOZ، TRUST، GSK، MERINAL، PRODIPHAL، حيث تساهم في تغطية إنتاج القطاع الخاص على النحو التالي 20.36%، 16.17%، 11.99%، 9.01%، 6.82%، 6.32%، 4.45%، 2.60%، 2.55% بنفس الترتيب.

### ثالثا: الموزعين تجار الجملة الخواص

لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 MSP المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر، ويصل عدد هؤلاء في الوقت الحالي حسب إحصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة، ويقومون بتموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.

### رابعا: الصيدالنة الخواص

وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن ومكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر بـ1936 صيدلية خاصة، وبالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر بـ1018 صيدلية، بينما في سنة 2001 وحسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 4587 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية بـ989 صيدلية<sup>1</sup> ووصل هذا العدد في سنة 2006 إلى أكثر من 5502 صيدلية

<sup>1</sup> الصادق بوشناقفة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة علي قطاع صناعة الأدوية -حالة مجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص 259.

خاصة (مقابل 1012 صيدلية عمومية)<sup>1</sup>، وفي سنة 2007 وصل عددهم إلى 6000 صيدلية<sup>2</sup>، وهذا الارتفاع في عدد الصيدليات يبين النمو الحقيقي لاستهلاك الدواء في الجزائر.

### المطلب الثالث: هيكل صناعة الدواء في الجزائر خلال سنة 2005

يعتبر هيكل الصناعة من أهم المتغيرات التي يعتمد عليها في دراسة مجال التحليل الصناعي، حيث يعبر هيكل الصناعة عن عدد المنتجين في الصناعة من جهة وتوزيع أحجامهم النسبية من جهة أخرى بالإضافة إلى درجة الترابط بين المؤسسات ونوعية العلاقات القائمة بينها، ورغم وجود متغيرات أخرى مثل عوائق الدخول، تمييز المنتج، درجة التكامل بين المؤسسات في الصناعة، إلا أننا هنا نتحدث عن التركيز الصناعي كمتغير أساسي، يعتمد عليه في تحديد شكل هيكل الصناعة، ذلك لأن التركيز الصناعي عادة يكون سهل الحساب بسبب توفر المعلومات التي يتطلبها الحساب، بينما المحددات الأخرى لهيكل الصناعة عادة ما تكون صعبة الحساب لعدم توفر المعلومات التي يحتاج لها الحساب، ويقوم التركيز الصناعي بقياس عدد وحجم المؤسسات في الصناعة، لذلك ومن أجل تحديد شكل هيكل الصناعة لابد من توفر معلومات ضرورية منها عدد المؤسسات الموجود في الصناعة، أحجامها النسبية (رقم الأعمال يعتبر المتغير الأكثر استخداما في تحديد الحجم النسبي).

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر من بين أصعب الصناعات في مجال تحديد هيكل الصناعة، ذلك بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة في تحديد هيكل الصناعة، وسنقوم هنا بمحاولة الحصول على

---

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 307.  
<sup>2</sup> تقرير المنظمة الوطنية لمنتجي الأدوية (UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE)، 22-23 أكتوبر 2007، مرجع سبق ذكره.

المعلومات الممكنة، من أجل الوصول إلى نتائج معقولة، وسنقوم في البداية بإظهار أو تحديد حجم صناعة الدواء في الجزائر من عدد المنتجين وكميات الإنتاج ورقم الأعمال.

### الفرع الأول: الحصة السوقية لمختلف المتعاملين في صناعة الدواء في الجزائر لسنة 2005

يتم توفير احتياجات الجزائر من الدواء من خلال الاستيراد والإنتاج المحلي، حيث يتم الإنتاج محليا من خلال القطاع الخاص المتمثل في بعض المصانع التي تنشط في الجزائر، والقطاع العام الذي يمثله مجمع صيدال لصناعة الدواء الذي يعتبر من بين المؤسسات الهامة لصناعة الدواء في الجزائر وهو في تطور مستمر من خلال إنتاج الأدوية الجنيصة ومحاولة منه لتغطية احتياجات السوق الجزائرية من الأدوية، وعليه توجد 81 مؤسسة لإنتاج المواد الصيدلانية في السوق الجزائرية<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح مساهمة المتعاملين الاقتصاديين في حجم الإنتاج ككل، والحصص السوقية لأهم المتعاملين الاقتصاديين في صناعة الدواء في الجزائر.

### الجدول رقم 09: نصيب المؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر من الإنتاج وحصصها السوقية لسنة 2005

الوحدة: مليون أورو.

الرقم	اسم المؤسسة	قيمة الإنتاج	النسبة من حجم الإنتاج الوطني	الحصة السوقية
1	SAIDAL (الجزائر)	110.32	%39.26	%9.77
2	SANOFI AVENTIS (فرنسا)	73.38	%26.11	%6.5
3	PFIZER (و.م.أ)	32.49	%11.65	%2.88
4	LAB.SALEM (الجزائر)	11.01	%3.92	%0.98
5	PHARMAGREB	10.01	%3.56	%0.89

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، مرجع سبق ذكره، ص 222.

			(الجزائر)	
3.89%	15.58%	43.79	المتعاملون الأخرون	6
24.91%	100%	281	المجموع	

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 226.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المجمع الصناعي صيدال يعتبر أهم مؤسسة في صناعة الدواء في الجزائر سواء من حيث نسبة مساهمتها في حجم الإنتاج ككل والتي تقدر بحوالي 39.26% وذلك في سنة 2005، أو من خلال الحصة السوقية التي تقدر بحوالي 9.77%، ثم تأتي بعدها مؤسسة SANOFI الفرنسية بنسبة إنتاج تقدر بحوالي 26.11%، أما حصتها السوقية فنقدر بحوالي 6.5%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة مؤسسة PFIZER (الولايات المتحدة الأمريكية) بنسبة إنتاج 11.65%، وبحصة سوقية تقدر بحوالي 2.88%، أما في المرتبة الرابعة فتأتي مؤسسة LAB.SALEM (الجزائر) بنسبة إنتاج 3.92%، وحصة سوقية تقدر بحوالي 0.98%، وفي المرتبة الخامسة تأتي مؤسسة PHARMAGREB (الجزائر) بنسبة إنتاج قدرها 3.56%، وحصة سوقية تقدر بحوالي 0.89%، ويمثل الإنتاج الوطني للمؤسسات الناشطة ككل في إنتاج الدواء حوالي 24.91% من سوق الدواء ككل في سنة 2005، أما النسبة المتبقية من السوق فيتم تغطيتها من خلال الواردات التي تقدر نسبتها بحوالي 75.09%، وتعتبر الحصة السوقية للإنتاج الوطني ضعيفة جدا مقارنة بالحصة السوقية للواردات في سنة 2005.

ورغم أنه في الوقت الحالي تم التوجه نحو تشجيع المنتج المحلي بحيث أن الحكومة الجزائرية أصدرت شهر أكتوبر 2008، مرسوما تنفيذيا يهدف إلى تنظيم سوق الدواء في الجزائر وإيقاف التنامي الكبير لاستيراد الأدوية بعد تسجيل أرقام قياسية في قيمة الاستيراد تجاوزت أكثر من مليار دولار، وأرغمت المخابر وشركات الاستيراد بإقامة مشاريع إنتاج في الجزائر بعد مرور عام من النشاط في السوق الوطنية، وكما قامت الحكومة أيضا بتحديد مجموعة من الأدوية الممنوعة من الاستيراد بحيث أنه إلى غاية اليوم تم منع استيراد أكثر من 400 نوع وفق قراراتين وزاريتين صدرا خلال سنة 2008، و سيتم توسيعها بناء على أنواع الدواء التي سيتم إنتاجها محليا.<sup>1</sup> إلا انه ما يزال النصيب السوقي للإنتاج

<sup>1</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.moheet.com> تاريخ الإطلاع: 2009/12/18.

المحلي ضعيف حيث لا يتجاوز في الوقت الحالي 24% رغم أنه بإمكان مجمع صيدال تغطية 80% من السوق المحلية حسب الدراسات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: قياس التركيز الصناعي في صناعة الدواء في الجزائر لسنة 2005

رغم وجود مجموعة كبيرة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركيز في صناعة معينة كما رأينا في الفصل الأول، إلا أننا سنعتمد على مقياسين هما مقلوب عدد المؤسسات، ونسبة التركيز، وذلك بسبب توفر المعلومات اللازمة التي يتطلبها هذين المقياسين، على عكس المقاييس الأخرى (مقياس هيرشمان-هيرفندال) التي يصعب علينا حسابها بسبب عدم توفر المعلومات التي نحتاجها في الحساب، وذلك بسبب وضعية صناعة الدواء التي لا تتوفر على مصدر للمعلومات الخاصة بالصناعة ككل، رغم توفر المعلومات الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال، وبعض أهم المؤسسات الأخرى، إلا أن هذه المعلومات غير كافية من أجل حساب جميع مقاييس التركيز.

#### أولاً: مقياس مقلوب عدد المؤسسات

مقياس مقلوب عدد المؤسسات يعتبر من بين المقاييس البسيطة التي يعتمد في حسابها على عدد المؤسسات الموجودة في السوق، والتي يصل عددها في صناعة الدواء في الجزائر إلى 81 مؤسسة هذا فيما يخص الإنتاج، وهنا يمكن أن يظهر هذا المقياس كما يلي:

$$\text{مقلوب عدد المؤسسات} = n/1 = 1/\text{عدد المؤسسات في القطاع} = 1/81 = 0.012346$$

وهذه النتيجة تعنى أن صناعة الدواء في الجزائر تتميز بمعدل تركيز ضعيف جداً، إلا أن الواقع ليس كذلك لأنه حسب الجدول رقم 8 يظهر لنا أن صيدال في سنة 2005 مثلاً تسيطر تقريباً على 9.77% من سوق الدواء، ومؤسسة SANOFI AVENTIS تسيطر بنسبة 6.5%، ومؤسسة PFIZER تسيطر بنسبة 2.88%، ومؤسسة LAB.SALEM تملك حصة سوقية تقدر بحوالي 0.98%، ومؤسسة PHARMAGREB تملك حصة سوقية تقدر بحوالي 0.89%، بينما باقي المؤسسات الأخرى لا تغطي سوى 3.89% من السوق، وهذا ما يدل على وجود تركيز في السوق.

#### ثانياً: مقياس نسبة التركيز

<sup>1</sup> نقلاً من الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.new-news.com> تاريخ الإطلاع: 2009/12/18.

مقياس نسبة التركيز يعتبر أيضا من بين أبسط مقاييس التركيز إلا أنه أحسن من مقياس مقلوب عدد المؤسسات، ويحتاج هذا المقياس في حسابه الحصة السوقية لأكثر مؤسسات أو لأكثر أربع مؤسسات، وهنا سنأخذ الحصة السوقية لأكثر أربع مؤسسات في صناعة الدواء، ويظهر هذا المقياس كما يلي:

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 9.77 + 6.5 + 2.88 + 0.98 = 20.13$$

وتظهر قيمة نسبة التركيز بحوالي 20.13% وهذا لا يدل كثيرا على أن معدل التركيز مرتفع، 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، وهنا سنقوم بحساب نسبة التركيز من خلال الأخذ في الحساب حصة إنتاج أكبر أربع مؤسسات في الإنتاج المحلي، وليس الحصة السوقية لها، وبالتالي تظهر نسبة التركيز كما يلي:

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 39.26 + 26.11 + 11.65 + 3.92 = 80.94$$

وهذه النتيجة المقدرة بحوالي 80.94% توضح أن معدل تركيز الإنتاج في صناعة الدواء مرتفع كثيرا، بمعنى أن ما نسبته 80% من الإنتاج المحلي، تسيطر عليه أربع مؤسسات كبيرة، والنسبة الباقية والمقدرة بحوالي 20% تساهم فيه باقي المؤسسات.

### الفرع الثالث: عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر

عوائق الدخول هي مجموعة من العوائق أو موانع تحول دون دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة، وتعطى هذه العوائق ميزة للمؤسسات الموجودة في السوق على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق، ويمكن لنا أن نميز بين مجموعة من العوائق التي تتميز بها صناعة الدواء في الجزائر سنذكرها في ما يلي:

#### أولا: اقتصاديات الحجم الكبير

اقتصاديات الحجم الكبير تعني أن المؤسسات التي تنشط في الصناعة لها ميزة أو أفضلية الحجم عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، بمعنى أنه في بعض الصناعات لا بد من توفر حد أدنى من حجم الإنتاج حتى يمكن للمؤسسة أن تنتج عند تكلفة إنتاج تنافس بها المؤسسات الأخرى، وصناعة الدواء تتميز باعتمادها على أنشطة البحوث والتطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، وهذا ما يجعل من صناعة الدواء على أنها صناعة تتميز باقتصاديات الحجم الكبير، لأن المؤسسة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث وكذا اكتساب براءة اختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأسمالها كبير، فمثلا رأسمال

مجمع صيدال يقدر بحوالي 2.5 مليار دينار جزائري،<sup>1</sup> وهذا يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة الدواء في الجزائر برأسمال منخفض، وعلى المؤسسة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تنافس في السوق وتستمر.

### ثانيا: الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج

تعتبر الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويعنى أن المؤسسات القائمة تملك ميزة في التكلفة عن المؤسسة الراغبة في الدخول، وفي صناعة الدواء نلاحظ أنها صناعة تعتمد على براءات الاختراع التي تكتسبها المؤسسة في اكتشاف الدواء، وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها براءة الاختراع سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن تلك المؤسسة التي ليس لها براءة الاختراع، وهذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج، بحيث تكون تكلفة إنتاج المؤسسة القائمة أقل من تكلفة الإنتاج المؤسسة الراغبة في الدخول، فمثلا يقدر عدد الأدوية التي تنتجها صيدال بـ400 نوع من الدواء تقريبا،<sup>2</sup> وللمجمع خبرة في إنتاج هذه الأدوية وبالتالي فإن أي مؤسسة ترغب في الدخول لايمكن أن تنتج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال هذه الأدوية، وعليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر.

### 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 مؤسسة 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> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>2</sup> نقلا من الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.echoroukonline.com> تاريخ الإطلاع: 2009/12/18.

## المبحث الثاني: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الهامة في الجزائر، ذلك لأنه يتميز بأهمية كبيرة من خلال المساهمة في تنمية الصناعة الصيدلانية وتطويرها، وكذا تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الجزائري، والمجمع مر بمجموعة من التطورات حتى أصبح على صورته الحالية، وحتى نتعرف عليه بدقة لابد من التطرق إلى نشأة المجمع، ومن ثم مفهوم المجمع ومهامه، وبعد ذلك فروع المجمع، وكل هذا سوف نراه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: نشأة وتطور المجمع الصناعي صيدال

ككل المؤسسات الكبيرة عرفت صيدال عدة تطورات أثناء وجودها، وذلك من خلال التحولات التنظيمية، الصناعية، القانونية والمالية التي مرت بها، وتتمثل أهم المحطات الحاسمة التي مرت بها صيدال عبر تاريخها فيما يلي:

- في سنة 1963 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر.
- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش.

- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 161 / 1982 والمؤرخ في أفريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية تحت اسم مؤسسة صيدال.<sup>1</sup>
- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم) ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية وصيدلة.
- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام.
- في فيفري 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمايا-صيدلة.
- في سنة 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى مجمع صناعي صيدال.
- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم، مهام وأهداف المجمع الصناعي صيدال

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى مفهوم المجمع الصناعي صيدال كفرع أول، ثم نتناول في الفرع الثاني مهام وأهداف المجمع.

### الفرع الأول: مفهوم المجمع الصناعي صيدال

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 178.

<sup>2</sup> بوسهوية نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة فرع انتيبوتيكال لمجمع صيدال-، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007، ص 105.

المجمع الصناعي صيدال هي شركة ذات أسهم، برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، ويتكون المجمع من مجموعة من المديريات المركزية، ومركز للبحوث والتطوير ووحدات تجارية، وكذا مديرية التسويق والمعلومات الطبية، وثلاثة فروع إنتاج. ويهتم المجمع بتطوير إنتاج وتسويق المنتجات الدوائية الموجهة للطب البشري أو الطب البيطري.<sup>1</sup>

وفي سنة 2008 حقق المجمع الصناعي صيدال الأرقام الموضحة في الجدول رقم 10 التالي:

#### الجدول رقم 10: النتائج المحققة من طرف المجمع الصناعي صيدال خلال سنة 2008

الوحدة: مليار دينار جزائري.

الرقم	المبلغ
رقم الأعمال	9.9
الإنتاج	9.2
القيمة المضافة للمجمع	6.2
النتيجة الصافية للمجمع	1.3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Rapport de Gestion de groupe SAIDAL 2008.

ويلاحظ من الجدول السابق أن المجمع الصناعي صيدال يتميز بأهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الجزائري ذلك من خلال كل من رقم الأعمال الذي بلغ 9.9 مليار دينار جزائري، وكذا القيمة المضافة التي تقدر بـ 6.2 مليار دينار جزائري، بنما تعتبر قيمة الإنتاج المقدرة بـ 9.2 مليار دينار جزائري ضعيفة نسبيا ولا تغطي نسبة كبيرة من السوق المحلية.

لقد تطور حجم الإنتاج في المجمع الصناعي صيدال وذلك تبعا لتطور المجمع، وهذا ما سنلاحظه في الجدول رقم 11 التالي:

#### الجدول رقم 11: تطور حجم الإنتاج للمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2002-2008

السنوات	الكمية ( 1000 وحدة مباعة)	القيمة (1000 دج)
2002	121.111	4.827.116
2003	124.371	5.230.655
2004	126.517	6.152.464

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

5.596.274	115.897	2005
6.096.963	122.344	2006
6.887.550	135.141	2007
9.193.809	133.025	2008

المصدر: Rapport de Gestion de groupe SAIDAL 2008.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن حجم الإنتاج بدأ في الارتفاع سنة 2002 واستمر في الارتفاع حتى سنة 2004 ثم انخفض في سنة 2005 سواء بالقيمة أو الكمية، ثم بعد ذلك عاد للارتفاع إلى غاية سنة 2007، ثم في سنة 2008 انخفض حجم الإنتاج بالكمية وذلك راجع لقوة المنافسة من طرف المستوردين، أما بالقيمة فحجم الإنتاج ارتفع سنة 2008 عكس الكمية ليلبغ أكبر قيمة له والمقدرة بأكثر من 9 ملايين وحدة إنتاج، وهذه الزيادة في قيمة حجم الإنتاج رغم انخفاض الكمية تعود إلى ارتفاع قيمة الدواء.

وكذلك فإن حجم المبيعات تطور كثيرا، وذلك تبعا لتطور المجمع الصناعي صيدال، وهذا ما سنلاحظه في الجدول رقم 12 التالي:

#### الجدول رقم 12: تطور حجم المبيعات للمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2002-2008

الوحدة: 1000 دينار جزائري

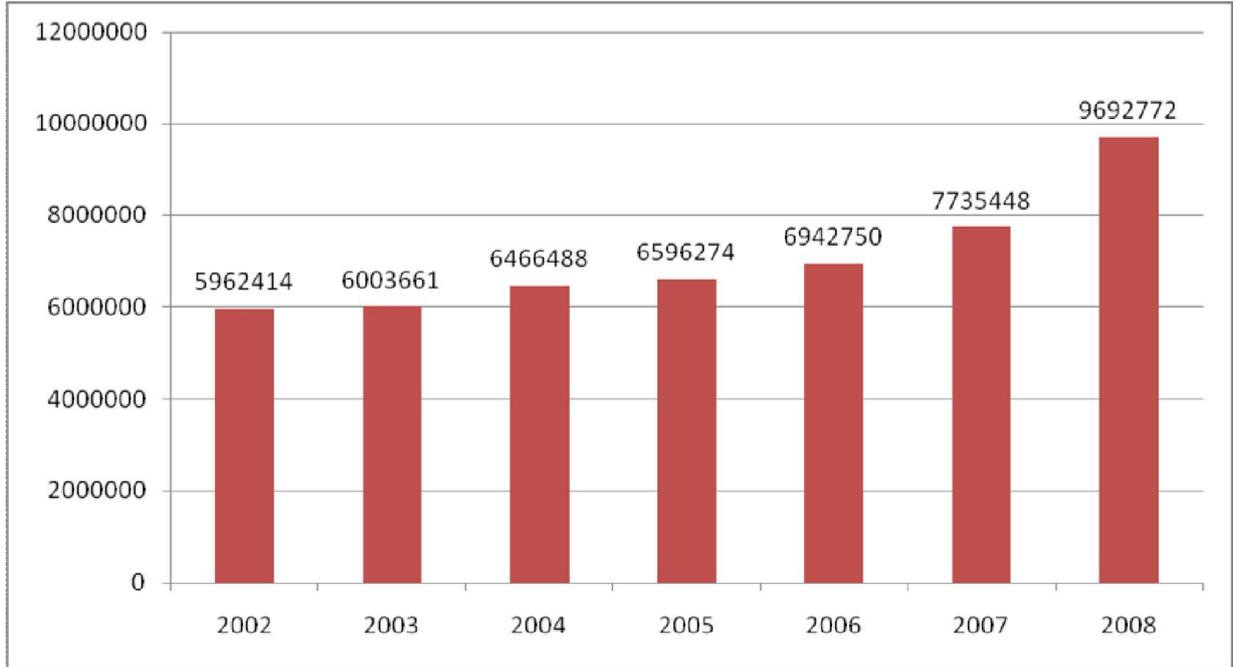
القيمة	السنوات
5.962.414	2002
6.003.661	2003
6.466.488	2004
6.596.274	2005
6.942.750	2006
7.735.448	2007
9.692.772	2008

المصدر: Rapport de Gestion de groupe SAIDAL 2008.

وسنقوم بتوضيح تطور حجم المبيعات للمجمع الصناعي خلال الفترة 2002-2008، الظاهرة في الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم 05: تطور حجم المبيعات للمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2002-2008

الوحدة: 1000 دينار جزائري



المصدر: من اعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن حجم المبيعات في ارتفاع مستمر منذ سنة 2002 إلى غاية سنة 2008 أين وصل حجم المبيعات إلى أكبر قيمة له والمقدرة بأكثر من 9 ملايين دينار جزائري، إلا أن قيمة الزيادة في الارتفاع تختلف من سنة إلى أخرى، حيث نلاحظ أن أكبر زيادة في حجم المبيعات كانت سنة 2008.

### الفرع الثاني: مهام وأهداف المجمع الصناعي صيدال

ويقوم المجمع بمجموعة من المهام، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، بالإضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.

- تسويق المنتجات الصيدلانية التي ينتجها المجمع في السوق المحلية والسوق الدولية.
- استيراد وتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية.
- العمل على تلبية حاجات السوق المحلية خاصة وبعض الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع.
- المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف فيما بينها.
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، وتطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق.<sup>2</sup>
- أما أهم الأهداف التي يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تحقيقها فتتمثل في فيما يلي:
- العمل على احترام معايير الجودة والنوعية من خلال الحصول على شهادة ISO.
- العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية، بغرض خفض فاتورة استيراد الأدوية.
- تنويع قائمة المنتجات الصيدلانية التي ينتجها المجمع.
- الاعتماد على سياسة الشراكة والتحالف من خلال إقامة مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا والتحكم بها.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الرفع من المستوى التعليمي والقيام بدورات تكوينية من أجل تطوير الموارد البشرية للمجمع.
- تطوير القدرات التصديرية للمجمع خاصة من المنتجات النهائية، من خلال تخصيص 10% من رقم الأعمال لهاته العملية.
- العمل على دخول أسواق جديدة كآسيا وأمريكا اللاتينية وأفريقيا.

<sup>1</sup> سليمان نور، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، التسويق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 123.

<sup>2</sup> فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات علي القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية - حالة المجمع الصناعي صيدال-، مذكرة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 182.

- تخصيص 10% من رقم الأعمال لعملية الاستثمار.
- العمل على الرفع من قدرات الصناعة الوطنية وذلك من خلال تسخير أحدث التقنيات عن طريق نقل التكنولوجيا وتطوير البحث العلمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: هيكل وفروع المجمع الصناعي صيدال

شهد مجمع صيدال العديد من التحولات لمسايرة تطورات البيئة المحيطة به، وذلك انطلاقا من سنة 1977 إلى غاية اليوم ما أدى إلى تطور هيكله التنظيمي تبعا لتلك التحولات، ليصبح أكثر مرونة.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال

في 31 ديسمبر 1997 تغير شكل المجمع بحيث أصبح يتكون من فروع تضم وحدات تابعة لها، ويرجع هذا إلى الظروف التي مر بها المجمع إضافة إلى التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر.

وفي 02 فيفري 1998 تغير الهيكل ليصبح يضم ثلاثة فروع وهي أنتيببوتيكال، فارمال، بيوتيك وسبع وحدات وظيفية.

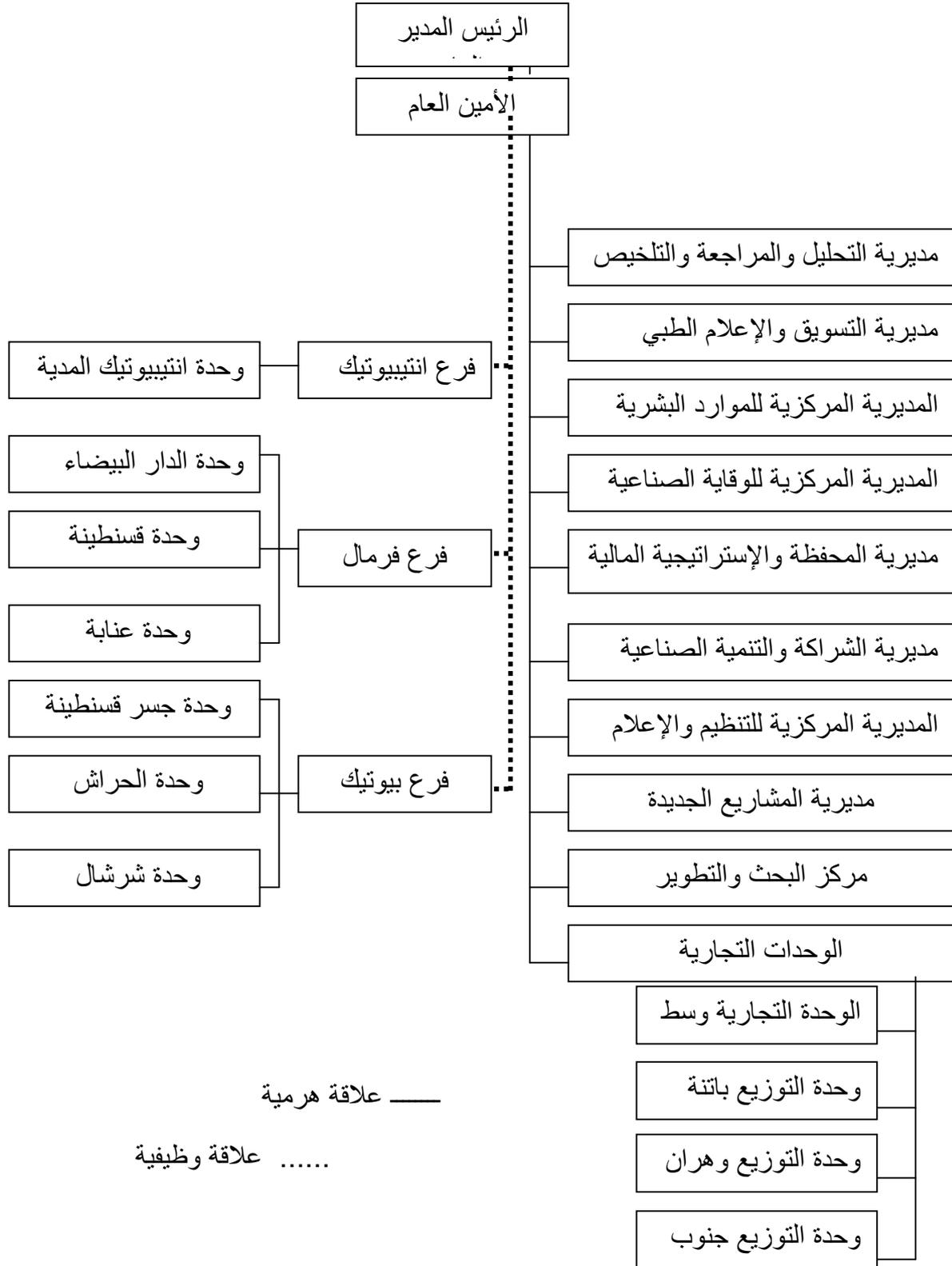
في 20 سبتمبر 1999 تغير الهيكل التنظيمي مرة أخرى لمسايرة الإستراتيجية الجديدة لمجمع صيدال<sup>2</sup>، ويتكون مجمع صيدال في هيكلته الحالية من ثلاثة فروع للإنتاج ومركز للبحث والتطوير وثلاث وحدات بيع بالإضافة إلى مجموعة من المديريات تقدم خدمات مختلفة لفروع المجمع، ويعتمد مجمع صيدال على التنظيم المصفوفى كما هو موضح في الشكل رقم 06 فهي تجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم الإنتاجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 155.

<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمارة، نفس المرجع ص 156.

<sup>3</sup> سليمان نورة، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.Saidalgroup.dz تاريخ الإطلاع: 2009-12-15.

إن الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم 06 يوضح المستويات التنظيمية للمجمع الصناعي صيدال، وهذه المستويات تتمثل في ما يلي:

#### أولاً: القمة الإستراتيجية

يوجد على رأسها الرئيس المدير العام وهي مركز قيادة المجمع وتسييره، تتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، كما تتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

#### ثانياً: المصلحة الاستشارية

يوجد على رأسها الأمين العام وهي تتولى مهام التنسيق والاستشارة، كما تقوم بعملية الدعم للمراكز العملية في مجال تنفيذ استراتيجيات وخطط الإنتاج دون أن تكون لها سلطة إلزامية عليها، خاصة في ظل التوجه نحو استقلالية الفروع.

#### ثالثاً: المصالح الوظيفية

تتكون من مجموعة من المديريات ووحدتين إحداهما للبحث والتطوير وأخرى تجارية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي يتمثل فيما يلي:

- **مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:** تهتم هذه المديرية بوضع الإستراتيجيات المالية للمجمع، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية التي ينفذها المجمع في الأجلين المتوسط والطويل.
- **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تتولى مهمة إعداد وتنفيذ إستراتيجية التسويق والإعلام الطبي، وذلك من خلال إنشاء وتسيير شبكة من المنوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة مما ولد ضرورة الاهتمام بالتسويق.
- **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة والشراكة لدعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المجمع في حالة تعلم من خلال إبرام عقود الشراكة.
- **مديرية الدراسات والتحليل والمراجعة:** تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية للمجمع لمراقبة محافظي الحسابات المعتمدين.

- **مديرية ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية:** تسعى هذه المديرية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، كما أنها تبنت نظام الجودة الشاملة في كل الفروع التابعة للمجمع، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة معايير النوعية الدولية ISO<sup>1</sup>.
- **المديرية المركزية للموارد البشرية:** تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المجمع فيما يخص الموارد البشرية بهدف تزويد المؤسسة بأفراد أكفاء ضروريين لتطويرها، مع العلم أن الوحدات العملية تمتلك بدورها مصالح لتسيير الموارد البشرية.
- **المديرية المركزية للأمن والصحة الصناعية:** تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، حيث تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة<sup>2</sup>.
- **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:** تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تسهر على ضمان إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجة الوحدات والفروع في هذا المجال.
- **مديرية المشاريع الجديدة:** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.
- **مركز البحث والتطوير:** يعمل على تطوير الأدوية خاصة الأدوية المطابقة Produits Génériques، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة، والتي تدمج في تشكيلة منتجات المؤسسة بالإضافة إلى تقديم المساعدة التقنية للوحدات والتكفل بتكوين الباحثين التابعين للمجمع.
- **الوحدات التجارية:** تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه وهي تتكون من مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني والتي تتمثل في:
- \* **الوحدة التجارية المركزية (الجزائر العاصمة):** أنشئت سنة 1995 قصد توزيع الأدوية عبر منطقة الوسط.

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>2</sup> الصالح جيلح، المرجع السابق، ص 182.

\* **الوحدة التجارية للشرق (باتنة):** أنشئت هذه الوحدة سنة 1999 وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من الشرق الجزائري.

\* **الوحدة التجارية للغرب (وهران):** تأسست سنة 2000 وتهدف إلى تزويد ولايات الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية.

\* **الوحدة التجارية للجنوب:** وهو مشروع جديد سيتم إنجازه على المدى القصير بمدينة ورقلة، و به تكون صيدال قد أنشئت شبكة للتوزيع تغطي كامل التراب الوطني.

### الفرع الثاني: فروع المجمع الصناعي صيدال

تتمثل في فروع المجمع التي تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وقد تم تقسيم هذه الفروع بحسب المنتجات حيث تم تجميع كل الوحدات المتشابهة في طبيعة ونوعية الإنتاج في فرع واحد، وهي تتكون من ثلاث فروع<sup>1</sup>:

أ- فرع PHARMAL: به أربعة مصانع إنتاجية هي:

- **مصنع الدار البيضاء:** له ثمانية خطوط إنتاج، ينتج أصنافا صيدلانية متنوعة مثل الأقراص، الأشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهيم، أملاح وغيرها. مزود بمخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية<sup>2</sup>. وتقدر قدرته الإنتاجية بـ 45 مليون وحدة سنويا.

- **مصنع قسنطينة:** متخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأدوية ويملك ورشتين للعمل و بقدرة إنتاجية تصل إلى 10 مليون وحدة بيع سنويا.

- **مصنع الأنسولين:** ويقع هذا المصنع في قسنطينة أيضا، وهو مجهز بمجموعة من الموظفين والإطارات المؤهلة والمدربة في ألمانيا، من طرف المختبر Sanofi-Aventis، هذا المصنع متخصص في إنتاج الأنسولين البشري، في ثلاثة أشكال، أنسولين ذات الأثر السريع، أنسولين ذات الأثر البطيء، والأنسولين ذات الأثرين معا.

<sup>1</sup> بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة فرع انتيبوتيكال لمجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية، مرجع سبق ذكره، ص 208.

- **مصنع عنابة:** متخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تقدر بـ 5 مليون وحدة بيع سنويا.<sup>1</sup>

ب- فرع **ANTIBIOTICAL بالمدية:** يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية في الأشكال الصيدلانية المتمثلة في الحقن، الأقراص، الكبسولات، مسحوق الشراب، أشربة ومراهم<sup>2</sup>. له قدرة إنتاجية 60 مليون وحدة سنويا<sup>3</sup>.

ت- فرع **BIOTIC:** له عشرة خطوط إنتاج، بقدرة إنتاج 50 مليون وحدة بيع سنويا، طرح في السوق 45 منتج جديد بين سنتي 2005-2006، ويحتوي على أربعة مصانع إنتاجية هي:

- **مصنع الحراش:** ينتج الأشربة، المحاليل، الأقراص، الملبسات والمراهم، تبلغ طاقة إنتاجه 20 مليون وحدة بيع سنويا، ويتوفر على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.

- **مصنع جسر قسنطينة:** يعتبر الوحيد على المستوى الوطني في إنتاج المحاليل المكثفة في شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، ينتج الأنواع الجالونيسية من التحميلات والأقراص والملبسات والأمبولات، ويتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم إلى جانب التسيير التقني والوثائقي<sup>4</sup>، وتقدر طاقته الإنتاجية بـ 18 مليون وحدة بيع سنويا.

- **مصنع شرشال:** يحتوي هذا المصنع على ثلاث ورشات إنتاج، ورشة لإنتاج المحاليل المستخدم عن طريق الفم (المشروب sirops)، ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (الأقراص وأكياس المساحيق، الكبسولات)، ورشة لإنتاج الأدوية التي تركز على تصفية الدم.

- **مصنع باتنة:** هذا المصنع متخصص في إنتاج التحاميل<sup>5</sup>.

وينتج مجمع صيدال 215 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيصة، منها 11 قسم شكل فالينوسي (galeniques)، و 18 قسم علاج، تعالج أمراض القلب، أجهزة الدورة الدموية، مرض السكر، الأمراض الجلدية، الأعصاب، الأمراض العقلية، الأمراض المعدية (المعدة) و المعوية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>3</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>4</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

<sup>5</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

### المبحث الثالث: تحقيق ميزة تنافسية لمجمع صيدال من خلال هيكل صناعة الدواء في الجزائر

نجاح المؤسسة في السوق مرهون بقدرتها على تحليل الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحديد المزايا المتاحة في هذه الصناعة، التي تنتج من خلال تجاذب قوى المنافسة التي تدخل ضمن الصناعة والتي تتعدى المنافسين الحاليين إلى باقي القوى الأخرى التي حددها "Porter" في نموذجته المعروف بقوى المنافسة، ذلك لأن ربحية أي صناعة تتحدد من خلال تفاعل القوى المحددة للمنافسة فيها، والمؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يمكن لها أن تستغل المزايا المتاحة لها في الصناعة التي

---

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

تعمل فيها. ولكل صناعة عوامل تدخل ضمن محددات المزايا التنافسية لها، بحيث أن المؤسسة لها فرصة تحقيق ميزة تنافسية أيضا من خلال الاستفادة من توفر هذه العوامل، ذلك لأن عدم توفر عامل من هذه العوامل قد يقف عائقا أمام نجاح المؤسسة في السوق، والمؤسسة التي تصل إلى تحديد مكان الميزة التنافسية في الصناعة لا يمكن لها أن تستغل هذه الميزة إلا من خلال تحديد الإستراتيجية التي تناسبها وتطبيقها بالطريقة الصحيحة.

### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح العوامل التي تتحكم في الأداء التنافسي للمؤسسات الناشطة في صناعة الدواء في الجزائر، من خلال تطبيق ماسة "Porter" التي تبين العوامل الأساسية، والعوامل المساعدة المحددة للميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

#### الفرع الأول: المحددات الرئيسية للميزة التنافسية

تتمثل العوامل الرئيسية المحددة للميزة التنافسية، في العناصر التالية:

#### أولا: ظروف عوامل الإنتاج

تتمثل عوامل الإنتاج في العناصر التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية من الموارد الطبيعية، العمل، رأس المال، بالإضافة إلى العوامل المتخصصة التي أشار إليها "Porter" واعتبرها المحور الأساسي في خلق الميزة التنافسية، وظروف تواجد هذه العناصر وإمكانية الاستفادة منها، بحيث يمكن تطويرها وجعلها في ديناميكية مستمرة.

وبالتطبيق على صناعة الدواء في الجزائر يمكن أن نوضح هذه العوامل وظروف تواجدها، فبالنسبة للموارد الطبيعية والمتمثلة في: طبيعة المناخ، الموقع الجغرافي، المياه، المعادن، ....، نلاحظ هنا أن الجزائر تتميز بمناخ مساعد لهذه الصناعة، وكذا يعتبر موقعها الجغرافي جيد يساعد على تطوير صناعة الدواء، وإمكانية توسعها نحو الدول المجاورة، وكذا اتساع مساحة الجزائر يعتبر من العوامل المساعدة لهذه الصناعة، رغم ذلك فإن كل هذه المزايا غير مستغلة من طرف صناعة الدواء. كما يمكن أن نضيف هنا البنية التحتية للجزائر، بمعنى بيئة الأعمال التي تنشط فيها صناعة الدواء، والمتمثلة في كل من الطرق، الموانئ، شبكة الاتصالات، الكهرباء، وسائل النقل .....، حيث صنفنا الجزائر من حيث البنية التحتية في تقرير التنافسية لسنة 2007 في المرتبة 181<sup>1</sup>، رغم كل ما عرفته الجزائر من تطور كبير في ما يخص تكنولوجيا المعلومات في السنوات الأخيرة، والتي يمكن أن تعمل على تحسين بيئة الأعمال وتطويرها، إلا أنها تعتبر نقطة ضعف بالنسبة لصناعة الدواء.

<sup>1</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.mossabaka.net](http://www.mossabaka.net) تاريخ التصفح 2009/12/17.

أما في ما يخص العنصر الثاني والمتمثل في العمل أو الرأسمال البشري، فهو يعتبر من بين أهم العناصر التي تعتمد عليها صناعة الدواء، ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري استثماراً منتجاً لا يقل عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج، فكلما زادت كفاءة الأيدي العاملة، أمكن الاستفادة من المواد الخام والآلات بشكل أفضل، فالعنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر مقومات الصناعة الدوائية، حيث تحتاج هذه الصناعة إلى عمالة على درجة عالية من التدريب والكفاءة والمهارة لخطورة ودقة التعامل مع الصناعة الدوائية، لذا فهي تحتاج إلى فنيين متخصصين ومدربين تدريباً كافياً، أي فريق عمل متكامل من الصيادلة والكيميائيين والأطباء<sup>1</sup>، ونظراً لعدم توافر أي بيانات رسمية عن عنصر العمل على مستوى هذه الصناعة ككل، فسوف نستعيض عن ذلك بنموذج استرشادي يوضح تصنيف العمالة بمجمع صيدال الذي يمثل حوالي 76% من الإنتاج المحلي في الجزائر، بالإضافة إلى

#### تقدير UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE

(UNOP) حسب الدراسة التي قامت بها في نهاية سنة 2004 لعدد العاملين في الوحدات الخاصة لإنتاج الدواء والتي حددت بحوالي 4512 عامل، وبذلك يصل عدد العمال في صناعة الدواء بالجزائر إلى ما يقارب 8755 عامل، ولكن بالرغم من اتجاه الجزائر إلى التدريب نحو تطوير المهارات التقنية والإدارية من خلال أحدث برامج التدريب بالاستعانة بخبراء من فروع الدول الأخرى أو المخابر المتخصصة في صناعة الدواء، غير أنها ما زالت تعاني من هذه المهارات المتخصصة بسبب نقص ما تخصصه للإنفاق في هذا المجال بالمقارنة مع الآخرين ويتصف التكوين في المنظمات الدوائية بالقليل، حيث تخصص صيدال حوالي 1.8% من مصاريف المستخدمين للتكوين، وإذا ما تمت مقارنة هذه النسبة مع ما تخصصه الدول المتقدمة (على الأقل 10%) يمكن القول بأن المجمع يتصف بقلة الإنفاق على تكوين العاملين فيه، وبذلك تعاني الجزائر من غياب التكوين المستمر في المنظمات الدوائية نتيجة غياب التخطيط لذلك وضعف التأطير في مجال صناعة الأدوية التي تعتبر منعمة كتخصص في الجامعات الجزائرية، الأمر الذي يمكننا من تصنيف العمالة الموجودة حالياً بمنظمات الدواء في الجزائر بالمهارة والكفاءة المتوسطة، وبذلك فهي تعتبر عمالة غير متقدمة ومتخصصة، أي لا يمكن اعتبارها أحد العوامل ذات التأثير الإيجابي على صناعة الدواء في الجزائر<sup>2</sup>.

أما في ما يخص رأس المال، فإن سوق رأس المال في الجزائر تعاني وهي في المراتب الأخيرة في تقرير التنافسية لسنة 2008، حيث صنف قطاع البنوك في الرتبة 132 والأخيرة من حيث التنافسية<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> نسيم محمد الراحله، مدي قدرة شركات الأدوية العربية علي مواجهة التحديات المستقبلية "تجربة الأردن"، ندوة حول: آثار العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية علي مستقبل الصناعة الدوائية العربية، تونس، 15-16 تشرين الثاني 2000، ص 8.

<sup>2</sup> Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2005, P 21.

<sup>3</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.elkhabar.com تاريخ التصفح 2009/12/17.

وبالتالي فإن سوق رأس المال يعتبر من بين العوامل السلبية التي تساهم بالسلب في تحديد الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

وبالنسبة للعوامل المتخصصة التي يشير إليها "Porter" فتتمثل في رصيد الدولة من البحث العلمي والتكنولوجي، مثل المعاهد والمراكز المتخصصة في البحث العلمي، ومساهمة الجامعات في توفير نوع من البحوث العلمية، وكذا توفير الكفاءات والإطارات، ومحاولة خلق تفاعل بينها وبين الشركات التي تعمل في صناعة الدواء، من أجل تحقيق الصناعة للميزة التنافسية، وهذا كله غير متوفر في الجزائر، وكذلك فإن بقاء وتطور أي صناعة في بيئة تتميز بالديناميكية، يعتمد على قدرتها على البحث والتطوير، وصناعة الدواء من بين الصناعات التي يرتبط بقاءها باعتمادها المستمر على أنشطة البحث والتطوير، إلا أنه في صناعة الدواء الجزائرية يبقى الإنفاق على الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير ضعيف جدا، رغم عدم توفر كل المعلومات عن الصناعة إلا أننا سوف نعتمد على المعلومات المتوفرة عن صيدال باعتباره من أهم المنتجين للدواء في الجزائر، حيث بلغة نسبة الإنفاق على البحث والتطوير في صيدال 1.5% من رقم أعمالها<sup>1</sup>، وهذه النسبة تعتبر ضعيفة إذا ما قورنت بنسبة الإنفاق على البحث والتطوير في الدول المتقدمة.

### ثانيا: ظروف الطلب

يعتبر الطلب على السلعة من بين محددات الميزة التنافسية، التي طرحها "Porter" في نموذج، المعروف بالماسية، فتطور الطلب في صناعة معينة ونموه، يعطى فرصة للمؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة، على استغلال ميزة اقتصاديات الحجم الكبير، ويعتبر الطلب المحلي على منتجات صناعة معينة، كمؤشر للطلب الأجنبي لهذه السلعة، بمعنى أن المؤسسة باعتمادها على الطلب المحلي يمكن لها توقع الطلب الأجنبي، وهذا ما سماه "Porter" بأسبقيّة الطلب المحلي، ولم يكتفي "Porter" بالتطور المطلق للطلب، بل اهتم أيضا بمعدل نمو الطلب ذلك لأنه كلما كان معدل نمو الطلب على سلع المؤسسة كبيرا، كلما زاد الحافز لدى المؤسسة بزيادة الإنتاج وتطوير المنتج وتحسينه، من أجل مواجهة هذا النمو في الطلب<sup>2</sup>.

ومن خلال النظر إلى صناعة الدواء في الجزائر، يمكن أن نلاحظ أن الطلب على الدواء مرتبط كثيرا بزيادة السكان، وكثرة الأمراض، حيث نلاحظ أن الجزائر تميزت في السنوات الأخيرة بزيادة معتبرة في عدد السكان، وارتفاع معدل حياة الإنسان في الجزائر إلى حدود 72 سنة، وما ترتب عنه زيادة الفئة العمرية فوق 60 سنة، وتعتبر هذه الفئة من بين أكثر الفئات العمرية استهلاكاً للدواء، حيث نجد أكثر من

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>2</sup> Michael E Porter, The competitive advantage of nations, op, cit, P 93.

59% من الوصفات الطبية الخاصة بمضادات الالتهاب موجه لهذه الفئة، حسب إحصائيات وزارة الصحة لسنة 2004، دون أن ننسى الإهمال ونقص الرعاية خاصة في المناطق النائية والأحياء القصديرية والأحياء ذات الكثافة السكانية في الجزائر، مما ترتب عنه ظهور أمراض الفقر ونقص النظافة كالتفونيد والتهاب الكبد الفيروسي واللشمانبوز، مما ساعد على زيادة الطلب على الدواء في الجزائر، ومن جهة أخرى ظهور أمراض جديدة معروفة بأمراض العصر التي لم تكن موجودة في الجزائر من قبل، والتي كانت تنتشر في الدول الغنية كأمراض السرطان والقلب والأعصاب وارتفاع الضغط والسكري والسمنة المفرطة، والتي أصبحت منتشرة كثيرا في الجزائر، حيث حسب إحصائيات وزارة الصحة في نشرية صادرة سنة 2004، يوجد أكثر من مليوني مصاب بالسكري، وربع السكان مصابون بارتفاع ضغط الدم، إضافة إلى أمراض الشرايين وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، وذلك بسبب تغير العادات الغذائية من خلال الاعتماد على المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية، ودخول الملوثات الصناعية على المنتجات الزراعية والحيوانية، وهذا كله أدى إلى تطور ونمو الطلب على الدواء<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم 13: تطور استهلاك الدواء في الجزائر خلال الفترة 1990-2004

الوحدة: مليون دينار جزائري.

السنوات	1990	1995	1998	2000	2002	2003	2004
الاستهلاك	417	950	2350	3600	4120	4290	5520

المصدر نصر الدين بن اعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة

ماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 22.

نلاحظ من خلال الجدول أن استهلاك الدواء في الجزائر عرف تطورا ملحوظا، حيث بلغ في سنة 2004 حوالي 5520 مليون دينار جزائري، بزيادة قدرها 5103 مليون دينار جزائري، عما كان عليه سنة 1990، وإذا ما قارنا تطور استهلاك الدواء بين سنتي 2002 و2003 نلاحظ أن معدل النمو يقدر بنسبة 4.12% تقريبا، بينما بلغ معدل النمو بين سنتي 2003 و2004 نسبة 28.67% تقريبا، أي أن معدل النمو استهلاك الدواء في تطور مستمر.

و تعتمد الجزائر في تغطية هذا الطلب على الدواء من خلال الإنتاج الوطني الذي تقدر نسبته بحوالي 20%، أما النسبة المتبقية فيتم تغطيتها عن طريق الاستيراد الذي تقدر نسبته أيضا بحوالي 80%<sup>2</sup>، وهذا دليل على أن الإنتاج الوطني من الدواء عاجز على مواجهة التطور الحاصل في الطلب، مما أدى إلى

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.eloumma.com](http://www.eloumma.com) تاريخ الإطلاع 2009/12/19.

اللجوء إلى الاستيراد، وعليه يعتبر الطلب على الدواء في الجزائر عامل مهم يمكن استغلاله من طرف المنتجين للدواء من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثا: وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

تعتمد صناعة الدواء في الجزائر على نوعين من الصناعات، أولا الصناعات المرتبطة وهي الصناعات الكيماوية، التي تعتمد عليها صناعة الدواء في الحصول على المادة الأولية، التي تعتبر مدخلات العملية الإنتاجية لصناعة الدواء، ونظرا لعدم توفر المعلومات المتعلقة بالتمويل بالمادة الأولية لصناعة الدواء في الجزائر ككل، يمكن أن نستشهد بأرقام التمويل لصيدال التي تعتبر من بين أكبر وأهم المنتجين للدواء في الجزائر، والجدول رقم 14 يوضح عملية تمويل صيدال بالمادة الأولية.

#### الجدول رقم 14: تمويل صيدال بالمادة الأولية لسنتي 2007 و 2008

الوحدة: مليار دينار جزائري.

مصادر التمويل	قيمة التمويل لسنة 2007	نسبة التمويل لسنة 2007	قيمة التمويل لسنة 2008	نسبة التمويل لسنة 2008
مصدر داخلي	180.707	%15	216.430	%13
مصدر خارجي	990.405	%85	1.482.068	%87
المجموع	1.171.112	%100	1.698.498	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Rapport de gestion de SADEL لسنتي 2007 و 2008.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن صناعة الدواء في الجزائر تعتمد على الصناعات المرتبطة المتواجدة في الخارج، والتي توفر لها المادة الأولية بنسبة 85% و 87% لسنتي 2007 و 2008 على التوالي، وعليه فإن صناعة الدواء مرتبطة بمصادر التمويل الخارجية، وهذا ما لا يساعد صناعة الدواء الجزائرية في تحقيق ميزة تنافسية في مجال الصناعات المرتبطة.

أما في ما يخص الصناعات المساندة التي تعتمد عليها صناعة الدواء في الجزائر، فتنتمثل في الصناعات الهندسية المتخصصة في صناعة قطع الغيار لوسائل الإنتاج، والصناعات المتخصصة في صناعة مواد التعبئة والتغليف، ونظرا أيضا لعدم توفر المعلومات الخاصة بعملية التمويل بالقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف لصناعة الدواء ككل، سنستشهد بأرقام صيدال في هذا المجال، والجدول رقم 15 يوضح عملية التمويل لصيدال من قطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف لسنتي 2007 و 2008.

#### الجدول رقم 15: تمويل صيدال من قطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف لسنة 2008

الوحدة: مليار دينار جزائري.

التمويل بقطع الغيار لسنة 2008		التمويل بقطع الغيار لسنة 2008		
نسبة التمويل	قيمة التمويل	نسبة التمويل	قيمة التمويل	مصدر التمويل
35%	416.274	20.5%	44.966	مصدر داخلي
65%	759.126	79.5%	174.359	مصدر خارجي
100%	1.175.400	100%	219.325	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Rapport de gestion de SADEL 2008.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التمويل بقطع الغيار من الخارج تقدر بحوالي 79.5% لسنة 2008، وكذا نسبة التمويل بقطع الغيار من الخارج تقدر بحوالي 65% لسنة 2008، وهذا يدل على أن صناعة الدواء تعتمد بنسبة كبيرة في التمويل سواء بقطع الغيار أو مواد التعبئة والتغليف على الخارج.

ومن خلال ما سبق يظهر لنا أن محدد الصناعات المرتبطة والمساندة يساهم بسلبية في تحقيق صناعة الدواء في الجزائر للميزة التنافسية.

#### رابعاً: الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

يضم هذا المحدد جانبيين، الجانب الأول يتمثل في الوضع الإستراتيجي، ويقصد به إستراتيجية المؤسسة ونظامها الإداري وأهدافها الإستراتيجية، بحيث يساعد كل هذا وبالإضافة إلى الكفاءات والمهارات التي يتميز بها عمال المؤسسة، ومدى اهتمامهم بالبحث والتطوير، على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.

ومن خلال تطبيق هذا على صناعة الدواء في الجزائر نلاحظ أنها تضم 81 مؤسسة لصناعة الدواء<sup>1</sup>، منها مؤسسة واحدة تابعة للقطاع العام أي تابعة للدولة، وباقي المؤسسات تابعة للقطاع الخاص، وهنا يظهر لنا مدى اختلاف الإستراتيجيات والنظم الإدارية بين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث في كثير من الأحيان يتميز القطاع الخاص بالمرونة في نظم التسيير، وإعطاء حرية أكبر لمتخذي القرار، بالإضافة إلى إتباع معايير الكفاءة في اختيار العاملين وامتخذي القرار، ومدى قدرتهم على الإبداع وتطوير المؤسسة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إتباع استراتيجيات تنافسية متطورة، وهذا بعكس القطاع العام الذي يتميز بالبيروقراطية في نظم التسيير، وعدم إعطاء حرية أكبر لمتخذ القرار، بالإضافة إلى أن اختيار العمالة فيها لا يركز بنسبة أكبر في كثير من الأحيان على الكفاءة والإبداع، وهذا ما يبين الاختلاف الموجود بين الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات التابعة للقطاع الخاص والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات التابعة للقطاع العام.

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 .

أما الجانب الثاني لهذا المحدد فيتمثل في الوضع التنافسي للمؤسسة، وكذا طبيعة المنافسة المحلية التي تواجهها المؤسسة، من خلال شدتها وقدرتها في التأثير على المؤسسة، ودفعها إلى تحقيق المزيد من الإبداع وتطوير منتجاتها، ذلك لأن شدة المنافسة بين المؤسسات يمكن أن تكون عامل ضغط على المؤسسة في السعي وراء التميز والإبداع، وتختلف درجة تأثير المنافسة على المؤسسة، باختلاف شكلها، حيث أن المنافسة السعرية تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن أساليب جديدة تدعم قدرتها على التحكم في تكلفتها واستغلالها مثلًا عامل 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 من خلال منتجها الذي يدخل إلى الجزائر عبر الواردات التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

الجزائر حيث بلغت نسبتها تقريبا 80%<sup>1</sup> وعدم قدرة الدولة على التحكم في استيراد الدواء رغم إصدارها لمجموعة من القوانين، إلا أنها لم ترى النور في واقع الأمر، فمثلا القانون الذي ينص على شرط قيام المؤسسة المستوردة للدواء بتقديم مشروع استثماري بعد سنتين من الاستيراد، تم إلغائه فيما بعد، أو قانون منع استيراد الأدوية المنتجة محليا الصادر مؤخرا، 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، خاصة أمام حرية الاستيراد التي تمنحها الدولة للمستوردين.

ومن خلال ما سبق كله يمكن أن نقول بأن محدد الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، يعتبر من بين المحددات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

### الفرع الثاني: المحددات المساعدة للميزة التنافسية

أما العوامل المساعدة المحددة للميزة التنافسية فتتمثل في عنصرين هما:

#### أولاً: دور الصدفة

يعتبر دور الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة، بحيث تحدث في العديد من الأحيان أمور داخل الصناعة أو خارجها بفعل الصدفة، تؤدي إلى تطوير و تحسين الأداء التنافسي للصناعة، فمثلا في صناعة الدواء يمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة من التكنولوجيا التي تنقلها المؤسسات الأجنبية، سواء المستثمرة هنا في الجزائر، لأن صناعة الدواء الجزائرية تعتبر من بين أهم الصناعات النامية، ولم يستطع الإنتاج المحلي مسايرة التطور الحاصل في نمو هذه الصناعة، وهذا عامل مشجع للاستثمار من قبل المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الدواء في العالم، وبالتالي إمكانية نقل التكنولوجيا المتطورة للجزائر، واستفادة المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة من هذه الميزة، أو عن طريق الاستيراد لمنتجات هذه المؤسسات، واحتكاك المؤسسات الناشطة في الجزائر بمنتجات المؤسسات العالمية، ومن ثم العمل على تطوير منتجاتها من أجل منافسة المنتجات المستوردة، بمعنى أن المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات الناشطة في صناعة الدواء الجزائرية، تحتم عليها القيام بالعديد من عقود الشراكة مع الشركات المتطورة والرائدة في مجال صناعة الدواء في العالم، فمثلا صيدال قامت بتوقيع العديد من عقود الشراكة (مشاريع مشتركة)، سواء مع مختبرات عالمية مشهورة ورائدة في مجال صناعة الدواء ومتواجدة في السوق الجزائرية منها ( JPE ، Sanofi-Aents ، Pfizer )، أو مع مختبرات

<sup>1</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://elkhabar-hebdo.com/site/news-action-show-id-559.htm> تاريخ الإطلاع 2009/12/19.

الدول العربية منها ( دار الدواء، SPIMACO، JPM، .....)<sup>1</sup>، وهذا ما يؤدي إلى تطوير الصناعة من خلال اكتساب التكنولوجيا المتطورة من طرف المؤسسات المحلية عن طريق مثل هذه الشراكات مع المختبرات الرائدة في مجال صناعة الدواء، وهذا يدل على أن محدد دور الصدفية يساهم بإيجابية في تدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

## ثانيا: دور الدولة

على الرغم من أن تحليل "Porter" لمحددات الميزة التنافسية، وضع دور الدولة من بين المحددات المساعدة، بدلا من وضعه كمحدد أساسي للميزة التنافسية، إلا أنه يعتبر عاملا له دور كبير في التأثير على المحددات الأساسية، بمعنى أنه بإمكان الدول التأثير بطريقة إيجابية أو سلبية في كل من عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات المساندة، المنافسة المحلية، من خلال السياسات التي تتبناها، كسياسة تدعيم المنتج المحلي، أو توفير بيئة أعمال تستقطب من خلالها المستثمرين الأجانب، وذلك من أجل رفع القدرة التنافسية للصناعة المحلية من خلال التكنولوجيا المستوردة، وهذا كله يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للصناعة الوطنية.

وفي حالة صناعة الدواء في الجزائر، نلاحظ أن دور الدولة لا يبدو واضحا في مجال تدعيم المنتج المحلي وحمايته من المنافسة غير المشروعة، من خلال تراجع الدولة عن منشور 2003 الذي ينص على منع استيراد 128 دواء ينتج محليا<sup>2</sup>، 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 من مليار دولار، من خلال منع استيراد الأدوية المنتجة محليا<sup>3</sup>، كما تم إلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين الخواص من ضرورة الاستثمار في الإنتاج المحلي بعد سنتين من العمل<sup>4</sup>، هذا كله يوضح ويبين مدى قصور الدولة في توفير البيئة المساعدة لتطوير الإنتاج المحلي وتشجيع المؤسسات المنتجة للدواء المحلية، وخاصة المؤسسة التابعة للقطاع العام صيدال، من أجل مواجهة المنافسة الشرسة التي تمارسها المنتجات المستوردة والتي فتحت لها كل الأبواب، وهذا قد يؤثر أيضا على الصحة العامة للمستهلك، خاصة مع عدم وجود رقابة صارمة للمنتجات المستوردة.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن دور الدولة يمكن أن يكون له أثر إيجابي في تدعيم القدرة التنافسية للصناعة، وذلك من خلال رفع المستوى الفكري والتكنولوجي للرأس المال البشري، من خلال الاستثمار في

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.moheet.com](http://www.moheet.com) تاريخ الإطلاع 2009/12/19.

<sup>4</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://elkhabar-hebdo.com/site/news-action-show-id-559.htm> تاريخ الإطلاع 2009/12/19.

مجال برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي، وإنشاء مجالات التعاون بين مراكز البحث والتطوير والقطاع الصناعي، وإتباع السياسات الرامية إلى تشجيع التطوير والإبداع من خلال إنشاء مراكز خاصة بالبحث والتطوير، وتوفير البيانات والإحصاءات اللازمة لذلك، وهذا ما يبدو بصفة واضحة مفقود هنا في الجزائر، وخاصة في صناعة الدواء حيث أنها تعتبر من أكثر الصناعات التي تحتاج لجهود البحث والتطوير، ورفع كفاءة العنصر البشري.

ويمكن أن نلخص أهم النقاط التي تبين مساهمة كل محدد من محددات الميزة التنافسية التي تطرقنا لها سواء المحددات الأساسية أو المحددات المساعدة كما في الجدول رقم 16 التالي:

**الجدول رقم 16: مساهمة عناصر ماسة "Porter" في تحديد الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر**

المساهمة في تحديد الميزة التنافسية	محددات الميزة التنافسية
-----	<b>1- المحددات الأساسية:</b>
قوية.	- العوامل الطبيعية.
ضعيفة.	- البنية التحتية.
ضعيفة.	- رأسمال البشري.
ضعيفة.	- سوق رأس المال.
ضعيفة.	- العوامل المتخصصة.

ظروف الطلب:	- زيادة السكان. - نمو الطلب على الدواء.	قوية. قوية.
وضع الصناعات المرتبطة والمساعدة:	- الصناعات المرتبطة. - الصناعات المساعدة.	ضعيفة. ضعيفة.
الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة:	- إستراتيجية وهيكل المؤسسة. - المنافسة المحلية وشدتها.	متوسطة. قوية.
<b>2- المحددات المساعدة:</b>		-----
دور الصدف:	- نقل التكنولوجيا المتطورة.	قوية.
دور الدولة:	- سياسات حماية الإنتاج المحلي. - سياسات تدعيم البحث والتطوير.	ضعيفة. ضعيفة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل محددات ماسة "Porter".

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل من العوامل الطبيعية، زيادة السكان، نمو الطلب على الدواء، المنافسة المحلية وشدتها، نقل التكنولوجيا المتطورة، تأثر بالإيجاب على تحقيق صناعة الدواء للمزايا التنافسية، بينما تبقى العناصر الأخرى والمتمثلة في كل من البنية التحتية، رأسمال البشري، سوق رأس المال، العوامل المتخصصة، الصناعات المرتبطة، الصناعات المساعدة، إستراتيجية وهيكل المؤسسة، سياسات حماية الإنتاج المحلي، سياسات تدعيم البحث والتطوير، تأثر تأثيرا سلبيا ولو بدرجات متفاوتة على تحقيق صناعة الدواء في الجزائر للمزايا التنافسية.

### المطلب الثاني: قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر

من أجل معرفة وتحديد مدى جاذبية صناعة الدواء في الجزائر، وتحديد الفرص المتاحة فيها، والتي يمكن لصيدال استغلالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، لابد من تحليل هذه الصناعة وذلك وفق نموذج القوى الخمسة لـ "Porter" الذي يظهر الموقع التنافسي لصيدال ضمن صناعة الدواء في الجزائر.

## الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين

نموذج القوى الخمسة لـ "Porter" لا يعتمد في التحليل على المنافسين الحاليين فقط، بل يعتمد حتى على المنافسين المحتمل دخولهم إلى الصناعة، ويتوقف هذا الدخول على قدرة المؤسسات الموجودة في الصناعة في خلق أو وضع عوائق تقف كحاجز أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، وبالنظر إلى صناعة الدواء في الجزائر نلاحظ أنه رغم تميزها بارتفاع تكلفة الاستثمار، مثلا مؤسسة صيدال يقدر رأس مالها بحوالي 2.500.000.000 دينار جزائري<sup>1</sup>، إلا أنه هناك نمو ملاحظ في زيادة المشاريع الجديدة في الصناعة، حيث بلغ عدد المشاريع قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي)<sup>2</sup>، وبالنظر إلى حجم الإنتاج الذي تنتجه صيدال والمقدر خلال سنة 2008 بحوالي 9.2 مليار دينار جزائري<sup>3</sup>، وهذا الحجم من الإنتاج يعتبر كبير بالنسبة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى صناعة الدواء، لأن هذا الحجم يعطى لصيدال القدرة على التحكم في تكلفة الإنتاج والسيطرة عليها، والعمل على جعلها وسيلة لإخراج المنافس الجديد من الصناعة إذا مدخل لينافسها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء وكبير حجمها، هذا كله يعطى لصيدال ميزة السيطرة على التكلفة سواء كانت تكلفة الإنتاج أو التكلفة المرتبطة بالتسيير لإعاقة دخول المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة التي تنشط فيها.

تعتبر صيدال من بين المؤسسات المتفوقة في مجال صناعة الدواء في الجزائر، والدليل قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة من الخارج والمنتجة من طرف أكبر المخابر العالمية خبرة في مجال صناعة الدواء، وقدرة صيدال على إنتاج أكثر من 150 نوع من الدواء<sup>4</sup>، وحصول المجمع في شهر نوفمبر 2001 على شهادة ISO 9001 و ISO 9002 لدى الجمعية الفرنسية للتأمين على النوعية (AFAQ)<sup>5</sup>، وتحصل المجمع أيضا سنة 2005 على شهادة ISO 9001، وتحصل مركز البحث والتطوير CRD على شهادة ISO 9001<sup>6</sup>، هذا دليل على تفوق صيدال في مجال صناعة الدواء في الجزائر وامتلاكها لعلامة تجارية جيدة، تحظى بولاء المستهلك وثقته في المنتجات الحاملة لاسم صيدال، وهذه ميزة تتفوق بها صيدال عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى صناعة الدواء، التي لا بد لها من العمل لمدة طويلة حتى تكتسب علامة تجارية تضاهي علامة صيدال.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>2</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، 27-29 نيسان 2009، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 10.

<sup>3</sup> Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

<sup>4</sup> نصر الدين بن اعمار، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>5</sup> سليمان نورة، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>6</sup> نصر الدين بن اعمار، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 166.

لقد حققت صيدال نسبة تقدم ونمو في مجال تصدير الدواء إلى الخارج حيث بلغت قيمة صادراتها سنة 2007 حوالي 21.979.835 دينار جزائري<sup>1</sup>، ومن بين الدول التي تصل لها منتجات صيدال هي: تشاد، السنغال، بوركينافاسو، النيجر، زيمبابوي، اليمن، العراق، ليبيا، إيطاليا<sup>2</sup>، هذا بالإضافة إلى امتلاكها لقنوات توزيع داخل الجزائر، هذه العوامل كلها تمنح لصيدال ميزة السيطرة على قنوات التوزيع، وهذه السيطرة ليست مطلقة لأنها لا تضاهي المؤسسات العالمية من خلال رقم الصادرات أو رقم المبيعات ككل، إلا أنها تعتبر ميزة تتميز بها صيدال إذا ما قورنت بمؤسسة جديدة ترغب في الدخول إلى صناعة الدواء.

إن فاتورة استيراد الأدوية في الجزائر تقفز من سنة لأخرى، تبعا للزيادة السكانية التي لا يسايرها إنتاج محلي مناسب للأدوية وإقبال منقطع النظير على كل ما هو مستورد، حيث في عام 2007 بلغ رقم الاستيراد 4,1 مليار دولار، وفي العام الذي يليه بلغ خلال الـ9 أشهر الأخيرة فقط 3,1 مليار دولار، أما الصناعة المحلية فلا تغطي أكثر من 20٪ من الاحتياجات الوطنية يشترك فيها مجمع صيدال العمومي مع شركات خاصة وأخرى أجنبية وعربية، فهذه الشركات تلقى حصارا شديدا من طرف المستوردين، حيث فرضت الحكومة إجراءات مابين الأعوام 2000 و 2005 تقضى بضرورة الاستثمار في الإنتاج المحلي بعد سنتين من العمل، أي تحويل الأموال المكتسبة بعد أن تخلت الدولة عن مهام الاستيراد بواسطة الصيدلية المركزية إلى مشاريع، وهذا ما لم يتحقق وذلك بسبب قيام المستوردون من جانبهم بالتحايل على القانون، فتم تغيير تسمية الشركات وغلقها بعد المدة المحددة، أي سنتين لتظهر من جديد بأسماء أخرى، وكذلك قيام الحكومة بإصدار القرار القاضي بمنع استيراد 1000 دواء منتج محليا، رغم عدم تطبيقه في الواقع إلى حد الآن، ومن جهة أخرى أيضا وحسب بعض مسؤولي وحدات الإنتاج المحلي، فإن تسجيل الدواء المحلي صعب جدا، عكس ما يحدث مع الإنتاج الأجنبي الذي تتم الموافقة عليه وحتى تمرير بيعه بعد أن تثبت التحاليل في الخارج أن له آثار مضاعفة ويتم سحبه هناك والدليل على ذلك فإن 75٪ من الأدوية المستوردة يتم تسجيلها، عكس الأدوية المحلية، حيث لم تسجل إلا نسبة 25٪ منها، أما صيدال التي تؤخذ أدويتها كمرجع لتحديد الأدوية المعوضة في صناديق الضمان الاجتماعي فلا تقدم إلا 96 دواء من جملة 270 ينتجها المجمع<sup>3</sup>، وهذا كله يعتبر عائقا لا يشجع على الإنتاج المحلي، بمعنى أن السياسة الحكومية لا تعمل على تشجيع الإنتاج المحلي وحمايته من المنافسة الأجنبية رغم إصدارها لقوانين تشجع الإنتاج المحلي إلا أنها لم تطبق في الواقع، وهذا عامل لا يحمي

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2007.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>3</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://elkhabar-hebdo.com> تاريخ الإطلاع: 2009/12/18.

المؤسسات العاملة في هذه الصناعة من دخول منافسين جدد إلى الصناعة ومنافستها على أنصبتها السوقية.

### الفرع الثاني: قوة مساومة الموردون

يعتمد المجمع الصناعي صيدال في استمرار عمله على شرائه للمواد الأولية، ومواد التعبئة والتغليف، وقطع الغيار، وقد وصلت فاتورة التمويل في المجمع لسنة 2008 بالكمية إلى 4902 طن، أما بالقيمة فقد بلغت 3.093.223 دينار جزائري، حيث تعتمد في التمويل على مصدرين، مصدر السوق الداخلية، ومصدر السوق الخارجية، وسوف نوضح درجة اعتماد المجمع على هذين المصدرين من خلال الجدول رقم 17 التالي<sup>1</sup>:

### الجدول رقم 17: مصادر التمويل بالمادة الأولية ومواد التعبئة وقطع الغيار للمجمع لسنة 2008

الوحدة: 1000 دينار جزائري

النسبة	المجموع	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	
22%	677.670	44.966	416.274	216.430	مشتريات محلية
78%	2.415.553	174.359	759.126	1.482.068	مشتريات أجنبية
100%	3.093.223	219.325	1.175.400	1.698.498	المجموع
	100%	7%	38%	55%	النسبة

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول أن المجمع يعتمد على نسبة 22% من تمويله على السوق المحلية، بينما يعتمد على نسبة 78% من تمويله على السوق الأجنبية، وهذا ما يعرض المجمع لخطر قوة مساومة الموردين الأجانب، وارتفاع تكلفة التمويل خاصة عند انخفاض قيمة العملة المحلية مقارنة بالعملة التي

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

يتعامل بها الموردين الأجانب، وعدم قدرة المجمع على استرجاع هذا الارتفاع في التكاليف ضمن سعر الدواء بسبب الأسعار التنافسية التي يتميز بها الدواء المستورد، رغم هذا فإن مصادر التمويل الخارجية التي يعتمد عليها المجمع متنوعة، أي من دول وموردين مختلفين، وهذا ما يبينه الجدول رقم 18 التالي:

### الجدول رقم 18: قيمة ونسبة مشتريات المجمع حسب الدول لسنة 2008

الوحدة: 1000 دينار جزائري

الدولة	قيمة المشتريات	النسبة
فرنسا	538.164	22%
ألمانيا	528.143	22%
سويسرا	250.822	10%
الهند	245.343	10%
إيطاليا	244.938	10%
الصين	117.678	5%
بلجيكا	114.195	5%
التشيك	90.363	4%
اسبانيا	90.189	4%
الولايات المتحدة الأمريكية	58.222	2%
تونس	47.830	2%
النمسا	38.740	2%
بريطانيا	15.813	1%
سلوفاكيا	14.897	1%
البرتغال	8.791	0%
مصر	4.702	0%
المجر	4.062	0%
لوكسمبورج	2.661	0%
المجموع	2.415.553	100%

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول أن كلا من فرنسا وألمانيا تعتبران من بين أهم الموردين الأجانب الذين يعتمد عليهم المجمع، حيث تصل نسبة تمويل هاتين الدولتين للمجمع حوالي 22% لكل منهما، لتأتي بعدهما من حيث نسبة التمويل كل من سويسرا، الهند، إيطاليا بنسبة 10%، ثم تأتي كل من الصين وبلجيكا بنسبة 5%، ثم التشيك واسبانيا بنسبة 4%، و الولايات المتحدة الأمريكية، تونس، النمسا بنسبة 2%، وبريطانيا، سلوفاكيا بنسبة 1%، وهذه النسب تدل على أن المجمع يعتمد على مصادر تمويل خارجية متنوعة، وهذا ما يخفف قوة مساومة الموردين تجاه المجمع.

### الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن

يتعامل المجمع مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، سواء على المستوى المحلي و التي تتمثل بصفة عامة في تجار الجملة، حيث أن تجار الجملة هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر، وبجودة عالية، وهذا ما يقف عائقا أمام المجمع بسبب المنافسة الأجنبية، من خلال الدواء الأصلي الذي يعتبر من بين أهم العوائق التي تقف أمام المجمع، فهو مختص في إنتاج الأدوية الجنيسة بحيث ينتج المجمع 215 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى أن الكثير من منتجات المجمع تفتقر للتصميم الجيد مع رداءة التغليف، هذا كله يجعل الزبائن والمتمثلين في تجار الجملة يمارسون ضغطا على المجمع من أجل تخفيض أسعار المنتجات التي يقدمها مقارنة بالمنتجات المستوردة، أما على المستوى الخارجي فالمجمع يتعامل مع مجموعة من الزبائن من دول مختلفة، ويمكن إظهار هؤلاء الزبائن في الجدول رقم 19 التالي:

### الجدول رقم 19: زبائن المجمع على المستوى الأجنبي وقيمة صادراته نحوهم لسنة 2008

الوحدة: مليار دينار

الزبون	الدولة	القيمة	عدد الأدوية المصدرة
PNA	السنغال	4.011	4
ONPPC	النيجر	6.386	34
CONTINENTAL PHARM	النيجر	696	34
CAMEG	بوركينافاسو	2.188	1
ABU FARI	اليمن	4.227	4

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

	17.508		المجموع
--	--------	--	---------

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول أن ONPPC من النيجر يعتبر من أهم الزبائن على المستوى الخارجي بقيمة 6.386 مليار دينار، ثم يأتي بعده كل من ABU FARI من اليمن بقيمة 4.227 مليار دينار، و PNA من السنغال بقيمة 4.011 مليار دينار، وبعدهم يأتي CAMEG بقيمة 2.188 مليار دينار، وفي الأخير يأتي CONTINENTAL PHARM بقيمة 696 مليار دينار، وهذا يوضح أن المجمع يتعامل مع مجموعة من الزبائن على المستوى الأجنبي، تتقارب أهميتهم النسبية بالنسبة للمجمع، وتختلف مواقعهم الجغرافية، وهذا ما يجعل المجمع في مؤمن من تركيز الزبائن على المستوى الأجنبي، وعدم قدرته في التأثير على المجمع وممارسة قوة المساومة عليه.

#### الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة

تمارس المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على جاذبية الصناعة، بمعنى أنه كلما كانت هناك بدائل كثيرة لمنتج المؤسسة، كلما كان ذلك تهديدا يؤثر على ربحية المؤسسة، وفي صناعة الدواء هناك تهديد كبير من قبل المنتجات المعالجة بالنباتات **Phytothérapie** و **Alicaments** مثل الياغورت المليون<sup>1</sup>، وهذه المنتجات تمارس تهديدا كبيرا لصناعة الدواء بصفة عامة، ولمنتجات المجمع صيدال بصفة خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن سوق الدواء في الجزائر تتكون من حوالي 35% منتجات جنيسة و 65% أصلية<sup>2</sup>، كما أن المجمع صيدال ينتج 215 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة<sup>3</sup>، بمعنى أن المجمع متخصص في إنتاج الأدوية الجنيسة، وهذا يوضح التهديد الذي يمارسه المنتج الأصلي في شكل الأدوية المستوردة من قبل المستوردين، على المنتج الجنيس الذي ينتجه المجمع، بالإضافة إلى توجهه واصفي الدواء (الأطباء) إلى اختيار الأدوية الأصلية لعلاج مختلف الأمراض، بدلا عن الأدوية الجنيسة، وعليه لابد للمجمع مراعاة هذا التهديد، ومحاولة الاستثمار في مجال البحث والتطوير للحصول على براءات الاختراع لمنتجات جديدة.

#### الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة

<sup>1</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، ص 10.  
<sup>2</sup> بلقاسم رايح، صورة المؤسسة وتقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، 2206/2005، ص 138.  
<sup>3</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تتميز صناعة الدواء في الجزائر بدرجة كبيرة من المنافسة سواء من طرف المنتجين المحليين، حيث بلغ عدد المؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر 81 مؤسسة منتجة للمواد الصيدلانية<sup>1</sup>، أو من طرف المؤسسات الأجنبية حيث توجد هناك 79 مؤسسة مستوردة للمواد الصيدلانية<sup>2</sup>، هذا دليل يوضح الضغط التنافسي الذي تمارسه المؤسسات الناشطة في صناعة الدواء على المجمع صيدال، بحيث أن الدواء المستورد يعتبر أحسن من حيث الشكل، وأفضل من حيث النوعية، لأن المنتج المستورد أكثره منتج أصلي، ومنتج من طرف أكبر المؤسسات العالمية في صناعة الدواء، كما سنرى في الجدول رقم 20 التالي:

الجدول رقم 20: واردات الجزائر من الدواء حسب البلد لسنة 2005

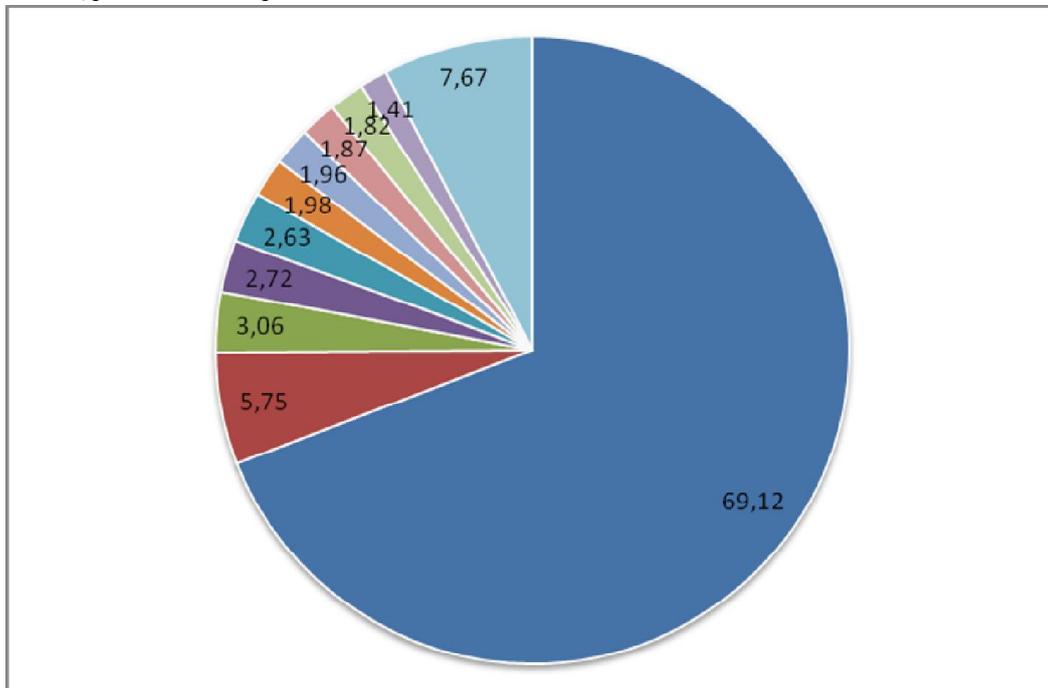
النسبة المئوية	البلد
69.12	فرنسا
5.75	الأردن
3.06	المملكة المتحدة
2.72	إيطاليا
2.63	تركيا
1.98	ألمانيا
1.96	سويسرا
1.87	إسبانيا
1.82	الدنمرك
1.41	هولندا
7.67	31 بلد آخر
100	المجموع

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 222.  
<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 219.

وسنقوم بتوضيح هذا الجدول الذي يوضح واردات الجزائر من الدواء حسب البلد لسنة 2005، في دائرة نسبية لأنها توضح أكثر قيمة مساهمة كل بلد في تمويل الجزائر بالدواء، وهذا ما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: واردات الجزائر من الدواء حسب البلد لسنة 2005  
الوحدة: النسبة المئوية



المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا، أن الجزائر تعتمد بنسبة كبيرة تقريبا بحوالي 69.12% من وارداتها على المؤسسات الفرنسية، وهذا ما يوضح أيضا تهديد المنافسة التي ستواجه

منتجات المجمع صيدال، لأن المنتج الفرنسي في الدواء معروف بجودته وله علامة تجارية لها مكانة كبيرة في سوق الدواء العالمية.

إن نموذج القوى الخمسة لـ "Porter" الذي تطرقنا له في صناعة الدواء في الجزائر، يوضح تأثير كل قوة على المنافسة في الصناعة الدوائية، وعليه فإن تحليل ومعرفة كل قوة وتأثيرها على الصناعة ككل يمكن أن يؤدي إلى إظهار الفرص والتهديدات التي تتميز بها الصناعة الدوائية في الجزائر، وبالتالي يمكن لصيدال الاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا التحليل في تحقيق مزايا تنافسية، وتجنب التهديدات التي يفرزها، وربما تحويل هذه التهديدات إلى فرص.

ويمكن أن نلخص نتائج تحليل قوى المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر في تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المجمع الصناعي صيدال في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 21: الفرص والتهديدات التي يفرزها تحليل قوى المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود سياسة حكومية جادة في تشجيع وحماية الإنتاج المحلي.</li> <li>- تعرض المجمع لخطر زيادة أسعار المواد الأولية بسبب اعتماده على المصادر الخارجية بنسبة أكبر في تموينه.</li> <li>- تشجيع الاستثمار الأجنبي في مجال صناعة الدواء بسبب الالتزامات الدولية، وارتفاع سنوي للواردات من الأدوية.</li> <li>- شدة المنافسة من طرف المنتج الأجنبي الأصلي لمنتج صيدال في مجال الجودة.</li> <li>- نمو صناعة المنتجات المعالجة بالنباتات <b>Alicaments و Phytothérapie</b>.</li> <li>- توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو وتطور صناعة الدواء في الجزائر.</li> <li>- ارتفاع تكاليف الاستثمار في صناعة الدواء.</li> <li>- خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء وعدم وجود منافسين من القطاع الخاص في مثل خبرة صيدال.</li> <li>- تزايد استهلاك الدواء في الجزائر.</li> <li>- تزايد صادرات صيدال نحو الأسواق العالمية خاصة الدول النامية بسبب حداثة سوق الدواء فيها.</li> <li>- انخفاض سعر المنتج الجنييس بالنسبة لسعر الدواء الأصلي.</li> </ul>

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يضم مجموعة من الفرص والتهديدات التي تم استنتاجها من خلال تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر، بحيث يمكن لصيدال تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال هذه الفرص، ومواجهة أو محاولة تحويل التهديدات في صالح المجمع.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية المناسبة لتحقيق صيدال للميزة التنافسية

بعد تحليل البيئة الخارجية لصناعة الدواء في الجزائر، عن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية لمجمع صيدال، فإنه يجب تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع تطبيقها في هذه الصناعة، في سبيل استغلال الفرص المتاحة، وتجاوز التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية وتفاعل قوى المنافسة فيها.

من خلال التحليل السابق للبيئة الخارجية يتبين لنا أنه هناك نوعين من الإستراتيجيات أمام صيدال لتطبيقها، وذلك من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة ومواجهة صحيحة للتهديدات الموجودة في بيئتها، وهاتين الإستراتيجيتين سنوضحها كما يلي:

### الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

يمكن لصيدال تنفيذ إستراتيجية القيادة بالتكلفة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية **Infectiologie**، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، الأدوية المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية<sup>1</sup>، حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية جيدة في هذا المجال من الأدوية رغم تميزها بالتزايد المستمر في الطلب عليها، ولم تستطع منافسة المنتجات المستوردة الخاصة بمعالجة الأمراض غير المزمنة، بسبب انخفاض أسعارها وتميزها بجودة عالية مقارنة بالأدوية التي تقدمها، وعليه يمكن أن تستفيد صيدال من ميزة التكلفة المنخفضة في هذا النوع من الأدوية والاستثمار في تحقيق تخفيض أكبر فيها، من أجل السيطرة على هذا النوع من الأدوية، لأن منافسيها لا يمكن لهم تخفيض التكاليف أكبر منها وذلك نظرا لأن المنتج الأصلي عادة يتميز بالتكاليف المرتفعة، مع ضرورة مراعاة الجودة، ذلك لأن المنتج الجنييس ليس له رغبة كبيرة لدى المستهلك، بسبب نقص جودته، وعليه لابد من محاولة كسب ثقة المستهلك وواصف الدواء في الدواء

<sup>1</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الجنيس من خلال توضيح مميزاته وفعالته التي تتماثل وفعالية الدواء الأصلي، من خلال التكتيف في الجهود الترويجية الهادفة لتوضيح دور وفعالية الدواء الجنيس، حيث لدى صيدال قدرات كبيرة في استغلال ميزة التكلفة المنخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ومنحنى الخبرة الذي يعتبر عامل مهم لدى صيدال بسبب خبرتها الكبيرة في مجال صناعة الدواء.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز

يمكن لصيدال تنفيذ إستراتيجية التركيز على جزء معين من الأسواق، والتميز فيها من خلال الجودة العالية، فالقطاع السوقي المتمثل في الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل: مرض ارتفاع ضغط الدم، مرض السكري، الأمراض التنفسية، أمراض القلب والشرابين، مرض الربو، مرض السرطان<sup>1</sup>، لا يراعى فيها المستهلك لانخفاض السعر بل يراعى بنسبة كبيرة إلى فعاليته وقدرته على المعالجة، وعليه يمكن لصيدال التركيز على هذا النوع من القطاعات السوقية، والاستثمار من أجل استغلال الفرص المتاحة في هذا الجزء من الصناعة.

بالإضافة إلى قدرة صيدال على تنفيذ إستراتيجية التركيز، من خلال بحثها على أسواق جديدة وذلك خارج الجزائر، أي في الدول النامية التي تتميز صناعاتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس يمكن لصيدال استغلال خبرتها وكفاءتها في مجال صناعة الدواء التي اكتسبتها في الجزائر، من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول.

ويمكن إيضاح ما سبق من خلال شكل يوضح و يظهر الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها صيدال من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهو كما يلي:

### الشكل رقم 08: الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها صيدال

تميز يدركه المستهلك

تكلفة أقل

.....	تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل على الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة.
-------	--

<sup>1</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المرجع السابق، ص 19.

نطاق واسع

تطبيق إستراتيجية التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة  
أو  
تطبيق إستراتيجية التركيز في دخول أسواق جديد في الدول النامية.

نطاق التنافس

نطاق ضيق

المصدر: من إعداد الطالب بالاقْتباس من الإستراتيجيات الشاملة لـ "Porter"

من خلال الشكل السابق الذي يوضح الإستراتيجيتين اللتين يمكن للمجمع الصناعي صيدال تبنيهما، نلاحظ أنه أمام المجمع الصناعي صيدال نوعين من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها من أجل تحقيق النجاح والنمو، عن طريق استغلال المزايا التنافسية المتوفرة في بيئتها.

### خلاصة الفصل

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر من بين أهم الصناعات النامية، التي يعتمد عليها في تمويل الاقتصاد في المستقبل، حيث تتميز عن غيرها من الصناعات باعتبارها صناعة ذات جاذبية كبيرة، حيث شهدت هذه الصناعة تطورا كبيرا خاصة في السنوات الأخيرة، من خلال دخول مؤسسات رائدة في صناعة الدواء مجال الإنتاج في السوق الجزائرية، رغم ذلك فإن الإنتاج المحلي من الدواء لم يصل درجة تغطية الطلب المحلي، ومسايرة النمو الحاصل في استهلاك الدواء في الجزائر، وتعتمد صناعة الدواء في تغطية هذا الطلب المتزايد على الدواء بنسبة كبيرة على الواردات، حيث لا يغطي الإنتاج المحلي سوى نسبة لا تتعدى 20%، ويتشارك فيه القطاع العام الذي يمثله مجمع صيدال، والقطاع الخاص الذي يضم المؤسسات الأخرى التي تنشط في سوق الدواء الجزائرية.

و يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين أهم المؤسسات التي تنشط في صناعة الدواء في الجزائر، حيث يستحوذ على النسبة الأكبر من إنتاج الدواء في الجزائر، وقد عرف هذا المجمع مجموعة من

التطورات حتى أصبح على الشكل الحالي، الذي يضم ثلاثة فروع ومجموعة من المديریات والوحدات الفرعية، ويغطي كامل التراب الوطني من حيث التواجد بوحداته، ولديه قدرات هائلة وبإمكانه تغطية الطلب المحلي من الدواء، إذا ما لقي اهتماما من طرف الحكومة الجزائرية عن طريق سياسة حماية المنتج المحلي من المنافسة غير الشرعية.

وتتميز البيئة الخارجية للمجمع الصناعي صيدال، بمجموعة من الفرص المتاحة مثل النمو المتزايد للطلب المحلي على الدواء، انخفاض تكلفة الدواء الجنييس مقارنة بالدواء الأصلي، خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء، ارتفاع تكلفة الاستثمار في هذه الصناعة، بالإضافة إلى إمكانية دخول صيدال لأسواق الدول التي تتميز بالضعف في مجال صناعة الدواء، هذه كلها فرص يمكن لصيدال استغلالها من أجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من النجاح في السوق.

## الخاتمة العامة

إن نجاح المؤسسة واستمرارها في الصناعة التي تعمل فيها، مرهون بمدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها، ومدى قدرتها على تحويل التهديدات إلى فرص يمكن أن تعمل في صالحها.

وحتى تتطور المؤسسة وتنجح في مواجهة المنافسة والتغلب على المنافسين لها في الصناعة لا بد لها من القيام بتحليل البيئة الخارجية التي تعمل فيها، ومعرفة وتحديد المزايا التنافسية التي تحتويها البيئة، ومحاولة استغلالها، وعليه كان هذا البحث محاولة لتحديد مدى أهمية هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا ما توصل إليه "Porter" في دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها، بحيث توصل إلى إن ربحية أي صناعة أو قطاع تتحدد من خلال تجاذب قوى المنافسة فيه ومدى قدرة المؤسسة على التموّج في السوق أي الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين، هذا يعني أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها في تحليل القوى التي تحدد هيكل الصناعة، وتحديد المزايا التي تتضمنها هذه القوى ومحاولة استغلالها.

لقد حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على هيكل صناعة الدواء في الجزائر، وتحديد المزايا التي تتميز بها هذه الصناعة، من أجل أن يستفيد منها المجمع الصناعي صيدال، وهذا من خلال تحليل صناعة الدواء تحليلاً هيكلياً، بتحديد قوى المنافسة الفاعلة في صناعة الدواء ومحددات الميزة التنافسية لهذه الصناعة، فصناعة الدواء في الجزائر تعتبر من بين الصناعات التي تتميز بمنافسة شديدة، خاصة بعد فتح سوق الدواء على المنتجات الأجنبية، وتحتوى هذه السوق على مجموعة من المؤسسات الخاصة ومؤسسة واحدة عامة.

ويعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة عمومية تتميز بقدرات كبيرة في مجال صناعة الدواء في الجزائر، وتتميز بامتلاكها خبرة في مجال صناعة الدواء الجنييس، رغم أنها لا تملك حصة سوقية كبيرة، إلا أنها في تطور مستمر وخاصة في مجال الإنتاج بحيث تمتلك الحصة الأكبر في الإنتاج المحلي، ورغم أن هذا المجمع يعود في ملكيته للدولة إلا أن الدولة لم تستطع توفير الدعم اللازم من أجل الوصول إلى تحقيق السيطرة لهذا المجمع على صناعة الدواء في الجزائر، ومواجهة المنافسة التي يتعرض لها المجمع سواء من طرف المؤسسات الأجنبية التي تمتلك فروعاً لها هنا في الجزائر، أو من خلال المنتجات المستوردة، أو المنافسة من طرف المؤسسات الخاصة، ورغم أن الدولة حاولت تنظيم هذه

السوق وتدعيم المنتج المحلي، من خلال مجموعة من القوانين، إلا أن بعض هذه القوانين لم تنجح الدولة في تطبيقها، ومنها ما لم يتم تطبيقه في الواقع لحد الآن، ورغم ذلك فإن أمام المجمع مجموعة من الفرص التي تتميز بها صناعة الدواء، يمكن أن تستغلها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية، تمكنها من مواجهة المنافسة التي تمارسها المنتجات المنافسة، وعليه فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سنذكرها في ما يلي:

### نتائج الدراسة

- عدم قدرة الدولة على تنظيم صناعة الدواء، وفشلها في تدعيم الإنتاج المحلي والرفع من أداء المجمع الصناعي صيدال باعتباره الممثل الوحيد للدولة، من خلال تشجيعه وتدعيمه من أجل مواجهة المنافسة التي يتعرض لها، وحتى من خلال تحديد أو التقليل من حدة المنافسة التي تمارسها المنتجات المستوردة من خلال التحكم في تدفق الواردات، حيث أن الإنتاج المحلي لا يغطي سوى 30% تقريبا من السوق المحلية، بينما تبلغ نسبة الواردات حوالي 70%.
- تتميز صناعة الدواء بمعدل نمو مرتفع، وتطور مستمر من خلال دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة ويبلغ عددها 81 مؤسسة في الوقت الحالي، ويمكن لهذه المؤسسات أن ترفع من مستوى التطور في هذه الصناعة باعتبارها مؤسسات رائدة، وكذا تطور استهلاك الدواء في الجزائر، هذا يفيد المجمع من جهة الاستفادة من التكنولوجيات التي تنقلها المؤسسات الرائدة والمستثمرة في الجزائر، ومن جهة أخرى الاستفادة من تطور معدل استهلاك الدواء.
- الخبرة التي يتميز بها المجمع الصناعي صيدال والتي تقدر بأكثر من 20 سنة، تعتبر من بين أهم المزايا التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، خاصة وأنه لا توجد من بين المؤسسات الخاصة الناشطة في صناعة الدواء في الجزائر من تمتلك خبرة مثل صيدال في صناعة الدواء في الجزائر.
- تخصص المجمع في صناعة الدواء الجنييس، حيث ينتج أكثر من 200 دواء أغلبها أدوية جنييسية، هذا يعتبر من بين التهديدات التي يواجهها المجمع، من قبل الدواء الأصلي الذي يتم استيراده من الخارج، وخاصة أمام توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي، رغم أن الدواء الجنييس يمكن أن يعمل نفس عمل الدواء الأصلي وله جودة لا تقل عن جودة الدواء الأصلي، ألا أنه يجب على المجمع أن يقوم بعمليات تحسيسية يبين فيها دور وجودة الدواء الجنييس وإمكانية تعويضه للدواء الأصلي.

- إمكانية النمو للمجمع نحو الأسواق الخارجية وخاصة الدول التي تعتبر فيها صناعة الدواء، صناعة حديثة ولا تملك خبرة كبيرة في هذه الصناعة، وإمكانية استغلال قدراتها في تحقيق مكانة جيدة في هذه الأسواق.
- إن اعتماد المجمع في الحصول على المواد الأولية بصفة كبيرة على المصادر الخارجية، بحيث تقدر نسبة مشتريات المجمع من مصادر خارجية حوالي 78% سنة 2008، يمكن أن يؤثر سلباً على المجمع، وخاصة عندما ترتفع أسعار هذه المواد في السوق الخارجية، وهذا ما يؤثر على تكاليف المجمع.

### نتائج اختبار فرضيات البحث

- من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة، توصلنا إلى اختبار للفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وهي كما يلي:
- اختبار الفرضية الأولى: رأينا من خلال نموذج "Porter" المعروف بـ"نموذج القوى الخمسة للمنافسة" أن المنافسة ليست محصورة فقط في المنافسين الحاليين بل هناك قوى أخرى تتمثل في القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، تهديد الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، هذه العوامل كلها تؤثر على المنافسة في السوق وتعتبر كمحددات لشدة المنافسة الموجودة في السوق، وتجاذب هذه القوى يؤثر على ربحية الصناعة.
  - اختبار الفرضية الثانية: إن تحديد هيكل الصناعة الذي تناولناه في الفصل الأول يعتمد على مجموعة من المحددات وهي التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات، بالإضافة إلى درجة التكامل داخل الصناعة، إلا أن التركيز الصناعي يعتبر من بين أهم المحددات التي يعتمد عليها في الدراسات وخاصة الميدانية، عكس المحددات الأخرى، نظراً لأن التركيز الصناعي محدد يسهل تطبيقه واستخدامه في التحليل عكس المحددات الأخرى التي يصعب استخدامها.
  - اختبار الفرضية الثالثة: لقد رأينا في الفصل الأخير أنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إلا من خلال الكشف عن أهم الفرص التي تقع في بيئتها، والتي تنتج عن تجاذب قوى المنافسة المشكلة لهيكل الصناعة، وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ثم على ضوء هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وذلك من خلال تبني الإستراتيجية التي تحقق لها هذا

الهدف، وبالتالي فإن تحديد هيكل الصناعة يساهم في معرفة وإظهار قواعد المنافسة المحددة للصناعة من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحديد قواعد المنافسة ومعرفة الفرص المتاحة في البيئة، يساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

- اختبار الفرضية الرابعة: إن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرتها في الكشف عن الفرص المتاحة في بيئتها من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها، وتحليل كل عنصر يساهم في تحديد قواعد المنافسة في الصناعة، وإذا ما تمكنت المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي يوضحها هذا التحليل، استطاعت النجاح وتحقيق أداء مميز، وعليه فإنه هناك علاقة وتأثيرا متبادلا بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة.

### توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والتي تم طرحها سابقا، يمكن لنا أن نذكر بعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة وهي كما يلي:

- ضرورة قيام الدولة بتنظيم سوق الدواء في الجزائر، من خلال وضع سياسات من شأنها أن تشجع الإنتاج المحلي، وتدعم القدرة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال من خلال تقييد دخول الإنتاج الأجنبي عم طريق الاستيراد، وإعطاء الفرصة للمجمع من أجل الرفع من إمكاناته.

- كما يمكن للمجمع الصناعي صيدال استغلال جميع الفرص المتاحة في صناعة الدواء، مثل التزايد المستمر لاستهلاك الدواء في الجزائر، وتميز صناعة الدواء بمعدل نمو مرتفع مقارنة بالصناعات الأخرى، بالإضافة إلى الخبرة التي يتميز بها المجمع عن باقي المؤسسات الخاصة الأخرى، والتي يمكن أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

- ضرورة استثمار المجمع الصناعي صيدال في مجال البحث والتطوير من أجل الحصول على براءات الاختراع، وإنتاج الأدوية الأصلية التي من شأنها أن تزيد من حصتها السوقية في الجزائر وتساهم في مواجهة المنافسة الأجنبية للأدوية الأصلية.

- كما يمكن للمجمع الصناعي صيدال أن يستغل إمكانياته في سبيل دخول الأسواق الجديدة، وذلك في الدول النامية التي تتميز صناعة الدواء فيها بالحدثة.

- ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن قطاع الدواء في الجزائر، بتوفير المعلومات اللازمة والمعطيات المتعلقة بهذا القطاع، للجهات التي تقوم بالبحث والناشطين في مجال البحث العلمي،

من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها سواء من طرف الدولة، أو من طرف المؤسسات التي تهتمها هذه الأبحاث، ذلك لأننا واجهنا مشكلة النقص الكبير في ما يخص المعلومات والمعطيات الميدانية حول قطاع الدواء في الجزائر، وعدم اهتمام الجهات المسؤولة بهذه الأبحاث.

### أفاق الدراسة

يعتبر هذا الموضوع الذي تناولناه من بين المواضيع الجديدة والتي لم يعطى لها القدر الكافي من الدراسة، سواء من طرف الأكاديميين أو الجهات المسؤولة عن قطاع الدواء أو المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة رغم أهميته، وهذه المساهمة تعتبر بسيطة جدا بالنظر لمدى أهمية الموضوع ومدى مساهمته في مساعدة الجهات المعنية، سواء بالنسبة للدولة التي من خلال هذه الدراسات يمكن لها تبني سياسات دعم أو العكس للصناعة، أو بالنسبة للمؤسسات الناشطة في الصناعة التي تمكنها من تحديد الفرص واستغلالها من أجل الحصول على الميزة التنافسية، وبالتالي تبقى هناك مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن نطرح البعض منها فيما يلي:

- ما هي الدرجة التي يمكن أن يساهم بها هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تستغل جميع الفرص التي يتيحها تحليل هيكل الصناعة ؟
- هل يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحليل هيكل صناعة الدواء من أجل الخروج بالفرص المتاحة في هذه الصناعة ومحاولة إستغلالها ؟
- هل يمكن للمؤسسة التي تملك ميزة تنافسية التأثير في هيكل الصناعة ومحدداته ؟

**تم تحريرها من طرف**