

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

### الموضوع:

دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين

هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية

دراسة حالة: مجمع صيدال ( 2005- 2015 )

أطروحة لنيل دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. أحمد قايد نور الدين

إعداد الطالب:

بوشمال عبدالرحمان

### لجنة المناقشة:

أ.د داودي الطيب	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
أ.د احمد قايد نور الدين	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
د. شنشونة محمد	أستاذ محاضر- أ -	مناقشا	جامعة بسكرة
د. حميدة مختار	أستاذ محاضر- أ -	مناقشا	جامعة الجلفة
أ.د عزاوي أعمر	أستاذ محاضر- أ -	مناقشا	جامعة ورقلة
أ.د قرش عبد القادر	أستاذ محاضر- أ -	مناقشا	جامعة الاغواط

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بالمثابرة بلوغ القمم وبالوحدة تخلد الأمم  
بالصبر يزول الألم وبالشكر تدوم النعم

أهدي عملي إلى الوالدين حفظهما الله

إلى أبناء أختي سيرين و بشرى ، آدم وجهينة، مروة وإكرام واليينا

وإهداء خاص إلى طعبة عامر وبوشمال عبدالله

وإهداء خاص جدا الى الدكتور عمري الحاج و بختي الجيلاني

وإهداء الى موظفي *CF DJELFA* .

و إلى رفقاء الدرب جميع أصدقائي

# شكر

الحمد لله على إتمام هذه الرسالة فله الحمد والشكر

أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور أحمد قايد نور الدين ، على الإشراف ومتابعة هذه الرسالة وعلى نصائحه القيمة والتوجيهات التي ساهمت في انجاز هذا العمل ، إضافة إلى شكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

لمناقشة هذه الرسالة

وشكر إلى كل أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة

وشكر خاص إلى الدكتور هشام حريز والأستاذ صيفي وليد على

النصائح القيمة

وشكر إلى كل من أنار لي بفكرة من قريب أو بعيد (الأستاذ الدكتور غوفي

عبد الحميد، الأستاذ الدكتور رحال سلاف، الدكتور بورقبة قويدر)

و شكر إلى جميع موظفي مجمع صيدال

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة الشكر
I	الفهرس
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
XI	الملخص
أ-ج	مقدمة عامة
33-2	<b>الفصل الأول : الفكر الاستراتيجي في الادارة</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: نشوء وتطور الفكر الاستراتيجي</b>
3	المطلب الأول: الملامح العامة لنشوء الفكر الاستراتيجي
6	المطلب الثاني الملامح الخاصة لنشوء الفكر الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: تطور الفكر الاستراتيجي
11	<b>المبحث الثاني: : مفهوم الادارة الاستراتيجية</b>
11	المطلب الأول: المفاهيم الاساسية للاستراتيجية
15	المطلب الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: أهداف ومستويات الادارة الاستراتيجية
26	<b>المبحث الثالث: : دور الادارة الاستراتيجية في حياة المؤسسة</b>
26	المطلب الأول: أهمية الادارة الاستراتيجية
27	المطلب الثاني : التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
30	المطلب الثالث: نتائج الادارة الاستراتيجية
33	<b>خلاصة الفصل الأول</b>

94-35	الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الاستراتيجية التنافسية
36	المطلب الأول: التنافسية وأهميتها
41	المطلب الثاني: المنافسة وأشكالها
50	المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية ومكوناتها
54	المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية العامة للتنافس
54	المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة
66	المطلب الثاني: استراتيجية التمايز
77	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
86	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
86	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
88	المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية
91	المطلب الثالث: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
	خلاصة الفصل الثاني
168-96	الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة
97	المطلب الأول: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي
102	المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة
106	المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية porter لتحليل هيكل الصناعة
112	المطلب الرابع: نموذج austen لتحليل هيكل الصناعة
116	المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة
116	المطلب الأول: التركز الصناعي
126	المطلب الثاني: موانع الدخول إلي الصناعة
131	المطلب الثالث: التكامل العمودي
136	المطلب الرابع: تمييز المنتجات في الصناعة
138	المطلب الخامس: التجمع المتنوع

143	المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحسين هيكل الصناعة
143	المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية وموانع الدخول إلى الصناعة
148	المطلب الثاني: التكلفة المنخفضة و تمايز المنتج
152	المطلب الثالث: التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل
154	المطلب الرابع: الاندماج بين المؤسسات والتركز الصناعي
157	المطلب الخامس: الإعلان وهيكل الصناعة
161	المطلب السادس: السياسة الصناعية وهيكل الصناعة
164	المطلب السابع: الابداع التكنولوجي وقوى التنافس لبورتر
168	خلاصة الفصل الثالث
264-170	الفصل الرابع: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية-حالة مجمع صيدال
170	تمهيد
171	المبحث الاول: الصناعة الدوائية العربية
171	المطلب الأول: مؤشرات سوق الدواء العربية
178	المطلب الثاني: أثر تطبيق اتفاقية الجات على صناعة الدواء عالميا
179	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه الصناعة الدوائية
181	المبحث الثاني: الصناعة الدوائية الجزائرية
181	المطلب الأول: تطور صناعة الأدوية الجزائري
182	المطلب الثاني: تحليل هيكل الصناعة الدوائية
195	المطلب الثالث: الناشطين داخل السوق الدوائية الجزائرية
198	المبحث الثالث: تحسين القوى التنافسية لمجمع صيدال
198	المطلب الأول: نشاط مجمع صيدال
208	المطلب الثاني: تحليل تنافسية مجمع صيدال
229	المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة لبورتر بالتطبيق على مجمع صيدال
238	المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف صيدال
238	المطلب الأول: السياسة التجارية لمجمع صيدال
245	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
256	المطلب الثالث: استراتيجية الشراكة

264	خلاصة الفصل الرابع
266	الخاتمة
270	المراجع
284	الملاحق

## فهرس الأشكال والجدول:

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	(1)
73	فرص خلق التميز داخل المؤسسة	(2)
84	م تطلبت الاستراتيجيات العامة للتنافس	(3)
119	البيانات بعد تجهيزها لاشتقاق منحى التركيز	(4)
156	الأنصبة النسبية من حجم الصناعة للمؤسسات	(5)
172	أسواق الدواء العشر الأولى سنة 2013	(6)
173	تطور حصة أهم الأسواق الدوائية في العالم 2011-2013	(7)
177	ترتيب الدول العربية حسب حجم أنتاجها للصناعة الدوائية سنة 2011	(8)
183	تطور سوق الدواء من 2004-2013	(9)
184	نصيب المتعاملين الاقتصاديين من سوق الأدوية لسنة 2005 (الإنتاج+الإستراد)	(10)
185	أنصبة المؤسسات العاملة في الصناعة الدوائية	(11)
192	تطور درجة التكامل في الصناعة	(12)
194	مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام 2005-2010	(13)
209	تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2005-2015	(14)
211	تطور تكاليف الإنتاج خلال الفترة 2009-2015	(15)
212	تطور الإنتاج خلال الفترة 2009-2015	(16)
214	تكلفة الصنع المتوسطة الخاصة بمجمع صيدال 2009-2015	(17)
216	مؤشر الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج للفترة 2009-2015	(18)
221	تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2015	(19)
222	حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2009-2012	(20)
223	سوق الأدوية حسب المتعاملين لسنة 2007	(21)
230	مصادر التمويل لمجمع صيدال	(22)
231	قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009	(23)
235	الفرص والتحديات للمجمع صيدال	(24)

246	سعر بيع دواء أموكسيسيلين مقارنة بالمناسين 2016	(25)
262	اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال	(26)
263	تطور إنتاجية مجمع صيدال قبل وبعد الشراكة ( 1996 - 2015 )	(27)

## قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	النماذج الأربعة لعوامل الإدارة الإستراتيجية	(1)
23	مستويات الإستراتيجية	(2)
25	التنسيق بين المستويات الثلاثة للإستراتيجية	(3)
39	التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية	(4)
44	منحنى الطلب في سوق المنافسة التامة.	(5)
47	المؤسسة تهدف لأقصى ربح	(6)
52	الإستراتيجية التنافسية	(7)
53	المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس	(8)
56	منحنى التجربة (الخبرة)	(9)
61	سلسلة القيمة	(10)
75	سلسلة القيمة الخالقة للتمييز	(11)
79	أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط.	(12)
92	المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسي	(13)
93	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسي	(14)
100	منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي	(15)
107	القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع	(16)
114	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (قوى التنافس) - نموذج أوستن	(17)
120	منحنيات التركيز للصناعات a, b, c	(18)
122	منحنى لورانو	(19)
129	دالة التكلفة لاقتصاديات الحجم	(20)
133	التكامل العمودي للخلف والأمام	(21)
144	مزايا التكاليف كمانع للدخول	(22)

145	مزايا التكاليف المتوسطة في المدى الطويل كعائق للدخول	(23)
147	التميز كحاجز للدخول	(24)
150	التكلفة المستهدفة والميزة التنافسية	(25)
158	العلاقة بين الاعلان وتركز الصناعة	(26)
160	تحليل ديمستر لهيكل الصناعة وحافز الاختراع	(27)
162	المنهج الاساسي الحديث لتحليل هيكل الصناعة	(28)
186	منحى التركيز للصناعة الدوائية	(29)
193	منحى معدل التكامل العمودي 2005-2015	(30)
194	تطورات مؤشر التكامل العمودي للأمام	(31)
202	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(32)
208	مراكز ومناطق التوزيع لصيدال	(33)
209	تطور رقم الاعمال للمجمع خلال الفترة 2005-2015	(34)
213	تطور الإنتاج خلال 2009-2015	(35)
214	تطور تكلفة الصنع المتوسطة الخاصة بالمجمع 2009-2015	(36)
217	تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج للفترة 2009-2015	(37)
217	إنتاجية العامل للفترة 2009-2015	(38)
218	إنتاجية العامل الواحد للفترة 2009-2015	(39)
219	إنتاجية المواد المستهلكة للفترة 2009-2015	(40)
219	إنتاجية الاستثمار للفترة 2009-2015	(41)
233	تطبيق نموذج بورتر على بيئة مجمع صيدال	(42)
236	دور الاستراتيجيات التنافسية لصيدال في تحسين هيكل الصناعة الدوائية	(43)
249	أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة السعر المنخفض	(44)
254	أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة الجودة	(45)
255	الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها صيدال	(46)

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
289	وثيقة تعريفية للمجمع	(1)
291	تشكيلة المنتوجات للمجمع	(2)
296	جداول حسابات النتائج	(3)

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الاستراتيجيات العامة للتنافس المستخدمة من طرف مجمع صيدال متمثلة في قيادة التكلفة والتميز ودورها في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث بينت الدراسة تأثير السلوك المتبع (السعر المنخفض - الجودة) في تحقيق توازن القوى التنافسية الخمسة للصناعة والتي قفزت بالمجمع الدوائي صيدال إلى موقع الريادة في السوق المحلي والحيازة على حصة سوقية معتبرة إلا أن هذا التأثير كان نسبي خصوصا على القوة التفاوضية لدى الزبائن والموردين، مما أدى إلى تقارب الحصص السوقية للمؤسسات التي تسيطر على السوق، إضافة إلى غياب رقابة الدولة في تعاملات بيع الأدوية مما أثر سلبا على تنافسية المجمع.

وخلصت الدراسة إلى أن مجمع صيدال يعتبر آلة تنظيم السوق بحيث يمتاز بتشكيلة متنوعة من المنتجات الدوائية ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة التي ساهمت في زيادة درجة تمييز المنتجات و وضع موانع الدخول للقطاع خصوصا في إطار الشراكة مع المخابر العالمية، كما تبين الدور الرئيسي للدولة المتمثل في تدعيم الإنتاج المحلي الذي ساعد المجمع في تدعيم تنافسيته من خلال السياسات الصناعية التي أدت إلى تحسين هيكل الصناعة الدوائية

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجيات العامة للتنافس، هيكل الصناعة، موانع الدخول، تمييز المنتجات، الصناعة الدوائية.

## Abstract

This study aims to highlight the generic competitive strategies used by Saidal compound represented in cost leadership and discrimination and its role in improving the Algerian pharmaceutical industry structure the study showed the effect of conduct (low price - quality) in achieving the five competitive forces of the industry balance, The study showed the effect of conduct (low price - quality) to achieve balance of five competitive forces of the industry which jumped compound pharmacological Saidal to the leading position in the local market and possession of a considerable market share However, this effect was relatively especially on the negotiating power of customers and suppliers which led to a convergence of market shares for organizations that dominate the market, In

addition to unfair competition and the absence of state control over the market, adversely affecting the competitiveness of the compound.

The study concluded that Saidal compound considered as a machine that regulate the market and characterized by a range of high quality and low cost pharmaceutical products that contributed to increase product discrimination degree and put inhibitors entering the sector, especially in the framework of the partnership with international laboratories and show the main role of the state of boosting local production, which has helped the compound to strengthen its competitiveness through industrial policies that led to the improvement of the structure of the pharmaceutical industry

**Key word :** Generic competitive Strategies, Industry Structure, Inhibitors Entry, Product Discrimination, pharmaceutical industry

## Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence les stratégies générales de compétition élaboré par le groupe SAIDAL qui consiste à mener le leadership dans le coût et la distinction et leur rôle dans l'amélioration de la structure de l'industrie pharmaceutique algérienne. Cette étude montre l'effet de ce comportement (qualité-prix) dans la réalisation de l'équilibre des cinq forces compétitives de l'industrie, qui a mené le groupe pharmaceutique SAIDAL au statut du leader dans marché local et l'acquisition d'une part considérable dans la marché, seulement cet effet était relatif surtout sur le pouvoir des négociations chez les clients et les fournisseurs, ce qui a conduit à une convergence des parts de marché des institutions qui dominant le marché, en plus de l'absence du contrôle de l'Etat dans le commerce de la vente des médicaments, ce qui a eu un impact négatif sur la compétitivité du groupe.

L'étude a conclu que le groupe SAIDAL est considéré comme un mécanisme de régulation du marché, puisque il se distingue par une composition diversifiée de produits médicamenteux de haute qualité, à faible coût, ce qui a contribué à augmenter le degré de distinction et la mise en place de l'interdiction d'entrer dans le secteur, en particulier dans le cadre du partenariat avec des laboratoires internationaux de produits pharmaceutiques, comme elle a montré le rôle principal de l'État dans l'encouragement de la production locale ce qui a renforcé le groupe dans sa compétitivité à travers les politiques industrielles qui ont abouté à l'amélioration des structures industrielles pharmaceutiques.

**Mots clés:** stratégies générales pour la compétitivité, structure de l'industrie, les interdictions d'entrer, distinguer les produits, l'industrie pharmaceutique

مقدمة

علمة

## تلخيص

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية إضافة لتهديدات العولمة خاصة مع هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة وما يقتضي هـ من فتح الأسواق ورفع الحواجز الجمركية وغير الجمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول وذلك بارتكازه على هيئات أومية وعالمية مختلفة وبالتالي أصبحت السوق سوقاً واحدة ولم يعد يجدي انطواء المؤسسات داخل محيط وحيد. إلا أن هذا التقارب ألزمها الخروج من هذا الحيز الضيق الذي يعتمد على الفرديات أو الإنتاج المنفرد.

وفي هذا السياق أصبح على المؤسسات الاستمرار والتأقلم مع المتغيرات الجديدة والبحث عن مصادر التنافسية من اجل البقاء في الأسواق أو الريادة داخل قطاع الصناعة، وهذا بتحليل الفرص المتاحة لهم والتهديدات التي فرضت عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفرص والتهديدات لم تعد تقتصر على البيئة الوطنية. كون تقارب العوالم أدى إلى اختراق الحواجز التي تحول دون انتقال رأس المال من مكان لآخر.

ونتيجة لهذه التداخلات ظهرت مجموعة من المفاهيم الإستراتيجية التي تبحث على التميز والبقاء داخل القطاع الصناعي ومن بينها نجد ما تطرق إليه مايكل بورتر وهو صاحب منهج القوى الخمس للاقتصاديات التنافسية. نجد إستراتيجية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة تمتلك مكانة هامة في مجالي الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، فهي تمثل العنصر الرئيسي والهام الذي يساعد المؤسسة في تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها

إن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظاً عاثراً بل أن للمنافسة في صناعة ما جذوراً في هيكلها الاقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين، وأن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية. ومن هنا تظهر الأهمية البالغة للإستراتيجيات العامة للتنافس والدور الهام الذي تكتسبه هذه الأخيرة في أداء المؤسسات، وتأثيرها على المنافسة و على هيكل السوق والذي يعتبر من أهم المشكلات المطروحة والمعالجة في الاقتصاد الصناعي .

الإشكالية الرئيسية :

على ضوء هذه المقدمة ، فإن الإشكالية الرئيسية التي يعالجها بحثنا يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما هو دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية :

و في هذا الإطار ، يمكن وضع الأسئلة التالية التي تحيط بالإشكالية المصاغة :

1. ما طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس و هيكل الصناعة ؟
2. ما هي طبيعة الميزة التنافسية المحققة من جراء تأثير إستراتيجية التنافس على هيكل الصناعة؟
3. ما هي الاستراتيجيات الأكثر استعمالا لدى مجمع صيدال؟
4. ما هي أهم المزايا التنافسية المحققة داخل مجمع صيدال من جراء السلوك المتبع ؟

الفرضيات :

للإجابة عن الأسئلة المطروحة في البحث، يجدر بنا أن نحدد الفرضيات الأساسية للموضوع المدروس، لتكون منطلقا لدراستنا والتي نوجزها فيما يلي:

1. تؤدي الاستراتيجيات العامة للتنافس إلى وضع حواجز الدخول للصناعة .
2. تؤدي الاستراتيجيات العامة للتنافس لخلق التميز داخل الهيكل الصناعي الدوائي.
3. تعمل صيدال على تبني استراتيجية القيادة في التكلفة والتميز.
4. تؤدي الاستراتيجيات العامة للتنافس إلى توازن القوى التنافسية لهيكل الصناعة.

نتيجة تشعب موضوع الإستراتيجية التنافسية نجد من بين الدراسات التي تناولت الموضوع:

### 1. بن مويزة احمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية دراسة حالة مجمع

صيدال، ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، حيث تطرق الباحث إلى مساهمة التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية وتوصل الباحث إلى أن مجمع صيدال يركز على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات دفاعية عن الموقع إذ أنه يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث يستخدم المجمع أداة ال BCG كأداة تحليل إستراتيجية توحى بمجموعة توجهات يمكن استخدامها لتطوير أو تعديل منتجاتها أو الدخول في تحالفات مع بعض المنافسين خاصة المخابر العالمية ويرتكز تحليل المجمع على معرفة الحصص السوقية للمنافسين ومحاولة صياغة استراتيجيات دفاعية لعل أهمها التي تتعلق بالسعر المنخفض مقارنة بالمنافسين أو من خلال تطوير المنتجات الجنيصة والاهتمام بالترويج وخاصة المندوبين الطبيعيين ودورهم البارز في التعريف بمنتجات صيدال.

### 2. عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير

، جامعة بسكرة، 2008 حيث تطرق الباحث لدور هيكل الصناعة في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال وتوصل إلى إمكانية استغلال هذا المجمع للفرص المحيطة به المتمثلة في تكلفة المنخفضة للدواء الجنيص وارتفاع تكلفة الاستثمار إضافة لإمكانية دخول المجمع لأسواق الدول التي تتمتع بضعف هذا القطاع الدوائي. وان 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.

### 3. مباح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة

مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2008، حيث تطرق الباحث إلى نوع الإستراتيجية التنافسية الواجب إتباعها من طرف المؤسسة الصناعية لمجابهة التنافس في ظل هيكل الصناعة (السوق) وتوصل إلى أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعدمة، خاصة و أنها بدأت تعاني من المنافسة. وان منظومة الأدوية في الجزائر باتت مهددة بخطر انفتاح السوق على المنافسة الأجنبية، وتموقع الجزائر اليوم كسوق مفتوحة على الاستيراد، دون أي إجراء تحفيزي

للصناعة المحلية، ولعل ما يبين واقع الأشياء، هو تنامي واردات الجزائر من الأدوية، حيث بلغ حجم الاستثمار في الأدوية في الجزائر، حوالي 70 بالمائة بالنسبة للمنتجات المستوردة من الخارج، في حين لم يتعدى نسبة 30 بالمائة بالنسبة للمنتوج الصيدلاني المحلي وهذا سنة 2008، الأمر الذي خيب آمال المنتجين؛ وتعتبر الشراكة هي البديل الاستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

#### 4. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة صيدال، دكتوراه، جامعة باتنة 2008، حيث

تطرق الباحثة لدور التسويق في حل إشكالية التنافسية لمجمع صيدال وتوصلت ان صناعة الدواء في الجزائر تتسم بالانفتاح على المنافسة الوطنية والعالمية، الأمر الذي أدى إلى تغيرات جذرية في مكونات سوق الدواء وفي سلوك مستهلكيه. وفي ظل هذه البيئة التنافسية لهذه الصناعة (45 وحدة إنتاجية، 28 وحدة للتعبئة والتغليف، 58 مستورد والقائمة مفتوحة). يبقى مجمع صيدال لصناعة الأدوية بأكثر من 200 منتج حوالي ( % 20 من الحصة السوقية بالكمية و % 07 بالقيمة) الرائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج الوطني. وبالرغم من هذه المكانة القوية، يواجه المجمع منافسة شرسة وأحيانا غير مشروعة. كما يواجه بشكل خاص تهديدات المخابر الكبرى التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية المعتمدة في مجال البحث والتطوير والميزانية الهامة المخصصة لترقية الدواء، استطاعت الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الابتكار العلاجي وتطوير أدوية جديدة التي تعتبر أساس نشاط صناعة الدواء. وتوصلت إلى إمكانية استغلال هذا المجمع لاستراتيجيات المزيج التسويقي المتمثل في السعر المنخفضة للدواء الجنيس والجودة في تحقيق التميز داخل هذا القطاع .

#### 5. أمين عبد الحكيم عبدالله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح

الاقتصادي، دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009، حيث تطرق الباحث إلى اثر عناصر المقدرة التنافسية في الأداء التنافسي (أداء) الشركات الدوائية الأردنية وتوصل إلى أن إستراتيجية التمايز عن المنافسين تحظى باهتمام المؤسسات الدوائية ، حيث تبين وجود علاقة معنوية بين تبني المؤسسات لإستراتيجية التمايز عن المنافسين وتحسين الأداء التنافسي ( الأداء المالي وبناء الميزة التنافسية ) ، حيث تتوفر القناعة لدى المؤسسات الدوائية بأهمية تبني هذه الإستراتيجية لتحقيق أرباح وسمعة ذهنية لدى العملاء من خلال تقديم منتجات يصعب على المنافسين تقديمها ومواصفات تعمل على المحافظة على الزبائن وأشارت الدراسة على عدم وجود علاقة معنوية بين تبني المؤسسات الدوائية لإستراتيجية قيادة

التكاليف والأداء التنافسي حيث تسعى معظم المؤسسات إلى إتباع هذه الإستراتيجية باعتبار أن معظم التكاليف في المؤسسات متشابهة. إضافة إلى وجود علاقة معنوية بين إستراتيجية التركيز على قطاع محدد والأداء التنافسي .

**6. دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني،** حالة مجمع صيدال، دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010، حيث تطرقت الباحثة إلى السياسات المطبقة في المجمع في مجال تحديد أسعار الأدوية وسياسة المنتج وهل يقوم المجمع بعمليات ترويجية وأخيرا ما هي الإجراءات والتدابير التي ينبغي أن تتخذها صيدال لمتابعة التطور المستمر لحاجات السوق من أجل تكييف عرضها وتنمية حصتها في السوق وتوصلت الباحثة إلى أن صيدال تنتج تشكيلة واسعة ومتنوعة من الأدوية الشيء ال ذي يجعل المجمع أكبر منتج جزائري ولكن ينبغي على صيدال أن تقوم بحملات إعلانية واسعة النطاق تجاه زبائنها حتى تقنعهم بجودة وفعالية منتجاتها لأن الأطباء والصيدلة والمرضى تعودو على الأدوية الأجنبية اعتقادا منهم أنها أكثر فعالية مقارنة بالإنتاج المحلي مع أن هوامش الربح تبقى محدودة قانونيا من طرف السلطات العمومية فعلى صيدال أن تبذل الجهود للتحكم في التكاليف وهذا يمر حتما بإدخال تكنولوجيا حديثة واستعمال طرق وأساليب تسيير معترف بها دوليا حتى تصبح منتجاتها قابلة للمنافسة

**7. فريك يحيى ، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة ،** دراسة حالة مجمع صيدال، ماجستير ، جامعة بسكرة، 2012، حيث تطرق الباحث إلى أثر استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية حالة مجمع صيدال، وتوصل إلى أن المجمع الدوائي يعمل على انتهاج استراتيجيات ناجعة جعلته قادرا على التصدير ومنافسة الشركات الأجنبية باعتباره اقل تكلفة وأن التشريعات تتجه لاعتماد التسعير المرجعي في تعويض الأدوية على أساس سعر الأدوية الجنيسة بالنسبة للأدوية المستوردة المشابهة وأن المجمع يواجه صعوبات خصوصا في تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي للخلف وه ذا ما ينعكس على تنافسيته وأن المجمع الدوائي يلجأ إلى إبرام تحالفات إستراتيجية التي تؤثر بالإيجاب على تنافسيته من خلال نقل التكنولوجيا وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج ورفع الحصة السوقية.

## أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان خلفه عدة مبررات ودوافع، ومن أهمها:

1. إن قطاع الصناعة الدوائية يعد صناعة إستراتيجية للدولة كونها مرتبطة بصحة الإنسان.
2. أهمية إستراتيجية المنافسة للمؤسسة في الصناعة كونها تحمل صفة الريادة.
3. محاولة إبراز علاقات التبادل بين المحاور الرئيسية للاقتصاد الصناعي (المتمثلة في السلوك والهيكل).

## أهداف البحث :

إن الغرض من تناولنا لهذا الموضوع هو محاولة تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر وبالتالي بناء المزايا التنافسية واستدامتها.
2. التركيز على أهم الأساليب والإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل مواكبة التحولات العالمية، من خلال إتباع الاستراتيجيات العامة للتنافس، التي تمكن المؤسسات من رفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.
3. معرفة واقع الاستراتيجيات المتبعة بالنسبة للمجمع الدوائي صيدال.

## أهمية البحث :

1. يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط ضمنه المؤسسات، وهو الأمر الذي يفرض عليها التفكير بجد فيما يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء.
2. نظرا لأهمية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق التميز داخل الصناعة والتأثير على القوى التنافسية وبالتالي بناء هيكل صناعي جديد يمتاز بالتفوق الصناعي.

## منهج البحث :

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين :  
المنهج الوصفي و المنهج التحليلي . حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، أما المنهج التحليلي فيتعلق  
بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع الإستراتيجيات العامة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحسين  
هيكل الصناعة في ظل المحيط التنافسي، بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

## أدوات الدراسة ومصادر البيانات :

تم في الجانب النظري الاعتماد على مجموعة من البيانات متمثلة في الكتب والبحوث العلمية ورسائل  
الدكتوراه والماجستير إضافة إلى الندوات العلمية ومواقع الانترنت ، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على  
البيانات الخاصة بالمجمع الدوائي إضافة إلى الموقع الإلكتروني للمجمع والمجلات التي يصدرها و زيارة مواقع أخرى  
لجمع المعلومات الخاصة بالصناعة الدوائية إضافة إلى المقابلة الشخصية والملاحظة .

## حدود الدراسة :

تم اختيار الفترة 2005-2015، للدراسة لتقييم وضعية المجمع الدوائي وه ذاكون هذه الفترة تشهد  
منافسة قوية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى دخول المتعاملين الخواص في مجال عمليات الاستراد  
مع مطلع سنة 1990 وغزو الأدوية الأجنبية الأسواق المحلية وزيادة حدة المنافسة وتحديد المكانة السوقية  
للمجمع.

## صعوبات البحث :

1. ندرة المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة خصوصا ونحن بصدد دراسة القطاع الصناعي الدوائي .
2. ندرة الدراسات أو شبه معدومة التي تبحث في المؤسسات الدوائية المنافسة للمجمع الدوائي صيدال.
3. قلة المراجع باللغة العربية التي تختص بالاقتصاد الصناعي.

هيكل البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم البحث إلى :

الفصل الأول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة

المبحث الأول: نشوء وتطور الفكر الاستراتيجي

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في حياة المنظمة

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية

المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة

المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحسين هيكل الصناعة

الفصل الرابع: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية- حالة مجمع صيدال

المبحث الأول: الصناعة الدوائية العربية

المبحث الثاني: الصناعة الدوائية الجزائرية

المبحث الثالث: تحسين القوى التنافسية لمجمع صيدال

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف صيدال

## الفصل الأول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة

المبحث الأول: نشوء وتطور الفكر الاستراتيجي

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في حياة المنظمة

### تمهيد:

إن الإتجاه الحديث في إدارة المؤسسات المختلفة أصبح يتطلب منهم تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والبحث المستمر، بغية تحقيق النجاح والريادتي في الأسواق ، وهذا لا يتأني إلى بالحيازة على الميزة التنافسية. وتدقيق الرؤيا في نموذج الأمثل للإدارة آنيا ومستقبليا.

إن استمرارية المؤسسة في المستقبل يتطلب إحداث تغير جوهري وتحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة بإتباع مجموعة من القرارات المستقبلية لتحديد تميزها والتي تساعدنا في رسم مستقبلها وتختلف هذه القرارات بطبيعة الأهداف والرسالة الخاصة بالمؤسسة.

### المبحث الأول: نشوء وتطور الفكر الاستراتيجي

يتسم الفكر الإستراتيجي على مستوى التراث الإنساني وما يمتلكه من تراكم حضاري بأصالته، وبجدائته ومعاصرته في علم الإدارة. وستعتمد هذه السمات مرتكزا لتشخيص ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي العامة منها والخاصة.

#### المطلب الأول: الملامح العامة لنشوء الفكر الإستراتيجي

ارتبطت البوادر الأولية لنشوء هذا الفكر برغبة الإنسان وسعيه واستعداده للتعامل مع البيئة عواملا وأنواعا وأبعادا وفق صيغة متفاعلة للعلاقات لبلوغ طموحاته وأماله. وتنطلق الملامح العامة للفكر الاستراتيجي المعتمدة على الحقائق المطلقة سواء في تكوين المخلوقات بأنواعها أم في بعث الروح فيها أم في سعيها للحياة بأطوار زمنية متفاوتة ومتعاقبة ومتداخلة أحيانا، ويقوم الفكر الاستراتيجي المستقى من التشريع الإلهي على نظرة وتحليل جدلي مترابط التوجه والمضمون والمقاصد دال على أوله وآخره. نابذا لشره ومحذرا منه، مبشرا ومعلنا عن خيره وسعادته في الحياة الدنيا والآخرة. فهي رؤيا موضوعية محيطية بأبعاد الصراع ما بين الخلائق والحياة والموت وما يتصل بهما من بناء ورخاء وهدم ودمار. وتأسيسا على ذلك فإن جميع الأنبياء والرسل هم حملة رسائل وأفكار إستراتيجية تجاه مجتمعاتهم<sup>1</sup>.

ومن خلال تتبع بداية الفكر الاستراتيجي نجد كل علم له مقاربات إستراتيجية. فعلى سبيل المثال:

1. في البيئة الأدبية والروائية نجد تحليلا واقعيًا لطبيعة حياة المجتمعات وأسلوب تعاملها مع بعضها ومع بيئتها من أجل البقاء حية متجددة متفادية شروور الحياة باحثه عن جوانب البناء والرخاء لأجيالها وما يتلوه من أجيال وكانوا يصفون نشوة الانتصار ويمجدون بقادتهم ويزرون دورهم الاستراتيجي كرجال عظماء في صنع الأحداث والتاريخ.
2. أما الفلاسفة على اختلاف ضروبهم باعتبارهم العقل الإستراتيجي الذي يمتلك الوعي والخيال والذكاء والحدس والإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، كانوا أوفر حظا في تحليل معالم حياة المجتمعات المتوقعة مستقبلا، مسخرين ما يمتلكونه من قدرات فائقة في الإبداع والتحليل والتركيب لما هو غير مألوف لعموم البشر، كونهم الصفوة التي تسهم في رسم موازين الأخلاق والعدالة والفضيلة وما يرتب ط بها من مبادئ

<sup>1</sup> نعمت عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة، عمان، 2010، ص: 22.

- وقيم والتزام. وكانت تصوراتهم تقع ضمن عالم ملموس مدرك ولاخر غير ملموس ينتمي إلى عالم المثل. ولعل الجمع ما بين العالمين يهيئ استعدادا غير اعتيادي وتميزا واقتدارا في هيمنة الفضيلة على الرذيلة وإرادة الخير على الشر والبطولة على الجبن. وهكذا يجد المتخصص فيما ذكر وما سير د ذكره لاحقا، أن حقيقة الفكر الاستراتيجي أكثر عمقا وسعة ودلائل، ولكن المقصود هنا هو الانتباه إلى المنابع الأصيلة لهذا الفكر دون الهرولة وراء السراب والاندهاش بما هو معاصر وجديد. وهو أمر يجعل أصحاب الفكر والمنتمين للعلم والمعرفة أمام مسؤولية أخلاقية واجتماعية في الدخول لهذا العالم الرحب ومحاكاة أسرار وتحليل قواه المكتنزة عريقة التكوين أصيلة المنبع شامخة العطاء ثرية التطلع واسعة الآفاق.
3. ولعل المتفحص لنشوء العلوم العسكرية وما سجلته من سبق على العوم الأخرى نجد في القرن الخامس قبل الميلاد كان سكان أثينا -اليونان ، ينتخبون كل سنة مجلسا مشكلا من عشرة أفراد يطلق عليهم الإستراتيجيون وأصل التسمية من يقود الجيش أي القيادة. ومهمتهم حماية المدينة دبلوماسيا وعسكريا، تحت قيادة أحدهم يسمى أوتوكراتور وهو من يتخذ القرار<sup>1</sup>.
4. ونجد في الميدان السياسي تجارب جسدها القادة السياسيين على اختلاف مذاهبهم وفلسفاتهم وإيديولوجياتهم نحو بلدانهم. وما رافق ذلك من نشوء أحزاب متناغمة مع الرؤيا الإستراتيجية لقاداتها<sup>2</sup>.
5. أما إسهام علم النفس فتنين في الجوانب المرتبطة بشخصية من يصنع الفكر الاستراتيجي وإدراكه وذكائه في تشخيص الفرص والتهديدات ومكامن القوة والضعف.
6. كما أبلى علم الاجتماع عبر روافده المتنوعة الشائكة بلاء حسنا في رصد وتدقيق المحددات الاجتماعية تلك المرتبطة بسيادة روح الفريق والتعاون والتماسك الاجتماعي إنشاء التفكير بصياغة الاستراتيجيات وتطبيقها والرقابة على نتائجها.
7. وعززت علوم الرياضيات والإحصاء الجانب العقلاني في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتحقق ذلك من خلال ردها الفكر الاستراتيجي بالنماذج الكمية المركزة والمنطلقة من قهم المشكلات والمواقف الإستراتيجية للمؤسسة. وتقدم هذه العلوم ذات الطابع الكمي تصورا عقلايا عن الآفاق المستقبلية للمؤسسة وبيئتها التي تتصف بالغموض والتعقيد والتغير المتسارع. وتدعو للاهتمام ضمنا بعنصر الوقت.

<sup>1</sup> J.M.Mathé، Comprendre la stratégie. éd.economica.paris.1995.p09.

<sup>2</sup> نعمت عباس خضير الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص:27.

8. بعد الحرب العالمية الثانية تم انتقال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الإدارة والتسيير، وتم استخدامه في مجال

إدارة الأعمال حيث تبين أن المؤسسة تكون إستراتيجية، إذا تحركت لمواجهة المواقف المتغيرة الذي هي

فيه<sup>1</sup>، ثم توالى الكتابات حول الإستراتيجية، وأخذت حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة و الاقتصاد.

يقود الاستعراض المركز المذكور آنفا إلى تشخيص الملامح العامة للفكر الاستراتيجي فيما يأتي<sup>2</sup>:

- أصالة الفكر الاستراتيجي وعمقه و ثراؤه أكسبه قدرة على التجديد والتحديث حاضرا ومستقبلا نظريا وتطبيقيا.
- تنوع الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين صرحه العلمي وعززت منطقته الاستراتيجي وتصوراته وآفاقه المستقبلية.
- تفاعل التصورات الفكرية لتلك العلوم وفق ثغرات تتسم بالسعة والشمول مساهمة في إنتاج الفكر الاستراتيجي.
- النضوج في المعرفة الإستراتيجية يسر على العقل الاستراتيجي القدرة على الإبداع والحدس والتمثيل والتخيل للإحداث الإستراتيجية والدرجة في حياة المؤسسات تطورا وبقاء.
- بشرت بولادة مداخل فكرية ونظريات ونماذج تغنى باستخدام المنهج العلمي في تشخيص المعضلات الإستراتيجية وتفسيرها والتنبؤ بآفاقها وتوجهاتها مع التفكير استراتيجيا بأسلوب الهيمنة أو التحكم بما أو التكيف معها.
- استفاد الفكر الاستراتيجي من الإرث الحضاري بجوانبه المادية والعقلية لمختلف المجتمعات وأنشطتها ومؤسساتها في الماضي وما يتولد في الحاضر وما هو متوقع إضافته في المستقبل. وهو بهذا يكون مرتبطا بتاريخ الفكر الإنساني متفاعلا معه متغذيا منه بما هو جديد ومفيد.
- ارتباط معالم ازدهار الفكر الاستراتيجي بمظاهر التطور في العلوم الأخرى. فهو يستفيد من حوصلة العلوم وإفرازاتها عبر القرون وحاضرا ومستقبلا متجددا. ويقع كل ذلك ضمن آلية الاعتمادية والتفاعل البناء.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، ط1، الاردن، دار وائل للنشر، 2004، ص25.

<sup>2</sup> نعمت عباس خضير الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص:28.

- يتمتع الفكر الاستراتيجي بحيويته وامتلاكه لخصائص أكسبته طابع التميز والاستقلالية، وأسهمت في رسم جذوره وحدوده عبر قرون خلت وبصورة متعاقبة، وفي رحاب حاضر متجدد متألق، ومستقبل يتوقع أن يتخلى بخاصية الهيمنة والتحكم في بناء العقول الإستراتيجية وتوجيه حركة المؤسسات نحو مساراتها المحتملة في القرن 21.
- بناء الفكر الاستراتيجي وفق منهج جدلي، وعقلاني، واجتماعي، وسياسي ومعرفي، يؤمن بتحليلات متعددة الأبعاد والاتجاهات، قصد توفير رؤية إستراتيجية لدى مفكره وعلمائه وباحثيه، فهو بذلك يؤمن بتجاوز الحدود الفكرية المصطنعة، ويدعو إلى إطلاق حرية التفكير الاستراتيجي، وتجاوز مرحلة الانغلاق الفكري في الميدان الاستراتيجي وتحرير العقل الاستراتيجي لكسبه حرية المناورة فيما يولده من تحليلات وتصورات إستراتيجية تضمن مسارات جيدة وتساعد المؤسسات أن تمر في محيط بيئي مليء بالفجائية والعدائية والضبابية والاضطراب.
- يتطلب ترجمة الفكر الاستراتيجي إيمانا من العقول الإستراتيجية للمؤسسات ووعيا بالتوجهات والخيارات الإستراتيجية واستعدادا والتزاما بالتنفيذ والتحول الاستراتيجي بقصد ضمان بلوغ نجاح استراتيجي.

### المطلب الثاني: الملامح الخاصة لنشوء الفكر الاستراتيجي

تنصرف الملامح الخاصة إلى إلغاء الضوء على الجوانب الفنية والجوانب العلمية التي أسهمت وكان لها دور في نشوء الفكر الاستراتيجي في الإدارة وتأطير تصوراته النظرية والتطبيقية في الماضي والحاضر والمستقبل. وينبثق بناء تلك الملامح من الوعي بعراقة الفكر الإداري بصورة عامة وفي مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة، وما احتواه من جوانب فنية تعكس مساحة إبداع العقل الإداري ودكائه وخياله في تصميم وهيكله المؤسسات العامة والخاصة في مختلف المجتمعات والدول عبر مختلف الحضارات والعصور حتى عصرنا الحالي. ربما كانت بوادر الفكر الاستراتيجي أكثر اقترابا ووصفا لواقع فعل متحقق، وربما كانت بوادر الفكر الاستراتيجي أكثر اقترابا ووصفا لواقع فعل متحقق، تجلّى في التصورات الإستراتيجية التي مثلت في عقول القادة الذين تولوا قيادة أجهزة الدولة ومؤسساتها ورسم سياساتها والتحكم بمواردها، وهم ذوو عقول إستراتيجية ثابتة لأنهم لا يعرفون للمستحيل وجودا، فهم يصنعون المعجزات، والشواهد في هذا المجال هي الرؤيا الإستراتيجية في عقول قادة حضارة بابل، وآشور ونيوى والصين، ومصر -الفراعنة، واليونان على سبيل المثال. طبيعة التفكير الاستراتيجي بالفرص والتحديات التي واجهت الدولة الإسلامية منذ زمن الرسول الأمين وعصر الخلفاء الراشدين، سواء في الدعوى لنشر الإسلام، أم الدفاع عنه .

## الفصل الأول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة

- كما برز دور العقل الاستراتيجي عبر الحضارات في إدارة شؤون التجارة والإنتاج، وهيمنة لغة المنتج ولغة البائع قائد السوق، فصممت استراتيجيات للسلع والخدمات ولطبيعة ما ينتج أو يصنع منها، ولتسعيها، وتوزيعها عن طريق التبادل التجاري بالمقايضة أو باستخدام العملات والنقل البحري والبري والتخزين. وهكذا الحال حتى قيام الثورة الصناعية وبروز الحاجة لاستقلالية إدارة المؤسسة عن المالكين وما استلزمت من كثافة عمل وكثافة تكنولوجيا، وتنوع في نوع مدخلاتها ومصادر وتوقيت وكمية وكلفة الحصول عليها من الأموال والمواد الأولية. فضلاً عن تعاضد دور المنافسة وما تؤول إليه من نتائج حاسمة تقرر بقاء المؤسسة أو فشلها. يؤشر العرض المركز المذكور أنفاً، إمكانية الخروج بملامح خاصة للفكر الاستراتيجي تتركز على الجوانب الفنية في الإدارة وفق ما يلي<sup>1</sup>:
- الاستفادة من سمات القادة العظماء في تصميم الاستراتيجيات التي تضمن نجاح إدارة الدولة في البناء والتطور ومواجهة الأخطار والتحديات.
  - اعتماد العقل الاستراتيجي على الموهبة والحكمة في بلورة الرؤيا الإستراتيجية وفي تطوير الاختيارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
  - احتلت الخبرة المكتسبة من إدارة المؤسسات العامة والخاصة مركز الأولوية في بناء التوجه الاستراتيجي، وفي تحقيق ما اصطلح عليه لاحقاً الميزة التنافسية والحصة السوقية اتساعاً ومحافظة وانكماشاً.
  - ظهور اهتمام ضمني بالتعلم الاستراتيجي، وتعزيز لمكانة المهارات العقلية من خلال برامج التلمذة التجارية أو الصناعية.
  - السعي لاستخدام الرصد الاستراتيجي الظاهر والمختبأ قصد تتبع معطيات البيئة الاقتصادية والسكانية والثقافية والتشريعية والأخلاقية وتدقيق حركة عواملها استراتيجياً.
  - شكلت تجارب القادة الإداريين لمختلف المؤسسات وعبر العصور حصيلة معرفية مكنته في الذاكرة الإستراتيجية لتلك العقول.
  - استعانة الفكر الاستراتيجي بما يوفره المنهج التاريخي من أدوات تحليل تساعد معرفة جوانب القوة والضعف في تجربة تلك المؤسسات وقادتها وإدارتها والكشف عن طبيعة الفرص والتهديدات المتولدة في بيئتها والكامنة فيها.

<sup>1</sup> نعمت عباس خضير الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص:31.

وقد ألزمت معطيات التطور الحاصل في تصميم المؤسسات الصناعية العملاقة منها إبان الثورة الصناعية وما أعقبها من عصور التكنولوجيا وغزو الفضاء وثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة بمختلف ضروبها، إدارة تلك المؤسسات التفكير باستخدام المنطق العلمي في تشخيص وتحليل محيطها الداخلي والخارجي بما يسفر من اكتشاف المشكلات والتحديات وذلك لبلوغ مستويات أداء تؤهلها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويستطيع المتتبع للمعرفة الإستراتيجية في علم الإدارة إبان القرن 20 خاصة بعد عقد الخمسينات منه وحتى نهايته ، تشخيص ملامح الفكر الاستراتيجي الخاصة بجوانب علم الإدارة على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إقرار مادة سياسات الأعمال والإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم الإدارة الإستراتيجية ضمن مناهج كليات وجامعات إدارة الأعمال على مستوى الدراسات الأولية والعليا.
- إثراء المعرفة الإستراتيجية ذات العلاقة بعملية المؤسسة والإدارة واتساع آفاقها وتنوع مفرداتها، وتحقيق ذلك بفضل تأسيس معاهد متخصصة بالفكر الاستراتيجي، إدارة وتخطيطا وقرارا. وما رافقها من إصدار مجلات باسم سياسة الأعمال والإستراتيجية
- تنوع مصادر تغذية الفكر الاستراتيجي منها ما هو مرتبط بالتفاعل مع علوم السياسة والاقتصاد والنفس والرياضيات، ومنها ما هو متصل بما هو جديد من أفكار أثارها النظريات والنماذج الفكرية الأصيلة والمختبرة.
- تعدد المداخل المعتمدة في البحث حول الإستراتيجية وتحليلها في حياة المؤسسات عامة ومؤسسات الأعمال خاصة، بعضها مشتق من علم المؤسسة وآخر من علم الإدارة، وثالث مبتكر يميل نحو الاستقلالية والتخصص.
- تطوير أدوات القياس الموضوعية والذاتية بفضل ما اجري من دراسات تطبيقية استطلاعية وصفية وتحليلية، أسهمت بما لا يقبل الشك إخضاع ما أبدعه العقل الاستراتيجي من نظريات ونماذج إلى الاختبار والتحقق قبولا أو رفضا وما يعقبها من إضافة أو تعديل فكري نظري وفني.
- الإعلان عن ولادة علم الإدارة الإستراتيجية كونه يحمل خصائص تميزه علمي المؤسسة والإدارة، تكسبه سمة الاستقلال والتفرد في تكوين الفكر الاستراتيجي ومداخله في تفسير المعضلات الإستراتيجية التي

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 33.

تواجه المؤسسات والتنبؤ بالسلوك الاستراتيجي فيها والتحكم بمساراته المستقبلية توقعاً وفعالاً إستراتيجياً متحققاً.

### المطلب الثالث: تطور الفكر الإستراتيجي

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثرت الموضوع بواسطة أعمال باحثيها ، و سنعرض هذه المراحل على النحو التالي :

#### 1. مدرسة هارفارد

يتفق الكتاب و الباحثون بان مدرسة هارفرد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بـ " سياسة الأعمال " و هدفها تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، و كانت تركز هذه السياسة على التوقع (من 2 الى 10 سنوات) ، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لان المستقبل ليس شبيهاً بالماضي<sup>1</sup> .

وخلال سنوات الستينات (1965) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط ، حيث قدم كل من " Guth ، Learned ، Christensen ، Andrews " ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي . كما يعطي هذا النظام اعتباراً لقيم المسيرين ، أيديولوجياتهم ، سلوكياتهم ،... باعتبارهم من يقوم بتحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة .

وخلال (1970) قدم كل من " Lorraine . Chandler . loxch " نموذج " CLL " الذي أضاف بعداً جديداً للتفكير الاستراتيجي حيث اهتم بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاحها أثناء تطبيق الإستراتيجية . من جامعة هارفرد نذهب أيضاً إلى مساهمة الأستاذ " Micheal Porter " الذي قدم نموذج الإستراتيجيات التنافسية (1980) .

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ماجستير علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص:5.

## 2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من "Ansoff Hoffer Shendel" مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات. و نوضح مساهمة Ansoff من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ميز بين ( القرارات الإستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية )
- حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق،
- كل ثنائية (منتوج ، سوق ) تحدد مجال نشاط.

و خلال السبعينات (1970) طور Ansoff مفهوم " التخطيط الاستراتيجي " و اخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط) ، غير أن مساهمة Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها ، ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي ومن أشهر هذه النماذج :  
. BCG.ADL.MCKinsy...

## 3. مرحلة التسيير الاستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية للمؤسسات الأمريكية والأوروبية ، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

وفي نهاية السبعينات باتت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي الى التسيير الاستراتيجي ، حيث تم الأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات المصاحبة ، وفي الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسaire محيطة الشديده التغير وغير المؤكد. ونتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي والعملة ، حيث أصبح

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:06.

من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الإستراتيجية والتركيز على تحليل المهارات الأساسية وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ونظرا لحداثته توجب التعرض للمفاهيم الأساسية المتمثلة في الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، ينبغي إعطاء فكرة موجزة عن تلك المفاهيم.

#### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للإستراتيجية

##### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني "Strategis" والذي استخدم في عام 1506 ق.م. أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام 506 ق.م ليعبر عن فن قيادة الجيوش. ففي كتابه الموسوم (Strategy)، أستعرض (Liddel Hart,1967) تاريخ الحروب منذ القرن الخامس قبل الميلاد وحتى الحرب العالمية الثانية وأشار إلى أن الإستراتيجية تعني فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية<sup>2</sup>

لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"<sup>3</sup>، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1965-1961 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى<sup>4</sup>:

1 -القرارات الإدارية : هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج

الممكنة؛

2 -القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية جامعة المسيلة، 2005/2006، ص:05.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضل رشيد، إحصان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص:17.

<sup>3</sup> علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 434.

<sup>4</sup> مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص:26.

3- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة .

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael E.Porter ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف Competitive strategy، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن تم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

ويعرف بورتر الإستراتيجية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون وان كل مؤسسة استراتيجيه تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد<sup>3</sup>.

ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية لدى الكتاب المعاصرين نجد ما يلي :

- 1- الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>4</sup>.
- 2- هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي حسي علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 436.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل، الأردن، ط2006، ص:22.

<sup>3</sup> قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ج1، ص197.

<sup>4</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص: 189

<sup>5</sup> موسى سويدان و نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص: 142.

3 - تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين<sup>1</sup>. ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات.

يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية :

1 - هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛

2 - تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛

3 - تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛

4 - استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛

5 - أداة للفصل بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛

6 - تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة .

وكخلاصة لوجهات النظر السابقة أن الإستراتيجية بمثابة خطة متكاملة تتضمن أفكار ومفاهيم مرتبطة بالمستقبل وتطمح لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك في إطار الموارد والمقدرة الجوهرية

في حين يجب التركيز على نقطة هامة وهي أن الهدف الرئيسي من بناء الإستراتيجية هو تحقيق ميزة

تنافسية للمؤسسة، وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية، فإن الحاجة لها تقل كثيراً، أو أن أي محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضرباً من العبث الإداري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 124

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره،:28.

### ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد مالذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل ، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن تصور شكل المؤسسة في المستقبل.

كما عرفه أحمد القطامين بأنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة<sup>1</sup>، كما يعرفه أحمد ماهر بأنه: "التصميم والتبصير برسالة المؤسسة وأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"<sup>2</sup>. وعُرف بأنه: " العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة الأمد ، واتفاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسيات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط لبلوغ الأهداف"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق على أن التخطيط الاستراتيجي هو:

- نظام متكامل، يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- هو نظام يحدد شكل ونشاط المؤسسة في المستقبل.
- نضام يحدد المسار المستقبلي للمنظمة ، من خلال تحديد رسالتها وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة.
- هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا خاصة، والإدارة التنفيذية بمستوى أقل، حيث لا يمكن الفصل بين المستويين أو تجاهل مرحلة التنفيذ الذي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند عملية التخطيط.

### ثالثا: القرارات الإستراتيجية

شكلت القرارات الإستراتيجية في مضمونها إطارا فكريا ذو أبعادا شمولية، وقد استخدمت استخداما واسعا من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، في المجالات السياسية والاقتصادية والعسكرية والأكاديمية. وبموجب هذا الاستخدام وبهذا التنوع، تعددت الاتجاهات وتنوعت الأفكار لتحديد ماهية القرارات الإستراتيجية ومع ذلك بقي

<sup>1</sup> أحمد عطاء القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الأردن دار مجدلاوي، 1996، ص 92.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 23.

<sup>3</sup> نعمة العباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة عمان، 2004، ص 32.

يكتنفها نوع من الغموض وعدم الوضوح سواء من حيث تعريفها أو من حيث تحديد خصائصها ومعرفة حدودها<sup>1</sup> ونذكر أهم التعريفات:

تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها<sup>2</sup> "وسائل لتحقيق الغايات، وهي تتضمن التعريف برسالة ونشاط المؤسسة ومنتجاتها، والأسواق التي يتم خدمتها، والوظائف التي يتم أدائها، والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تنفذ هذه القرارات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل".  
وتعرف أيضا "هي القرارات التي تعنى بكيان التنظيم ومستقبله وعلاقاته بالبيئة المحيطة، ولها آثار وإبعاد كبيرة على المؤسسة وعلاقتها المتبادلة مثل: الأهداف العامة، الوضع التنافسي، الاستراتيجيات، خيارات السوق،... الخ وأهم ما يميز هذه القرارات أنها تتميز<sup>3</sup>:

- تتصف بدرجة عالية بالمركزية، حيث يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا
- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل
- تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات
- تتطلب موارد معتبرة وحجما كبيرا من المعلومات
- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد

إن القرارات الإستراتيجية رغم وقوعها ضمن نطاق مكونات مصطلح الإدارة الإستراتيجية عامة، وإستراتيجية المؤسسة خاصة، فإنها نتيجة منطقيو لعملية فكرية تركيبية ذات مهارات تجريدية وإبداعية عالية، للإحاطة بمختلف متغيرات المحيط الداخلي والخارجي توضع من خلالها المؤسسة في علاقة ديناميكية، تسمح لها باقتناص الفرص الممكنة مع تحمل درجة معينة من المخاطرة التي يفرضها منطلق هذا التفاعل<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها وبما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

<sup>1</sup> فائنة اليمين، البقطة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، ص: 122.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين النظرية والتطبيق، الأردن، الدار العلمية الدولية، 2003، ص: 12.

<sup>3</sup> عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، قسم علوم التسيير، أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2015/2014، ص: 07.

<sup>4</sup> فائنة اليمين، مرجع سبق ذكره سابق، ص: 124.

يعرف (Glueck) الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. هذا التعريف يفترض أن الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيدة المدى. في حين يرى (Higgins) أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة، وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل.

ويصف (Sharplin,1985) الإدارة الإستراتيجية بأنها عمليات صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان<sup>2</sup>.

ويعرف (Ansoff) الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها<sup>3</sup>.

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بما بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت<sup>4</sup>.

ويعرف كوتلر الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

أما (Row) فهو يرى أن الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامه على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأن هدفها الرئيس هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المؤسسة، وقد أشار إلى أي نظام للإدارة الإستراتيجية يشمل على مجموعة من الخطوات المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تبرز من خلالها وتبناها المؤسسة، وتأمين وتقييم البيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحديد الوحدات

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، عمان -الأردن، 2009، ص:17.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن ألعالي، الإدارة الإستراتيجية -المفاهيم- العمليات، دار وائل، عمان-الأردن، ط1، 2011، ص:18.

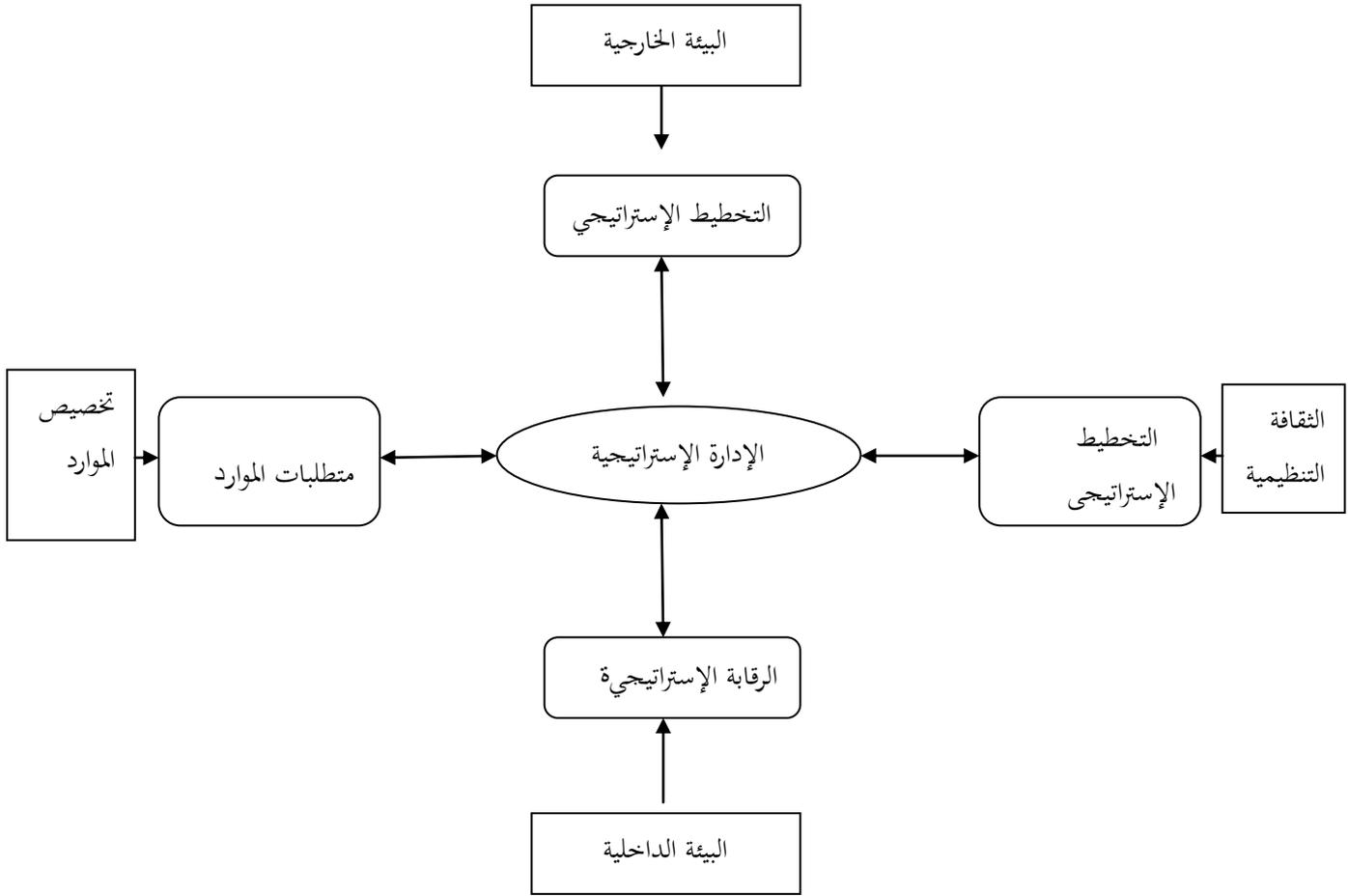
<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية -المفهوم، التطور، التحديات، جدارا للكتاب العلمي، عمان الأردن، 2009، ص:4.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدارلجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:21.

## الفصل الأول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة

التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ولتحقيق أهداف المؤسسة وبناء التركيب التنظيمي ونظم المعلومات والتوجه والقيادة، وقد تبنى هو زملائه الثلاثة نموذج الأربعة العوامل للإدارة الاستراتيجية، ويمثل الشكل الآتي مكونات نموذج الأربعة العوامل للإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1) : نموذج الأربعة لعوامل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ص: 46

وتعرف الإدارة الاستراتيجية أنها تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..). على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها إن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استضاح نقاط القوة

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، ط2، عمان الأردن، 2007، ص: 46.

والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المؤسسة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات.

فعملية الإدارة الإستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري، حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة- الاقتصادية على سبيل المثال- ذات الأثر طويل الأجل وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية- بزيادة حصتها السوقية-، وزيادة القيمة المضافة لهذه المؤسسة، وللاقتصاد الوطني، ومن ثم المجتمع ككل<sup>1</sup>.

وينظر إليها (Hitt et al.,2004) من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية، بالنسبة له وزملاؤه، هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة. وفي نفس السياق ينظر إليها (Dess et al.,2005) على أنها مجموعة القرارات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة لخلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها. أما (Hill Jones ,2001) فإنهما ينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي من خلالها يقوم المدراء باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المؤسسة<sup>2</sup>.

ورأى كاتب آخر أن الإدارة الإستراتيجية تقدم نموذجا يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة، فهي تيسر اكتشاف الصعوبات المتوقعة وتفسرها وتسعى لمعالجتها وبلوغ أعلى الأرباح إضافة إلى ضمان تقدم المؤسسة بما ينسجم مع رسالتها وتوجه قيادتها. ووصفت بأنها عملية مستمرة تبحث عن أحكام واضحة تزود بتصور محدد لجميع أغراض الجمهور في محيط المؤسسة<sup>3</sup>.

إجمالا يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة بين المؤسسة وهذه التغيرات، لذلك من الممكن القول أن الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية وليس عملية كمالية ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص:10.

<sup>2</sup> صالح عبد لرضل رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:64.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاش، مرجع سبق ذكره، ط1، ص:34.

إذا تم تطبيقها بشكل جيد ، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها<sup>1</sup>:

- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- منح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن تمتلك ذلك تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين له

### المطلب الثالث: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن إيجاز أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها في العناصر التالية:

#### أولا: أهداف الإدارة الإستراتيجية

يعتمد الفكر الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية للمنظمة للتغيير عن آرائهم، ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>:

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأهداف والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الخامد ،عمان،الأردن، ط1، 2013، ص:50.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص:52.

- وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

### ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

من أجل تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات المعقدة فقد تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية. ووحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجرب التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة<sup>1</sup>.

و سوف نحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان - الأردن، 2006، ص: 48

### أ - الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

إن المؤسسة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر إلى ممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وتحديد أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المؤسسة، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المؤسسة<sup>1</sup>. وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات<sup>2</sup>.

إن مهمة تطور إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاث عناصر أساسية:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة، ويندرج ضمن إدارة محفظة أعمال المؤسسة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمنظمة، ومتى وكيف تجدد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها أو ترشيق هذه المحفظة<sup>3</sup>.
- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمنظمة. إن وجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك للمنظمة المتنوعة، ويقوي من الحالة التنافسية لوحدات أعمالها، كما أن، هذا الأمر يجعل إستراتيجية المؤسسة أكثر من مجرد جمع لخطط وحدات الأعمال فيها<sup>4</sup>.
- وضع الأسبقيات الاستثمارية، وتوزيع موارد المؤسسة عليها.

إن هذا المستوى لإستراتيجية المؤسسة يجيب عن العديد من الأسئلة التي من أهمها: ما هي حاجات المتعاملين التي تقوم المؤسسة بتلبيتها؟ ما هي مجاميع المتعاملين التي تتعامل معها المؤسسة أو التي تتحرك من أجل التعامل معها؟ ما نوع التقنيات التي تستخدمها؟ وما هي اتجاهات تطوير هذه التقنيات؟ وما هي المهارات التي تمتلكها المؤسسة؟ أو التي تقوم بالاستثمار فيها؟

إن توليف الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها تعطي حرية أكبر للمنظمة بإتباع إستراتيجيات هجومية تسعى من ورائها لاقتناص الفرص وبناء المركز القوي للمنظمة، وكذلك إتباع الإستراتيجيات الدفاعية لحماية مركزها من

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري، عمان-الأردن، 2005، ص:34.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص:34.

<sup>3</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن أفعالي، مرجع سبق ذكره، ص:26.

<sup>4</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان-الأردن، ط1، 2007، ص:44..

التحديات المحتملة. إن مثل هذه الخطوات تؤثر تأثيراً قوياً على باقي مستويات العمل. وينعكس هذا الأمر لاحقاً على الأداء الكلي المؤسسة<sup>1</sup>. وإذا تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة (القمة الإستراتيجية)، بمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية هذا المستوى<sup>2</sup>.

### ب - الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال

ينصب الاهتمام لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه. وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية<sup>3</sup>:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي تتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها
- تطوير المقدره الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة.

وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ<sup>4</sup>.

### ج - الإستراتيجية على مستوى الوظائف

عند هذا المستوى تتحدد المسؤولية الإستراتيجية في وظيفة واحد مثل وظيفة التمويل ( وضع الموازنات - النظام المحاسب - سياسات الاستثمار - تخصيص التدفقات النقدية وهكذا ) ووظيفة الأفراد ( والتي تهتم بسياسيات الأجور - التدريب - أو سياسة تخطيط القوى العاملة )<sup>5</sup>، حيث تتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية (ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة ضمن كل مجال وظيفي

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص:44.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن ألعالي ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات، مرجع سبق ذكره ، ط1 ص:27.

<sup>3</sup> صالح عبدا لرضل رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ، ص:78.

<sup>4</sup> زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره ، ص:49.

<sup>5</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر، 2009 ، ص:14.

## الفصل الأول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة

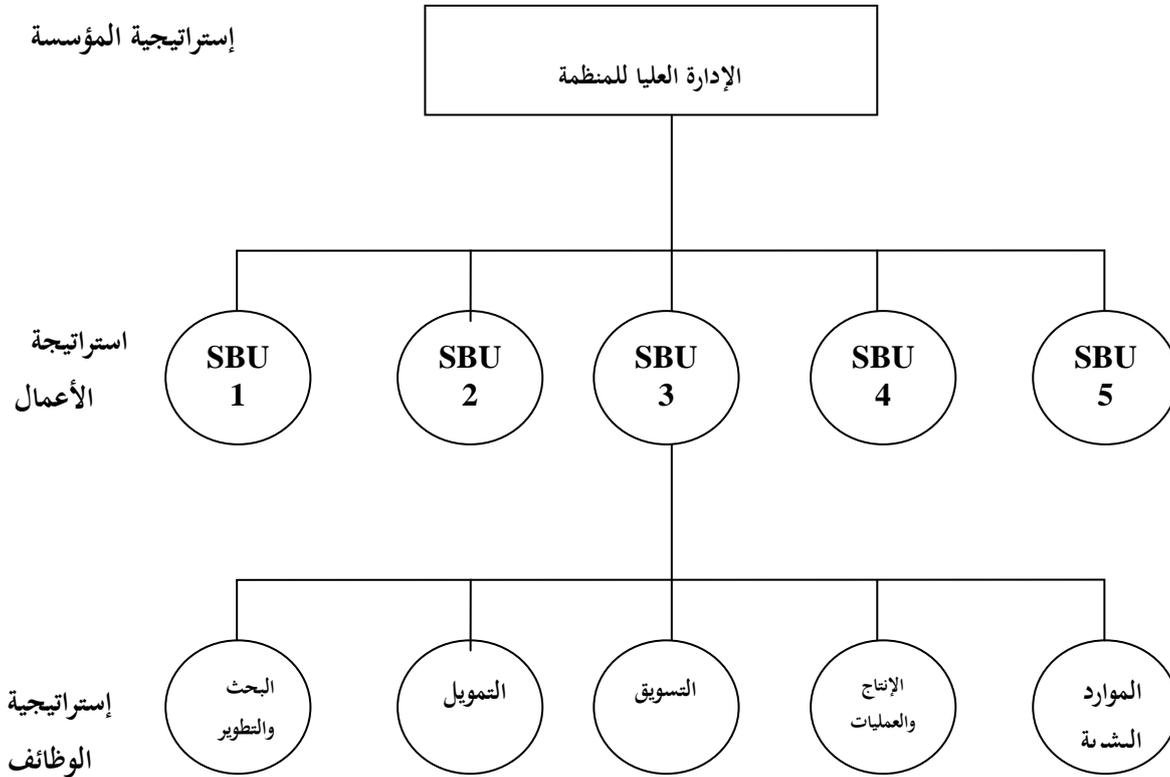
مثل الإنتاج والتسويق، البحث والتطوير) وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال<sup>1</sup>.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من

اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى ميزة تنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية<sup>2</sup>.

وفي أدناه شكل يوضح المستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

### الشكل رقم (2): مستويات الإستراتيجية



المصدر: محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره،

ص:46.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص45..

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص:38.

ويوضح الجدول (01) أهم الاعتبارات والعناصر الخاصة بالمستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

الجدول رقم(1): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

العناصر الأساسية	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هيكلية محافظة الأعمال وإدارتها</li> <li>■ تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال</li> <li>لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة</li> <li>■ الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال</li> </ul>	<p>الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه )</p>	المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اختيار كيفية المنافس، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها</li> <li>■ تطور الردود أو الاستجابات المنافسة على الظروف الصناعية/التنافسية المتغيرة</li> <li>■ تنسيق الأدوار الإستراتيجية</li> <li>■ الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال</li> </ul>	<p>رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا</p>	الأعمال

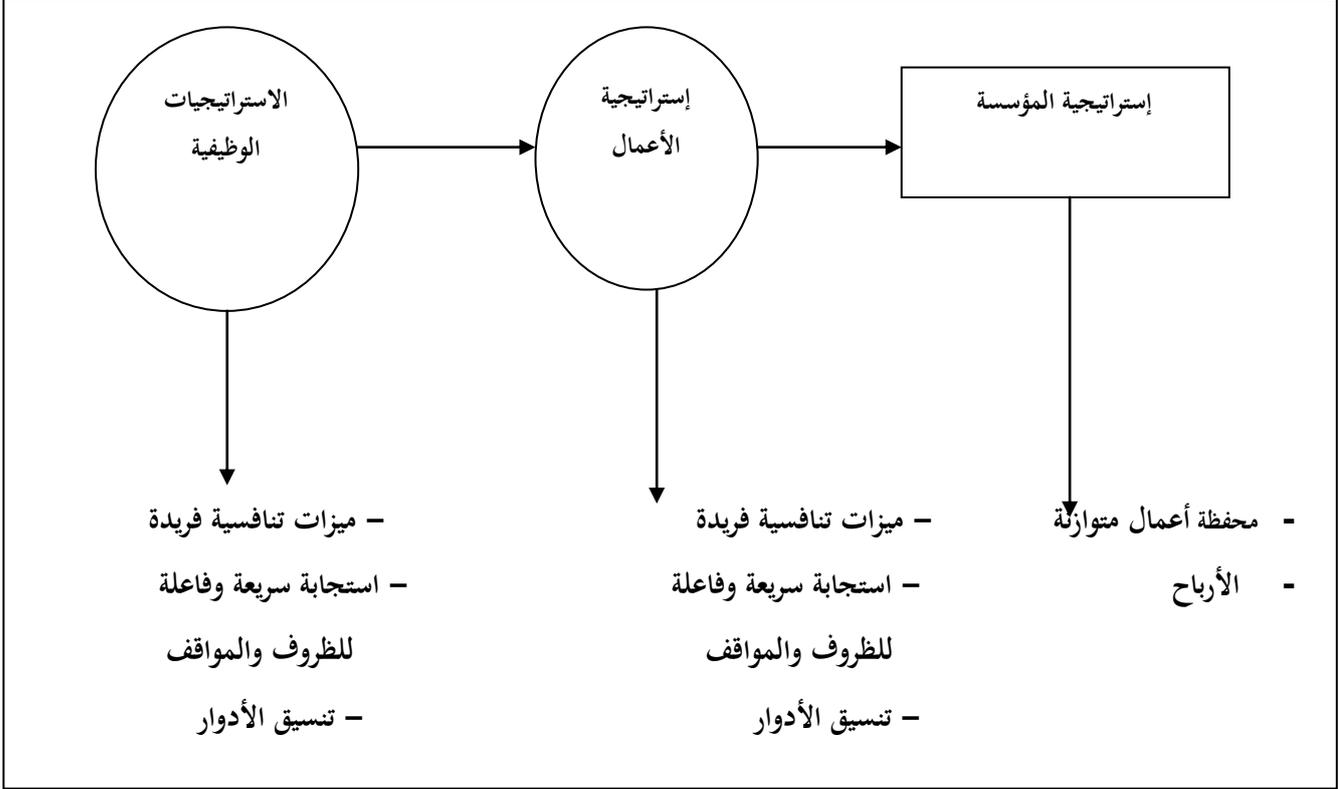
المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات، مرجع سبق ذكره،

ص29..

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع استراتيجيات المؤسسة، وان لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل. غن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة وتعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المؤسسة ككل. إن قوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية وملائمة الواحدة مع الاخرى من اجل بناء موحد.

ويوضح الشكل (3) التنسيق بين هذه المستويات الثلاثة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3) : التنسيق بين المستويات الثلاثة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم، التطور، التحديات، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص48..

## المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في حياة المؤسسة

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من إجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات أكثر واقعية وقدرة على التعبير على حاجات المؤسسة.

### المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية. كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في اعتماد المؤسسات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية. و تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تنمية القدرة على التفكير (الاستراتيجي) لدى المديرين وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالتغيرات.
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها المؤسسات المنافسة.
- تمنح المؤسسة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث انه مع عقد التسعينات من القرن العشرين وما بعد هتزداد المنافسة بين منظمات الأعمال، وقد غيرت العولمة الاقتصادية على ما يبدو حدود المنافسة بصورة واسعة وذلك عن طريق ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة في مختلف الميادين.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسات في توقع مشكلات المستقبل والفرص<sup>2</sup>.
- تهيء وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وأفاق تطورها.
- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المؤسسة وتتلخص جوانب الأهمية هذه في افتراض مفاده أن منظمة الأعمال التي تنشأ تطوير نظم الإدارة العليا ربما تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح من سواها. وبرز الحاجة لها من خلال تأثيرها في مستوى الأداء. فلقد برهنت

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص:46.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاش، مرجع سابق، ط1، ص:38.

الدراسات التي أجراها الباحثون أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة قاد إلى تحسين مستوى أداءها نحو الأحسن، فضلا على المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منه. وهي تسهم بتحقيق فوائد تنطلق من اعتبارها دليلا مرشدا للمنظمة، ومساعدًا للمدراء وباقي الموارد البشرية على التغيير، وضمان عقلانية تخصيص الموارد.

ويرى الباحثان (Pearce & Robinson, 1997) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي تقوم بها، وهي<sup>1</sup>:

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها التي توجد في بيئة المنافسة.
- تنقية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

إن التطور الهادئ الذي يشهده العالم اليوم في المجالات كافة، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في غرفة واحدة- وليس في قرية صغيرة-، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا عن التقسيم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك- وغيره- أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين المؤسسات ومنظمات الأعمال، هذه المنافسة وغيرها من التحديات والصعوبات فرضت على

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، ط2، عمان الأردن، 2007، ص: 57.

المؤسسات ومنظمات الأعمال العمل بالإدارة الإستراتيجية كي يمكنها من مواجهة أو التقليل من أثر هذ التحديات، والتي من أهمها:

### 1. زيادة وتيرة التغيرات:

وذلك من حيث الكمية، والتنوع في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقات الجات، التحالفات بين المجموعات من الدول... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على المؤسسات ومنظمات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات<sup>1</sup>.

### 2. الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع شحة الموارد

لا يوجد مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص نتيجة للاستخدام لها حتى وقت ليس ببعيد كان الهواء ولتربة الماء يعد من الموارد غير النادرة، كننا نجد الآن أن هذه الموارد أصبحت غالية الثمن ونادرة، فالبعض منها تحمل المؤسسة تكاليف عالية لمعالجة الآثار الجانبية للعمل، كالتلوث، وسوء الاستخدام، وكثرة الاستخدام، ومن هنا، من المتوقع أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد، وبرمجة استخدامها بطرق رشيدة لكي تساهم في تحديد هذه الموارد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

### 3. ازدياد حدة المنافسة

لم تعد المنافسة بين المؤسسات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي بل تعدت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة. وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة. ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول المؤسسات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 32.

**4. الاهتمام بالبيئة:**

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المؤسسات وعلى صانعي القرارات السياسية. ولم تعد المؤسسات قادرة على تحدي فوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالبا تهديدا بالغيا على المؤسسات<sup>1</sup>.

**5. تغيير هيكل العمالة:**

لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع العميل عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات<sup>2</sup>.

**6. ازدياد أهمية الإستراتيجية:**

بات واضحا أن نجاح المؤسسات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المؤسسات ملايين الدولارات من اجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغيا لأنه ضروريا لمواجهة المنافسة العالمية القوية<sup>3</sup>.

7. انخيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيما مستحدثة الأمر الذي يجعل المؤسسة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية القديمة<sup>4</sup>.

**8. التحالفات والمؤسسات الإستراتيجية**

**9. الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل**

**10. الإدارة الإستراتيجية والمؤسسات الافتراضية**

**11. الإدارة الإستراتيجية والقضايا الاجتماعية/الأخلاقية**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 33.

<sup>2</sup> محمد عبد السمعي، احمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 32.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 33.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

هذه الحزمة من التحديات استوجبت على القادة الإستراتيجيين لمنظمات الأعمال القيام بمهام إستراتيجية عدة حتى يتسنى لهم مقابلة هذه التحديات وإدارة منظماتهم بكفاءة. مما أضاف إليه بعض المهام منها<sup>1</sup>:

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة خاصة لمواجهة الأوضاع التنافسية للمؤسسات.
- الاحتفاظ بالصورة المرنة للمنظمة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- تغيير المفاهيم التسويقية والتركيز على العملاء بصورة أساسية.
- تقوية موارد المؤسسة لدعم عوامل القوة وتجنب المهددات.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والذي يركز على فحص وتحليل العناصر البيئية المختلفة اعتمادا على دقة التنبؤات.

### المطلب الثالث: نتائج الإدارة الإستراتيجية

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في<sup>2</sup>:

- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
- تكوين ثقافة جديدة في المؤسسة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية.
- ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص:10.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص:37.

ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

- التحلي عن البيروقراطية.
- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التحلي عن التقنية المتدنية والمكثفة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض ب المؤسسة لتتبوأ الصدارة بين المؤسسات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات المؤسسة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه<sup>1</sup>:

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتيقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.
- ألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لايعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فهمت على أساس كونها أدوارا إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة المؤسسة ونجاحها.
- اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.
- اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد المؤسسة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 61.

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المؤسسات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المؤسسات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستقرار<sup>1</sup>.

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 190 دلت على أن المؤسسات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المؤسسات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من ايستلاك وماكدونالد إن المؤسسات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جدا في المبيعات والأموال. ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجرواليك) أكدت أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشرا من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيبي) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص:37.

### خلاصة الفصل

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ركيزة أساسية لإحداث عملية الإبداع ورسم الخطط المستقبلية كما تعمل على دراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها . ويجب البحث عن الآليات المناسبة للتنسيق بين المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية م ن أجل وضع استراتيجيات النهائية للمنظمة.

وأصبح منهج الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية على المؤسسة من أجل الحصول على الميزة التنافسية وتجديدها، إن أرادت المؤسسات البقاء والاستمرار في الأسواق وبالتالي يمكن القول بأن المحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة وأن قوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية وملائمة الواحدة مع الأخرى من اجل بناء موحد.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

### تمهيد:

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة المتسمة بالتعقيد والمنافسة، أصبح لزاما على المؤسسة البحث عن مصادر الميزة التنافسية والبحث عن طرق التي تؤدي للاستمرارية حيث أصبحت الميزة التنافسية مؤقتة فقط نتيجة سهولتها. حين يرى بورتر أن الاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة في التكلفة والتميز والتركيز تعد من أهم المصادر لاكتساب الميزة التنافسية إضافة لمقاربة الموارد والكفاءات.

ويقضي على المؤسسات التي تبحث عن البقاء في السوق والاندماج في الاقتصاد الجديد بضرورة المعرفة الظاهرة والكامنة المتعلقة بالسوق وتأمين كافة جهودها انطلاقا من مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى غاية تطبيق إستراتيجية فعالة مستمدة من مصادر الميزة التنافسية من اجل الريادة والتفوق التنافسي.

## المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية

تسعى المؤسسة لبناء إستراتيجية تنافسية لمواجهة المؤسسات القائمة، وبناء ميزة تنافسية م تجدد ، وقبل التطرق لمفهوم الإستراتيجية التنافسية وجب الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

### المطلب الأول: التنافسية وأهميتها

إن التنافسية تعتبر مؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لإستمراريتها ففوة أي بلد من قوة اقتصاده أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية<sup>1</sup>

### 1. مفهوم التنافسية:

يختلف تعريف التنافسية وفقا للمستوى الذي يتم فيه التحليل، و ذلك كما يلي:

أ - التنافسية على مستوى المؤسسة: تتضمن التعاريف المقدمة حول التنافسية على مستوى المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير التالية<sup>2</sup>:

- الربحية و هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر؛
- التميز و هو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كليهما؛
- التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، و زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي؛
- المساهمة في النمو المتواصل، و هي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

و فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة:

<sup>1</sup> اطلع بتاريخ: 2017-01-19 [http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726)

<sup>2</sup> محمد قويدري، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد،9 جانفي،2004، جامعة باتنة، الجزائر، ص:11.

**التعريف الأول** و يركز على زيادة ربحية المؤسسة، حيث أن المؤسسة التنافسية هي "المؤسسة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا"<sup>1</sup>.  
أما **التعريف الثاني** فيركز على استخدام معياري الربحية و التفوق، حيث يتمثل تحقيق التنافسية للمؤسسة في " : قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، و على منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية؛ على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار و التكاليف و تحديد ربحيتها، و كذلك نصيب المؤسسات في السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين"<sup>2</sup>.

نجد من خلال التعاريف المقدمة أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتحدد في امتلاك المؤسسة لقيمة أساسية تتمتع بها، وتشكل قوة دافعة لها في التأثير على بقية المتعاملين والتميز من خلالها.

### ب - التنافسية على مستوى القطاع ( فرع النشاط الاقتصادي)

تعرف التنافسية على مستوى القطاع، بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، و ذلك دون الاعتماد على الدعم أو الحماية التي قد تقدمها الحكومة في تلك الدولة، بذلك تتميز هذه الأخيرة في هذه الصناعة<sup>3</sup>.

وتقاس تنافسية صناعة ما من خلال الربحية الكلية للقطاع؛ الميزان التجاري له؛ و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج؛ بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتعلق بالتكاليف وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.

### ت - التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي تنافسية الاقتصاد الوطني لبلد ما بأنها: الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة و عادلة، إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، و توسع فيها على المدى الطويل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:118.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا

<sup>3</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعات الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 105.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص:106.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

كما نجد تعريف فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط: الذي تبنى خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية مفهوما واضحا لتنافسية الدولة، يركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية، واعتمد الفريق التعريف التالي: تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى ووضع لهذا التعريف مجال يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر<sup>1</sup>

ومن ملاحظة التعريفين السابقين نجد أن الدولة تصل إلى التنافسية الدولية حين تكون المنتجات ذات صبغة عالمية من ناحية الجودة العالية وخصائص فريدة وتصل السلع في الوقت المناسب

على ضوء ما سبق يمكن القول أن التنافسية هي بناء إستراتيجية فعالة تقوم على تقديم منتج بجودة وسعر مقبول للزبائن يمكنها على الحفاظ وتطوير موقعا تنافسيا في السوق لأطول فترة ممكنة (مواجهة / سيطرة).

### 2. أهمية التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك، في اقتصاد تنافسي معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والتنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة، وهذا ما يستدعي حدا أدنى من التكوين لفئة العمالة المنفذة، وفي المنافسة من خلال التميز، تصبح الأهمية منصبة على تطوير الموارد البشرية المرتفعة في المستوى والتميز في الإدارة والبحوث والتصميم والإنتاج والتسويق... الخ<sup>2</sup>.

وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمرا حتميا أمام الدول العربية والنامية عموما، فإن الاستفادة من الفرص التي توفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصطفى، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة غرداية، 2009، ص: 71.

<sup>2</sup> منير نوري، دور المعرفة في اتساق المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، جامعة بسكرة، ص: 453.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

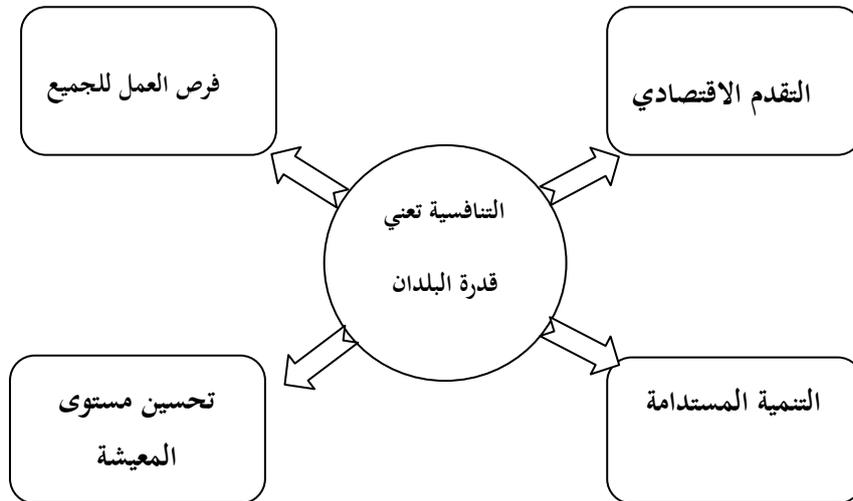
البقاء نحو الأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقانة والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي<sup>1</sup>.

ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمؤسسات الدولية والمؤسسات وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات. ونذكر على سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية احد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.

كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

ويمكن طرح أهمية التنافسية بالشكل التالي :

الشكل رقم (4) : التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية



المصدر: تقرير التنافسية العالمية، ندوة بالمركز المصري للدراسات، الاقتصادي، ECES، 3 سبتمبر 2014، ص: 02.

<sup>1</sup> المعهد العربي للتخطيط (2003)، تقرير التنافسية العربية، الكويت، ص: 13.

نوجز أهم المؤشرات التي تعتمد في قياس التنافسية ومنها<sup>1</sup>:

- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق. ولكن المشروع يمكن ان يكون تنافسيا في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كان ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر توبن أن كانت النسبة أقل من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.
- **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.
- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.
- **الحصة من السوق:** من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا و يستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسية على المستوى الدولي. ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما انخفضت التكلفة الحدية للمشروع بالقياس إلى تكاليف

<sup>1</sup> القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر، كانون الاول 2003، السنة الثانية.

منافسيه كلما كانت حصته من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المشروع.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربح المشروع يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية للمشروع، ولكن يضاف إليه سبب آخر هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.

### المطلب الثاني: المنافسة وأشكالها

المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وقد تعددت تعاريفها وهيكلها، وهذا ما سنحاول طرحه:

#### 1. مفهوم المنافسة:

ليس هناك إجماعا معين على تعريف المنافسة، فبعضهم يرى أن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متشابهة في السوق".<sup>1</sup>

ويعرفها البعض بأنها «روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد والجماعات لأنها كما تكون بين التجار والمنتجين في التجارة والصناعة وميادين الاستغلال الأخرى من زراعة وغير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب والأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي إلى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وتنوعه ومن ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة»<sup>2</sup>

وتعني المنافسة كذلك «المنافسة بين البائعين أو المشترين على نفس المنتج»<sup>3</sup>

من ناحية أخرى هناك من يرى أن المنافسة مجموع هيكل ومجموعة قرارات، في حين يرى البعض الآخر وجود علاقة بين مؤسسات لا يعرفون بعضهم البعض، أي أنها علاقة اجتماعية، هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة مضافة للعملاء من خلال تبني علاقة مباشرة دون أن يدركوا. عندما تريد التواصل مع نفس العملاء، هذه العلاقة غير المباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك مما يؤدي إلى توضيح العلاقة بين المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2ème édition, 1998, p:33.

<sup>2</sup> يعقوب يوسف صرخوة : النظام القانوني للعلامات التجارية - دار السلاسل للطباعة والنشر - الكويت 1993 ص. 179

<sup>3</sup> Echaude Maison ,Dictionnaire d'économie et de sciences sociales,édition Nathan, France,p:87.

<sup>4</sup> Frédéric Le Roy,L'affrontement dans la relation de concurrence ,Revue de français de gestion,France, Jan/Feb 2004 . p:180 .

و 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>1</sup>

والمنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة او السلع الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي<sup>2</sup>.

وعلى الرغم مما سبق، فليس هناك تصور أكثر إبهاماً وإثارة واصطلاحاً أكثر غموضاً كاصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافاً أدبية ورموزاً معنوية وغايات سياسية. ويترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و /أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة. وتتلخص قواعد اللعبة التنافسية فيما يلي<sup>3</sup>:

- المنافسة تحول المجتمع، وإن كانت لا تجبر المتعاملين الاقتصاديين إلى اتجاه تخصيص الموارد بطريقة مثلى.
- حرية المبادرة وحرية الوصول إلى الأسواق هما شيئان متعارضان.
- لا تعمل الأسواق، بالضرورة، بصفة كاملة بدءاً من تنفيذ سلطة الأسواق إلى غياب المعلومات حول المتعاملين، ويكون ذلك دافعاً للمنافسة بتقديم تحديات وفرص مربحة.
- عدم استقرار الأسواق، طبيعياً، لأنه إذا كان دور السوق هو إحداث توازن العرض مع الطلب، فإن المؤسسات تؤثر على الأسواق باستعمال سلطتها من أجل تطوير هذه الأسواق.
- يجب أن تكون حماية للمنافسة الحرة، وذلك بقواعد قادرة على عدم التمييز بين سلوك قبل المنافسة أو بعد المنافسة، ولا يجب الاعتماد على مقولة "دعه يعمل".

على ضوء ما سبق يمكن القول أن المنافسة هي ظروف السوق التي اتسمت بالمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين وتحددت بسعر و سلع وخدمات متبادلة بين الأطراف.

<sup>1</sup> البياتي، م ع. "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص 1

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، لبنان، 2001، ص: 152.

<sup>3</sup> لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة \دكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص: 60.

## 2. أنواع المنافسة

تحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير، سنذكر تتمثل فيما يأتي:

### 1.2 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<sup>1</sup>.

### 2.2 معيار السعر: وتنقسم إلى منافسة سعرية، ومنافسة غير سعرية

أ - المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون لصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب- المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... إلخ<sup>2</sup>.

### 3.2 معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup>:

- منافسة في مجال السلع والخدمات.

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل

السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

### 4.2 معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة إلى:

أ. المنافسة الكاملة: إن الشروط الرئيسية للمنافسة التامة في سوق صناعة ما تلخص في الآتي<sup>4</sup>:

- وجود عدد كبير من المنتجين حيث لا يستطيع أحد المنتجين أن يمارس دورا في التأثير على السعر في

السوق

<sup>1</sup> بربي لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكره ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص 95.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 153.

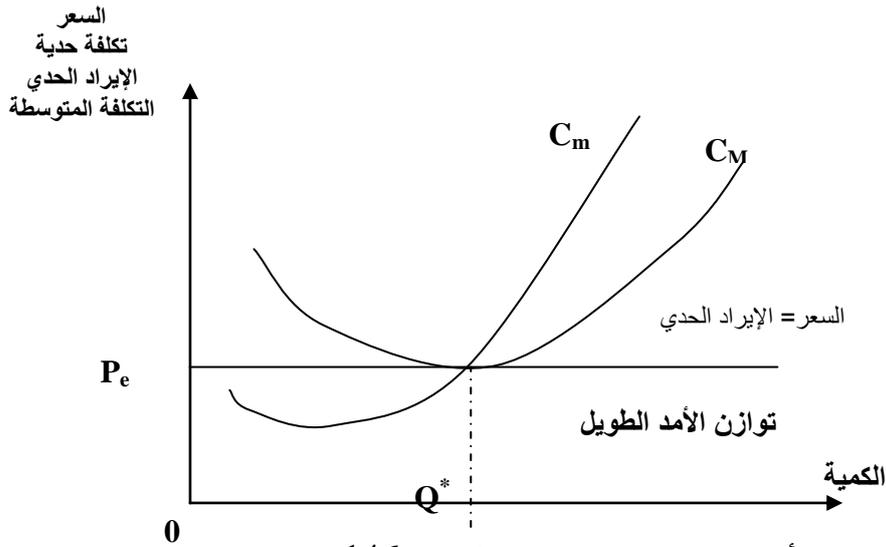
<sup>4</sup> احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص: 145.

- عدم وجود أو ضآلة العوائق ضد دخول منشآت جديدة إلى الصناعة
- تجانس السلعة تجانسا تماما

### أ-1: سلوك المنشأة الصناعية في سوق منافسة التامة

أن هيكل الصناعة يتسم بانخفاض درجة التركز وضآلة عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات. كذلك فإن مرونة الطلب على السلعة المنتجة في هذه السوق هي لا نهائية بمعنى أن منحنى الطلب (الذي يعبر عنه منحنى الإيراد المتوسط في الشكل أدناه) <sup>1</sup> سيكون ممثلا بخط أفقي نظرا لأن المنتج يستطيع أن يبيع أي مقدار بالسعر السائد في السوق. يعني أن أي وحدة مباعه ستضيف نفس المقدار من الإيراد الذي تضيفه لتخفيض السعر من أجل زيادة المبيعات

الشكل رقم(5): منحنى الطلب في سوق المنافسة التامة.



المصدر: أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص:146

يضمن هيكل الصناعة الذي تتسم به هذه السوق أن يكون الوضع التوازني للمنشأة في المدى الطويل هو حيث تتساوى الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية والتكلفة المتوسطة ومن ثم فإن المنتج يحقق ربحا عاديا. ونظرا لعدم وجود أي مجال للاختيار للمنتج في ظل هذا النوع من الشوق من حيث تسعير إنتاجه فإن السعر الوحيد الذي سيباع به هو  $p$ ، سعر السوق كذلك فإن السعي وراء أهداف اهرى غير الربح ممكن سيكون غير مجدي حتى من

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:145.

وجه الإدارة لان التوسع في إنتاج سيؤدي إلى تخطي قيد أدنى حد من الربح وهو الربح العادي، حيث المزيد من الإنتاج يؤدي إلى تجاوز التكلفة المتوسطة للسعر ومنه الخسارة. وغير مجي أيضا الإنفاق على الدعاية لان التمييز في المنتجات غير متيسر (في ظل شرط تجانس السلعة تجانسا تماما)، ولا يكون في مقدور المنشأة من استخدام أي وسائل تسعيرة أو إنتاجية أو تمييزية ضد منافسيها. ويصبح مجال التنافس هو تخفيض التكلفة أو الخسارة، وخروج المنشأة من السوق، لان تكلفتها المتوسطة ستكون أكبر من سعر السوق<sup>1</sup>.

و يكون عدد البائعين و المشترين كبيراً إلى الدرجة التي تجعل القرارات التي تتخذ من قبل أحدهم لا تؤثر في باقي البائعين أو المشترين. كما لا يستطيع المنتج الفرد أو المستهلك الفرد وحده التأثير أو التحكم في اتجاه الأسعار سواء انخفاضاً أو ارتفاعاً. وبذلك تعتبر المنشأة أو المنتج في حالة سوق المنافسة التامة متلقياً للسعر<sup>2</sup>

أما في المدى الطويل، فتستطيع المنشأة وبجربة كاملة اختيار التوليفة المناسبة من عناصر الإنتاج، ومن ثم تستطيع التوسع في حجم إنتاجها، وبالتالي يتوفر للمنشأة إمكانية الدخول إلى أسواق السلع المختلفة. أن الدافع الرئيسي وراء دخول منشآت جديدة إلى السوق هو وجود منشآت تحقق أرباحاً في هذا السوق<sup>3</sup>

إن وجود هذه الأرباح سيدفع منشآت جديدة إلى الدخول إلى سوق السلعة وجني هذه الأرباح. وكلما ارتفع عدد المنشآت العاملة في السوق، كلما ارتفعت الكمية المنتجة من السلعة والتي تؤدي إلى انخفاض سعر السلعة. وبالطبع فإن انخفاض سعر السلعة، سيعمل على انخفاض الأرباح التي تحصل عليها كل منشأة. وتستمر هذه العملية إلى أن يصل السعر لمستوى التكلفة الحدية ( $P = MC$ )، وتختفي الأرباح وبالتالي لا يوجد دافع لدخول منشآت جديدة إلى السوق.

كلما انخفض حجم الإنتاج الكلي مما يدفع سعر السلعة للارتفاع، وتبدأ المنشآت بتقليص حجم الخسائر. ويستمر خروج المنشآت من السوق إلى أن يتعادل كل من سعر السلعة والتكلفة الحدية ( $p=MC$ ) وتختفي الخسائر. إذاً، تكون الأرباح الاقتصادية للمنشأة العاملة في المدى الطويل مساوية للصفر دائماً، ويكون الوضع التوازني الوحيد للمنشأة العاملة في المدى الطويل هو شرط التوازن :  $P=MC$ ، أما في المدى القصير، وبسبب ثبات بعض عناصر الإنتاج فقد لا تستطيع بعض المنشآت الدخول إلى أسواق جديدة، وبالتالي يصبح بإمكان بعض المنشآت الاستمرار في جني الأرباح.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 146-147

<sup>2</sup> [http://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_533.htm](http://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post_533.htm) 02.07.2016

<sup>3</sup> <http://www.agu24.ae/showthread.php?t=327> 02.07.2016

وتتحقق الكفاءة التخصّصية والكفاءة الإنتاجية وعدم وجود طاقة فائضة فكون المنشأة تنتج عند مستوى الإنتاج الذي يتساوى عنده السعر مع التكلفة الحدية يعني أنها تحقق الكفاءة التخصّصية (كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع)، وكون التكلفة المتوسطة تكون أدنى ما يمكن عند هذا المستوى من الإنتاج يعني أن المنشأة تحقق الكفاءة الإنتاجية، وكون مستوى الإنتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن تطابق مع مستوى الإنتاج الذي يحقق الكفاءة الإنتاجية يعني عدم وجود طاقة فائضة<sup>1</sup>. والمنتج لا يستطيع زيادة إيراده من خلال رفع السعر، حيث السوق هو الذي يحدد سعر المنتج، ويبقى السبيل الوحيد لزيادة الإيراد هو البحث عن تخفيض التكاليف بالاستناد للتكنولوجيا

**ب. المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبياً من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:<sup>2</sup>

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
- حركية الدخول والخروج من السوق.
- هدف المؤسسة هو تعظيم الربح.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في:<sup>3</sup>

- تميز المنتج بقدرته احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

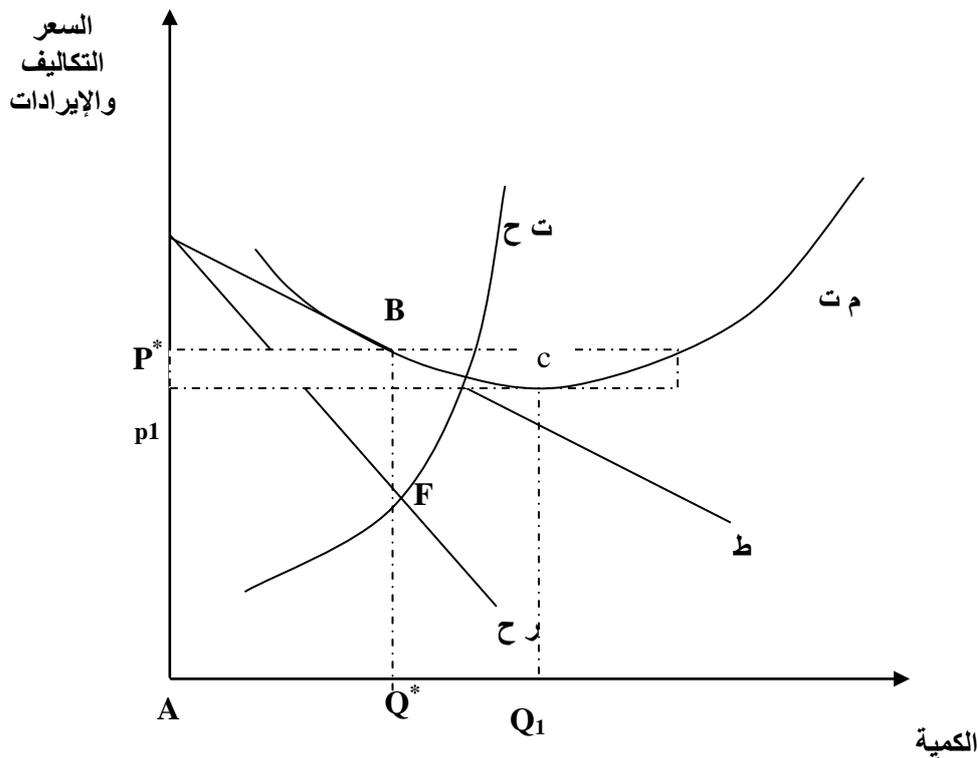
<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرة والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 331.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

ب- 1: سلوك المنشأة الصناعية في سوق المنافسة الاحتكارية

يكون السعر الذي تتقاضاه المنشأة في سوق المنافسة الاحتكارية يزيد عن السعر الذي تتقاضاه في ظل المنافسة التامة أي عند السعر  $p_1$ ، الذي يتحقق عند تلامس التكلفة المتوسطة مع منحنى الطلب الذي ستواجهه المنشأة في حالة المنافسة التامة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (6): المنشأة تهدف لأقصى ربح



المصدر: أحمد سعيد باخرمة ، مرجع سبق ذكره، ص155

في المدى الطويل سيكون الوضع التوازني للمنشأة التي تسعى إلى تحقيق أقصى ربح عندما يتلامس منحنى التكلفة المتوسطة مع منحنى الطلب (الإيراد المتوسط عند السعر والكمية اللذين يتساوى عندهما التكلفة الحدية والإيراد الحدي). ذلك انه في حالة أن التكلفة المتوسطة تقع أدنى السعر التوازني للمنشأة عند الكمية  $(Q^*)$  فان المنشأة ستحقق ربحاً غير عادي (أكبر من الصفر) مما يشجع منشآت أخرى للدخول في ظل ظروف سهولة

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة ، مرجع سبق ذكره، ص155-156.

الدخول. الأمر الذي سيؤدي إلى انسحاب منحى الطلب على سلعة المنشأة إلى اليسار لتساوى التكلفة المتوسطة مع السعر في المدى الطويل وتحقق المنشأة ربحا عاديا فقط كما هو الحال في سوق المنافسة التامة .

هناك جدل حول مدى كفاءة الوضع التنافسي للمنشأة في سوق المنافسة الاحتكارية أي عند الكمية (

$Q^*$ )، والسعر ( $P^*$ ). إذ أن المنشأة تحقق عند هذا الوضع ربحا عاديا فقط ولكن لا تحقق الكفاءة الإنتاجية بإنتاجها عند المستوى من الإنتاج الذي يكون عنده التكلفة المتوسطة أقل ما يمكن أي عند  $Q1$ . وهذا يعني أن هناك عدد كبيرا نسبيا من المنشآت ينتج كمية قليلة نسبيا من حجم الإنتاج عند مستوى أدنى من الكفاءة الإنتاجية الأمر الذي دعي بعض الاقتصاديين إلى اقتراح أن تخفيض عدد المنشآت المنتجة يمكن أن يؤدي إلى توزيع نفس حجم الإنتاج على عدد أقل من المنتجين مما يمكن أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج (عن طريق الاستفادة من اقتصاديات الحجم) أي في الشكل أعلاه إنتاج الكمية  $Q1$  عند أقل تكلفة متوسطة بدلا من عند الكمية  $Q^*$  وبذلك تحقق المنشأة أيضا ربحا عاديا فقط ولكن عند مستوى الأمثل من الكفاءة الإنتاجية (أقل تكلفة متوسطة) وكذلك المستوى الأمثل من الكفاءة التخصيصية (السعر يساوي التكلفة الحدية لان التكلفة الحدية دائما تساوي التكلفة المتوسطة عند أدنى حد لها) وتختفي الطاقة الإنتاجية الفائضة لأن لان حجم الإنتاج الفعلي الذي يحقق أقصى ربح ممكن يتطابق مع حجم الإنتاج الأمثل الذي يحقق الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

بالرغم من إغراء منطق هذا الاقتراح من وجهة نظر الاجتماعية على الأقل إلا انه لا ينال قبولا من

اقتصاديين آخرين يرون فيه ابتعادا عن الميزة الجوهرية لسوق المنافسة الاحتكارية والمتمثلة في تمييز المنتجات وعدم تجانسها مما يجرم المستهلكين من التمتع بهذه الميزة من هلال تضيق نطاق اختياراتهم بين السلع البديلة بتقليل عدد المنتجين. كذلك فان هؤلاء الاقتصاديين يتخوفون من عواقب هذا الاقتراح على هيكل الصناعة وبالتحديد على درجة التركيز في الصناعة ومن ثم مستوى السيطرة الاحتكارية فيها من خلال تخفيض عدد المنتجين من جهة والزيادة المحتملة في أنصبتهم النسبية من حجم الصناعة الإجمالي من جهة أخرى مما يزيد من درجة التركيز.

**ت. احتكار القلة:** تتميز بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة أو الخدمة على السوق، ولذلك تسمى أيضا

احتكار القلة، كما أن أي تصرف لإحدى هذه المؤسسات ينعكس مباشرة على باقي المؤسسات، من خصائصه<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد سعيد با حرمة مرجع سبق ذكره ، ص:157

<sup>2</sup> حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الافضالية التنافسية للمؤسسة، ماجستير، جامعة بسكرة، 2008، ص:5

وجود عدد قليل من المنتجين ومقدمي الخدمة.

السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة قد تكون متشابهة وقد تكون غير متشابهة.

وجود عوائق كبيرة لدخول السوق.

الاعتماد الكبير على الإعلان والترويج في المنافسة

العديد من الاقتصاديين يتفقون على أن صعوبة تحليل سلوك المنشأة في حالة احتكار القلة . ومن التحليل الخاص المرافق في حالة المنافسة الكاملة أو المنافسة أو الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية هو مقبول بشكل عام و كيفية تحديد السعر و الإنتاج في ظل احتكار القلة لا يزال غير متفق عليها.

إن سوق احتكار القلة يؤدي إلى الإسهام في تحقيق التقدم التقني الذي يتيح للمشروعات تخفيض التكلفة، إضافة إلى تحسين نوعية الإنتاج، نتيجة لصعوبة المنافسة الشعرية كوسيلة لزيادة مبيعاتها وبالذات في ظل صعوبة استخدام السعر كوسيلة للوصول إلى ذلك، في حين سوق احتكار القلة يحقق إنتاج أقل بسعر اعلي وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة استخدام الموارد الاقتصادية، بالمقارنة بكل من سوق المنافسة التامة وسوق المنافسة الاحتكارية. ويقترّب هذا الاحتكار من سوق الاحتكار التام سواء من خلال اتفاق المؤسسات بعدم اللجوء إلى التنافس فيما بينها ولا تأخذ بالسعر الذي يتحدد في السوق من خلال القيادة السعرية أو تحديد إنتاجها بما يعود إلى تحديد سعر يحقق لها أكبر ربح ممكن وهو في ذلك يتبع سلوكا مماثلا لسلوك الاحتكار التام<sup>1</sup>.

### ث. الاحتكار التام: وتعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق<sup>2</sup>.

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور. ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك<sup>3</sup>.

- بالنسبة للاحتكار و الوفرة في الإنتاج يعتقد البعض أن الاحتكار ينجر عنه وفر في الإنتاج، إذا تراءى أن الحجم الكبير، يحقق له وفورات حقيقية، بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية. غير أن المؤسسة المحتكرة تكون قادرة في مثل هذه الحالة، على تطبيق سلوك احتكاري علي نحو قد يلغي وفورات الحجم. و لأن تكاليف الإنتاج تنخفض

<sup>1</sup> كرزاي زوليخة سامية، نظرية الألعاب الإستراتيجية كطريقة مساعدة على اتخاذ القرارات ، دراسة حالة احتكار القلة لمؤسسة صناعة الجور، تافنة، بولاية تلمسان، مذكرة ماجستير ، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص:106.

<sup>2</sup> توفيق محمد عيد المحسن، مرجع سابق، ص: 153.011

<sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 2002؛ ص:74.

بزيادة الكمية و بالتالي الأسعار، و محاولة لوصوله لسعر احتكاري. فقد يلجأ المحتكر في هذه الحالة في سبيل الوصول إلى غايته إلى تعطيل بعض الموارد الإنتاجية، بل إنه قد يهلك جزءا من منتجاته.<sup>1</sup>

على سبيل المثال بين سنتي 1931 و 1943 أتلقت المؤسسة الاحتكارية، المشرفة على إنتاج و توزيع البن البرازيلي ما يزيد عن 2 مليون طن من البن. و تكون هنا اللاكفاءة الإنتاجية، نتيجة لحسبة اقتصادية، تبنى على هدف الحصول على الأرباح الاحتكارية.

- بالنسبة للاحتكار و التقدم التقني يسلم هنيمان أن الاحتكار قد يقدم حافزا قويا إلى إتباع ابتكارات جديدة بينما يرى ليبشتاين أن الاحتكار يتمسك بمعيشة هادئة بدلا من الركض وراء الابتكار.

- أما عن علاقة الاحتكار بالرفاهية الاجتماعية، فقد أوضح ليزنر أن الاحتكار يؤدي إلى خسارة اجتماعية صافية. فينجر عنه إضافة إلى فقدان الكفاءة، تكاليف اجتماعية.

و فقدان في الرفاهية الاجتماعية، يقاس بالفقدان في فائض المستهلك، و هذا الأخير في سوق الاحتكار يدفع سعرا أعلى بكثير من التكلفة اللازمة لإنتاجها.

ووفقا لهذه الآثار فإن التدابير المختلفة التي يمكن السلطات العامة أن تتبعها لتفادي مساوئ الاحتكار و هي فرض الضرائب، أو إحلال المشروع العام محل الاحتكار الخاص أين تستهدف الدولة تعظيم المنفعة الاجتماعية، في المقام الأول دون اعتبار للمنفعة الخاصة.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومكوناتها

بعد الطرق للمفاهيم المتعلقة بكل من الإستراتيجية والتنافسية والمنافسة، وبناءا عليها يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

#### 1 مفهوم الإستراتيجية التنافسية

الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا، وذلك انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لها إلى جانب تحليل البيئة الخارجية، وذلك من خلال استغلال نقاط القوة واستبعاد نقاط الضعف من جهة، وكذا استغلال الفرص

<sup>1</sup> قوبي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مذكره الماجستير تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2009/2010، ص:35.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتاحة لها ومحاوله تجنب أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها من جهة أخرى. وبذلك تتجه الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها والمزايا النسبية التي تتمتع بها واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

في حين نجد مايكل بورتر الأب الروحي للإستراتيجية بجامعة هارفارد يعرفها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف. و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين<sup>2</sup>

وعرفت أيضا على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية<sup>3</sup>:

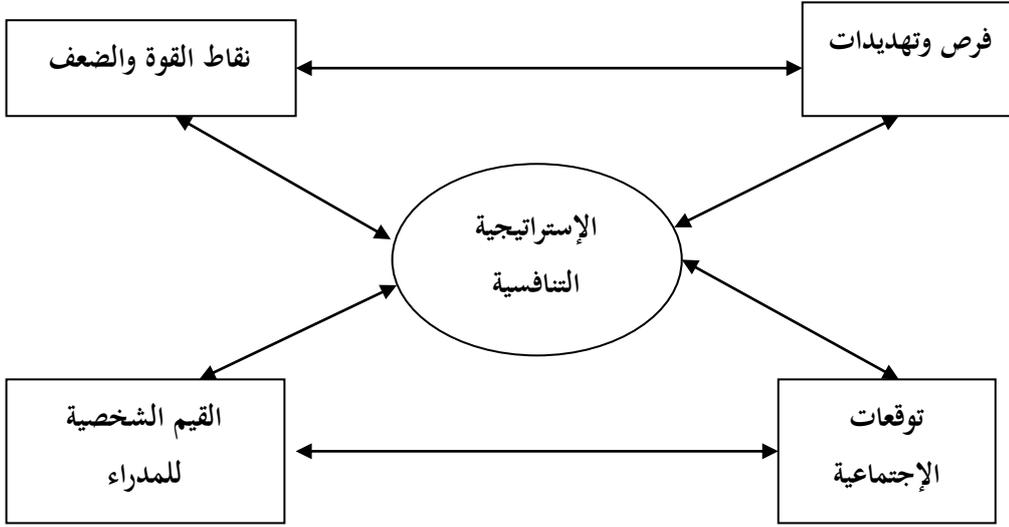
- نقاط القوة والضعف المؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛
- التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي). والشكل الآتي يبين ذلك:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في المؤسسات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:139.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:79.

<sup>3</sup> فلاح حسن العداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص:18.

الشكل رقم (7): الإستراتيجية التنافسية.



المصدر: فلاح حسن العداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص، 17.

وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي<sup>1</sup>:

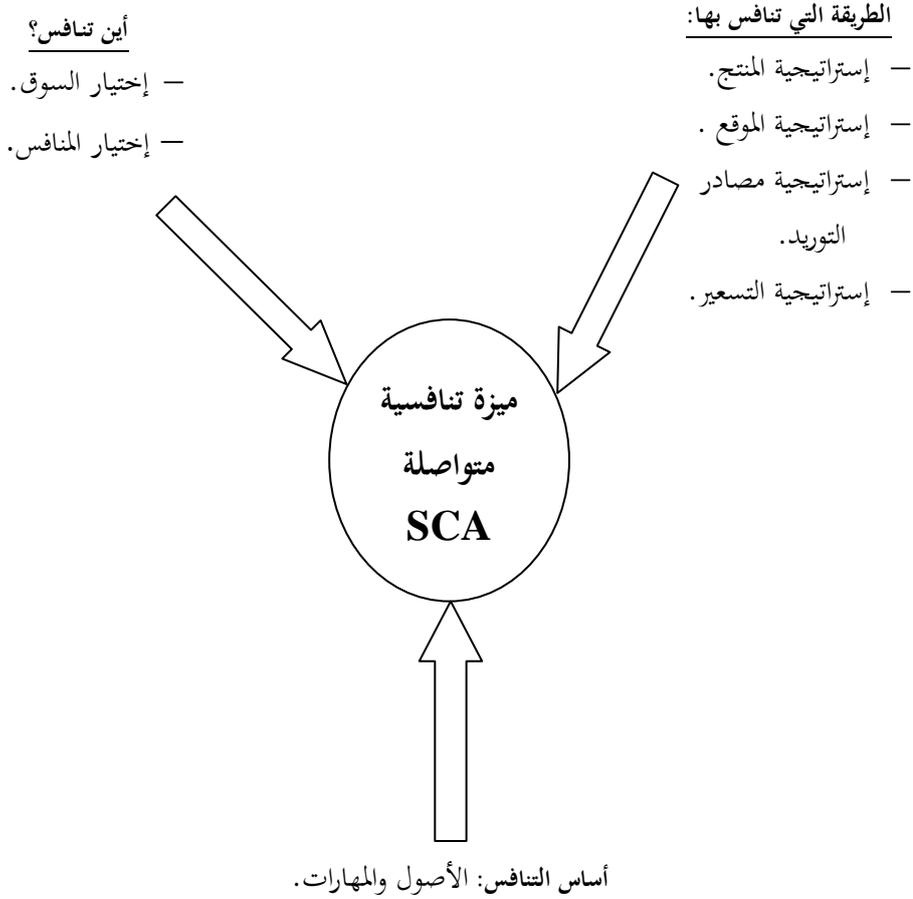
- ✓ طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.
- ✓ ميدان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- ✓ أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تحوزها المؤسسة. ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية. والفكرة الأساسية هنا تكمن في اختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة التي

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات عملية، ط2، خوارزم العلمية للنشر، جدة، 2014، ص: 219.

تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمراريتها على مدار الزمن .

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس:

### الشكل رقم (8) : المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق: ص:20.

وبناء على ما سبق يمكن إعطاء تعريف للإستراتيجية التنافسية: مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة مع المنافسين. وتعتبر هذه الإستراتيجية حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها حيث تجيب على الأسئلة المتعلقة بالبعد الزمني متى نتنافس والموقع في السوق .

## المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس

رأى مايكل بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في صناعة معينة تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي والذي يعني عمق السوق المستهدف للمنظمة وعلى هذا يجب على المؤسسة المفاضلة بين إستراتيجيتين أساسيتين هما التكلفة أو التمايز (التمييز) ودمج هاتين الاستراتيجيتين بنوعي السوق (واسع أو ضيق) في نموذج تمت تسميته بنموذج بورتر للاستراتيجيات العامة أو الشاملة نحصل على خمس أنواع من الاستراتيجيات وهي: القيادة في التكلفة، التمايز، التركيز على التكلفة، التمييز المكثف (التركيز على التمايز)، وإستراتيجية تقدم أفضل تكلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة

تعتبر إستراتيجية القيادة في التكلفة الإستراتيجية الأولى من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تعتبر الدعامة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وستتطرق لأهم المكونات لهاته الإستراتيجية.

#### أولا: مضمون إستراتيجية القيادة في التكلفة

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون في موقف قيادي في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح<sup>2</sup> وتتبنى المؤسسة هاته الإستراتيجية من خلال<sup>3</sup>:

- رفع حجم الإنتاج والاستفادة من تأثير تلك التجربة : حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من وفورات الحجم انخفض حجم أعلى من تكلفة الإنتاج الثابتة لكل وحدة ، وبالتالي الحصول على حصة أكبر من السوق ، و لأثر خبر ة الأفراد أيضا دورا في خفض تكاليف العمالة ، وبالتالي زيادة الإنتاجية مقارنة بالمنافسين.

- البحث عن أفضل مصادر التوريد: وذلك لأن تكاليف المواد الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في الأنشطة الصناعية، لذلك هو مصدر للميزة التنافسية وعلى المؤسسة استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص: 196.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 197.

<sup>3</sup> G.Johnson ;H.Scoles,Strategie.(paris;publi union,2000),p304.

- الاعتماد على قنوات التوزيع منخفضة التكلفة، والحد من عدد الوسطاء واعتماد المؤسسة على القنوات التابعة لها.
- تبسيط طريقة الإنتاج : كلما كانت طريقة الإنتاج بسيطة كلما كانت المؤسسة قادرة على السيطرة عليه وبالتالي السيطرة على التكاليف . و محاولة إنتاج بعيدة عن أي نفقات إضافية تؤدي إلى زيادة في تكلفة الإنتاج من المواد الأولية
- تعديل الموقع والتقرب للمستهلك، و توجيه بعض الأنشطة حول الأماكن متدنية الأجور، و عندما تجد المؤسسة أن إنتاج بعض أجزاء من تكاليف المعالجين أفضل من المؤسسة يجب أن تستغل هذا المصدر من ميزة في التكاليف على أساس أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في البيئة

### ثانيا: متطلبات تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة

يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعة من المقومات منها<sup>1</sup>:

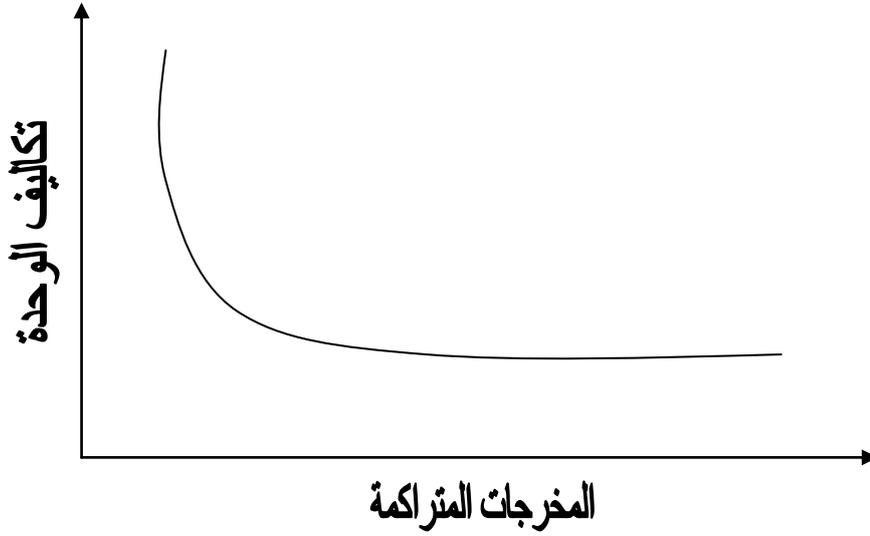
- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة": ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»<sup>2</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص 186.

<sup>2</sup> شارلز وشاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001، ص 245

الشكل رقم (9): منحني التجربة (الخبرة)



المصدر: شارلز وجاريت جونز، المرجع السابق، ص 246.

فالشكل أعلاه يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحني التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحني التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها<sup>1</sup>:

- اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.
- أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 241-244.

فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم إنتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج الوحودية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

أيضا من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System) والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج»<sup>1</sup>. وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في<sup>2</sup>:

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تخفيض التكاليف: نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق.

وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

### ثالثا: عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و غير أن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى و هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 65، 67.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84

أ. **مراقبة الحجم** : يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

ب. **مراقبة التعلم** : ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ت. **مراقبة الروابط** : تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

ث. **مراقبة العوامل التأسيسية** : تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

ج. **مراقبة الرزنامة** : تستحوذ المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

ح. **مراقبة التموضع** : ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

التكاليف لا تنخفض تلقائياً، ولكن هذا يعتمد على العمل الجاد و العمل الدائم ، والقدرة المؤسسية للحد من التكاليف تعتبر متغيرة ، على الرغم من أن لديهم نفس حجم الإنتاج التراكمي ، أو أنها تسعى بسياسة نفسها . قد لا تحتاج لتحسين الوضع النسبي للمؤسسة بإجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب الاهتمام و الإدراك من طرف المديرين . ويعتبر التحفيز و التكوين و ثقافة المؤسسة هي من بين العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف، لأن كل مستخدم القدرة على خفض التكاليف في السياق الذي يعمل فيه ، فالمؤسسات الرائدة تقوم بوضع خطط وبرامج تساعد على مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة ، و دراسة تطورها مع مرور الوقت ، ومقارنتها مع المنافسين ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها<sup>1</sup>.

### رابعا: تحليل سلسلة القيمة

يركز تحليل سلسلة القيمة على النواحي الخارجية المرتبطة بأنشطة خلق القيمة في المجال الصناعي بدءاً من المواد الخام الأساسية وصولاً إلى المنتج النهائي الذي يسلم للعميل، أما تحليل مجال الموقف التنافسي فيركز على الطرق التي تختارها كل منظمة للاستمرار في المنافسة<sup>2</sup>

#### أ. سلسلة القيمة الداخلية

يمكن تحليل نشاط المؤسسة بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة ، وتستخدم هذه الطريقة لتحليل الأنشطة الأساسية للمنظمة، وذلك من أجل التعرف على مصادر الميزة التنافسية ، ومن ثم معرفة نقاط القوة و جوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية ، مشيراً إلى أن هذا التحليل يبقى ناقصاً إذا يقتصر على المؤسسة فقط. فكما أن لهذه الأخيرة سلسلتها من القيمة ، ويرتبط مع هذه السلسلة من جهة بسلسلة الموردين، من ناحية أخرى، بتلك الخاصة بالعملاء ، وهذا يؤدي إلى ارتباط الميزة تنافسية بامتداداتها الأمامية والخلفية . أي بسلسلة القيمة

<sup>1</sup> M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devance r ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD, 1998, p146

<sup>2</sup> سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريه ، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42 ، العدد 1 ، 2015. ص:183

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

---

للموردين (من الخلف ) ، وبتلك الخاصة بالعملاء ( امتداد امامي ) و سلسلة القيمة تميز بين نوعين من الأنشطة داخل نموذج المؤسسة ، وهو ما يتضح من الرسم البياني التالي .

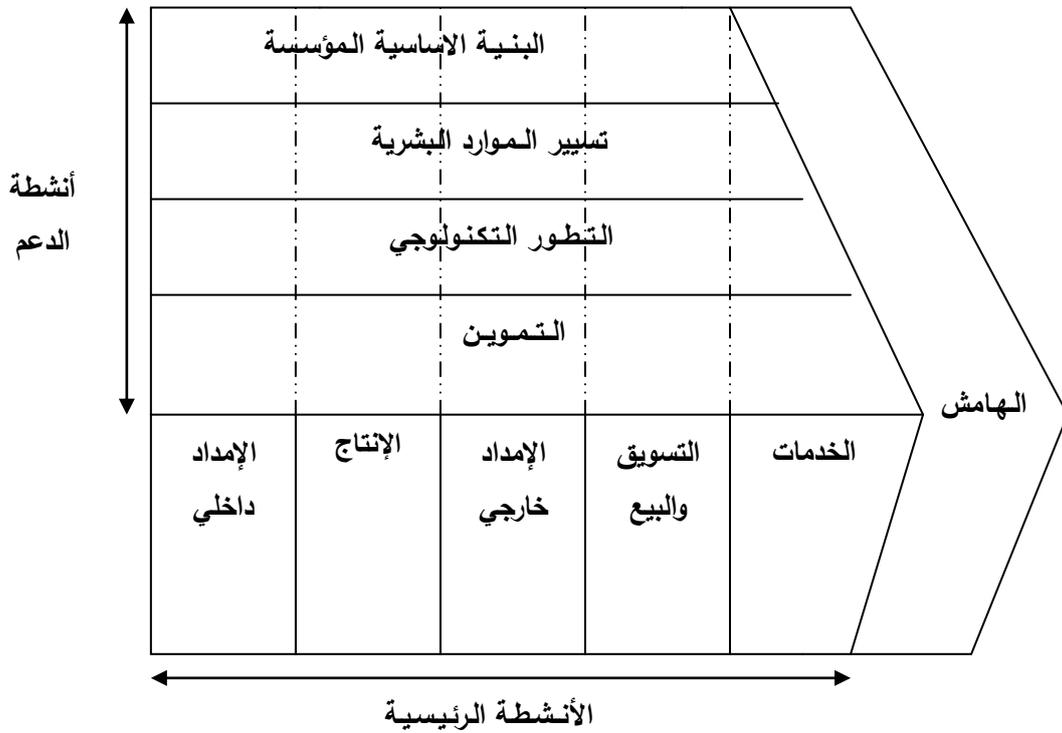
المهدف من هذه المعرفة التي تخص سلسلة القيمة للمؤسسة، هو السيطرة على التكاليف الإجمالية للمراحل المختلفة من الانتهاء من المنتج أو الخدمة. وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على<sup>1</sup> :

- التحكم في هيكل التكلفة؛
- مفهوم جديد لسلسلة القيمة ،
- تفعيل و تنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة .

---

<sup>1</sup> A.HAMADOUCHE ، "Méthodes et Outils d'analyse stratégique" ، les Editions Chihab ، Algérie 1997, p86.

الشكل رقم (10): سلسلة القيمة



Source :Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle . Edition Vuibert . paris . P 38

ووفقا للشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي المنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة و تسليمها و تسويقها إلى المشتري ، وكذلك خدمة ما بعد البيع ، و تتكون من: الإمداد الداخلي، وعملية الإنتاج، و المخرجات من المنتجات والتسويق والخدمات .

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فهي تقدم مدخلات البنية التحتية ، مما يسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها أنشطته الأساسية. يتكون من أربعة أنشطة : الهيكل الأساسي للمنظمة، إدارة الموارد البشرية ، وتطوير التكنولوجيا ، والتمويل. و تظهر تفاصيل كل مجموعة رئيسية و فرعية من الأنشطة :

**1. الأنشطة الرئيسية:** هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وتشمل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص:320.

- **الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، استلام، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.
  - **الإنتاج:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... الخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة<sup>1</sup>.
  - **الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين، وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات
  - **التسويق والبيع:** يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.
  - **الخدمات:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، إي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.
- 2. الأنشطة الداعمة:** تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:
- **البنية التنظيمية للمؤسسة:** تتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي<sup>2</sup>.
  - **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة
  - **التمويل:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة<sup>3</sup>.
  - **تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 207.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 89.

<sup>4</sup> نبيل محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

انه من المهم الإشارة إلى أن هذا المدخل التحليلي يركز على كون الأنشطة المؤلفة لسلسلة القيمة في المؤسسة للميزة التنافسية ليست متنافرة بل هي على علاقة متبادلة بالآخرى داخل سلسلة القيمة، إذ يؤثر أسلوب ومستوى نشاط الواحدة على تكلفة وأداء الأخرى، ويمكن أن تكون العلاقة بين الأنشطة أصلا للميزة التنافسية أكثر من الأنشطة نفسها، ويكون ذلك بالبحث عن التنسيق والتناغم فيما بينها ما قد يمكن من تخفيض التكاليف أو تحسين وزيادة في التمييز<sup>1</sup>

### ب. سلسلة القيمة الخارجية

تتمثل الأفراد والجماعات أو الكيانات التي تقدم للمؤسسة موارد مهمة مقابل مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها ولكن هذه المساهمات لا تقتصر على المؤسسة، بل تقدمها لشركات أخرى ويمكن تصنيفها إلى<sup>2</sup>:

- **العملاء:** المصدر الرئيسي للإيرادات المؤسسة في المقابل يتطلعون للحصول على الجودة العالية و المنتجات الموثوق بها . مقابل ما يدفعون من نقود.
- **الموردون :** يعملون على توفير للشركة من مدخلات متثلة في المواد الأولية وفي المقابل ، يحرصون على تحقيق الإيرادات و ضمان استمرارية و استقرار المعاملات والمواعيد النهائية للسداد .
- **الحكومة :** تقدم القوانين واللوائح التي تحكم الممارسات العملية للشركة وتحقيق المنافسة العادلة ، وفي المقابل الحكومة تأمل الامتثال التام لهذه القوانين ، وكذلك الحصول على الضرائب و الرسوم و الغرامات.
- **الاتحادات النقابية :** للمساعدة في تزويد المؤسسات بموظفين منتجين في مقابل فوائد لأعضائهم تتناسب مع مساهماتهم في المؤسسة
- **الجمهور العام :** يزود المؤسسات البنية الأساسية الوطنية في مقابل ضمانات لتحسين الحياة لاستمرار وجود المؤسسة

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة القائمة داخل المؤسسة، والعمل في الوقت نفسه على مواجهة المنافسة وذلك بين ممثلي البيئة التنافسية كالموردين، الموزعين والزبائن. وتسمح أيضا بتقسيم الأنشطة بين

<sup>1</sup> بوزيدي دارين، مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع في قطاع البناء، ماجستير، جامعة بسكرة، 2005، ص:122.

<sup>2</sup> Jerome Caby Gerqrd Hirigoyen, la Creation de Valeur de l'entreprise, Ed: ECONOMICA, paris, 2001. p78.

المؤسسة والموردين، الموزعين والعملاء من أجل المقارنة بين الفوائد التي حصلت عليها و التكاليف. وبالتالي فإن التحليل يعطي إمكانية إعادة النظر في التقسيم الحالي للأنشطة داخل المؤسسة بين كل من المؤسسة نفسها والموردين والموزعين الذين يتعاملون معهم ، وكذلك عملائها لمقارنة تكاليف وفوائد كل نشاط<sup>1</sup>

### خامسا: المزايا والعيوب

تحمّل إستراتيجية القيادة في التكلفة مزايا و عيوباً إلى المؤسسات التي تطبقها. يؤسس الكثير من المزايا المرتبطة بماتة الإستراتيجية على الحجم الكبير نسبياً للمؤسسات التي تمارسها ومع ذلك قد تزيد عيوب إستراتيجية القيادة في التكلفة على بعض مزاياها.

أ. **مزايا استراتيجيات التكاليف المنخفضة:** إن تطبيق إستراتيجية التكلفة يجلب للمؤسسة عدة نتائج،

تساهم في تعزيز الوضعية التنافسية لها، هذا مع مراعاة الشروط والمقومات التي تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية، وأهم هذه النتائج:<sup>2</sup>

- تحسين الوضعية التنافسية: المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها، تحتل أفضل موقع تنافسي في السوق، ذلك لأنها تمتلك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعرية
- مواجهة المنافسين المحتملين: إضافة الى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين الحاليين، تتمكن عن طريق إستراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من جاذبية الصناعة للمستثمرين الجدد.
- مواجهة المنتجات البديلة: يمكن للمؤسسة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة مع بمنافسيها، من خلال استخدام تخفيضات السعر لمجابهة أسعار المنتجات البديلة .
- قوة التفاوض مع الموردين: المؤسسة التي تنتج بتكلفة منخفضة، يمكنها أن تكون في مأمن من ضغوطات الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- قوة التفاوض مع الزبائن: تجعل إستراتيجية قيادة التكلفة المؤسسة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث بإمكانها الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم مما يزيد من حصتها في السوق.

<sup>1</sup> G.Garibaldi, **Stratégie concurrentielle choisir et gagne**, les Editions d'organisation, paris, 1995, p278.

<sup>2</sup> نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره (96)، ص: 108

ب. عيوب استراتيجيات التكاليف المنخفضة: رغم المزايا التي توفرها إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إلا أنها لا تخلوا من مخاطر تهدد كيان المؤسسة ومن بينها:

- **صعوبة تحقيق نمو المؤسسة:** تسعى المؤسسة إلى تنفيذ إستراتيجية ما، من أجل تحقيق هدف النمو وهذا لا يمكن تحقيقه إلا على المدى الطويل، وأن إستراتيجية القيادة بالتكلفة يزيد من تحركات المنافسين واحجام الإنتاج وهذا يعني نمو القطاع، ويرافق هذا النمو نمو أكبر على مستوى المؤسسة، وهذه الأخيرة يمكن أن يتحقق من خلال توفير التمويلات اللازمة، حينها تصدم المؤسسة بمشاكل تمويلية فيصعب تحقيق هذا النمو.
- **الخبرة المقلدة:** حقيقة أن هذه الإستراتيجية تعتمد كثيرا على تأثير الخبرة / أن هناك إمكانية تقليد هذه التجربة من قبل المؤسسات المتنافسة، من خلال إدخال تحسينات على المنتج ، فتؤثر على انخفاض تكاليفه أكثر من تلك الانخفاضات الناجمة عن الخبرة المتراكمة ثم لكسب حصة من السوق، ويمكن من ناحية أخرى استخدام المعدات والآلات أكثر من قبل منافسين أقل خبرة تمكنها من خفض تكاليفها<sup>1</sup>.
- **صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة:** تتطلب هذه الإستراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة والتي تلزم المؤسسة بذل جهودات كبيرة في توفير الاستثمارات والتجهيزات، هذه الوضعية ينتج عنها مشاكل متعددة في التكيف مع التغيرات التي قد تحصل، لاسيما تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي، وتغير سلوك المستهلكين<sup>2</sup>.
- **مخاطر حرب الأسعار:** إتباع نفس الإستراتيجية الأمر الذي يؤدي إلى كل واحد لخفض السعر أكثر وأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي بيع بأقل الأسعار، مما يعني انخفاض الربحية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء في السوق، وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس<sup>3</sup>.
- **إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة:** تقل أهمية المنافسة عن التكلفة في بعض المنتجات ، وخاصة منتجات تلك المنتجات الفاخرة، والأنشطة المرتبطة بتكنولوجيا عالية، حيث عنصر التكلفة يحتل المركز الثاني بعد كل من الجودة والتطور التكنولوجي، وأبرز مثال على المعدات الطبية

<sup>1</sup> JEAN-PIERRE et autres. **strategor politique générale de l'entreprise**, 3eme édition, DUNOD, Paris,1997.p74

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص:140.

<sup>3</sup> M. Garibaldi, **L'Analyse Stratégique**(Paris :3 ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, 2002), pp. 100-101

والأسلحة التي تعمل فيها التكلفة ولا يأخذ بها كمييار<sup>1</sup>.

يمكننا أن نقول أن هاته الإستراتيجية تتكيف وفقا لمجالات النشاط أين يكون تأثير الخبرة عالي، وتميز المنتجات ضعيف، والتنظيم يجب أن يرافق مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى محيطها خاصة المتعلقة بالتنمية التكنولوجية وظهور منتجات بديلة، ويمكن أيضا أن تعتمد هذه الإستراتيجية مع استراتيجيات أخرى كالتنوع و التكامل الرأسي للحد من المخاطر.

### المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز (الريادة من خلال التفرد)

تعتبر إستراتيجية الريادة من خلال التفرد الإستراتيجية الثانية من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تعتبر الدعامة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وستتطرق لأهم المكونات لهاته الإستراتيجي

#### أولا: مضمون إستراتيجية التمايز

العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية. يؤسس تمييز الاستراتيجيات على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين. الافتراض الأساسي وراء تمييز الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهم على انه كذلك) في بعض الطرق المهمة. تكون القيمة متفوقة، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى. في الواقع يبنى التمييز ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء- وأقل حساسية في اتجاه الأسعار- بالنسبة لمنتج معين من شركة ما. يضاف إلى ذلك، من المحتمل فلا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة، عندما يشبعون حاجاتهم.

قد يتحقق التمييز بعدد من الطرق. قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، قد ينتج باستخدام مواد أو عمليات جودة متقدمة، أو قد يباع أو يخدم ببعض طرق خاصة. غالبا سوف يدفع العملاء أسعارا أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة أو يشعرون بذلك. الفكرة الجوهرية وراء التمييز تتمثل في أن تقدم للعميل تدعيما مهما للسلعة أو الخدمة<sup>2</sup>. والقدرة على استخدام المزيد من القيمة من

<sup>1</sup> JEAN-PIERRE Detrie et autres, Opcit,p75.

<sup>2</sup> روبرت.بتس،ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الجرامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص: 323.

خلال فرض أسعار عالية تسمح للشركة التي تتبنى التمييز من التفوق على منافسيها وتحقيق الربح أعلى من من المعدل المتوسط في السوق

وتوجد ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن للمنظمات أن تتمايز من خلالها<sup>1</sup> :

أ - تمايز إنتاجي :

ويشير إلى التمايز الناتج عن شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للسلع، أما تمايز الخدمات فيتم من خلال مجموعة الخدمات الأولية ، وتتمثل في الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل من المؤسسة، ومجموعة الخدمات الثانوية ويقصد بها الخدمات الإضافية المصاحبة لتقديم الأساسية .

ب - تمايز بشري :

ويقصد به تمايز المؤسسة من خلال العنصر البشري الذي يعمل بها (العاملون)، وذلك عن طريق لباقتهم في التحدث مع العملاء، مهارات الاتصال، مظهرهم المميز، إحساسهم بالمسئولية نحو العميل، المصادقية .

ت- تمايز ذهني :

ونعني به تمايز المؤسسة من خلال الانطباع الذي يترسب في ذهن العملاء عنها، نتيجة السمعة، العلامات المميزة، استخدامها لوسائل الأعلام. فندق holiday inn التمايز من خلال نمط تقديم خدماته، حيث يتيح للعملاء إمكانية الحجز الفوري بواسطة شبكة الانترنت التي لا تتوفر عند كثير من منافسيها

ثانياً: متطلبات تطبيق إستراتيجية التمايز

يتطلب إتباع إستراتيجية التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها:

- توفر مدخلات ذات نوعية عالية لتوفير جودة عالية للمستهلك
- الاستخدام الأمثل للموارد، والمهارات وخاصة في مجال البحث والتطوير من أجل توفير منتجات متميزة تقنياً<sup>2</sup>
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات الخاصة بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نسرين البطران، بحث بعنوان المثلث الاستراتيجي لنجاح التسويق، إشراف الدكتور سامر المصطفى، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص: 17

<sup>2</sup> Marjorie lecerf. Les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation, France: harmattan, 2007, p310.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 688.

- فعالية قنوات التوزيع<sup>1</sup>
- إشراف مكثف وكفى على اليد العاملة<sup>2</sup>
- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط<sup>3</sup>
- ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة حساسية أساسية بتصورات وإدراك أن العملاء لتمايز منتج عن غيره. وان كان هذا لا يعني إهمال الجودة، وان المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.
- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التمايز لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرا لتحقيق التمايز ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدرا للتمايز، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين هو مصدر تمايز أو تفرد المنتج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بارتفاع سعر المنتج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التمايز، وقد يكون شيوع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة احد مصادر تمايز المنتج، وقد يكون مجرد الإعلان انه يتم الشراء من منظمة أو شركة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التمايز.
- تتطلب إستراتيجية التمايز أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث وان يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العميل.
- إتباع إستراتيجية التمايز واستعداد العميل للحصول على هذا التمايز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكدان قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز أو التفرد

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره (2000)، ص: 186.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 265.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص: 669.

### ثالثا: الخيارات الإستراتيجية

تتجه المؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية التمييز إلى اختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب المزايا التنافسية، وهناك ثلاثة طرق أساسية من شأنها أن تحقق تميز للمنتج، ومتمثلة في الجودة، التحديث، والاستجابة للعميل، حيث يعتبر التحديث عاملا هاما بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد التقني، وبالتالي السمات الجديدة مصدر للتمييز، ومبررا للسعر الإضافي العالي الذي يدفعه نظير المنتجات الجديدة. وعندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فالمؤسسة ملزمة بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج... الخ، أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز، فذلك مرتبط بقدرة المؤسسة على تقليص الفجوة الموجودة ما بين جملة الخصائص المدركة من طرف العميل حول المنتج وجملة الخصائص الممكن تحقيقها. فكلما كانت الفجوة اقل اتسعا كلما سمح ذلك للشركة فرض أسعارا عالية<sup>1</sup>.

ويعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمرا ضروريا للشركة التي تفضل خيارات التمييز، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق ولكن قد تلجأ المؤسسة إلى تقديم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تملكه من مزايا خاصة بالتمييز، وبالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتج متميز لكل شريحة سوقية. وفي حال اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيتها تقوم المؤسسة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة<sup>2</sup>.

### رابعا: تنفيذ التمييز (إستراتيجية التمايز)

لقد قلنا أعلاه أن قيمة المنتج مورد للتمييز، ولكن كيف ذلك؟ سنركز على أربعة أنواع من قيمة المنتج، وهي<sup>2</sup>:

- القيمة المختلفة؛
- القيمة الجوهرية؛
- قيمة الاعتبار؛
- القيمة المالية.

<sup>1</sup> هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة موبيليس، تخصص: علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009/2008، ص: 58.

<sup>2</sup> بتاريخ: 15.06.2016 <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html>

أ- القيمة المختلفة: وتكون كالتالي:

- ✓ التمييز على أساس قيمة أحسن وأفضل للمنتوج مقارنة بمنتجات المنافسين، مما يسمح برفع الأسعار.
- ✓ التمييز من خلال البحث عن أبسط منتج يلم بالوظائف الأساسية ولكن بسعر أقل، أي على عكس الأولى مثل مؤسسة IKEA التي تنتج أثاث تركب من طرف الزبون.
- ✓ التمييز بالتخصص أي إنتاج منتجات كل خاص بشريحة من السوق مثل ( les logiciels ) للإعلام الآلي.
- ✓ تمييز بالوقت كتخفيض الآجال.

ب- قيمة الاعتبار: وهنا نميز متغيرين:

- ✓ العلامة: هي وسيلة لفرض المؤسسة نفسها في المجتمع أو السوق وذلك بعدة منتجات مختلفة، لكنها تفرض على المؤسسة الجودة الدائمة في الإنتاج واتباع التطورات التكنولوجية من أجل تحسين صورة هذه العلامة ولا يمكن جعلها علامة دون ذلك ( اللاجودة ) كما تسمح بحماية مستقبل المؤسسة بكسب وفاء المستهلك.
- ويمكن قياس مكانة العلامة في السوق بالوفاء لها والحساسية تجاهها، فالوفاء هو التكرار في قرار شراء العلامة، أما الحساسية فهي شراء عدد كبير من أنواع منتجات علامة ما. فقد يكون الوفاء دون الحساسية أو العكس ( الحساسية دون الوفاء ) وبالتمييز تحاول المؤسسة تحقيق الاثنين، أي الوفاء و الحساسية.
- ✓ الصورة: فهي تبرئ المؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى بتسطير مسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية وتبيان الجوانب الإيجابية لها، فالتمييز يكون بفرض صورة قوية تبين مهنة المؤسسة، مكانتها الاقتصادية ( الحصة السوقية ) البراءة الاجتماعية، أي العمل على التنسيق بين المحتوى التكنولوجي والرمزي

ج - القيمة الجوهرية: أي التمييز اعتمادا على الخصائص الجوهرية للمنتج أو بالأحرى وظائفه الأساسية أي إنتاج عدة أنواع من نفس المنتج ذات استعمالات مختلفة فنجد:

- ✓ التمييز المغلق: حيث يحافظ على الاستعمال الأساسي للمنتج ويغير في الوظائف الثانوية مثل، القلم، فنحتفظ بوظيفته الأساسية التي هي الكتابة ويغير في اللون، طرق تغيير المداد، الحبر الشكل مثل الشكل الملائم لجيب البدلة... الخ.
- ✓ التمييز المفتوح: أي التمييز في المنتج حسب خصائص المستهلك فهو الذي يفرضه مثل: قياس الملابس، الوظائف الثانوية في السيارة... الخ.
- ✓ التمييز عن طريق الإبداع: سواء في المنتج نفسه أو في طرق التسيير

د - التمييز بالقيمة المالية: فالتنوع في المنتجات حسب الأسعار أي نفس المنتج بأسعار مختلفة وهنا يجب أن تكون الشرائح السوقية بعيدة عن بعضها البعض مثلا جغرافيا، فالمنتجات المباعة في السوق المحلي والمباعة في سوق خارجي تكون بأسعار مختلفة ومنه تغطية التكاليف الثابتة<sup>1</sup>.

### خامسا: عوامل تطور واستمرارية التمايز

حتى تنجح إستراتيجية التمييز يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها<sup>2</sup>:

- ✓ يجب أن تكون عوامل التمييز وحيدة، فريدة من نوعها ولا يمتلكه المنافسين ، والتي تمثل ميزة أساسية في وجهة نظر الزبون، أو قد يقتصر على محاولة عرض سعر اقل من المنافسين
- ✓ أيما كان مصدر التمييز، إلا أنه يجب أني قيمة للعملاء.
- ✓ يمكن تقديم هذه القيمة للعملاء من خلال زيادة المزايا (المنافع) الكلية أو تخفيض التكاليف الكلية التي يتحملها العميل (خاصة السعر).
- ✓ أن يكون عاملا التمييز للمنتج نقطة تفوق، ويعطيه مصداقية مع العملاء.
- ✓ يجب أن يكون عامل الإدراك سهل من قبل العملاء لأنهم إذا لم يدرك القيمة المضافة للمنتج من قبل المؤسسة، فإنهم لن يقبلوا دفع سعر أعلى من أسعار المنافسين.

بتاريخ: <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html> 15.06.2016

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p. 233

- ✓ يجب أن يحقق التمييز إيجابيات للمؤسسة بحيث يمكن تغطية التكاليف المتكبدة في البحث والتطوير، كما قد تحقق أرباح من خلال بيع كميات كبيرة (التمييز في الأسعار).
- ✓ يجب أن يحمي عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدى المتوسط والطويل، وبالتالي فإن التمييز لا يصل إلى إنشاء ميزة تنافسية حقيقية إلا إذا كان يحمي المؤسسة وبصفة دائمة من المنافسين<sup>1</sup>.
- ✓ الاهتمام بالعميل من خلال تطوير نظام المعلومات التسويقية<sup>2</sup>
- ✓ تحسين معدلات الأداء وصولاً إلى المعيب الصفري

### سادساً: التحليل الاستراتيجي للتمييز

يمكن تحليل التمييز من جانبين وهما الطلب والعرض<sup>3</sup>:

1. **جانب الطلب** : ينشأ التمييز الناجح من قدرة المؤسسة على فهم طلب العملاء والموائمة بين طلب العميل على شيء خاص وقدرتها على تقديم خواص فريدة لمنتج أو الخدمة و تزخر بحوث السوق بطرق لدراسة و تحليل طلب العملاء و مع ذلك فالقضايا الأصب و الأكثر تحدياً ليست تحديد الخواص و الأداء الذي يريده العملاء بل تحديد العلاوة السعرية التي سيدعمها التمييز . و مع ذلك فإن التمييز الأكثر إبداعاً و نجاحاً لا ينشأ من بحوث السوق بل من القدرة على استبصار حاجات العملاء و من التجريب ، فلقد ولد كمبيوتر مكنوتش الشخصي مثلاً من إبداع الخيال والتجربة و الخطأ ، و لعب نفاذ البصيرة و ليس لنتائج السوق دور حيوي في هذا الصدد .
2. **جانب العرض** : لتحديد مدى قدرة المؤسسة على توفير التمييز من الضروري فحص أنشطة المؤسسة و بحث إمكانية إضافة كل نشاط التفرد والتمييز إلى السلع أو الخدمات المقدمة للعملاء و يوضح الجدول التالي بعض تلك الاحتمالات :

<sup>1</sup> jean-Pierre Detrie, **Strategor (politique generale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997, pp. 87.89

<sup>2</sup> قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المؤسسات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8/8 مارس 2005، ص:235

<sup>3</sup> فليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 ص 291 .

الجدول رقم (2) : فرص خلق التميز داخل المؤسسة

فرص التميز	النشاط
جودة المكونات و المواد المطلوبة	الشراء
الجاذبية الجمالية ، قوة الأداء ، سهولة الصيانة	التصنيع
سرعة تنفيذ طلبيات العملاء في تسليم الأصناف المتفق عليها	التسليم
تقليل العيوب إلى الحد الأدنى ، المطابقة مع مواصفات التصميم تحسن الأداء عند الاستخدام	التصنيع
يحسن التدريب و يزيد من القدرة على خدمة العملاء	إدارة الموارد البشرية
تسمح بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء	نظم المعلومات
تحسن استقرار المؤسسة وسمعتها كمورد مستقر	الإدارة المالية
بناء سمعة المنتج والمؤسسة من خلال الإعلان	التسويق
تقديم معلومات للعملاء قبل البيع	خدمة العملاء

المصدر : فليب سادلر، مرجع يبق ذكره ، ص 293

نجد أن التفوق في التمييز ليس على جانب واحد من النشاط، بل يشمل أيضا الشراء أو التصميم المتميز أو التصنيع، وما إلى ذلك، أو مزيج من هذه المجالات

### سابعا: التمييز وسلسلة القيمة

كل ما هو مرتبط بقيمة المشتري يعد فرصة للتمييز، حيث تشكل الأنشطة الرئيسية والداعمة مصدرا للخصائص الفريدة لهذا المنتج، وتستند هذه الخصائص بالتطور التكنولوجي، وقوة الارتباط بين هذه الأنشطة تظهر مدى التمييز لديها<sup>1</sup>.

تحليل التمييز يتطلب التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الإبداعية للقيمة، وأنه سيكون في صالح المؤسسة تجميع الأنشطة التي لا تسهم إلى حد كبير في خلق التمييز.

---

<sup>1</sup> M.Poretr . L avantage concurrentiel, Paris : Dunod,1999 , p156

الشكل رقم (11): سلسلة القيمة الخالقة للتميز

البنية الأساسية للمرسسة	دعائم مسؤولي البيع إنشاءات تساعد تقوية صورة المؤسسة نظام معلومات للتسيير جيد				هامش الربح	
تسيير الموارد البشرية	تكوين جيد للأفراد	سياسية الأفراد مستقرة برامج ذو جودة عالية للعمل و التي تهدف إلى استقطاب أحسن الباحثين	تحفز أحسن البائعين	تكوين طويل المدى للأفراد المكلفين بخدمة ما بعد البيع		
تتمية التكنولوجيا	تكنولوجيا عالية لنقل و تفرغ المواد	خصائص فريدة للمنتج إدخال سريع لمختلف النماذج الجديدة آلات إنتاجية فريدة و مميزة	برمجة مميزة لهذا النوع الفريد من آلات الإنتاج.	مساعدة تقنية، بحوث عالية مميزة إعلام.	تقنيات متقدمة في الخدمة.	
الشراء	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة.	توفير مواد أولية من أحسن جودة	مواقع جيدة للمخازن للإحتفاظ للمنتجات المميزة من الإهلاك.	الاهتمام بترويج صورة المنتج في الإعلام	قطاع غير من أحسن جودة.	
	نقل و إحتفاظ وسائل الإنتاج، من أجل تندية الخسائر. تموين في الوقت المراد لدورة الإنتاج.	منتج مطابق للخصائص التقنية. مظهر خارجي جذاب للمنتج. التقليل في خسائر التركيب.	تسليم سريع للمنتجات و في الوقت المناسب ومعالجة الطلبات في الوقت المناسب الطلبات.	إعطاء أهمية كبيرة للترويج. تدعيم قوة ما بعد البيع. التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع و الزبائن. تحسين أدوات البيع.	تدعيم إنشاء قسم ما بعد البيع من تخزين قطع الغيار و تكوين الزبائن لاستعمالهم للمنتج.	هامش الربح
	الإمدادات الداخلية	عمليات التشغيل	المخرجات من التشغيل	التسويق و المبيعات	الخدمة	

Source: M. PORTER, " l'avantage concurrentiel", Op.Cit, p: 156

### ثامنا: المزايا والعيوب

لإستراتيجية التمييز العديد من المزايا والعيوب ، ونذكر:

#### أ - المزايا:

- ✓ حماية المؤسسة تجاه منافسيها بسبب إخلاص ووفاء المستهلكين لمنتجاتها المتميزة.
- ✓ استعدادا المستهلك لدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات الأخرى المنافسة<sup>1</sup>
- ✓ المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية على المؤسسات التي تختار إستراتيجية القيادة في التكلفة، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، ونوعية العرض تسمح للمنظمة بالتصدي للموزعين، لأنه يقوي التفاوض بالنسبة للعميل<sup>2</sup>.
- ✓ السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من التنافس في الأسعار في هذه الصناعة، فبتقديم لمنتجات عالية التمييز والتي تشتد الحاجة إليها من قبل العملاء، يقيهم بعيدا عن الدخول في حروب الأسعار مع المنافسين<sup>3</sup>.
- ✓ يعتبر التمييز أحد أهم عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. ولأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات ضخمة من اجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتميزة<sup>4</sup>

#### ب - العيوب

- لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات منها:<sup>5</sup>
- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز؛
  - ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
  - عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تنفق أموالا دون عائد؛

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص:254.

<sup>2</sup> F.Biladault, **Le champ stratégique de l'entreprise** "Edition Economica, paris, 1998, p140 .

<sup>3</sup> C.Marmuse. **Politique Générale**, paris, Dunod, 1999, p401.

<sup>4</sup> رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص:134.

<sup>5</sup> حسن محمد أحمد محمد المختار، مرجع سبق ذكره (2008)، ص: 199.

- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه؛
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تعتبر إستراتيجية التركيز الإستراتيجية الثالثة من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تعتبر الدعامة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وستتطرق لأهم المكونات لهاته الإستراتيجية.

#### أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة. على عكس الاستراتيجيات السابقة التي تصمم م من اجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل. بحيث تهدف هذه الإستراتيجية على فئة ذات وضع معين من العملاء. يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة من المشتريين محددين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة. تتمثل الفكرة الأساسية وراء هاته الإستراتيجية في تخصيص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات الخطوط العريضة التكلفة المنخفضة أو التمييز أن تمارسها أيضاً. تتولد القيمة المتفوقة والربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات الخطوط الإنتاج العريضة التخصص أو تسيير هذه الأنشطة كما تفعل شركة التركيز.

إذا ذا كان للفئة أو القسم خصائص متميزة ودائمة، تستطيع المؤسسة أن تطور حواجز الدخول إلى

الخاصة بها أمام الداخلين الجدد بنفس الطريقة التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة المستقرة في الأسواق العريضة<sup>1</sup>. والسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصيص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وتعتمد على افتراض أساسي انه يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة<sup>2</sup>

وتعرف إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع

الصناعة، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي للمؤسسة في هذا الجزء ومنع الآخرين من التأثير في حصة السوق<sup>3</sup>

<sup>1</sup> روبرت. بتس، ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

<sup>2</sup> نيبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، (98)، ص: 121.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 108.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

وتعرف أيضا: بأنها استعمال المؤسسة كفاءتها في تلبية احتياجات قطاعات محددة بطريقة أحسن من المنافسين<sup>1</sup>؛

وتعرف: بأنها استعمال المؤسسة قدرتها وجهودها لخدمة قطاع واحد أو أكثر من القطاعات السوقية المتاحة لها في الصناعة<sup>2</sup>

بعد اختيار المؤسسة للشريحة المستهدفة أو خط الإنتاج أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمة، وتسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحد من اثنين من الخصائص السابقتين، إما التركيز تكاليف - ميزة التكلفة في السوق المستهدف أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة<sup>3</sup>

ونجد أن التركيز يأخذ الشكلين التاليين:

أ - التركيز على التكلفة المنخفضة : تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر اقل من المنافسين في سوق محدد لو سلعة معينة، ولا تدخل في الأسواق الأخرى الأقل تكلفة<sup>4</sup>

ب - التركيز على التمايز : كون السوق المستهدف صغير ومحدود، فعلى المؤسسة أن تبحث عن تلك الشريحة النافذة المحدودة في السوق، وتقوم المؤسسة بخدمات أفضل من باقي المنافسين وعدم الدخول في أسواق لا تستطيع التمايز فيها بشكل فريد<sup>5</sup> ، وعلى المؤسسة أن توصل معلومات تسويقية للمستهلكين تفيد بقدرتها على تلبية الاحتياجات .

والشكل الموالي يبين إستراتيجية التركيز المختلفة

<sup>1</sup> Michael A. Hitt, R Duane Irland, Robert E Hoskisson, strategic management- concepts, and cases: competitiveness and globalisation, 8th edition, South- Western, 2009, p. 113

<sup>2</sup> Paul Fifield, **marketing strategy**. Second edition, Butterworth- Heinemann, 1998, p. 79.

<sup>3</sup> Michael.PORTER .**L'avantage concurrentiel**. Edition Dunod, Paris. 1997, P.17-28

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية " الدليل العلمي للمديرين"، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:256.

<sup>5</sup> إدريج رشيد، صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في مؤسسات الصناعة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9/8 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص:40

الشكل رقم (12) : أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط.

تقديم المنتجات إلى العديد من الفئات	تقديم المنتجات إلى مجموعة واحدة المستهلكين	
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	تقديم منتجات بسعر منخفض
إستراتيجية التمييز	التركيز على إستراتيجية التمييز	تقديم منتجات متفردة

Source : Michael.PORTER ، 'L'avantage concurrentiel'. Edition Dunod. Paris. 1997، p323

#### ثانيا: متطلبات إستراتيجية التركيز

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين على مجموعة من المقومات الأساسية منها<sup>1</sup>:

- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنتجات الكبيرة العملاء
- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص: 685.

التركيز على منطقة معينة

### ثالثاً: التحليل إستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي يرجع لسبب كبر حجم المؤسسة وقلة مواردها، والخوف من تجاوز الحجم الحرج ، وفي هذه الحالة لا يسع المؤسسة إلا أن توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق وإمكانياتها ومواردها ، فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه قواها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية ومردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة وهناك خطوتي لتحديد كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز<sup>1</sup>:

أ - **تحديد القطاع السوقي** : لكي تتمكن المؤسسة من تحديد قطاعها السوقي لابد من القيام بتقسيم السوق إلى قطاعات واختيار معايير التقسيم السوقي. حيث أن الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل السوق هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع. ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص المستهلكين والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه. وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئة إلى مجموعات جزئية، لأن السوق يتسم بعدم التجانس، وتضم هذه المجموعات الجزئي مجموع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة

ب - **دراسة قطاع السوق المستهدف** : يستوجب القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها. فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي ستستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمسة، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي. وبما أن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز تتميز بمواردها المحدودة، فإنها سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة، وهذا من اجل أن تتمكن من اكتساب الميزة التنافسية والأفضلية. وحتى تتمكن

<sup>1</sup> فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير علوم تجارية، فرع: تسويق، جامعة باتنة، 2008/2009، ص: 33.

المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها لا بد من تحقيق القيادة في التكلفة والتميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة فيما يخص التكلفة تستطيع المؤسسة تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية، وبالنسبة لتركيز المؤسسة على فئة معينة لها احتياجات مختلفة وهم مستعدين لدفع أسعار اعلي لقاء الحصول على السلعة<sup>1</sup>

### رابعاً: عوامل استمرار إستراتيجية التركيز

وكي تستطيع المؤسسة من استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح وجبَّ أن تراعي ما يلي<sup>2</sup> :

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- تفادي محاولة الدخول إلى القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافس بقوة عالية؛
- اجتناب القطاعات السوقية التي يتمتع بها المنافس بقوة عالية؛
- المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج؛
- متابعة تحولات الصرف في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي قد ينمو بسرعة هو موات لدخول منافسين جدد، على عكس السوق ذو النمو المنخفض يجعل منه غير مربح للمؤسسة عندما تعمل فيه.

### خامساً: المزايا والمخاطر

تتمتع استراتيجية التركيز بمجموعة من المزايا والمخاطر ونوجزها في النقاط التالية:

أ - المزايا: يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منه<sup>3</sup> :

- 1- تعقد ضئيل في التسيير.
- 2- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف.
- 3- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- 4- مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التميز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:34.

<sup>2</sup> إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 205.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، ص: 55..

- 5- تتمثل المزايا التنافسية للشركة المتبنية لإستراتيجية التركيز في تمتع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين ، نظرا لقدرةًها على تقديم منتج أو خدمة للعملاء لا يستطيع المنافسون تقديمها ، و تمنح هذه القدرة للشركة قدرا من القوة والتأثير على عملائها ، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر<sup>1</sup>
- 6- المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز قد تستحوذ على أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو الكفاءة المتميزة، هذا فضلا عن الجودة، التحديث والاستجابة للعميل<sup>2</sup>
- 7- تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز<sup>3</sup> وتكتسب المؤسسة أفضلية داخل القطاع المستهدف مقارنة بالمنافسين الآخرين الذين ينشطون على مستوى السوق الكلي للصناعة.

### ب - المخاطر: يتم تقليد إستراتيجية التركيز عندما<sup>4</sup>:

- 1- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- 2- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.
- 3- تطوير المؤسسات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المؤسسات<sup>5</sup>.
- 4- عدم قدرة هذه الإستراتيجية على تنويع المخاطر ، إذ تتعرض موارد وإمكانيات المؤسسة للخطر عند تركيزها في مجال محدد ، ومع ذلك فإن المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية حققت نجاحات كبيرة ونجد من بين المؤسسات ماكدونالد التي ركزت على الوجبات السريعة ومؤسسة كارتر بلر التي ركزت على معدات البناء<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء المهية التنافسية ، ترجم عبد الحكيم الخزامي الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، مصر، 2002 ، ص 349

<sup>2</sup> شارلز هيل و جارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

<sup>3</sup> روبرت.أ.بتس؛ ديفيد. لي . مرجع سبق ذكره(2008)، ص:305.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص:262.

<sup>5</sup> شارلز هيل و جارث جونز . مرجع سبق ذكره ، ص 327 .

<sup>6</sup> محمد إبراهيم أحمدان الزواهره، اثر الاستراتيجيات التنافسية و التوجه السوقي على الأداء الفندقى ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص:22

بناء على ما سبق، يرى الباحث أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التركيز وفقا لمستلزماتها، بما في ذلك التركيز على عامل الجودة وتجديد المنتج في حالة دخول المنافسين والتركيز على العنصر الإبداعي للمؤسسة حتى تخرج من قسم المخاطر المترتبة لهذه الظروف الإستراتيجية وتحقيق مكانة تنافسية على القطاع، التي تركز عليه.

ومهما تكن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، فهي مبنية أساسا على إحدى هذه الاستراتيجيات القاعدية أو بناء على مزيج من هذه الاستراتيجيات والتي تتفرع منها (حسب بورتير)<sup>1</sup>:

- أ - الخيارات الإستراتيجية المرتبطة بحافظة الأنشطة: والتي تضم:
- التنويع
  - التكامل (العمودي والأفقي)
  - العالمية
  - التدويل
  - التراجع عن الاستثمار (الانسحاب أو الأخرجة).
- ب - الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة: والتي تضم:
- استراتيجيات النمو (النمو الداخلي، النمو الخارجي)
  - المنافسة أو التعاون (المنافسة، التعاون، التفادي)

إذا كانت بعض هذه الخيارات لا تظهر وجود منافسة: كالتكامل والتعاون، إلا أن أساس هذه الخيارات الإستراتيجية هو مواجهة المنافسة والمنافسين وهذا ما يعني تطور المنافسة والإستراتيجية وعدم انحصارها في المواجهة والصراع على الصعيدين المفاهيمي والتطبيقي.

ونخلص إلى أهم المتطلبات للاستراتيجيات العامة للتنافس والتي يوضحها الجدول التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - خالة مؤسسة موبيليس- أبحاث اقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 2007، 2، ص: 7.

<sup>2</sup> حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 63.

الجدول رقم (3): يوضح متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

نوع الإستراتيجية التنافسية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار كبير في رأس المال</li> <li>- مهارات في هندسة طرق الإنتاج</li> <li>- رقابة مكثفة على العمال</li> <li>- تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الصارمة على التكلفة</li> <li>- تقارير رقابة مستمرة و مفصلة</li> <li>- تعتمد الحوافز على تحقيق الأهداف الكمية المحددة</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قابليات تسويقية كبيرة</li> <li>- هندسة منتج متطورة</li> <li>- نزعة إبداعية</li> <li>- قدرة متميزة في البحوث</li> <li>- سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية</li> <li>- تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى</li> <li>- تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق .</li> <li>- مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية.</li> <li>- استمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>

**المصدر:** رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة: نظرة بانورامية عامّة. مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2001، ص.472.

ومما تقدم يتضح أن<sup>1</sup>:

- الاستراتيجيات التنافسية تتمثل في ثلاثة أنواع بغض النظر عن طبيعة المؤسسة.
- الاستراتيجيات تكون نتيجة مجموعة من العمليات.
- عمليات المؤسسة يتعلق بتميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة وحجمها.
- اختيار الإستراتيجية يكون مقرون بإمكانياتها المتاحة والسوق المستهدف.
- إمكانية اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة ، وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

---

<sup>1</sup> حباينة محمد، مرجع سبق ذكره ،ص:64.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية

سوف نحاول الإلمام والتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للإفراد ليحضرو بفرض العمل وللمؤسسات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها. <sup>1</sup> أما الميزة التنافسية حسب بورتر " تنشأ بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة ، أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. تكون قادرة على تجسيد هذا الاكتشاف. أي بمجرد إحداث عملية إبداع " <sup>2</sup>

ويعرف كوتر الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى <sup>3</sup>

ويعرف **Fahey** الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها " <sup>4</sup>.

كما يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

- ✓ إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛
- ✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها " <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، دار الأيام عمان، 2014، ص:45.

<sup>2</sup> M.Porter, l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p48

<sup>3</sup> فيليب كوتر، جاري أرمسترونج، ترجمة، سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريح والرياض، السعودية، 2007، ص:434.

<sup>4</sup> صلاح عباس هادي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص:163.

<sup>5</sup> أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

ويعرف كل من ( Pitte&lei ) الميزة التنافسية انطلاقاً من نتائج تحليل البيئة الداخلية، فالميزة التنافسية "هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"<sup>1</sup>.

فبملاحظة مختلف التعاريف نجد منهم من يركز على مفهوم القيمة ومنهم من يركز على الموارد والمهارات ومنهم من يركز على الاختلاف، إلا أنها كلها تصب في جوهر تحقيق التفوق والتفرد ويمكن طرح التعريف التالي: الميزة التنافسية هي " قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقد تتعلق بالجودة و/أو التكنولوجيا و/أو القدرة على تخفيض التكلفة و/أو الكفاءة التسويقية و/أو الابتكار و/أو وفرة الموارد المالية والتميز في الفكر الإداري و/أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"، حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات"، مما يدل على أنها " القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار التعامل معها. وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"<sup>2</sup>، فالميزة التنافسية تتمكن المؤسسة من الحصول على هوامش مرتفعة، تطبيق أسعار منخفضة، الحصول على حصة سوقية أكبر... الخ<sup>3</sup>.

ونجد مما سبق أن الميزة التنافسية تتميز بما يلي:<sup>4</sup>

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليس مطلقة.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- 3- أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- 5- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفزهم للشراء منها.
- 6- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها

<sup>1</sup> القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2012، ص:79.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية ( دراسات وبحوث ميدانية ) ( الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 2000 ) ص428 .

<sup>3</sup> حرزان، سمية، رشيد. التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية لنقل المسافرين شرق البلاد -الوحدة 34 بسكرة، ماجستير، جامعة بسكرة، 2007، ص:31.

<sup>4</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص138.

وأكد بورتر على أن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين". لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة بقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية الاستغلال الأفضل للطاقت الإنتاجية، كفاءات العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

- **ميزة الجودة العالية:** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك. وتحقق من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

### المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية

مازالت الإسهامات قائمة ومستمرة لمفهوم الميزة التنافسية خصوصا في مجال المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية حيث تم الوصول إلى مجموعة من المرتكزات الفكرية:

أ - **التحليل الاستراتيجي:** يفهم من التحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد التغير في البيئة الخارجية، وتحديد ميزتها التنافسية من خلال السيطرة على بيئتها الداخلية. فبين التحليل الاستراتيجي تحديد جوانب القوة في المؤسسة، ويتضمن هذا التحليل دراسة البيئة الخارجية والداخلية متمثلة في كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ويسمى تحليل (swot)، حيث دراسة القدرات والمهارات الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية واختيار المؤسسات الفرص الخارجية للمنافسة من خلال اختيارها للاستراتيجيات وتنفيذها<sup>2</sup>.

ب - **نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير بنجاح

<sup>1</sup> سمالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، البلدية، 22.23.2003. ص: 173.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار شتات النشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 76.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات وتشمل الموارد الملموسة كل من :  
المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية<sup>1</sup>، ويصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة<sup>2</sup>. و على المؤسسة وضع إستراتيجية ملائمة لدعم مواردها يشكل يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية، كما تحافظ المؤسسة على مواردها، بحيث تقودها إلى الإبداع والكفاءة في استخدام الموارد مما ينتج عنها ديمومة المزايا التنافسية<sup>3</sup>.

ج -هيكل الصناعة: يوضح مايكل بورتر أنه قبل " الإستراتيجية التنافسية" كان معظم التفكير الاستراتيجي يركز على تنظيم الموارد الداخلية للشركة وتكييفها لمواجهة ظروف محددة في السوق، أو زيادة تنافسية المؤسسة عن طريق خفض الأسعار لرفع الحصة في السوق، ومن خلال كتابه " الإستراتيجية التنافسية" يسعى بورتر إلى إحداث التوافق بين هذه التهج، مقدا للإدارة طريقة جديدة للنظر في الإستراتيجية من وجهة نظر الصناعة نفسها بدلاً من وجهة نظر الأسواق أو القدرات التنظيمية . ن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين المؤسسة وبيئتها، وعلى الرغم من أن البيئة ذات صلة واسعة جداً، وتشمل القوى الاجتماعية فضلاً عن الاقتصادية، فإن الناحية الرئيسية لبيئة المؤسسة هي الصناعة أو الصناعات التي تنافس عليها، وهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد القواعد التنافسية للعبة بالإضافة إلى الاستراتيجيات المحتملة توافرها للشركة، كما أن القوى الخارجية تؤثر على كل المؤسسات في الصناعة عادة، فإن المفتاح يكمن في تباين قدرات المؤسسات على التعامل معها." ويشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظاً عائراً بل أن للمنافسة في صناعة ما جذوراً في هيكلها الاقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين<sup>4</sup>، وفي هذا السياق يلفت إلى أن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية هي:

1 - الموردون، ومدى قدراتهم على المساومة.

2 - المشترين. ومدى قدرتهم أيضاً على المساومة.

<sup>1</sup> عمار بوشنافة، الميزة التنافسية في المؤسسة، مصادرها: تنميتها وتطويرها، ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص:49.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص:51.

<sup>3</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص:78.

<sup>4</sup> مقال بعنوان: مايكل بورتر يبرز دور هيكل الصناعة والقوى الخارجية في تحديد قواعد لعبة الاستثمار، تاريخ النشر: الأحد 27 يونيو 2010، على الموقع

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=38359&y=2010&article=full> أطلع 17 جوان 2016.

3- الداخولون المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة.

4- المنافسون من أصحاب المؤسسات القائمة.

5- البدائل، وما تمثله تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة.

مما تقدم نرى أن العوامل السابقة للنموذج يمكن أن تسهم تحقيق الربحية للمنظمة، بالإضافة إلى كل واحدة منها تسهم في زيادة تحقيق المزايا التنافسية، كما تسلط الضوء على الأبعاد التي تساعد في تحقيق التفوق في التحليل الواضح للواقع الحقيقي للصناعة<sup>1</sup>.

د - سلسلة القيمة: وقد اقترحت فكرة سلسلة القيمة لأول مرة من قبل مايكل بورتر (1985) لتصوير كيف تتراكم القيمة للعملاء على طول سلسلة من الأنشطة التي تؤدي إلى المنتج النهائي أو الخدمة<sup>2</sup>. والحصول على ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل يتطلب<sup>3</sup>:

- تحديد الشكل الذي يرغب في أن يكون عليه نشاط المؤسسة، والذي يدفعه للتعامل معها.
- جعل القيادة ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز للتفاعل مع العملاء.
- العمل على استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمة عالية.

ويصف بورتر سلسلة القيمة كل العمليات أو الأنشطة الداخلية المرتبطة بأداء المؤسسة "لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها". ويصف بورتر فئتين رئيسيتين من الأنشطة: الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم. وتشارك الأنشطة الأساسية مباشرة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وفي التسليم وخدمة ما بعد البيع. هذه عادة ما تكون أيضا خط أنشطة للمنظمة<sup>4</sup>. أما الأنشطة المساعدة فتتمثل في البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، والأنشطة الداعمة التي تدعم الأنشطة الأساسية في المؤسسة من خلال التنسيق والترابط بين جميع الأنشطة الأساسية والداعمة، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 79

<sup>2</sup> Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage, Published by Institute of Management accountants, 10 Paragon Drive. 1996,P:01.

<sup>3</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول المؤسسات العملاقة إلى العالمية. ترجمة د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبيك)، 1998، ص: 257.

<sup>4</sup> Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage, Opcit,P01.

<sup>5</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

- تقليص كلف الإجراءات
- تجميع المعلومات لأغراض الرقابة
- تقليل الكلف العالية
- تقليل الوقت المطلوب لأداء الم تلك الأنشطة
- لذا من الضروري التنسيق والترابط بين الأنشطة الأساسية والداعمة في إطار تحقيق المزايا التنافسية من خلال إدارة سلسلة القيمة في المؤسسة، بوصفها نظاما أكثر من كونها أجزاء منفصلة أو متجمعة مع بعضها.

### المطلب الثالث : إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية

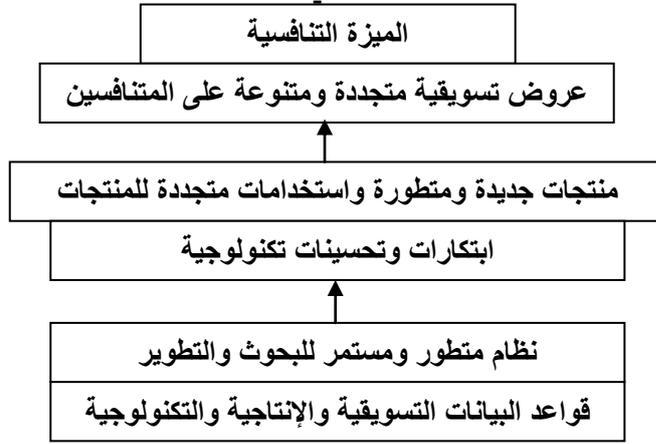
إن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتمييز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك، حيث استطاعت المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات<sup>1</sup>.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة<sup>2</sup>. و نصل إلى نتيجة هامة وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتحديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم(13).

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، دكتوراه، فرع التسيير بجامعة الجزائر، 2006/2005، ص:103

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة

الشكل رقم (13): المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية -



المصدر: علي السلمي "تطوير أداء وتجديد المؤسسات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 186 -

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

- ✓ عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.
- ✓ عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للشركة وهي<sup>2</sup>:

- ✓ أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للشركة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
- ✓ أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة
- ✓ أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 104.

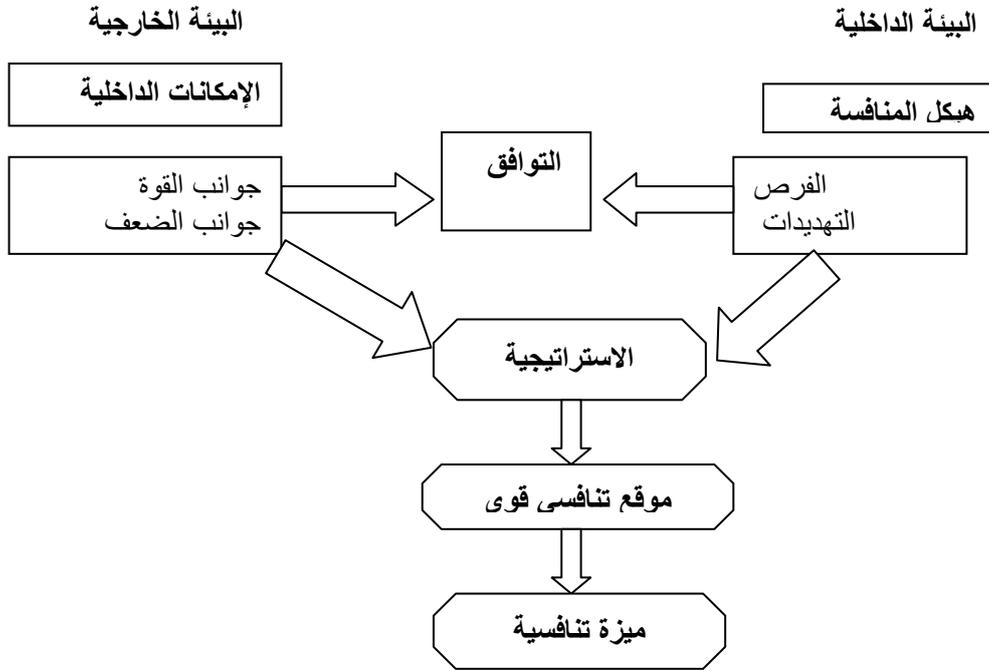
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق والصفحة.

## الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

إذن يمكن القول بأن المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تنطلق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية، ومحاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة... وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلاً عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ويتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد استراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة، وهي أن الاستراتيجية لها دور حساس وهو: "تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14) : الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية -



المصدر: نبيل مرسي خليل "الإدارة الإستراتيجية"، دار المعارف، 1995، ص 28

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 105.

### خلاصة الفصل

تعمل الاستراتيجيات العامة للتنافس على بناء المزايا التنافسية، إضافة إلى مقارنة الموارد والكفاءات، خاصة تلك الموارد الغير قابلة للتقليد المتمثلة في المعرفة والرأسمال الفكري التي من شأنها خلق التميز للمنظمة. ويجب على المؤسسة أن تبين إستراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين كما عليها تجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة، بحيث تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى التحكم الأمثل في الظروف المحيطة بالمؤسسة .

تعتمد إستراتيجية تخفيض التكلفة بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف عن طريق وفورات الحجم. والسيطرة على أكبر حصة سوقية في حين تعتمد إستراتيجية التمايز بالدرجة الأولى على إشباع رغبات الزبون من خلال تقديم سلعة تختلف عن منتجات المنافسين و ذات جودة تتوافق مع توقع تفضيلات الزبون، أما إستراتيجية التركيز تعمل على توجيه جهودها لخدمة قطاع سوقي معين إما من خلال تقديم سلعة بسعر منخفض أو تقديم منتج متميز وبكميات قليلة، و بإمكان المؤسسة الدمج بين استراتيجيتين المتمثلة في قيادة التكلفة والتميز، التي تؤدي بدورها تحقق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة

المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحسين هيكل الصناعة

### تمهيد:

إن المؤسسات الريادية هي التي تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من اجل استغلال الفرص المتاحة وتشخيص أهدافها في حين نجد تعقد البيئة خصوصا في إطار التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية وهذا لزم المؤسسات البحث عن مصادر التميز وتحقيق توازن في القوى التنافسية من اجل تحسين هيكل الصناعة الذي تنشط فيه

وتعد الميزة التنافسية شغل الشاغل لكل المؤسسات حيث تسعى إلى البحث عن مصادر الميزة التنافسية خصوصا ما يتعلق بالتكلفة والجودة والتي بدورها متأثرة بالقوة التفاوضية للموردين للمؤسسة إضافة إلى تأثير الزبائن القوة التفاوضية الخاصة بالزبائن والمتعلق بجودة المنتجات والضغط على المؤسسة وبناءا عليها تسعى المؤسسة التي تحقيق التوازن في القوى التنافسية ونجد أن هيكل الصناعة يمارس تأثيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتماده

### المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة

يعد هيكل الصناعة احد الركائز الأساسية في منهجية التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي، وقبل التطرق لأهم الإبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وجب التطرق إلى المفاهيم المرتبطة باقتصاديات الصناعة.

#### المطلب الأول: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي

##### أولاً: مفهوم الاقتصاد الصناعي

الاقتصاد الصناعي هو العلم الذي يتعامل مع المشكلات الاقتصادية للشركات والصناعات، وعلاقتها مع المجتمع. في الأدبيات الاقتصادية معروف من قبل العديد من الأسماء مع وجود اختلافات هامشية مثل "اقتصاديات صناعات"، "الصناعة والتجارة"، "التنظيم الصناعي والسياسة التجارية" و "الاقتصاد والأعمال التجارية... إلخ".

إن اقتصاديات الصناعة تنطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في حماية عوائق الدخول عالية للدخول، وبالتالي يمكن تطبيق التحليل الاعتيادي لمحتكر. ولكن في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لاستبعاد المنافسين الجدد لمنع كل المنافسة الجديدة أو الحد من عدد المؤسسات العاملة في السوق وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة. ويسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار.<sup>1</sup> وجاء الاقتصاد الصناعي كبديل لكل من التحليل الوحدوي والكلبي حيث ركز الأول على تحليل سلوك الوحدات الاقتصادية دون محيطها في حيث ركز الثاني على تحليل الظواهر الاقتصادية الكلية دون جزئياتها.<sup>2</sup>

و بناء على أهداف المؤسسة وتنظيمها فهو يمثل كيفية التمويع للمؤسسة بالنسبة لمجمل الأسواق الممكنة، ثم تشخيص المسار الوظيفي الديناميكي لهذه الأسواق، وهو يهتم ب صورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في الأسواق وانعكاس ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 17.

<sup>2</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2008، ص: 51.

<sup>3</sup> Jean-Marie Chevalier, Encyclopedie Economique, p10.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

كما يهتم علم اقتصاديات الصناعة بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المؤسسات، ومن ثم السياسات الصناعية المناسبة إزاء ذلك. وبناء على هذا التعريف فإن الاقتصاد الصناعي يحاول الإجابة على درجة علاقة وتأثر سلوك المؤسسة من حيث: درجة المنافسة في السوق، سياسات الإنتاج والتسعير في المؤسسات، سياسات الإعلان والتميز في الأسعار، وغيرها من أوجه سلوك المؤسسات بمستوى التركيز في الصناعة وغيرها من أبعاد هيكل الصناعة<sup>1</sup>.

إن أهمية دراسة الاقتصاد الصناعي تأتي بسبب ماتوليه مختلف الدول ومنها النامية من أهمية كبيرة لك من الصناعة والتصنيع، لكونهما من الوسائل المهمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والتقدم الحضاري. إن الاقتصاد الصناعي، هو فرع متميز من فروع الاقتصاد التي تعالج المشاكل الاقتصادية للمشاريع والصناعات وعلاقتها مع المجتمع<sup>2</sup>.

وهناك تعريفات عديدة ومختلفة للاقتصاد الصناعي، ومنها أنه يمثل تطبيقاً للنظرية الاقتصادية الجزئية لتحليل المشاريع الصناعية والأسواق والصناعات.

### ثانياً: نموذج الهيكل - السلوك - الأداء

وضع هذا النموذج من طرف العالم الاقتصادي ("إدوارد ماسون" MASON عام 1939-1949 م) ثم تم تطويره من طرف تلاميذه على غرار ("جوي بن" Joe S.BAIN عام 1959 م)، النموذج يمثل واحد من النماذج الأكثر شهرة التي تصف طريقة عمل (أو منهج عمل) الاقتصاد الصناعي (يوجد العديد من النماذج الأخرى)<sup>3</sup>.

إن منهجية الاقتصاد الصناعي تركز على بناء تصوري مجرد، على شكل نموذج وهي عبارة عن سلسلة من العلاقات السببية بين ثلاثة من عناصر تنسق بينها مجموعتين بشكل أفقي وعمودي، ألا وهي الهيكل - السلوك -

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>2</sup> بتاريخ 2016/20/19 [http://bouhoot.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_676.html](http://bouhoot.blogspot.com/2015/05/blog-post_676.html)

<sup>3</sup> [http://cte.univ-setif.dz/ses4/economie\\_industrielle/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85.html](http://cte.univ-setif.dz/ses4/economie_industrielle/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85.html) عويسي أمين، دروس في الاقتصاد الصناعي، طلبة سنة ثالثة، تخصص إحصاء تطبيقي واستشراف اقتصادي، جامعة

سطيف بتاريخ 2016/06/19

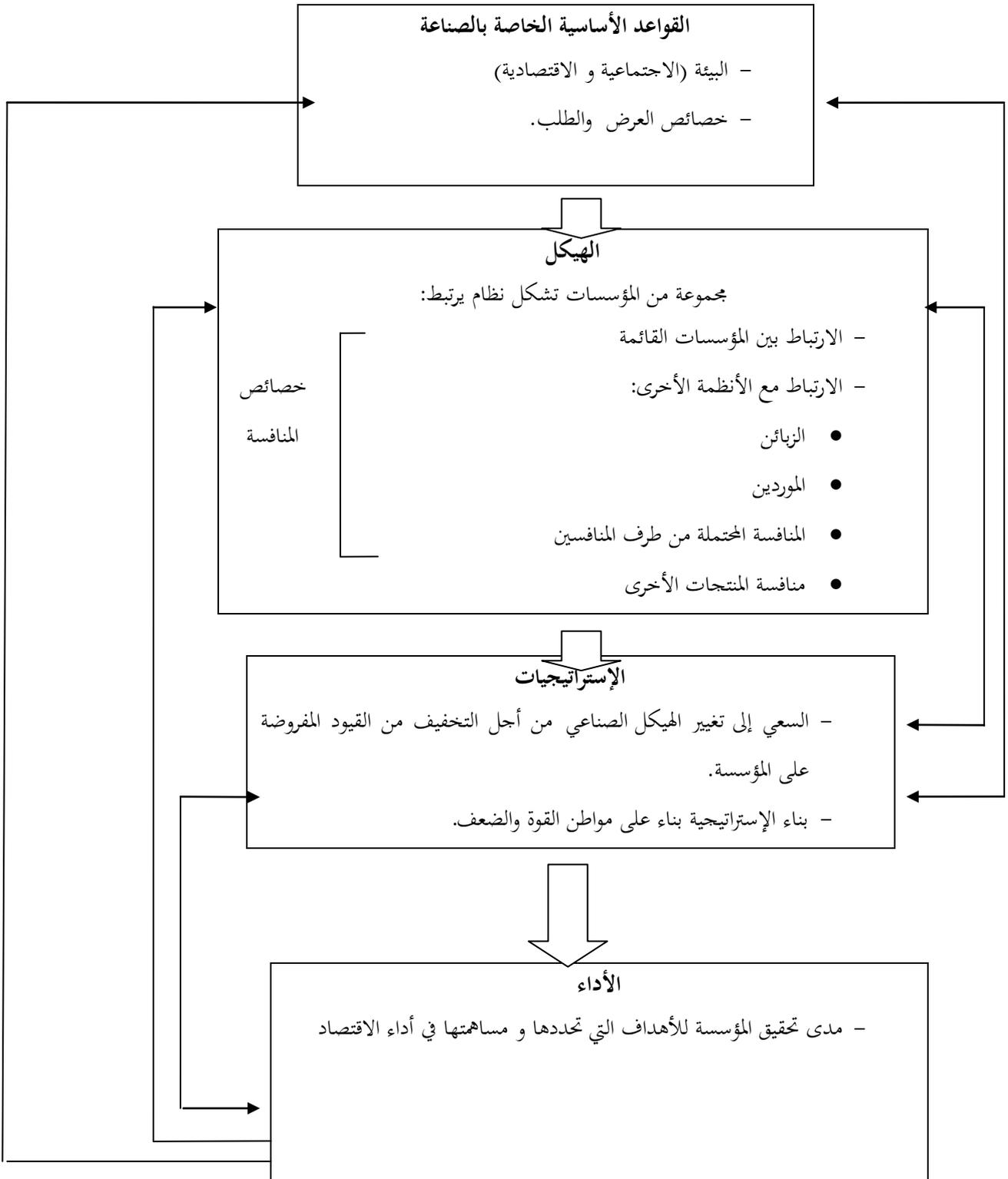
## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

الأداء بالإضافة إلى مجموعة من السياسات الحكومية والشروط القاعدية. إن هذا المنهج التقليدي للاقتصاد الصناعي يقوم بتنظيم السيورة الثلاثية بطريقة أكثر تحكما من المنهج التقليدي القديم<sup>1</sup>. ويقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي على العلاقة بين هيكل السوق والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال، وأثرهما على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة، وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون ( E.S.Masson ) في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخرا بواسطة تلميذه بين ( J.S.Bain ) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلا تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق<sup>2</sup> يوضح الشكل اللاحق منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

<sup>1</sup> صيفي وليد، السياسة الصناعية، دراسة حالة قطاع التأمين، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2010/2009، ص: 69.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الشكل رقم (15): منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي



Source : Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des

Publications Universitaires, Alger, 1993p 12.

إن منهجية التحليل، والتي تسعى إلى التوفيق بين المناهج العملية والنظرية، أفضل بكثير من الطريقة الميكانيكية، وحتى هذه المنهجية تسمح لتمثيل آليات التي تعمل وفقها بطريقة قريبة من الواقع دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة بغية 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>. تشمل الشروط الأساسية جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية، و عوامل العرض و ظروف الطلب. و هي تعنى بجميع العوامل ذات الصلة بالمنتج، و وضعيته في دورة الحياة، و ظهور عملاء نتيجة للتغيرات في الأسعار، ووجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج... بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية.<sup>2</sup>

**أ- هيكل الصناعة:** يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه "تلك الخصائص المؤسسة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة." <sup>3</sup> حيث يتضمن هذا الهيكل: تركيز السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.<sup>4</sup>

**ب- سلوك المؤسسات:** السياسات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>.

**ج- الأداء:** هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>6</sup>، ومن مؤشرات الأداء نجد: الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات.<sup>7</sup> وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (تشريعات، ضرائب، السياسات الاقتصادية... الخ).

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp, p 13.

<sup>2</sup> Gedefroy; Dang Ngueyien; Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert, paris, 1995, p.06.

<sup>3</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

<sup>4</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص: 126.

<sup>6</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

<sup>7</sup> مدحت كاظم القرشي، المرجع سابق، ص 29.

أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

أ - دراسة المؤسسة: التي تتعامل مع التنظيم الداخلي وأهداف المؤسسة،

ب - دراسة المواقع الإستراتيجية: وأين ندرس كيف يمكن للمؤسسة أن تتموقع في المجموعة في الأسواق المتاحة لها.

ج - ديناميكية التنافسية: دراسة الفعل أو السلوك لدينامكية هذه الأسواق ، ومزايا التنافسية التي تميز المؤسسة من جهة أخرى ، وشدة المنافسة ، والتركيز ، وإستراتيجية الإنتاج والسعر .

د- تدخل الدولة : لتوضيح ما هو نوع من التدخلات ، و التي يجب أن تفرض التدخل لضمان مصالح المستهلكين والمواطنين

إن منهج الاقتصاد الصناعي قائم على العلاقة بين هيكل السوق وسلوك المؤسسات وأدائها وهذه العلاقة ذات اتجاه واحد من الهيكل إلى الأداء وجاء تأكيدها بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون ( E.S.Masson ) في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخراً بواسطة تلميذه بين ( J.S.Bain ) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

تعد الصناعة قوة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري في أي دولة، نظراً لما تقوم به من مساهمة في الدخل القومي، وتنوع مصادر الدخل، وخلق فرص عمل جديدة للحد من البطالة، وتوفير المنتج المحلي بدلاً من الاعتماد على السلع المستوردة. ولا يقتصر دور الصناعة على النواحي الاقتصادية بل يتعداها إلى النواحي الاجتماعية حيث تسهم الصناعة في تغيير بيئات توطنها جغرافياً أسهاماً فعالاً بحكم ما تورته من قيم ومفاهيم تؤثر في التركيب الاجتماعي لأي دولة ويعتبر قطاع الصناعة أحد المجالات المهمة والأساسية للاقتصاد الوطني<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean marie chevalie, "industrie" encyclopédie économique". P.1535

<sup>2</sup> محبوب فطيمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، 2010/2011، جامعة بسكرة، ص:29.

<sup>3</sup> حسام الدين جاد الرب احمد، الصناعة في محافظة أسوان تحليل في التنظيم المكاني، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، 2012، على الموقع: [www.aun.edu.eg/arabic](http://www.aun.edu.eg/arabic)

### أولا : مفهوم الصناعة

الصناعة بمعناها الواسع " تغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها، وجعلها أكثر ملائمة لحاجات الإنسان ومتطلباته"<sup>1</sup>.

من جهة أخرى قد يقصد بـ "الصناعة" و حدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس مادة الخام أو نفس طريقة الصنع... الخ<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من المتنافسين النشطين في نفس السياق الاستراتيجي، اي الموجودين في نفس ميدان الجاهة قليلا وبعديا والنشطين في نفس السوق والمقيدين بنفس المحيط بمختلف إبعاده القانوني<sup>3</sup>، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، هؤلاء المتنافسون يمارسون المهنة نفسها وينشطون في إطار قواعد لعبة متشابهة<sup>3</sup>.

كما يرى مايكل بورتير (Michael Porter) حول الصناعة أنها<sup>4</sup>:

أ- الصناعة تضم مجموعة قطاعات؛

ب- إمكانية تقسيم الصناعة إلى مجموعات إستراتيجية

ت- ينظر إليها وفق التحليل الوسطي (وهو تحليل يربط بين الاقتصاد الجزئي والكلية).

في حين النموذج السوفيتي الماركسي الذي يعتمد على تقسيم الجهاز الصناعي إلى قسمين<sup>5</sup> :

1- إنتاج وسائل الإنتاج؛

2- إنتاج السلع الاستهلاكية.

كما طوره الأستاذ مهلانوييس وقسمه إلى أربع قطاعات في نموذج التنمية الاقتصادية للهند، وهذه القطاعات هي:

1- الاستثمار الأساسي في السلع الإنتاجية؛

2- صناعة السلع الاستهلاكية؛

<sup>1</sup> بتاريخ : 2016/06/19 <http://kenanaonline.com/users/amrfayedfurniture/posts/98786>

<sup>2</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

<sup>3</sup> سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، تحليل اداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، ص: 117.

<sup>4</sup> Jean- Pierre Angelier, Economie Industrielle : élément de méthode, (Alger : OPU, 1993), p. 36-46

<sup>5</sup> عبد العالي ديلة، الدولة الجزائرية الحديثة (الاقتصاد-المجتمع-السياسة)، دار الفجر، القاهرة-مصر، 2004، ص: 82.

3- الصناعات العائلية والزراعية؛

4- قطاع الخدمات.

لكي تقوم الصناعة وتزدهر لابد لها من توافر عدد من المقومات أهمها<sup>1</sup>:

- رأس المال
- المواد الخام
- القوى المحركة
- الأيدي العاملة
- الأسواق
- وسائل النقل والمواصلات

ثانيا : أهمية الصناعة

الصناعة أحد الأنشطة الهامة في العالم ، وقد أدركت كثير من دول العالم و سيلتها للحاق بركب التقدم و النهضة الاقتصادية إذ تعد الصناعة المحرك الرئيسي لاقتصاد البلد نظرا لما يترتب عنه من المزايا التنافسية وتحقيق الرفاهية والمستوى المعيشي مع ما تساهم به الصناعة من تطوير للنشاطات الاقتصادية الأخرى .وتكمن أهمية الصناعة في :

✓ تعظيم فرص العمالة و الناتج الإجمالي وتقليل البطالة<sup>2</sup>.

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي<sup>3</sup>

✓ تنوع الهيكل الصناعي وتنمية الصادرات<sup>4</sup>

✓ إن التصنيع يوفر النقد الأجنبي، وذلك بإنتاج ما تحتاج إليه بدلا من الاستيراد<sup>5</sup>.

✓ عندما تتوفر لدى دولة ما موارد اقتصادية غير مستغلة استغلالا كاملا ويمكن توفيرها بتكاليف منخفضة

نسبيا فان الصناعة توفر منافذ لاستغلال مثل هذه الموارد خاصة عندما تكون الطاقة الاستيعابية

لاستغلال مثل هذه الموارد في القطاعات الأخرى كالزراعة والخدمات ضعيفة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> <https://www.hawaaworld.com/showthread.php?t=1978486>

<sup>2</sup> صفوت عبد السلام، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، 1993، القاهرة، ص 40.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 45

<sup>4</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، 1997، الإسكندرية، ص 214.

<sup>5</sup> راجيش شندرا، التصنيع والتنمية في العالم الثالث، مطبعة المعرفة، مصر، 1994، ترجمة محمد محمود عمار، ص:13.

<sup>6</sup> أحمد سعيد باخزومة، مرجع سبق ذكره، ص:7.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

- ✓ يتميز قطاع الصناعة عن بقية القطاعات في الاقتصاد بقدرته على تحقيق غلة متزايدة بصورة مستمرة وديناميكية.
- ✓ يظل اعتماد اقتصاد دولة ما على مورد رئيسي أو عدد قليل من الموارد للدخل القومي محفوفًا بمخاطر التغيرات في الطلب على هذا المورد خاصة في الأسواق الخارجية وما يتبع ذلك من تقلبات في الأسعار ومن ثم تأثر الدخل القومي بشكل كبير. وضمن هذا الإطار تقوم الصناعة بالمساهمة في تحقيق هدف تنوع مصادر الدخل القومي. ويتعزز هذا الدور كلما كانت هناك مواد أولية أو خام في الاقتصاد متوفرة أو مرتبطة بإنتاج هذا المصدر الرئيسي كالغاز الطبيعي المرتبط بإنتاج البترول وكلما كانت القيمة المضافة من المشروعات الصناعية مرتفعة.

### ثالثًا: مفهوم هيكل الصناعة

يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل، وتحذف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكل واحدًا من بين أربعة هياكل معروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، واحتكار التام ويتم تحديد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل تتمثل في درجة التركيز داخل السوق، وهو العامل الذي لفت اهتمام فئة كبيرة من الباحثين الذي اهتموا بدراسة هياكل الصناعة وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات كذلك نجد عوامل أخرى استعملت لدراسة الهياكل كدرجة تمييز المنتجات وأهمية موانع الدخول والخروج، التكامل وهيكل التكاليف<sup>1</sup>.

كما أن هيكل الصناعة يعكس عدد المؤسسات المتواجدة في الصناعة و قوة العلاقة بينها، والتي تقاس وفقًا لمعايير التركيز التي تعطي نسبة تركيز الصناعة<sup>2</sup>

من زاوية أخرى ينظر للهيكل، على أنه أي جسم مركب ما، فإن النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا السوق هنا كجسم، يتعين تفحص الطريقة التي ترتبط بها المكونات المختلفة للصناعة، وفي هذه الحالة البائعين والمشتريين، وكيف يرتبطون ببعضهم البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، مرجع سابق، ص: 118.

<sup>2</sup> Louis Philips, industriel Economics, universite press cambridge, 1998, p02.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

في حين يتم تعريف هيكل الصناعة بناء على القوى التنافسية لمايكل بورتر الذي يصف هيكل الصناعة انه عبارة عن خمسة قوى تنافسية وان التنافس القائم بين المؤسسات فيما بينها يعد أيضا قوة تنافسية، ويتضمن هذا المفهوم العناصر المكونة لهيكل الصناعة وليس عدد المؤسسات.<sup>1</sup>

وأخيرا فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادا أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية لبورتر

قدم بورتر ضمن دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف ب نموذج الماسة ويؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين ما هو إلا جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوي المنافسة بداخله، وان العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.<sup>3</sup>

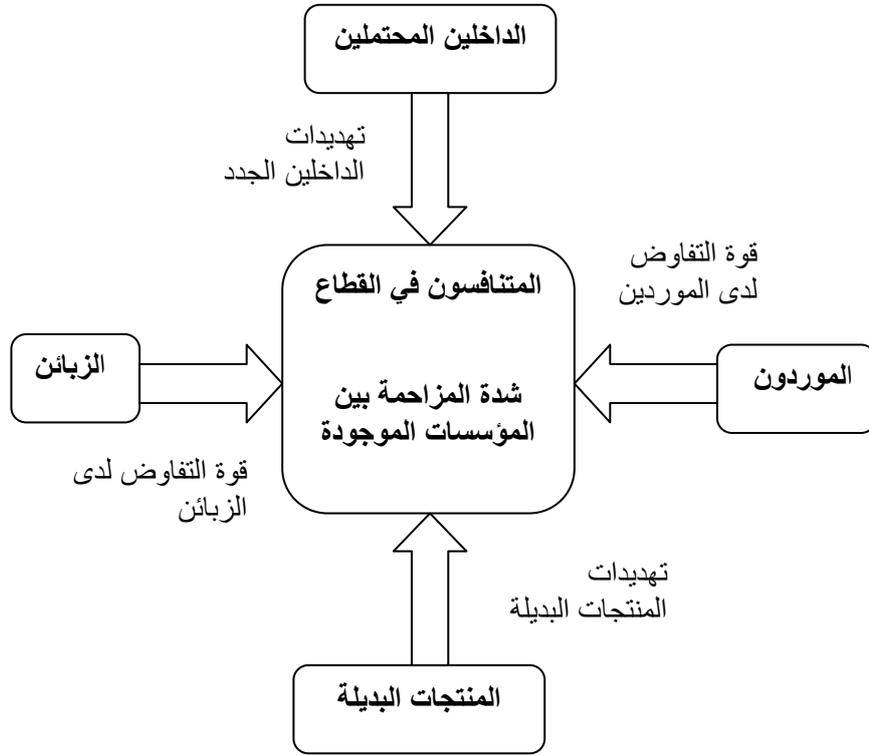
فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، ذلك لان المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الموجودين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستمرة. إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة قدمها بورتر ضمن خمسة قوى كما يوضحها الشكل الموالي:

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

<sup>2</sup> بالمخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص. 51-52.

<sup>3</sup> احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حو الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8/9/مارس/2005، ص: 462.

الشكل رقم (16): القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع



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

وأهم العناصر المشكلة لنموذج القوى التنافسية لبورتر نجد:

1. تهديد الداخليين المحتملين
2. قوة المساومة لدى الموردين
3. منتجات الإحلال
4. قوة المساومة لدى الزبائن
5. شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع

وفيما يلي شرح نموذج القوى التنافسية لبورتر

### أولاً: تهديد الداخلين المحتملين

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم للقطاع زيادة في الطاقة، ورغبة في الحصول على حصة من السوق، والتي تمثل جزءاً من الطلب الكلي للقطاع، وهذا يمثل تهديداً بارزاً للمؤسسات القائمة حالياً، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد للقطاع، وعلى ردود فعل المنافسين الحاليين في السوق.<sup>1</sup> وتتحدد عوائق الدخول إلى الصناعة في الحواجز التالية:

1. **اقتصاديات الحجم:** تهدف المؤسسات من هذه السياسة تخفيض التكلفة من خلال زيادة حجم الإنتاج،

وبالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعاناة من التكلفة العالية أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين. وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حجماً اقتصادياً كبيراً، عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة.<sup>2</sup>

2. **الولاء للعلامة:** إن الولاء الكبير للعلامة يجعل من الصعب على الداخلين الجدد استقطاع حصة من السوق من المؤسسات القائمة فيه.<sup>3</sup>

3. **متطلبات رأس المال:** يعد الاستثمار الأولي أو بمثابة تذكرة دخول للسوق، عائقاً كبيراً أمام دخول منافسين جدد، حيث تتطلب المؤسسات الجديدة تكاليف ضخمة والتي تتضمن الإعلان والبحث والتطوير والتكنولوجيا العالية مما يمنع دخولها إلى الصناعة.<sup>4</sup>

4. **النفوذ إلى قنوات التوزيع:** إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقاً أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيراً كبيراً 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 جداً.<sup>5</sup>

### ثانياً: قوة المساومة لدى الموردين

كلما كانت القوة التفاوضية للموردين كبيرة هذا يمثل تهديداً للمؤسسة. حيث يصبح لهم القوة في فرض أو إملاء شروطهم على المؤسسة، كفرض أسعار مرتفعة على مدخلاتها، تقليل جودتها، عدم احترام الآجال، و من ثمة

<sup>1</sup> كزبياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 105.

<sup>2</sup> طارق سويدان، قيادة السوق، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ط 1، 2001، ص: 17.

<sup>3</sup> شارلز هيل وجارت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص: 133.

<sup>4</sup> Franck Brulhart : **Les 7 points clés du diagnostic stratégique** (avec la méthode des cas), Edition D'Organisation, Paris, 2009, P49

<sup>5</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 129.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

تقليص أداء المؤسسة. و سيكون العكس في حالة ما إذا كانت القوة التفاوضية للموردين ضعيفة، ففي هذه الحالة المؤسسة هي التي سوف تفرض شروطها على الموردين. و بذلك فإن المنافسة في القطاع تتأثر كثيرا بالقوة التفاوضية للموردين و كذلك أداء المؤسسات. أما عن العوامل التي تتحكم في هذه القوة و التي تعمل بدورها على رفع حدة المنافسة هي:

- ✓ مدى توفر بدائل لمنتجات الموردين.
- ✓ التميز في منتجات الموردين مما يجعل الانتقال إلى مورد آخر أمر مكلف. كما لا تستطيع المؤسسة إثارة حرب أسعار بينهم عن طريق ضرب مورد بأخر.
- ✓ تهديد الموردون بالتكامل العمودي الأمامي و من ثمة تهديد المؤسسة بالمنافسة المباشرة.
- ✓ تهديد المؤسسة للموردين بالتكامل العمودي الخلفي و توفير حاجاتها بنفسها<sup>1</sup>.
- ✓ المؤسسة لا تمثل عميل مهم للصناعة، بحيث يمكن الاستغناء عن الصناعة لان مشتريات الصناعة لا تمثل نسبة كبيرة من مبيعات الموردينو بالتالي لا توجد حوافز للموردين من أجل تخفيض الأسعار أو تحسين الجودة...<sup>2</sup>
- ✓ الموردون أكثر تركيزا من الزبائن عند عملية البيع.
- ✓ منتجات الموردين تعتبر مدخل مهم بالنسبة للزبائن في عملية الإنتاج لاسيما إذا كانت هذه المدخلات لا تخزن.
- ✓ كلما كانت التغيرات التكنولوجية كبيرة يؤدي إلى إضعاف قوة الضغط من طرف الموردين<sup>3</sup>

### ثالثا: منتجات الإحلال

تعمل المؤسسة من خلال البحث عن المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس وظيفة المنتج في القطاع ، هذه العملية تتطلب الكثير من الرقابة لتجنب الابتعاد عن القطاع المستهدف من النشاط، والمنتجات التي يجب أن تكون موضوع الرقابة هي تلك التي تتحرك نحو تنمية تحسين العلاقة النوعية / السعر بالمقارنة مع منتج القطاع ، أو بتلك المنتجات المصنعة من قبل القطاعات حيث الربحية العالية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسي نبيل خليل، مرجع سبق ذكره(98)، ص.65.

<sup>2</sup> شارلز،و، جاريت جونز. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد أحمد سيد عبد المتعال. دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.139.

<sup>3</sup> Jean Pierre Halfer, Micheal Kalika, jacques Orsoni, **management, stratégie et organisation**. Magnard Vuibert Multimedia, Paris, 1998 (cd)

<sup>4</sup> M. Porter; **choix stratégique et concurrence**, Edition Economica, Paris, France, 1982, p25.27

يتجسد تحليل تحديد المنتجات البديلة في ثلاث زوايا<sup>1</sup>:

- ✓ أن المنتج البديل يؤدي وظائف إضافية مقارنة بالمنتج الأصلي
- ✓ أن الإحلال قد يكون مباشرا، مما يخلق منافسة شرسة بين المؤسسات
- ✓ ترتبط درجة التحول بشكل وثيق بمتوسط أسعار المنتجات البديلة

### رابعا: قوة المساومة لدى الزبائن

للمشترين أيضا قوة تفاوضية كبيرة، حيث يمكنهم التأثير على المردودية المحتملة لنشاط ما من خلال دفع المؤسسة إلى البيع بأسعار منخفضة، أو بطلب خدمات كبيرة، أو شروط سداد جد ملائمة، أو بالتأثير على التنافس بين هذا المنافس وذاك<sup>2</sup> وتتوقف القدرة التفاوضية للمشترين على عدد من الشروط<sup>3</sup>:

أ- معيارية أو نمطية المنتجات: حيث تسمح معيارية المنتجات بعدم ارتباط الزبائن بمورد واحد حيث يمكنهم الانتقال من مورد آخر بدون صعوبة، لأن الموردين يملكون نفس المنتج، وبذلك يفرض الزبائن على الموردين تقديم تنازلات لهم مما يزيد من قدرتهم التفاوضية.

ب- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية

ج- ضعف ربحية الزبائن: فكلما ضعفت ربحية الزبائن كلما انخفضت تكلفة مشترياتهم، وهذا سيكون سببا في سعيهم للشراء بأسعار منخفضة وبالتالي تزيد قدرتهم التفاوضية.

د- مدى ارتباط منتج المؤسسة بمنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة المنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات المؤسسة يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس الصحيح.

هـ - الزبائن يشكلون تهديد للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدرتهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، تتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية ولو جزئيا إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديد التكامل الأمامي في قطاع الزبائن .

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, *Stratégie concurrentielle - Choisir et gagner*, Les Editions d'Organisation Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 1996, p123

<sup>2</sup> حباية محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>3</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، ص: 84.

و- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة : إذا كان الزبون يمتلك معلومات كاملة عن المجال، أسعار حقيقية لسوق، وكذلك تكاليف الموردين، عادة ما يملك وسائل كبيرة لضغط في التفاوض.

### خامسا: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع

كما هو معلوم، فإن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي، يمكن أن تتوزع إلى مجموعات إستراتيجية: مجموعة منافسة بين الأفواج، مجموعة منافسة داخل الفوج. فمهما تكن نوعية المنافسة، فهناك مؤشرات تتمثل أساسا في: الديناميكية التوفيقية للعرض والطلب وعلى الهيكلية التنافسية:<sup>1</sup> ومن بين العوامل نجد:

**درجة التركيز :** المقصود بتركز الصناعة غالى إي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس داخل القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى إلى زيادة شدة المنافسة في القطاع<sup>2</sup>

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

**الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من اجل تحقيق اقتصاديات الحجم

**التكاليف الثابتة:** كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي المؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.<sup>3</sup>

**حواجز الخروج :** تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الإرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة او القطاع الذي تعمل فيه.<sup>4</sup>

ومن بين العوائق نجد<sup>5</sup> : الخسارة الناتجة عن بيع الأصول، الارتباط العلائقي بالصناعة، فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة، فقدان ميزات تنافسية (فقدان الزبائن، أسواق، التكنولوجيا،...)، القيود القانونية والتنظيمية (فمثلا قد يفرض القانون أو التنظيم العمل في القطاع لمدة محددة)، القيود الحكومية، القيود الاجتماعية،... الخ.

<sup>1</sup> بتاريخ: 2016/06/21 <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre2.1.html>

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص: 71.

<sup>5</sup> راجم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

إن هذه القوى الخمسة التي صنفها بورتر على أنها مكونات المحيط التنافسي المباشر للمؤسسات قد أخذ عليه فيها إهماله لدور الدولة و المتمثل في السياسات و القوانين و التشريعات المعتمدة في قطاع معين، فقد تكون السياسات محفزا للدخول إلى قطاع معين من خلال التسهيلات الجبائية مثلا، كما أنها قد تكون عائقا يحول دون الدخول إلى القطاع من خلال الشروط الصارمة التي تفرضها والتي قد تساهم في ارتفاع التكاليف مثل ما يتعلق بالتشريعات البيئية، وكذلك كون بعض المؤسسات تستطيع أن تتجمع في شكل تحالفات الشيء الذي يخلق العديد من الصعوبات في وجه المؤسسة<sup>1</sup>

فهذه إذن القوى الخمس لـ M. PORTER المحددة لشدة المنافسة والمؤثرة على تنافسية المؤسسة والتي تستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات، لخصها كل من DEREK و PORTER في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة، ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس، وكذا التغيرات الذي يمكن أن يجريها في سلوكه الإستراتيجي.
- ✓ التعرف على السلوكات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلا وتأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة.
- ✓ دراسة الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة.
- ✓ توقع بعض التغيرات الإستراتيجية مثل احتمال انتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة.... إلخ وأثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، ونوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

### المطلب الرابع: نموذج أوستن لتحليل هيكل الصناعة

قدم أوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية. إذن هذا النموذج تطوير لنموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس لكي يتلاءم مع طبيعة الشركات في الدول النامية. لذا يحتاج نموذج إلى تعديل بإضافة عنصرين:

<sup>1</sup> عز الدين بوطي، مساهمة تخطيط الإنتاج في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص: 85.

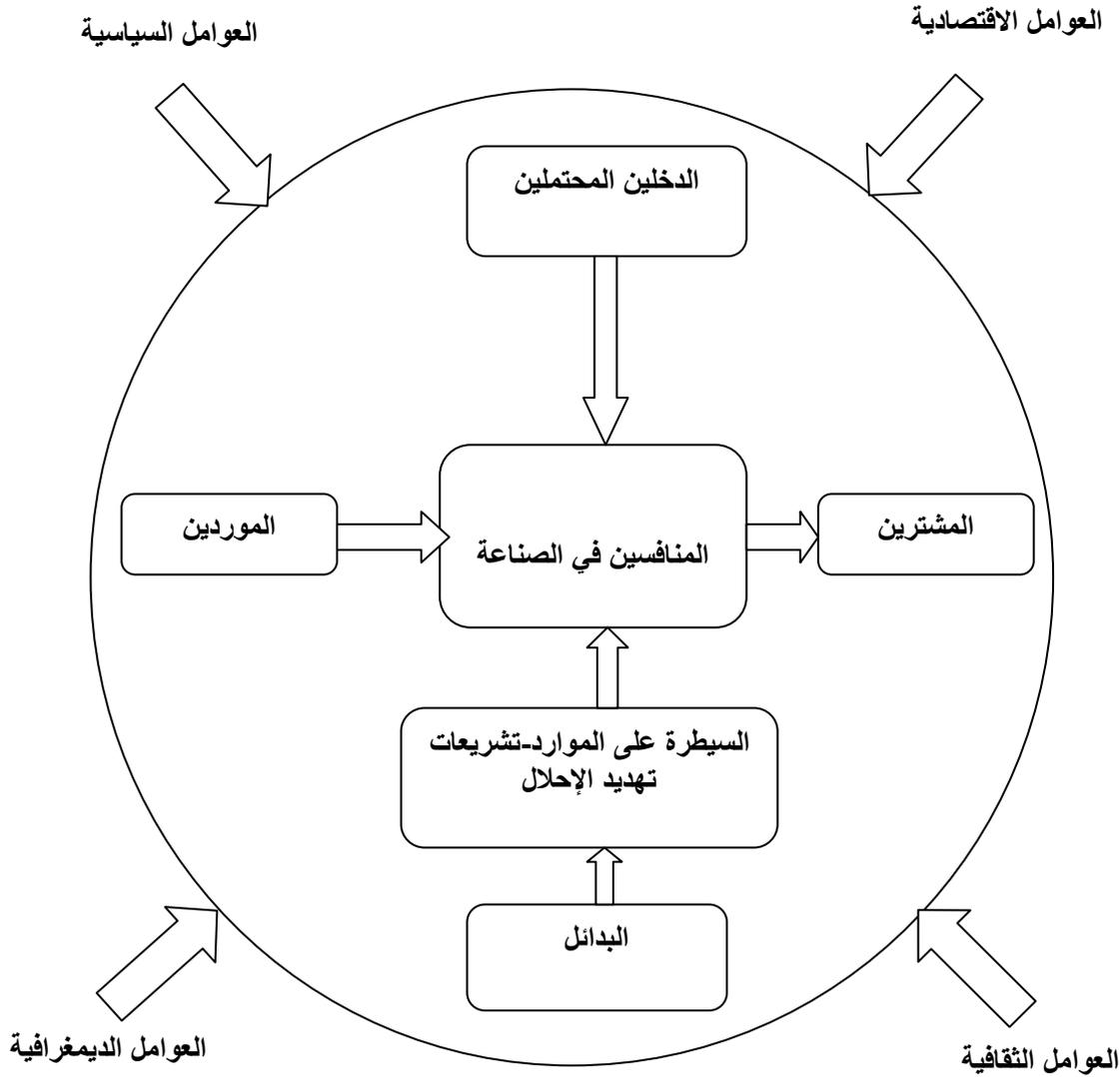
<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

- أ - تصرفات الحكومة: باعتبارها ذات تأثير قوي في الدول النامية فالحكومة هي حارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية من خلال القيود التي تفرضها، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف بالإضافة إلى أن تدخلها يؤثر في شدة المزاومة أما بتخفيضها (تميز تخصيص الموارد) أو بزيادتها بخلق نوع من المتساوي بين العملاء<sup>1</sup>
- ب - العوامل البيئية: لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها.

<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

الشكل رقم (17) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية(قوى التنافس) - نموذج أوستن



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص: 75.

انطلاقاً من هذه العوامل يبدو انه من الضروري التركيز على المستوى القومي للبيئة وتبيان تأثيره على كل من مستوى الصناعة ومستوى المؤسسة، ففي ظل هذين المستويين تعد الحكومة طرفاً أساسياً في تشكيل بيئة الأعمال، لذلك تصبح إستراتيجية الحكومة على المستوى القومي مسألة هامة تحتاج إلى تحليل من جانب المديرين. وبطريقة منهجية، يمكن اعتبار الدولة مثل المؤسسة، إذ أن لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، إستراتيجية، سياسات وأدوات لكل سياسة من اجل تنفيذ إستراتيجيتها، ومن هنا تتشكل الإستراتيجية القومية وعناصرها المختلفة (العوامل

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

الاقتصادية، السياسية والثقافية والديموقراطية) على المستوى الدولي والقومي<sup>1</sup>. و يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة في المشروعات من خلال<sup>2</sup> :

- ✓ توفير استقرار الاقتصاد الوطني
- ✓ خلق مناخ تنافسي، و بخاصة إزالة العقبات التي تعترض التجارة الوطنية و الدولية.
- ✓ إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات
- ✓ تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج:

1. راس المال البشري ( باعتبار الدولة المكون الأساسي له)

2. التمويل ( التنظيم وحجم القروض )

3. الخدمات العمومية

<sup>1</sup> زعباط عبد الحمي، سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، جامعة بسكرة، ص: 175.

<sup>2</sup> كمال رزيق ، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، جامعة البليدة، ص: 204.

## المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

تتمثل الأبعاد الرئيسية لهيكل سوق الصناعة في مجموعة من المتغيرات وأهمها: تركيز السوق، موانع الدخول إلى الصناعة، التكامل الرأسي، التجمع المتنوع وستتطرق في هذا المبحث لأهم الجزئيات المكونة لها.

### المطلب الأول: تركيز السوق

#### أولاً: مفهوم تركيز السوق

لقد ظهر مفهوم التركيز في أوروبا لأول مرة في أوائل القرن الماضي حيث تناول الاقتصادي الفرنسي سيسموند (Sismondi) هذا المفهوم بالدراسة والتحليل. وقد عرف سيسموندي التركيز بأنه وجود عدد صغير من المؤسسات الكبيرة الكثيفة رأس المال، وانقراض المؤسسات الصغيرة وخصوصاً المهنية. وعرف ماركس التركيز بأنه وجود رأس المال في أيد قليلة أو يد واحدة، شبيهة بتلك التي تتبناها سيسموندي ولما كان رأس المال هو القوة المسيطرة التي تتحكم في بقية عناصر الإنتاج فان تركيز رأس المال يعني تركيز القوة. في حين يعرف التركيز بيوشر في زيادة عدد العاملين في المؤسسة مع انخفاض مصاحب في عدد المؤسسات. في عام 1910م حاول العالم الألماني بيوشر أن يجد الأسباب التي تميز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة، بعد أن لاحظ تضاًؤل عدد المؤسسات الصغيرة مع تزايد أهمية المؤسسات الكبيرة، لقد توصل إلى مزايا الإنتاج الكبير. التي بدورها تؤدي لتخفيض التكاليف وتمييز المنتجات. ويرى الاقتصادي الألماني إيكين أن التركيز يتنافى مع مبدأ الحرية سواء حرية المنافسة في السوق أو حرية النشاط الاقتصادي عموماً. بحث يؤدي التركيز إلى نشوء مؤسسات كبيرة الحجم أو عقد الاتفاقات بين المؤسسات أو الكارتل أو المشاركة وغيرها. أما الدراسات الحديثة للتركز فقد أصبحت تدور حول قضيتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

- تناقش تطور التركيز في صناعة أو عدة صناعات والعوامل الرئيسية المسببة لها واتجاهاته.

- دراسة آثار التركيز

ويعرف التركيز بأنه: "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

<sup>1</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد باخمزة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 2، 1989، ص:43.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه توزيع كمية كلية (إنتاج، مبيعات، رأس مال، أجور، عمالة، دخل، ثروة) على عدد من الوحدات المختلفة (مصانع، أفراد، منشآت) ويرتبط مفهوم التركيز بتحليل هيكل الصناعة من خلال تأثيره على سلوك المؤسسة وأدائها<sup>2</sup>. ويمكن 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>3</sup> يعرف التركيز غالبا بأنه توزيع كمية كلية على عدد من الوحدات المختلفة. ويحتوي هذا التعريف على العناصر التي تقبل القياس الكمي التالية<sup>4</sup>:

- الكمية الكلية وقد تكون الناتج الكلي أو عدد العاملين أو الأرباح. ويرتبط بالكمية الكلية حيز معين مثل سوق معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين.
- الوحدات التي تتوزع عليها الكمية الكلية وقد تكون مؤسسات صناعية أو ملاكا ومزارعين،

إن تركيز السوق الحالة التي تكون فيها الصناعة يسيطر عليها عدد من المنتجين و هناك متغيران لهما علاقة بتحديد هذه الحالة وهما عدد المشاريع في الصناعة وتوزيعهم النسبي والذي ينعكس تأثيرهم على تحديد هيكل الصناعة وفي قرارات التسعير<sup>5</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

<sup>2</sup> ممدوح الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 15، جامعة الملك سعود، 1999، ص: 108.

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

<sup>4</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>5</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2001، ص 29-30.

### ثانيا: مقاييس التركيز

تستخدم مقاييس التركيز للتعبير على درجة التركيز في صورة عديدة. وغالبا ما تجري التفرقة بين مقاييس التركيز المطلق وبين مقاييس التركيز النسبي. إلا انه ليس هناك حد فاصل بين النوعين من المقاييس .

1. **معكوس عدد المؤسسات:** حسب هذا المؤشر فان قيمة تركيز السوق تساوي مقلوب عدد المؤسسات،

وبالرغم من بساطة هذا المؤشر خاصة في دراسة صناعة ذات منشآت متفاوتة في الحجم لا يستوفي كل

المعايير الذي وضعها وخاصة ما يتعلق بمعيار المبيعات المحولة حيث أنه عند تحويل المبيعات من منشأة

كبيرة فإنه حسب منحى التركيز سيرتفع تركيز الصناعة غير ان تحويل المبيعات لا يؤثر على عدد

المؤسسات في الصناعة وبالتالي لا تتأثر قيمة المؤشر بهذا التحويل، ويأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية<sup>1</sup>:

R: قيمة المؤشر

$$R=1/n$$

n: عدد المؤسسات

### 2. منحى التركيز

يشير منحى التركيز إلى العلاقة بين العدد التراكمي للمنشآت العاملة بصناعة معينة مرتبة من الأكبر إلى

الأصغر والنسبة التراكمية للإنتاج فإذا كان لدينا ثلاث صناعات A,B,C. وكانت البيانات متاحة بالشكل

التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 119..

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

الجدول رقم (4) : البيانات بعد تجهيزها لاشتقاق منحى التركيز

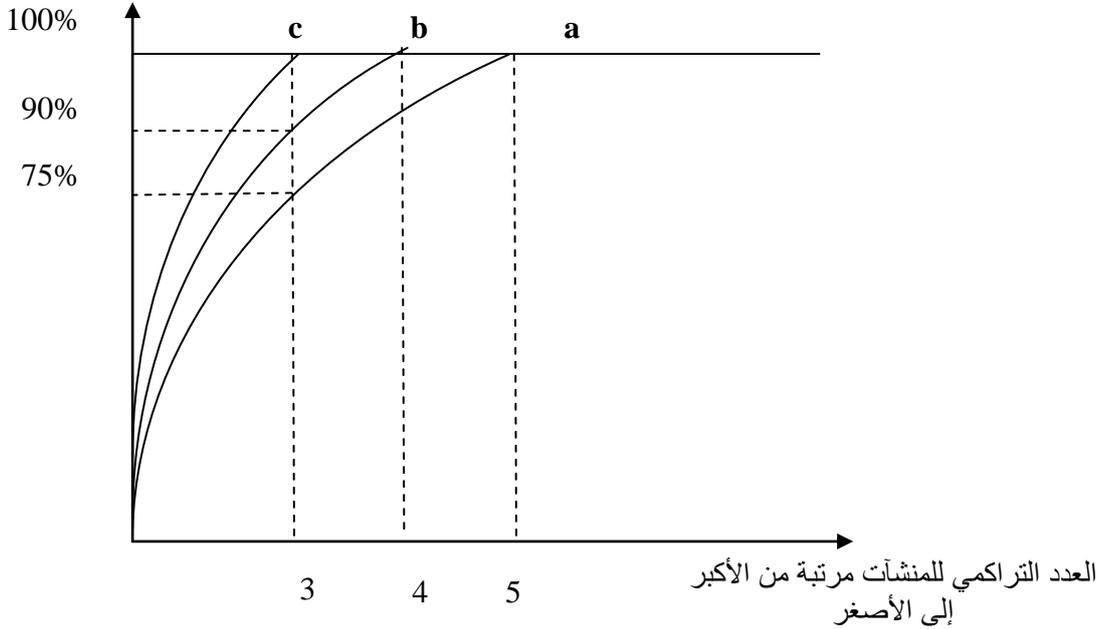
الصناعة C		الصناعة B		الصناعة A		الشركات مرتبة حسب الحجم من الأكبر إلى الأصغر
النسبة التراكمية للناتج	العدد التراكمي	النسبة التراكمية للناتج	العدد التراكمي	النسبة التراكمية للناتج	العدد التراكمي	
50	1	40	1	30	1	الأولى
90	2	70	2	55	2	الثانية
100	3	90	3	75	3	الثالثة
-	4	100	4	90	4	الرابعة
-	5	-	5	100	5	الخامسة

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص:6

وباستخدام البيانات يمكن رسم منحنيات التركيز للصناعات الثلاثة

النسبة التراكمية  
للناتج

الشكل رقم (18) : منحنيات التركيز للصناعات أ، ب، ج



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص:6.

ويلاحظ عموماً انه كلما كان منحنى التركيز اعلى كلما كانت درجة التركيز أعلى. ومن هذا المنطق فإن درجة التركيز بالصناعة (c) اعلى منها بالصناعة (b) اعلى منها بالصناعة (a) ولعل السبب في ذلك هو<sup>1</sup>:

- انه بالنسبة لعدد معين من الشركات وليكن 3، نجد أن النصيب النسبي لهذا العدد في حالة المنحنى الأعلى أكبر منه في حالة المنحنى الأدنى. ففي الشكل نجد ان أكبر ثلاث شركات تستحوذ على 100% من ناتج الصناعة (c)، 90% من ناتج الصناعة (b)، 75% من ناتج الصناعة (a).
- وعندما نسقط عموداً على المحور الأفقي من نقطة تقاطع منحنى التركيز مع محور النسبية 100% نجد أن عدد المؤسسات بالصناعة ذات المنحنى الأعلى اقل من عدد المؤسسات بالصناعة ذات المنحنى الأدنى. فعدد المؤسسات بالصناعة (c) يساوي 3، وفي الصناعة (b) يساوي 4، وفي الصناعة (a) يساوي 5 ولعل انخفاض عدد المؤسسات في الصناعة يوحي بارتفاع درجة التركيز.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:8.

وأهم العيوب التي أخذت على هذا المقياس نجد<sup>1</sup>:

- لا يعتبر مقياسا ذو اتجاه واحد، فهو لا يعطي نتيجة قاطعة بشأن التركيز

- يعتبر مقياس ترتيبى وليس مقياسا عدديا،

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

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

يتم احتساب بجمع حصص السوق المربعة من الشركات في هذه الصناعة<sup>2</sup>، وكلما اقتربت قيمة H من العدد واحد كلما ارتفعت درجة التركيز الصناعي، هذا الإجراء يعطي وزنا أكبر للشركات الكبيرة بالمقارنة مع المشاريع الصغيرة، الأمر الذي يعكس شدة أو كثافة من القوة السوقية، ولكن من ناحية أخرى، فإنه يتطلب توافر معلومات عن الحصص السوقية من جميع الناشطين من المنظمات الصناعية قيد الدراسة، وهذه البيانات ليست متاحة بكثرة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الصغيرة<sup>3</sup>، و 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>4</sup> حيث اكتسب هذا المؤشر أهمية كبيرة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة ويستوفي هذا المؤشر جميع المعايير التي وضعها Hannah and kay<sup>5</sup>

فإذا أخذنا سوق من أربعة منشآت وكانت أنصبتها السوقية 40%، 30%، 20%، 10% فمبيعات الانصبة هي: 16%، 9%، 4%، 1% فيكون تركيز السوق H=30%، ومن الواضح أن للمنشآت الكبيرة الاسهام الأكبر في هذه القيمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 07.

<sup>2</sup> بتاريخ: <http://www.econlib.org/library/Enc/IndustrialConcentration.html> 2016 /06/23

<sup>3</sup> Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, , p 69

<sup>4</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

<sup>5</sup> سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

<sup>6</sup> بن بريك عبد الوهاب، صيفي وليد، دور مقاييس التركيز واللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر، ملتقى الاقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

4. مقياس عدم التساوي: تعبر هذه المقاييس عن مدى التباين في حجم الوحدات التي تخص صناعة ما

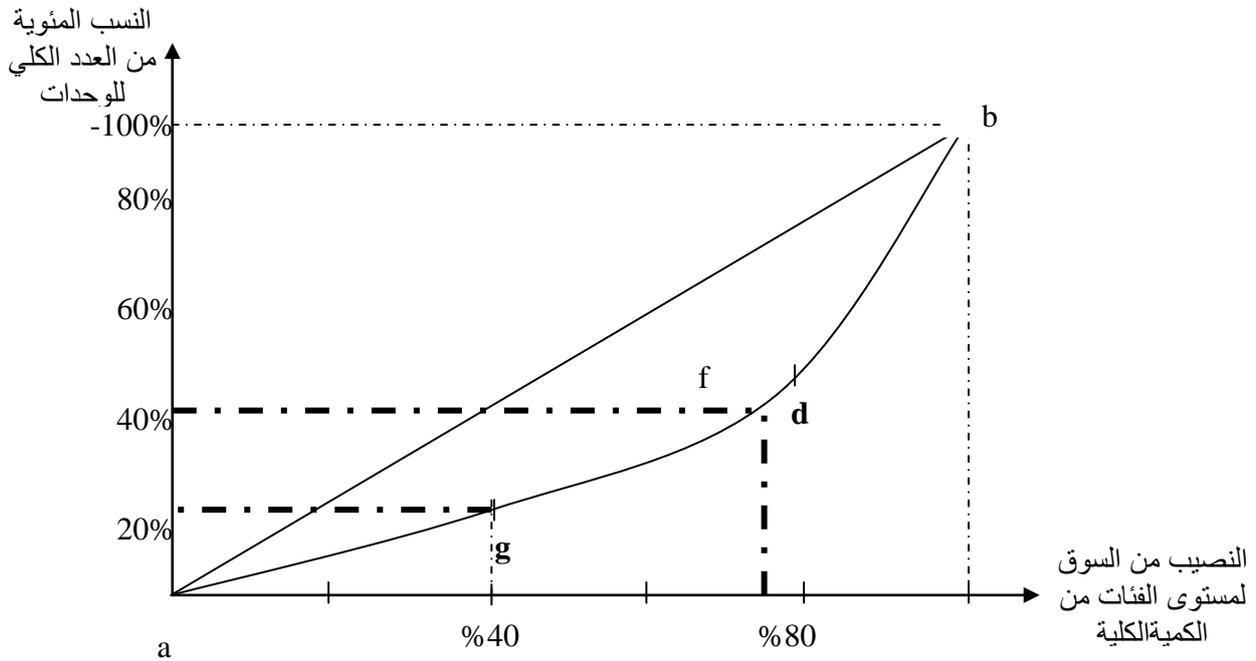
وهي تقيس عادة مقدار الاختلاف في إحصام الوحدات المختلف<sup>1</sup>، واهم المقاييس المستخدمة نجد

منحنى لورا نو كما هو موضح في الشكل التالي

يبين المحور الأفقي؛ النسب المئوية من الكمية الكلية المنتجة، في حين يمثل المحور الرأسي النسب المئوية من عدد المؤسسات التي تخص صناعة معينة مرتبة حسب حجمها تصاعدياً، أي أكبر 20% من المؤسسات، فأكثر 40%، وهكذا .

يبين منحنى لورانز النسب المئوية من المقدار الكلي المقسم، و الذي تحصل عليه كل نسبة مئوية من أكبر الوحدات حجماً، فالنقطة "g" على المنحنى تبين أن 20% من أكبر الوحدات حجماً تستحوذ على 40% من المقدار الكلي المقسم، كما تبين النقطة "d" أن أكبر 40% من الوحدات تستحوذ على 80% من الإيراد الكلي. (و b؛ خط التوزيع المتساوي، يبين الحالة التي يحصل فيها أكبر 1% من المؤسسات على 1% إيراد).

الشكل رقم (19): منحنى لورا نو



المصدر: أحمد سعيد باخرمة، محمود صديق زين، مرجع سابق، ص.51

<sup>1</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد باخرمة، المرجع السابق ص: 50-51.

5. معامل جيني

أحد التطبيقات الهامة لمنحنى لورانتز هو معامل جيني والذي يعد من أكثر المقاييس تطبيقاً. ويعرف معامل جيني بأنه نسبة المساحة المحصورة بين منحنى لورانتز وخط التوزيع المتساوي، أي المساحة المخططة (f) في الشكل إلى مساحة المثلث : abc، إن معامل جيني يأخذ الصورة التالية:

$$G = f/\text{sur}(abc)$$

ويمكن حساب معامل جيني بطريقة تقريبية كما يلي<sup>1</sup>:

$$G = 1 - \frac{1}{n} - \frac{2}{n^2} s^{-1} (s_1 + 2s_2 + \dots + ns_n)$$

بحيث :

**n**: عدد المؤسسات العاملة في الصناعة

**S**: النسبة التي تحتلها المؤسسة من ناتج الصناعة

**S̄** : متوسط النصيب النسبي للمؤسسة من ناتج الصناعة ويساوي 100% مقسومة على عدد المؤسسات

وتأخذ **G** قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمة **G** من الصفر اقترب التوزيع من التساوي، أي تنخفض درجة التركيز<sup>2</sup>

ومن الواضح أن معامل جيني قد سهل كثيراً من إمكانية عقد مقارنة بين أكثر من منحنى من منحنيات لورانتز، إذا أن كل منحنى من منحنيات لورانتز يمكن التعبير عنه بمقدار عددي هو معامل جيني، وبمقارنة معاملات جيني تستطيع أن نحكم على مدى تركيز التوزيعات المختلفة.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص:30..  
<sup>2</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص:52.

وأهم العيوب التي أخذت على هذا المقياس نجد<sup>1</sup>:

- ✓ إمكانية إعطاء نفس مستوى التركيز لصناعتين تختلفان في هيكلهما اختلافا كبيرا.
- ✓ يتأثر كل من مقياس جيني ولورانز بالعدد الكلي للوحدات الإنتاجية في الصناعة.

وقد اورد هول وتايدمان الخصائص التالية لمقياس التركيز الجيد<sup>2</sup>:

- ✓ يجب أن يكون مؤشر التركيز مقياسا أحادي الأبعاد.
- ✓ يجب أن يكون التركيز في أية صناعة مستقلا عن حجم تلك الصناعة.
- ✓ يجب أن يزداد التركيز إذا زاد النصيب النسبي لأية مؤسسة على حساب المؤسسات الأصغر حجما، بمعنى يجب تحقيق معيار التحول.
- ✓ يجب أن يكون مؤشر التركيز محصور بين الصفر والواحد. (هانا وكاي)
- ✓ مقياس التركيز يجب أن يزداد باندماج المؤسسات، وينخفض بدخول منشآت جديدة للصناعة (هانا وكاي).

### ثالثا: أهمية التركيز الصناعي

لقياس درجة التركيز أهمية بالغة للمؤسسات القطاع وللاقتصاد ككل ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- 1- معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة، هل هناك منافسة تامة أو منقوصة، وإذا كانت منقوصة كم حجم النقص في المنافسة لصالح الاحتكار. فمعرفة درجة المنافسة أو الاحتكار مهم جداً في رسم السياسة الصناعية وتنظيم حركة النشاط الصناعي وعمل استنتاجات حول السوق والأذواق.
- 2- ربط درجة التركيز الصناعي بمدى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المؤسسات ولمعرفة مدى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. فإذا كانت درجة التركيز عالية ستوجد قدرة احتكارية ما يعني أن تلك الشركات ستختار حجم إنتاج أقل من الحجم الأمثل، ستختار حجم الإنتاج الذي يجعل (الإيراد الحدي مساوي للتكلفة الحدية)، وبما أن الطلب على منتجات المؤسسة ميله سالب فهذا يعني أن الإيراد الحدي سيتساوى مع التكلفة

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

<sup>2</sup> محمود الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 15، جامعة الملك سعود، ص: 158.

<sup>3</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

الحدية في مستوى أقل من المستوى الأثل للإنتاج وهو المستوى الذي تكون عنده متوسط التكلفة الكلية للوحدة الواحدة أقل ما يمكن. وهذا المستوى الأثل في الكثير من الحالات وليس في كل الحالات.

3- ربط درجة التركيز بحجم التوظيف والعمالة. فإذا ارتفع مستوى التركيز يعني أن الصناعة مرتكزة في الشركات الكبيرة التي تميل عادة لاستخدام تقنيات ذات كثافة رأسمالية ما يعني أن حجم التوظيف سيكون دون المستوى المطلوب.

4- ربط درجة التركيز بشكل توزيع الدخل في المجتمع. فارتفاع درجة التركيز يعني أن منشآت قليلة ستستحوذ على الإنتاج وتحقق أرباحاً غالبيتها غير عادية ما يؤدي إلى تركيز الثروة في أيدي فئة قليلة من المنتجين، وكلما زاد التركيز في الصناعة كان هناك تركيز أكبر للثروة أو الدخل في أيدي فئة قليلة من المنتجين.

5- للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي. فارتفاع درجة التركيز في المؤسسات الاحتكارية الكبيرة يجعلها تخصص ميزانيات كافية لنشطة البحث والتطوير.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي:

اختلفت الآراء والدراسات سواء النظرية أو التطبيقية في أسباب حدوث التركيز الصناعي، ويمكننا بصورة عامة إجمال هذه الأسباب في الآتي<sup>1</sup>:

**1) حجم السوق في الصناعة:** أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق (أي حجم الطلب الكلي على السلع) لصناعة ما هو: عدد المستهلكين - دخل المستهلكين - اذواقهم - أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة المحلية والمستوردة، واتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

✓ أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع

بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض التكلفة

المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.

✓ يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول منشآت جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد

المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

<sup>1</sup> [http://bohoot.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_911.html](http://bohoot.blogspot.com/2015/05/blog-post_911.html) 23/06/2016

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

(2) اتجاه المؤسسات نحو الاندماج: إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج مع بعضها

يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة. ولكن يجب التمييز بين نوعين من الاندماج:

✓ اندماج رأسي (عمودي): أي الاندماج بين منشآت تقوم بإنتاج سلع مكملة لبعضها مثل: اندماج

منشأة لصناعة السيارات مع منشأة لصناعة قطع غيار السيارات. هذا النوع من الاندماج لا يكون له تأثير على درجة التركيز لأن السلع مختلفة.

✓ اندماج أفقي: حيث يتم الاندماج بين منشآت تنتج نفس السلعة، مثل: اندماج منشآت لإنتاج

السيارات. وهذا النوع من الاندماج يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي.

(3) مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محلياً): انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى

زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

(4) عوائق الدخول إلى الصناعة: أن صعوبة دخول منشآت جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد

المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.

### المطلب الثاني: موانع الدخول إلى الصناعة

تعد موانع الدخول احد مؤشرات هيكل الصناعة، وتشير إلى موانع طبيعية أو اصطناعية التي تحول دون

دخول مؤسسات جديدة إلى سوق صناعة ما فتحد من المنافسة وتزيد من درجة الاحتكار.

### أولاً: تعريفات موانع الدخول

قبل أن تكون المؤسسة قادرة على المنافسة في السوق، يجب آت تكون قادرة على الدخول إلى الصناعة

العديد من الأسواق لديها على الأقل بعض العوائق التي تجعل من الصعب على شركة لدخول السوق ، فظهر

النقاش حول كيفية تعريف مصطلح الحواجز ، بدأ منذ عقود ومع ذلك لم يضبط هذا المفهوم ، على سبيل

المثال ، أن عقبة ليست حاجز الدخول إذا واجهت المؤسسات القائمة عليه عندما دخلت السوق . يجادل

الآخرين أن حاجز دخول أي شيء يعيق دخول و له تأثير تقليل أو الحد من المنافسة وقد تم اقتراح عدد من

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

التعاريف الأخرى،. ولكن مختلف التعاريف لا تزال تستخدم أدوات التحليلية<sup>1</sup>. وسيتم التعرض لأهم التعاريف التي تضمن ذلك.

يعرف **جو بين** حواجز الدخول إلى الصناعة بأنها الميزة التي تمتلكها المؤسسات القائمة في هذه الصناعة دون المؤسسات الراغبة في الدخول ، مما يعكس على المدى الطويل كيف يمكن للمؤسسة القائمة رفع الأسعار فوق المستوى التنافسي دون اجتذاب الشركات الجديدة للدخول في الصناعة<sup>2</sup>

ويعرف **فون فايتسر 1980**، حواجز الدخول إلى هذه الصناعة ، حيث إن تكلفة الإنتاج التي تتحملها الجهة التي تريد أن تقتحم الصناعة، ولكن لا تتحمله الهياكل القائمة والعمل على عرقلة تخصيص الموارد من جهة نظر اجتماعي<sup>3</sup>

يعرف **ديمستر** عوائق الدخول: بأنها تتمثل في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع في التكلفة بالنسبة للمنشآت المحتملة الراغبة في الدخول إلى السوق.(فرض الرسوم الجمركية على الواردات)، ويأخذ على التعريف أن الحكومة ليست القوة الوحيدة في وضع حواجز الدخول مثل الشركات الكبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية<sup>4</sup>

يعرف **ستيجلر (1968)** عوائق الدخول " التكاليف التي تتحملها المؤسسة الراغبة في دخول السوق، خلافا لما يحدث في مؤسسات السوق، والتي لا تتحمل هذه التكاليف"<sup>5</sup>

يعتبر تعريف بين الأكثر استخداما في اقتصاديات الصناعة، قدمه بين، ويشير بين كذلك إلى الميزات التي تتوفر للمنشآت القائمة دون الجديدة، فمن وجهة نظر بين، الأثر المتوقع لعوائق الدخول(استقرار عند مستوى اعلي من الحد الأدنى للتكلفة الوحدة المنتجة في المدى البعيد) هو الذي يعرف بطبيعتها.

<sup>1</sup> Competition and Barriers to Entry, policy brief, Organisation for Economic co-Operation and, OECD, January 2007,p1

<sup>2</sup> R.Preston McAfee and other, What is a Barrier to Entry?American Economic Review, Papers and proceedings,Vol 94,N°2,USA, May 2004,p.2.

<sup>3</sup>R.Preston McAfee and other, Barrières à l'entrée dans l'analyse Antitrust, Document de travail, USA,Oct 2004, p.2

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية،مرجع سبق ذكره ،ص52.

<sup>5</sup> Karine Chapelle, économie industrielle, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p163.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

ويعتبر هذا التعريف مبني على الآثار المترتبة عليها فقد ادخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق. وقد أثار تعريف بين قضايا هامة عن الاعتماد المتبادل بين كل من الهيكل والسلوك الإداري للسوق<sup>1</sup>، وحواجز الدخول تتميز عموما، العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة في صناعة معينة. وتفسير حواجز دخول السوق في تفسير استقرار الهياكل<sup>2</sup> وقد قسم بين الصناعات إلى أربعة أصناف وفقا لدرجة سهولة الدخول إلى السوق وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- صناعات سهلة الدخول (الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهرية في التكلفة على المنافسين)
- صناعات بها موانع غير فعالة للدخول (سياسة الأسعار المنخفضة، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول اقل من العوائد المضحية بها في الوقت الحاضر)
- صناعات بها موانع فعالة للدخول (المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول أكبر من العوائد المضحية بها في الأجل القصير، نتيجة لانتهاج سياسة تخفيض الأسعار)
- صناعات ممنوعة الدخول (سعر منخفض الذي يعظم الربح في الأجل القصير بحيث السعر لا يغري منشآت أخرى للدخول)

### ثانيا: مصادر موانع الدخول

يوجد هناك العديد من الأسباب التي تمنع من دخول منشآت جديدة إلى سوق الصناعة أهمها:

#### 1. ميزة التكلفة المطلقة

كثيرا ما تتمتع المؤسسات القائمة بتكلفة إنتاج منخفضة بالمقارنة مع أي منشأة محتملة وذلك للأسباب:

- توافر خبرات إدارية ماهرة لدى المؤسسات القائمة، وتعذر حصول المؤسسات المحتملة على مثل هذه الخبرات دون أجور مرتفعة لجذبها من منشآت أخرى
- توافر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المؤسسات القائمة تراكمت عندها عبر فترات طويلة من إنشائها، وذلك عكس المؤسسات المحتملة التي قد تفتقر إلى مثل هذه المعارف.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelie, *Economie Industrielle: élément de méthode*, OPU, Algerie 1993, p57

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

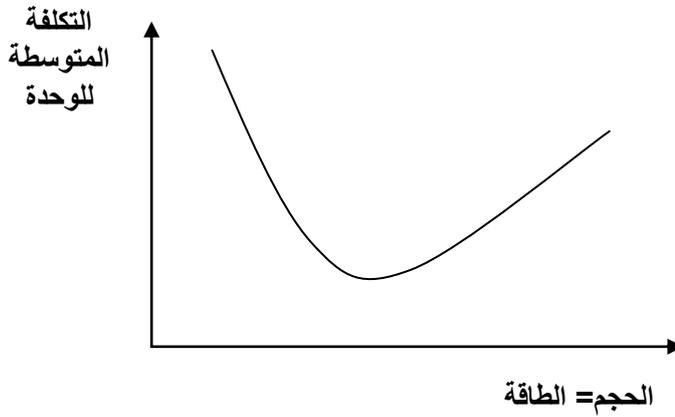
## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

- انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمنشآت القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة. فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذ 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 قروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة في السوق<sup>1</sup>

- سيطرة المؤسسات القائمة على الإمدادات الخاصة بالمواد الأولية، مما تضطر المؤسسات الداخلة لاستخدام مواد ذات نوعية منخفضة لها تكاليف أعلى أو شراء مواد من المؤسسات القائمة بأسعار متميزة<sup>2</sup>

2. **اقتصاديات الحجم:** هو انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتج معين، من خلال عمليات الإنتاج الكبير حيث يتم استخدام آلات متخصصة الغرض<sup>3</sup> بحيث تكون التكلفة المتوسطة للوحدة منخفضة عن استهلاك القليل من الطاقة مع ارتفاع التكاليف الثابتة، وكلما زاد استهلاكها كلما أدى ذلك إلى انخفاض تكلفة الوحدة إلى غاية الحد الأدنى، وأي ارتفاع بعد ذلك سوف يرتفع من التكلفة بسبب الإسراف في الطاقة أكثر من المطلوب.

الشكل رقم (20): دالة التكلفة لاقتصاديات الحجم



المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 58.

<sup>2</sup> Hans J. Huber , strategic behavior ,barriers to entry and barriers to mobility ,these de doctorat , faculté des sciences économiques et sociaux ,université de Genève , 2001,p116

<sup>3</sup>

### 3. الطاقة الإنتاجية الفائضة:

تم طرح هذه الفكرة بشكل دقيق من طرف (Spence .) سنة 1977 ، و فكرتها الأساسية أن المؤسسات القائمة تبني مصانع ذات طاقة إنتاجية أعلى من الطلب، فإن ذلك يساعد في جعل التهديد بالمنافسة السعيرية، أمر جدير بتصديقي المؤسسات الجديدة ، حيث تهدد المؤسسات القائمة المؤسسات الجديدة إذا دخلت .

ويرى Spence أنه لا بد أن تحدد المؤسسة مستوى الإنتاج والطاقة منفصلين حتى يمكن إعاقه دخول المؤسسات الجديدة دون أن تضحي بأرباح المدى القصير، وافترض أن تتوقع المؤسسات الراغبة في الدخول أن المؤسسة تزيد من إنتاجها إلى مستوى الطاقة الكامنة إذا ما تم الدخول<sup>1</sup> .

### 4. القيود التنظيمية: نجد من أهم القيود التي تشكل عائق لدخول المنتجين الجدد إلى مختلف الصناعات ما

يسمى بترخيص مزاولة النشاط، الذي ينبع من إجراءات سياسية والذي من دونه لا يمكن مزاولة النشاط الصناعي، كالصناعات الحربية والاستخراجية كالبترو، كذلك نجد القيود الجمركية الموضوعه من طرف الحكومات كحاجز للدخول إلى الصناعات المحلية من طرف الأجانب. أيضا الامتيازات التي تمنحها الحكومة لمؤسسة معينة لتقديم خدمة أو منتج معين(احتكار)<sup>2</sup>

### 5. موانع الخروج : تتمثل موانع الخروج في التكاليف تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها

الصناعة التي تعمل فيها، مثل التعويضات التي يتعين على المؤسسة أن تدفعها للعاملين، مما يجعل معرفة هذه التكاليف من طرف المؤسسة التي ترغب في الدخول إلى الصناعة، تتردد في الدخول وتصبح موانع الخروج يعد مانع دخول للصناعة.<sup>3</sup>

### 6. تمييز المنتجات : يكون التمييز عائق للدخول وفق بين ، ففي صناعة يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون

المؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفصيلات المستهلكين للمنتجات التي تنتجها تلك المؤسسات. و في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ،ص، 106

<sup>2</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره ،ص:104-105

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره ،ص:71.

<sup>4</sup> المرجع السابق ،135-137

### المطلب الثالث: التكامل الرأسي

يُصَف مصطلح التكامل الأفقي في الاقتصاد الجزئي وفي الإدارة الإستراتيجية، نوعاً من السيطرة والملكية. وتُستخدم هذه الإستراتيجية في العمل التجاري أو من قبل المؤسسة التجارية التي تسعى لبيع منتج في العديد من الأسواق. ويعد التكامل الأفقي المستخدم في عملية التسويق أكثر شيوعاً وانتشاراً من التكامل الرأسي في الإنتاج. وتحدث عملية التكامل الأفقي عندما يتم تولى السيطرة على إحدى الشركات من قبل شركة أخرى أو اندماجها مع شركة أخرى تعمل في نفس مجال المؤسسة الأولى وفي نفس مرحلة الإنتاج التي تكون فيها المؤسسة المدججة، على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال صناعة السيارات مع شركة أخرى تعمل في نفس المجال لصناعة السيارات. وفي هذه الحالة ينبغي أن تكون كلتا الشركتين في نفس المرحلة الإنتاجية وأيضاً في نفس المرحلة الصناعية. وتعرف هذه العملية بعملية "شراء حصة" أو "تولي زمام الأمور". وتهدف عملية التكامل الأفقي إلى تعزيز صناعات الشركات واحتكار صناعة ما.<sup>1</sup>

إن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها، وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها هذه، «Profitabilité» فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisnable» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.<sup>2</sup> ومن أهم التعاريف لمفهوم التكامل العمودي نجد:

يعرف التكامل العمودي انه: تنظيم عمليات الإنتاج المتعاقبة في مؤسسة واحدة، في ظل ملكية و سيطرة من طرف واحد<sup>3</sup>

ويعرف مايكل بورتر التكامل العمودي: مجموعة متميزة فنيا من الإنتاج والتوزيع و بيع، أو غيرها من العمليات ضمن حدود شركة واحدة<sup>4</sup> أو هي قرار حول استخدام معاملات السوق أو عدم استخدامها غالباً ما تجدد ضرورة للسيطرة على التوريد أو منفذ لإنتاجها (المصب) هو أساس التكامل الرأسي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>www. wikipedia.org بتاريخ 25.06.2016

<sup>2</sup> http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%206.html#titre2 بتاريخ 25 جوان 2016

<sup>3</sup> Riordan, Michael H. **Competitive effects of vertical integration**, a seminar at Columbia University, Advances in the Economics of Competition Law, June 2005, p 4

<sup>4</sup> Le Nguyen Doan Khoi, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management** : The case of pangasius industry in the Mekong River Delta, Vietnam, CAS Discussion paper No '55Can Tho University, Vietnam, October 2007, P 6 , 7

<sup>5</sup> Alia OUSALEM, Matouk BELATTAF, **Economie industrielle et études des comportements stratégiques** : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia » Premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielle, Université de Biskra, 2008,Algerie,p05

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

وجل هذه التعاريف تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية<sup>1</sup> ونجد من أهم استعمالات التكامل الرأسي<sup>2</sup>:

- ✓ التكامل الرأسي يعتبر اختيار استراتيجي على سبيل المثال إذا كان الموردون أقوياء جدا، ينتهي ذلك التهديد بمجرد شراء عدد منهم.
- ✓ عندما تحلل ديناميكية الصناعة يستعمل نموذج بوتر الخمسة ، تكامل رأسي لتقليل قدرة الموردین والزبائن على المساومة
- ✓ التكامل الرأس طريق لتخفيض تكلفة الصفقة.

### ثانيا: أنواع التكامل الرأسي

يوجد هناك نوعان للتكامل الرأسي وهما:

-**التكامل الخلفي:** توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وطاقة وأجزاء وسلع شبه مصنعة من ذلك تكامل شركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مثل امتلاك صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري وهو تكامل خلفي لدعم المدخلات<sup>3</sup>.

-**التكامل للأمام:** يتمثل في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثل قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك تجاه السوق<sup>4</sup>. وتعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء<sup>5</sup>. ويضمن التكامل الرأسي الأمامي منافذ التوزيع لمنتجات المؤسسة، وتقديم خدمات

<sup>1</sup> باسم مكحول، نصر عطياتي، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد الثاني، يونيو 2004، ص: 04.

<sup>2</sup> بتاريخ : 25.06.2016. [http://www.12manage.com/methods\\_vertical\\_integration\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_ar.html)

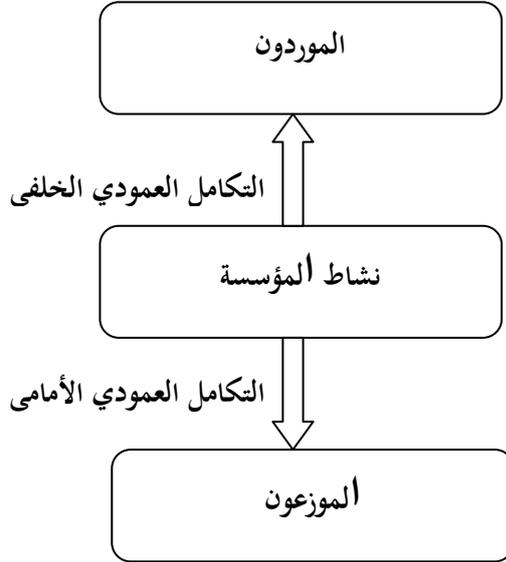
<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 115

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

<sup>5</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، 2004، ص: 179.

أفضل للمستهلك، فضلاً عن كونه أداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup> والشكل التالي يشرح التكامل العمودي للخلف والأمام:

الشكل رقم (21): التكامل العمودي للخلف والأمام



Source: J-P Helfer-M-kalika, *Management: stratégique et organisation*, Vuibert, Paris, 2000, p182

### ثالثاً: مبررات التكامل العمودي

إن التكامل العمودي يحدث بسبب تكاليف المعاملات أو كمصدر لخلق أو إلغاء القوة الاحتكارية وأكدت الدراسات (Montererde and Teece 1982) أن السلوك الانتهازي هو الذي يدفع الشركات للتكامل العمودي كما رأَت دراسات أخرى أن خصوصية المنتجات مبرر للتكامل العمودي مما يدعم نظرية تكاليف المعاملات والعقود. حيث أن التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة التكامل<sup>2</sup>:

- قد تكون تكلفة الحصول على العناصر الإنتاجية أو توزيع منتجات المؤسسة بشكل ذاتي (التكامل

العمودي) أعلى من تكلفة الحصول عليها من أطراف أخرى

- سيعمل التكامل العمودي على زيادة حجم المؤسسة، وقد يرافق ذلك مشاكل إدارية في ضبط الأقسام

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التوزيع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013، ص: 34.

<sup>2</sup> باسم مكحول، نصر عطياتي، مرجع سبق ذكره، ص: 5-9

المختلفة وهو ما يعرف بعدم كفاءة مجهولة المصدر (X-INTEFFICIENCY)

- في حالة التكامل العمودي من خلال الاندماج مع شركات قائمة قد يتطلب ذلك دفع مصاريف قضائية أمام المحاكم لاقتناعها بان الاندماج لن يضر بالمنافسة أو المستهلكين.
- التكامل العمودي يقلل من تكلفة العقود والمعاملات وبالتالي يقلل من تكاليف السلوك الانتهازي الذي يرافق إتمام العقود والصفقات
- التكامل العمودي قد يعمل على التخلص من القوة الاحتكارية فقد يلجأ مستخدم عنصر إنتاجي معين للتكامل مع الطرف الذي يزوده بذلك العنصر للتخلص من القوة الاحتكارية.

ونجد من بين محفزات التكامل العمودي أيضاً<sup>1</sup>:

- زيادة كفاءة الطاقة الإنتاجية
- التمييز السعري<sup>2</sup>،
- احتكار الشراء
- توفير الضرائب
- تحقيق وفورات الحجم
- توفير الأرباح
- تحقيق الأمان للمؤسسة<sup>3</sup>
- تحقيق الوفورات التكنولوجية
- زيادة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين إذا تمكنت المؤسسة مثلاً من الحصول على مصدر وحيد لمادة نادرة.<sup>4</sup>

### رابعاً: مقياس التكامل العمودي

يوجد هناك أكثر من مقياس للتكامل الرأسي، ونتعرض لأهمها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 77

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

<sup>3</sup> عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص. 26

<sup>4</sup> بتاريخ 25.06.2016 [http://marketpedia.blogspot.com/p/blog-page\\_1428.html](http://marketpedia.blogspot.com/p/blog-page_1428.html)

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

أ - درجة الاعتماد على السوق: يوجد هناك معيارين في هذا الصدد أحدهما لقياس درجة التكامل الرأسي للخلف والآخر لقياس درجة التكامل الرأسي للأمام وذلك على النحو التالي:

$$\text{مؤشر درجة التكامل الرأسي للخلف} = 1 - \frac{\text{قيمة الكليغيات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

ويلاحظ على المقياس انه في حالة تقوم المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها بنفسها دون الاعتماد على السوق في شراء أي منها فان المؤشر يساوي واحد، ومن ثم تصل درجة التكامل الراسي للخلف إلى حدها الأقصى. وعندما تعتمد المؤسسة على السوق في حصولها على كل مدخلاتها دون أن تنتج بنفسها أي مدخل من المدخلات فان قيمة المشراة من السوق تساوي قيمة المدخلات الكلية. ومن ثم فان المؤشر يساوي صفر وتصل درجة التكامل الراسي للخلف في هذه الحالة إلى حدها الأدنى. ومما سبق يمكن القول انه كلما زادت قيمه المؤشر مقتربة من الواحد ومبتعدة عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل الراسي للخلف والعكس صحيح<sup>1</sup>.  
أما عن مؤشر درجة التكامل الراسي للأمام فهو يأخذ الصيغة التالية:

$$\text{مؤشر درجة التكامل الرأسي للأمام} = 1 - \frac{\text{قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$$

ويلاحظ انه كلما كانت المؤسسة الأم تباع كل مخرجاتها لوحدة إنتاجية مملوكة لها كي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية فان المؤشر يساوي واحد وتصل هنا درجة التكامل الراسي للأمام إلى حدها الأقصى. أما إذا كانت المؤسسة الأم تباع كل مخرجاتها لمنشآت أخرى في السوق فان المؤشر يصل لحده الأدنى. ويتضح انه كلما زادت قيمة المؤشر كلما زادت درجة التكامل الراسي والعكس.

### ب - نسبة المؤسسات المتكاملة رأسيا في الصناعة

ويستعمل هذا المعيار أساسا في قياس درجة التكامل الرأسي في الصناعة المعينة حيث:

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 83-84.

$$\text{عدد المؤسسات الكلية} = 1 - \frac{\text{عدد المؤسسات المتكاملة للخلف}}{\text{درجة تكامل الصناعة رأسيًا للخلف}}$$

$$\text{عدد المؤسسات الكلية} = 1 - \frac{\text{عدد المؤسسات المتكاملة للأمام}}{\text{درجة تكامل الصناعة رأسيًا للأمام}}$$

ومن أهم عيوب هذا المعيار أنه يركز على عدد المؤسسات وبمهل الحجم

### المطلب الرابع: تمايز المنتجات

يتعلق نجاح المؤسسة بقدرتها على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء من ناحية، وقدرتها على تمييزها عن المنتجات المنافسة، ولهذا تعد استراتيجيات المنتجات إستراتيجية محورية في المؤسسة تهدف إلى تحقيق التميز في السوق المستهدفة من خلال تقديم منتجات قادرة على إشباع حاجات العملاء<sup>1</sup>. بمعنى جعل منتجك أو خدمتك فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند العملاء. لا حظ أن إستراتيجية التمييز تختلف عن تجزئة السوق وتلبية احتياجات شرائح مختلفة فقد نقسم السوق وتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة وقد نختار أيضا سياسة التمييز<sup>2</sup>.

من المهم أن ندرك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها). في حالة مطعم سمك فإن العميل يهتم بجودة الوجبة بالإضافة إلى مستوى الخدمة وديكورات المطعم والمساحة الخالية بين الكراسي والمناضد وسرعة تقديم الوجبة والأطعمة التكميلية من حلويات ومشروبات وفاكهة وسلطات ونظافة المكان وهيئة العاملين ومكان المطعم وجودة دورة المياه. فعلى ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند العميل. إذن فما هي الجوانب التي نركز عليها حتى نصل إلى هذا التمييز.

<sup>1</sup> محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، الفصل السابع، 2013/2012

<sup>2</sup> مقال بعنوان كيف تنافس بتميز منتجك أو خدمتك: بتاريخ 25.06.2016 <https://samehar.wordpress.com/2006/06/27/b627/lrhg>

ومن الجوانب المهمة لدراسة المنتج نجد:

- ✓ تحليل احتياجات العميل:
- ✓ قدرة عالية على تطوير المنتجات / الخدمات
- ✓ قدرة تسويقية عالية
- ✓ التركيز على التطوير والإبداع
- ✓ البحوث
- ✓ الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة

يعتبر التمييز في المنتجات 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 تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين<sup>1</sup>.

ويشير تمييز المنتجات إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التداعيات التي تجعل المنتج مختلفاً في نظر العملاء ويكون تمييز المنتجات خاصة في أدوات التجميل والسيارات الفاخرة<sup>2</sup>

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات 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.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الإعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو إستخدامها أو مظهرها أو صيانتها... الخ.

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 111

<sup>2</sup> روبرت بتس ديفيد لي، ترجمة عبدالحك الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص: 142.

### ثانياً: 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 محددتين، وهنا يكون اختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذه السلع وفقاً لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية، والمثال الأكثر تفسيراً 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 المطابقة للمجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص غير أنها مطلية بالذهب إذا ما تم عرضهما بنفس السعر.

وأخيراً 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 المنظفات الصناعية حيث أن العلامة التجارية والتعبئة والتغليف تعتبر عادة السمة الرئيسية المميزة لها).<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: التجمع المتنوع

يعتبر التجمع المتنوع أحد مؤشرات هيكل السوق، وستعرض لمفهوم التجمع المتنوع ومقاييسه ومحفزاته.

### أولاً: التعريف بالتجمع المتنوع

يتمثل التجمع المتنوع في قيام منشأ ما بإنتاج عديد من المنتجات التي لا تعتبر بدائل قريبة أو مرتبطة. ومثال على ذلك قيام منشأة ما بصناعة منتجات غذائية ومساحيق غسيل ومنتجات معدنية.

<sup>1</sup> عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، 2009-2010، جامعة بكرة، ص: 25.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

ويتعين التفرقة في هذا الصدد بين التكامل الأفقي والتجمع المتنوع. فالأول يشير إلى قيام منشأة ما بإنتاج عديد من المنتجات التي تعتبر بدائل قريبة كالألوان المختلفة من المساحيق الغسيل أو الأنواع المختلفة من المشروبات الغازية. بينما يشير الثاني إلى إنتاج منتجات لا تعتبر بدائل لبعضها قريبة. كما يتعين التفرقة بين التكامل الراسي والذي يتمثل في قيام منشأة ما بإنتاج منتجات مرتبطة كالقطن والغزل والنسيج، وبين التجمع المتنوع والذي يشير إلى إنتاج منتجات غير مرتبطة.<sup>1</sup>

التجمع الصناعي هو تجمع جغرافي لمجموعة من المؤسسات الصناعية والمؤسسات المساندة التي تعمل في نشاط معين. تترايط وتتكامل فيما بينها في إنتاج مجموعة من المنتجات أو الخدمات هذا النشاط، وبحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل راسي وافقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية، مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمهارات والخبرات والموارد البشرية<sup>2</sup>

### ثانياً: محفزات التجمع المتنوع

يوجد هناك عوامل كثيرة تحفز منشأة ما على انتهاج مسلك التجمع المتنوع من أهمها:

أ - الاستخدام الكامل للأصول: قد يوجد لدى بعض المؤسسات أصول ثابتة يمكن استخدامها في إتمام عديد من الأغراض. وعندما تكون هذه الأصول غير مستخدمة كاملاً فإن هذا يحفز المؤسسة على استخدامها في أغراض أخرى حتى تخفض من متوسط نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة. فعلى سبيل المثال يمكن لقطاع السكة الحديدية أن يقدم على نقل البضائع بجانب نقل الركاب، كما يمكنه أن ينظم رحلات سياحية خاصة بجانب الرحلات الدورية، ويمكن لمصانع الأيس كريم أن تنتج عديد من المنتجات لتستغل طاقتها العاطلة بفصل الشتاء. كما يمكن لشركات البلاستيك أن تنوع من المنتجات البلاستيكية حتى تعوض النقص في الطلب على بعض الأنواع الأخرى. وفي بعض الحالات عندما تتوصل منشأة ما لاختراع معين يمكن استخدامه في عديد من المجالات فإنها قد تفضل قيامها بهذه الاستخدامات المتنوعة حرصاً على سرية الاختراع أو لأن هذا يعتبر أكثر ربحية من بيعها براءات الاختراع للآخرين.

ب- تقليل المخاطر المالية: عندما تخصص منشأة ما في إنتاج كمنتج واحد فإن التذبذب في العائد الصافي لهذا المنتج يعرض المؤسسة للخطر خاصة في مراحل تدهور المبيعات. ويكون بمثابة وضع كل البيض في سلة واحدة. أما في حالة التنوع فإن انخفاض العائد الصافي لمنتج ما قد يقابله زيادة العائد

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>2</sup> دراسة حول التجمعات الصناعية وأثره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، ص: 18.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

الصافي لمنتج آخر، مما يترتب عليه حدوث استقرار متوسط العائد الصافي للمؤسسة، وتجنبها المخاطر التي تنجم عن التقلبات الحادة في العائد الصافي عند التخصص في منتج واحد.

ب تحقيق النمو: قد يكون الهدف من التجمع المتنوع هو زيادة مقدرة المؤسسة على النمو بالإضافة إلى زيادة سيطرتها الاحتكارية في السوق ووضع حواجز للدخول أمام مؤسسات جديدة

### ثالثاً: مقاييس التجمع المتنوع:

هناك عدة مؤشرات أهمها:

#### أ - عدد الصناعات

من أبسط مقاييس التنوع عدد الصناعات التي تعمل بها المؤسسة. فكلما ك زاد عدد الصناعات التي تعمل بها المؤسسة كلما دل على زيادة درجة التنوع. ولكن هذا المقياس لا يحدد التوزيع النسبي للعمال أو الإنتاج الخاص بالمؤسسة بين كل الصناعات التي تشترك فيها. ومن ثم فإنه لا يفرق بين الصناعات ذات الأهمية الأكبر بالنسبة للمؤسسة والصناعات ذات الأهمية الأقل<sup>1</sup>.

$$\text{عدد الصناعات} = \frac{1}{n}$$

#### ب - نسبة التخصص:

وياخذ هذا المعيار الصيغة التالية:

$$p = 1 - S_1$$

$S_1$ : نسبة العمالة في النشاط الأساسي للمنشأ وهو صاحب أعلى نسبة عمالة

$$S_1 = \frac{M_1}{M}$$

$M_1$ : عدد العمال بالنشاط الأساسي

$M$ : عدد العمال في جميع الأنشطة

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 93

$$1 - s_k = \sum_{k=2}^n s_{k/S}$$

$1 - s_k$  : نسبة العمالة الموزعة في الأنشطة ذات الأهمية الأقل

**n**: عدد الصناعات التي توزع فيها أنشطة المؤسسة

ويلاحظ ما يلي على المقياس:

إذا كان  $p=0$  فهذا يعني أن  $M_1=1$  ، ومن ثم فإن المؤسسة تكون متخصصة في نشاط أساسي واحد

ولا يوجد هناك تنوع

كلما زادت **P** عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة الأنشطة المختلفة التي تشترك فيها المؤسسة

بصناعات أخرى، ومن ثم كلما زادت درجة التنوع.

يصل التنوع لحده الأقصى عندما تتوزع أنشطة المؤسسة بالتساوي بين أكبر عدد ممكن من الصناعات. فإذا

افترضنا أن عدد الصناعات التي تشترك فيها المؤسسة يساوي **n** . وكانت إحجام الأنشطة التي تعمل فيه

بها المؤسسة متساوية، فإن النصيب النسبي لكل نشاط من العمالة الكلية للمؤسسة يساوي  $\frac{1}{n}$

ومن ثم فإن نسبة التخصيص تساوي:  $1 - \frac{1}{n}$  ، ويمثل الحد الأقصى لدرجة التنوع.

ت هـ مؤشر بيرري

يقابل مؤشر هيرشمان-هيرفندال

$$p_i = 1 - \sum s_l^2$$

**p<sub>i</sub>** : مؤشر التنوع

**s<sub>l</sub>** : النصيب النسبي للنشاط (**L**) الذي تساهم فيه المؤسسة من الناتج الكلي أو المبيعات الكلية للمؤسسة

في جميع الصناعات.

وعموماً يمكن القول كلما انخفضت قيمة (P) مقتربة من الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التنوع، وكلما زادت قيمة (P) مقتربة من الواحد كلما دل ذلك على انخفاض درجة التخصص وزيادة درجة التنوع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 96

### المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

تلعب الإستراتيجية التنافسية دور أساسي في التأثير على أهم الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وبالتالي فهي حجر الأساس في تشكيل هيكل السوق

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية وموانع الدخول إلى الصناعة

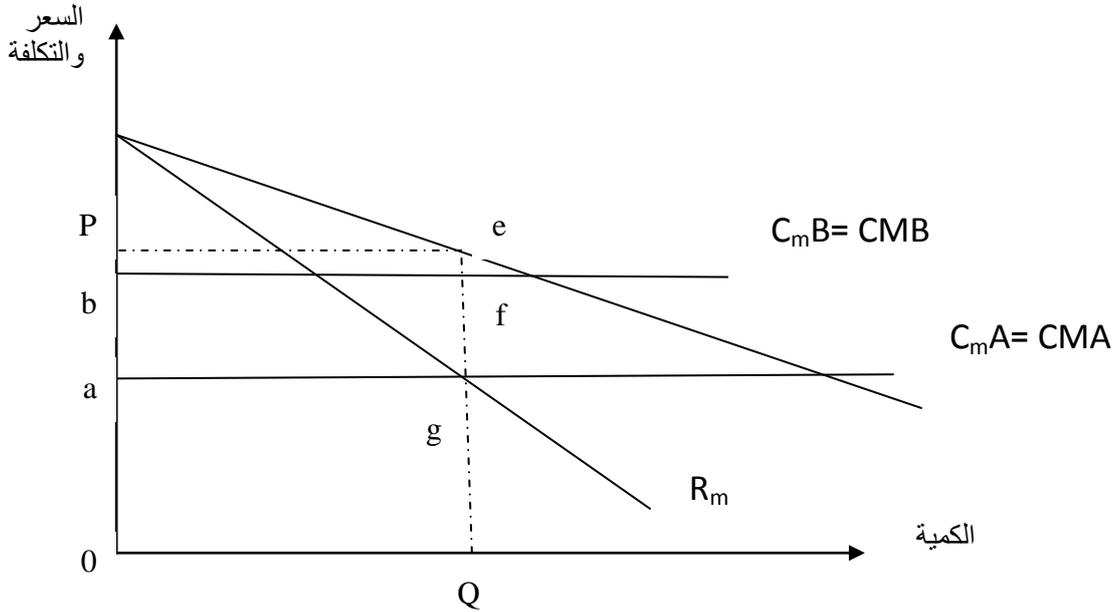
#### أولاً: التكلفة المنخفضة وموانع الدخول إلى السوق

تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليفها من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين وتتم بموجبها توجيه كافة جهودها نحو هدف أساسي يتمثل في تخفيض التكلفة كلية للمنتج والذي يعد بدوره سلاح وميزة تنافسية تجعل المؤسسة في وضع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين في القطاع، إذا تعد التكلفة هنا كمانع للدخول إلى الصناعة، حيث أن المؤسسات الوافدة إلى الصناعة لا تجد أرباحاً مغرية من أجل الدخول. وقد قدم ستغلر تحليلاً لحاجز التكلفة يمكن توضيحه في الشكل التالي<sup>1</sup>:

نفترض أن المؤسسة **A** هي الرائدة في السوق، وإن هناك مؤسسة أخرى ترغب في الدخول إلى الصناعة **B**، ونفترض أن ظروف الطلب واحدة بالنسبة للمؤسستين، أي أن (D) يمثل منحني الطلب الخاص بالمؤسسة (A)، (B) ويمثل (R<sub>m</sub>) الإيراد الحدي لكل منهما، والاختلاف بين المؤسستين يتمثل فقط في ظروف التكاليف

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

الشكل رقم (22): مزايا التكاليف كمانع للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 54.

بحيث:

$C_mA$ : التكلفة الحدية في المدى الطويل للمؤسسة (A)

$C_mB$ : التكلفة الحدية في المدى الطويل للمؤسسة (B)

CMA: التكلفة المتوسطة في المدى الطويل للمؤسسة (A)

CMB: التكلفة المتوسطة في المدى الطويل للمؤسسة (B)

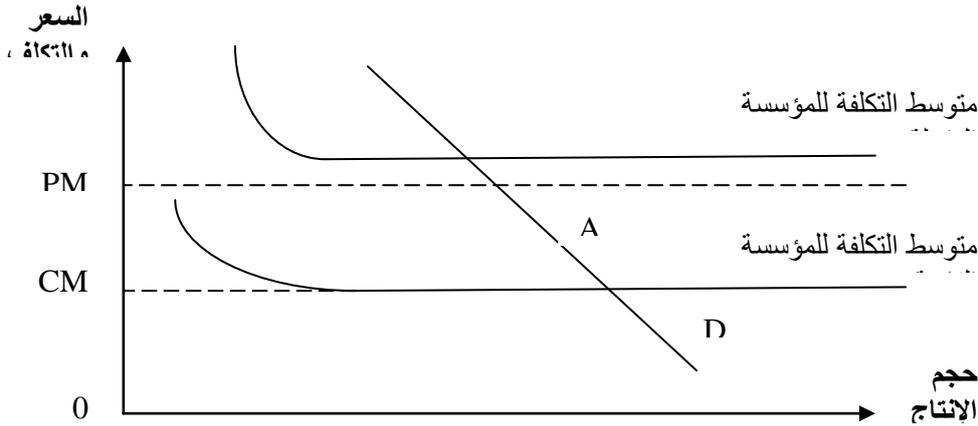
$CMA < CMB$

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أم المؤسسة الراغبة في الدخول سوف تتحمل تكلفة إضافية تتمثل في (a-b) ووفقا لستيغلر يمثل الفرق في الكلفة حاجزا لدخول المؤسسة (B) وعند التوازن يكون الإيراد الحدي يساوي التكلفة الحدية، نجد أن المؤسسة (A) تحقق توازنها عند النقطة (e) حيث تنتج الكمية (Q) وتبيع بالسعر (P)، وتحقق ربحا قدره (gepa) أما المؤسسة (B) إذا رغبت في الدخول إلى السوق عليها أن تبيع عند نفس السعر طالما أنها تبيع نفس المنتج، وتحقق ربحا اقل يتمثل في (fePb) ويظهر حاجز الدخول إلى السوق في كون المؤسسة (B) سوف تنتج عند تكلفة لعلی وبالتالي سوف تحصل على ربح أقل بالمقارنة بالمؤسسة (A)

ثانيا: مزايا التكاليف المطلقة كمانع للدخول

سنتج عن مزايا التكاليف المطلقة منحني متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة في السوق يكون اقل من منحني متوسط التكلفة الكلية طويلة الأجل للمؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): مزايا التكاليف المتوسطة في المدى الطويل كعائق للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص:58.

نظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة الرائدة في السوق بالمقارنة بالمؤسسة الداخلة ، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعرا حاجزا للدخول (PB) أعلى من متوسط التكلفة (CM) واقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل، والمؤسسة الجديدة لن تتمكن من الدخول إلى السوق عند السعر (PB) ، ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج، ويتمثل منحى الطلب على المنتجات المؤسسة المحتملة في الجزء (AD) ، ولا يمكنها البيع عند أي سعر اعلي من (PB) ، ويسمى الفرق بين (CM- PB) بفجوة الدخول حيث<sup>1</sup>:

PB : السعر المانع للدخول

CM: متوسط التكلفة في الأجل الطويل بالنسبة للمؤسسة القائمة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:58.

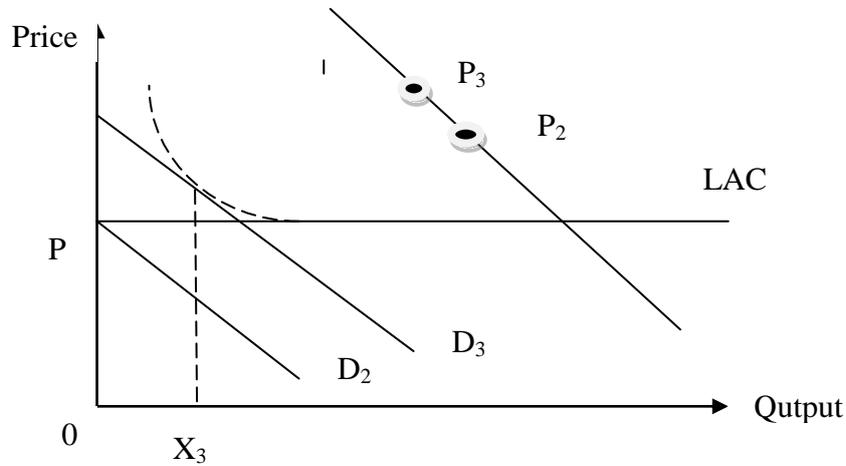
### ثالثا: التميز كمانع للدخول إلى الصناعة

في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفصيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات. وقد تنشأ هذه التفصيلات بسبب ما تملكه المؤسسة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع. 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 اسم المؤسسة سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، وكذلك فإن الأثر المتراكم للإنفاق السابق على الدعاية ربما يكون قد بنى ثقة المستهلكين بالسلع القائمة<sup>1</sup>.

في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول. وبسبب تفضيل المستهلكين للسلعة القائمة، فقد يجد الداخل الجديد أن بإمكانه بيع الإنتاج المرغوب إما بخفض أسعاره بالنسبة لأسعار المنتجات القائمة أو بان يتحمل نفقات أعلى لبيع الوحدة عما تتحمله المؤسسات القائمة أو بكلا الأمرين معا. ولذلك فالداخل الجديد يعاني من مساوئ تكاليفية مطلقة بالنسبة للمؤسسات القائمة وذلك بسبب تمييز المنتجات. ولكن يجب مراعاة أن هذه المساوئ ستبقى فقط لفترة محدودة حتى تستقر منتجات المؤسسة الجديدة في السوق، فان صادفت نجاحا، تنافست منتجاتها والمنتجات القائمة أصلا على قدم المساواة. ولكن ولما كانت المؤسسات مهتمة بالقيمة الحاضرة لاستثماراتها، فان تكلفة الاضائية في بداية الدخول والناشئة عن عائق تمييز المنتجات ستعمل على إعاقه الدخول، وكلما زادت هذه التكاليف طالت فترة الدخول، وكلما زادت هذته التكاليف طالت فترة الدخول، وكلما زاد معدل الخصم، والشكل التالي يعطي تصور مبسطا لعائق تمييز المنتجات.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

الشكل رقم (24): التمييز كحاجز للدخول



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 138

نفرض أن المؤسسات القائمة لها احتكار تام ومنحى طلبها ( $D_1$ )، وان لكل من المؤسسات القائمة وتلك المتوقع دخولها نفس منحى التكاليف المتوسطة الثابتة ( $LAC$ )، كما نفترض تجاهل مصروفات ترويج المبيعات من اجل البساطة. فلو كان للمؤسسة ميزة نتيجة لتمايز السلعة المنتجة، فإمكانها وضع سعر أعلى من متوسط التكاليف فلا تبقى للمنافس الجديد فرصة للربح تغريه بالدخول. ونفترض أن المؤسسة الداخلة تتوقع ألا يتغير السعر بدخولها، إذن إذا وضعت المؤسسات القائمة السعر ( $P_2$ )، وكان منحى طلب المؤسسة الداخلة هو ( $D_2$ )، بينما يسمح السعر الأعلى ( $P_3$ )، للمؤسسة الداخلة بطلب أعلى ( $D_3$ ) كما يتضح من الرسم، يكون الحد الأعلى للسعر المنقر للدخول هو ( $P_2$ )، وذلك لأن المؤسسة المتوقع دخولها وبالطلب ( $D_2$ )، ل أرباحا عند أي مستوى للإنتاج

#### رابعا: التمييز واقتصاديات الحجم

ويمكن زيادة ميزة تمييز السلعة المنتجة في وجود اقتصاديات الحجم. إذ فرضنا وجود اقتصاديات الحجم في الجزء المقطع من منحى ( $ALC$ ). إذا لتمكنت المؤسسة القائمة من رفع السعر إلى ( $P_3$ )، دون إغراء منافسين جدد على الدخول بسبب ارتفاع تكلفة إنتاج الحجم الصغير. وحتى إذا كان طلب المؤسسة الداخلة هو ( $D_3$ )، فإن بإمكانها فقط أن تغطي تكاليفها بإنتاج ( $X_3$ ). من الواضح أن في وجود كل من ميزات تمييز السلع المنتجة واقتصاديات الحجم فقد تواجه المؤسسة الداخلة الكثير من المصاعب في الحصول على النصيب الكافي من السوق

الذي يمكنها من الإنتاج الاقتصادي. وهذه هي الحالة إذا ما توقعت المؤسسات الداخلة بعض المنافسة السعرية عقب دخولها<sup>1</sup>. وأن امتلاك المؤسسة لمركز استراتيجي للتكاليف لا يعني بالضرورة تبوء المؤسسة بمفردها أو باشتراكها مع غيرها الصدارة أو القيادة التكاليفية، كما لا يمكن لهذه الأخيرة أن تتحقق في ظل غياب المركز الاستراتيجي للتكاليف<sup>2</sup>. فالقيادة التكاليفية تعني تحقيق الإنتاج بأقل التكاليف قياساً على تكاليف المنافسين، وجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: التكلفة المنخفضة و تمايز المنتج

ويرى أنه يمكن النظر إلى التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من ثلاث اتجاهات وهي<sup>4</sup>:

- **التكيف وفق لمتطلبات السوق** : يعني أن الهدف من تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة هو التكيف مع الحالة التنافسية التي تواجه الوحدة الاقتصادية ، إذا تميز بيئة الأعمال المعاصرة بشدة المنافسة مما يترتب عليها الظهور منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، ومن اجل المنافسة والبقاء في السوق يتوجب على الوحدات الاقتصادية القيام بإعادة عمليات البحث والتطوير وتصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق استجابة لرغبات ومتطلبات الزبون في المنتج وضمان تسويق المنتج بالوقت المناسب وبالسعر المستهدف الذي ينبغي أن يقل عن معدل أسعار المنتجات المنافسة ويحقق هامش ربح مرغوب، والأساس في ذلك هو بناء الميزة التنافسية غير قابلة للتقليد بوقت قصير وتساهم في تعزيز المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية
- **التكيف وفقاً لمتطلبات التقدم التكنولوجي** : إن الاستجابة والتكيف وفقاً لمتطلبات التطويرات والابتكارات التكنولوجية ساهم بتقديم تصاميم منتجات جديدة تتسم بالحداثة والبساطة وانخفاض تكاليف الإنتاج، مما انعكس بصورة ايجابية على أسعار البيع، أن هذه الاستجابة ستمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق عوامل النجاح الحاسمة بمستوى فاعلية وكفاءة متميزتين على الوحدات الأخرى المنافسة فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، 138.

<sup>2</sup> عصاف سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، 1998، جامعة عين شمس، مصر، ص: 25.

<sup>3</sup> عاطف عبد المجيد عبدالرحمان، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التميز بالأسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2001، ص: 59.

<sup>4</sup> سعد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، مجلة 17، بغداد، 2011، ص: 359.

- التكيف وفقا لمتطلبات وظيفة المنتج : إن التطورات الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة فرضت على الوحدات الاقتصادية التكيف مع متطلبات جديدة تتعلق بالخصائص والوظائف التي يؤديها المنتج وذلك من حيث عدد الوظائف وكفائتها، فالزبون يرغب بمنتج متعدد الوظائف وذات كفاية عالية في الأداء، وبأسعار منخفضة لذلك إن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة تساعد الوحدة الاقتصادية في التكيف مع هذه المتطلبات وبالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك ينبغي أن تبدأ الوحدة الاقتصادية بتخطيط وتصميم التكلفة المستهدفة لكل خاصية من الخصائص المكونة لأجزاء المنتج على أساس متوسط أسعار بيع المنتجات المنافسة في السوق.

وفي هذا الصدد يؤكد ( Dutton,2005,1-3 ) إن تحديد التكلفة المستهدفة يقوم في ضوء تقديرات تكلفة المنتج التي تفصح عنها هندسة القيمة أو الهندسة العكسية (التحليل المفكك) من خلال المقارنة المرجعية مع أفضل منتج مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج وخصائص وسلوك الزبون المستهدف وطبيعة مكونات السوق، وطول أو قصر دورة حياة المنتج وكميات الطلب أو المبيعات المتوقع تحقيقها بالسعر المستهدف الذي يلاءم الزبون.

وعليه تعد تقنية التكلفة المستهدفة أكثر فعالية في تخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتج بوقت مبكر من دورة حياته لمقابلة رغبات الزبون وإشباع حاجاته المتغيرة والحصول على ميزات تنافسية توفر على الوحدة الاقتصادية مكانة متفوقة في السوق وتحقق لها أكبر حصة سوقية تدر عليها أرباحا متنامية، وهذه مؤشرات على زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد وتعد تقنية التكلفة المستهدفة من أهم إدارة التكلفة الإستراتيجية التي تمكن من تحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية<sup>1</sup>

وتؤدي تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات التي تساندها كأسلوب المقارنة المرجعية هندسة القيمة وغيرها دورا عاما في تحديد أداء المنافسين في الأبعاد الثلاثة (السعر، الجودة، والوظيفية)، فهي تعمل على تحديد سعر بيع المنتج في ضوء أسعار المنافسين من خلال تصميم المنتج وفقا للخصائص الوظيفية ونوعية المنتج المنافس بعد تحديدهما في أي نقطة يقعان داخل منطقة البقاء كما أنها تعمل باستمرار على مواجهة المنافسة من خلال متابعة

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

أداء المنافسون داخل منطقة البقاء وفي الأبعاد الثلاثة وبناء على ذلك تعد تقنية تحديد التكلفة المستهدفة تقنية مهمة في تحقيق الميزة التنافسية،

إن مستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة عدة أهداف ومن بينها ضرورة التأكيد على<sup>1</sup> :

✓ تخفيض التكاليف المنتج أثناء مرحلة التصميم

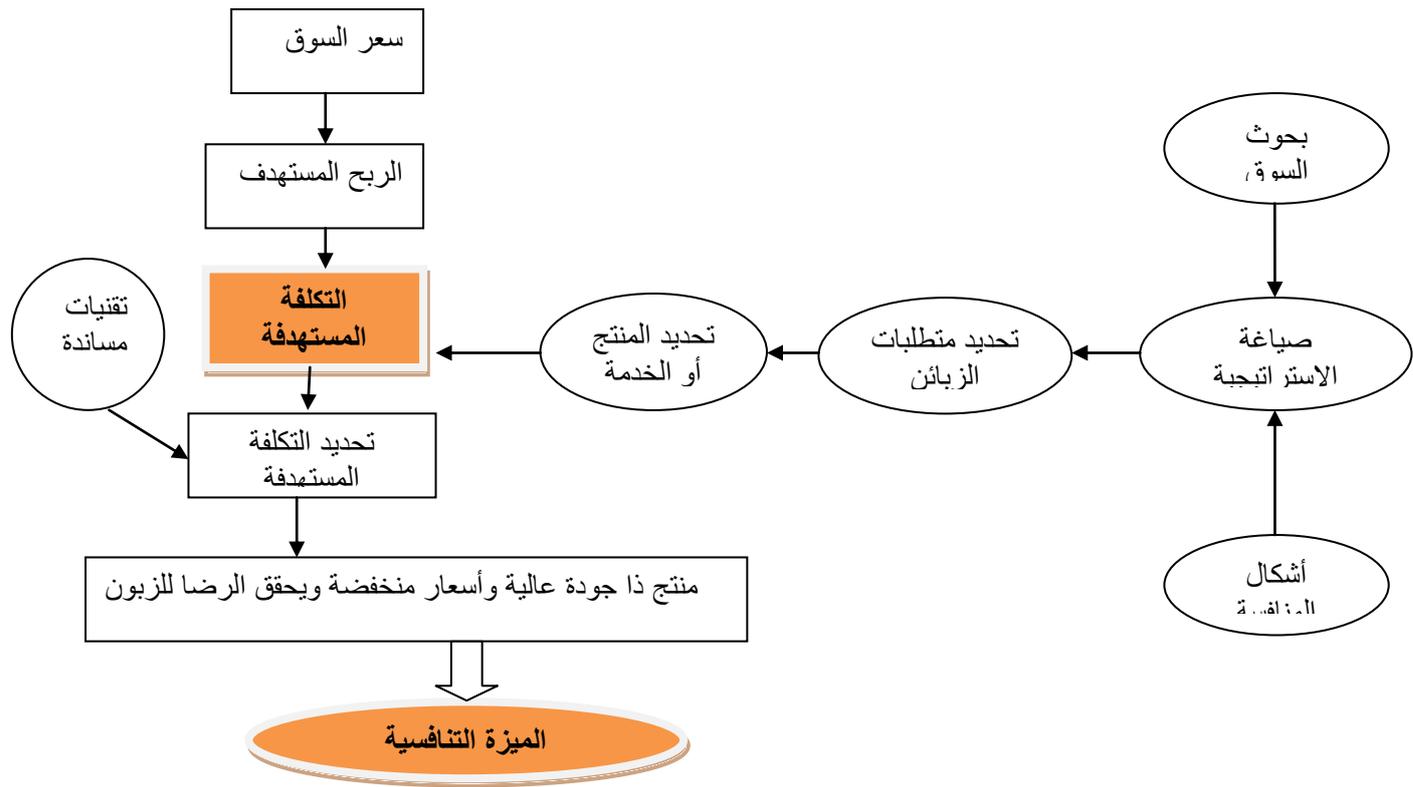
✓ تأكيد جود المنتج مع خفض التكلفة

✓ تطوير المنتج لجذب المستهلكين

✓ تخفيض التكاليف المنتجات الحالية والمستقبلية

والشكل التالي يوضح كيفية إمكانية تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية<sup>2</sup>

الشكل رقم (25) : التكلفة المستهدفة والميزة التنافسية



المصدر: بتصرف، 2004، (Kawah)

<sup>1</sup> هناء بن سعيد، دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، 2015-2015، جامعة بسكرة، ص: 21.

<sup>2</sup> سعد جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 360.3

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الهدف الرئيسي من تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة هو إنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة وتحقيق إشباع أفضل للزبون ، إن هذين العاملين من العوامل التي تكون مرتبطة ارتباط وثيقا بتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>. حيث يعد توافق رغبات المستهلك مع ميزات المنتج المميز يعد ميزة تنافسية للمؤسسة إذ تعتبر عائق إمام دخول وحدات اقتصادية أخرى بمعنى الولاء الزبائن للمنتج يعد عائق ويكلف المؤسسات الرغبة تكاليف إضافية.

وهذا ما يؤكد ( Kwah,2004,89-80)، بان جودة المواد الخام لمنتجات الوحدة الاقتصادية إضافة إلى تسليم المنتجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب غير كافي لجذب الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، لأنه الزبون لم يكن على استعداد لدفع أسعار هذه المنتجات، لذا ينبغي على الكيان الاقتصادي إن تقوم أولاً بإجراء بحوث السوق لتحديد السعر الخاص بمنتجاتها الذي يكون الزبون على استعداد لدفعه قبل البدء بتصميم المنتج، أما العامل المهم الآخر والمؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، فهو تخفيض التكاليف بالشكل الذي يحقق أرباحاً أو قيمة للوحدة الاقتصادية وبنفس الوقت يحقق رضا أفضل للزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة، أي زيادة ثقة الزبون بمنتجات الوحدة الاقتصادية ذات الأسعار المقبولة والجودة العالية<sup>2</sup> إضافة إلى تكامل التكاليف المستهدفة وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين للوصول إلى إستراتيجية التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً<sup>3</sup>. مما يؤدي إلى تحقيق التميز وتحقيق الميزة التنافسية.

ونجد أن من أهم المزايا للتكلفة المستهدفة(دراسة حنفي 2009)<sup>4</sup>:

- ✓ المساهمة في الإدارة الإستراتيجية للإرباح المستقبلية.
- ✓ التكلفة المستهدفة أداة للإدارة التكلفة والربحية في آن واحدة.
- ✓ التكلفة المستهدفة تؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك المنتجات محققة للربح .

<sup>1</sup> المرجع السابق،ص: 360.

<sup>2</sup> نفس المرجع و الصفحة

<sup>3</sup> فؤاد احمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 18-19 مايو 2010،ص:31.

<sup>4</sup> المرجع السابق،ص: 7

✓ نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عامل مشترك بين مهندسي التصميم وإطراف خارجية مثال الموردین وحتى العملاء.

### المطلب الثالث: التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل

يعد التكامل العمودي من أهم المؤشرات التي تدل على وجود تكلفة منخفضة للمؤسسة بحيث تبحث إستراتيجية التكامل العمودي على الاستفادة من الميزة المطلقة للتكاليف واستفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم

#### أولاً: التكامل العمودي واقتصاديات الحجم

في حين يكون التكامل الرأسي أمامياً فهذا يعني أنها تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها ومن ثم تستطيع المؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم<sup>1</sup> ونجد من بين الأسباب التي تنشأ عنها هاته العوائق<sup>2</sup>:

- كبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف التشغيلية للإنتاج مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج كلما ازداد حجم الإنتاج، ومنه انخفاض التكاليف المتوسطة مع ازدياد حجم الإنتاج
  - التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض إنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج
  - الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة التشغيلية للآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية
  - الوفورات في تكاليف التخزين والشحن والنقل والتسويق وشراء مستلزمات الإنتاج من جراء البيع والشراء بكميات كبيرة مع حجم الإنتاج الغزير
- لذلك نستطيع القول أن اقتصاديات الحجم تشكل عائقاً للدخول وتعتمد قوة هذا العائق على حجم الإنتاج الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية أي الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية وعلى حجم السوق .

<sup>1</sup> احمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص:96.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص:89.

### ثانياً: التكامل العمودي واقتصاديات الحجم

وفي حين تتكامل المؤسسة أمامياً فإنه تحقق مزايا مطلقة للتكاليف الإنتاج عن طري ق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بالتكاليف اخص خاصة إذا كان هدف التكامل العمودي هو تخفيض تكاليف المعاملات<sup>1</sup> وتتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسة القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة اقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة<sup>2</sup> وقد تكون هذه الميزة ناتجة من الاستحواذ على مواد خام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض مثل المعادن الحيوية خاصة عندما تكون المؤسسة المالكة لهذه المصادر هي مؤسسات متكاملة عمودياً حيث يمكنها الحصول على هذه المصادر بتكلفة اقل مقارنة بالمنافسين الآخرين سواء بسبب السيطرة على المصادر الأساسية من منبعها كمناجم المعدن أو حقول البترول أو غيرها من المواد الخام أو عن طريق تسعير هذه المصادر بأسعار تحويل خاصة أو أسعار تدعيميه وتعد ميزة المزايا المطلقة للتكاليف الإنتاج عن طريق التكامل العمودي الخلفي كميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية<sup>3</sup>

### ثالثاً: التكامل العمودي وعوائق الدخول

يعتبر العمودي من ابرز العوامل التي تزيد عوائق الدخول إلى الأسواق، وعندما يقوم التكامل العمودي بهدف تحقيق الكفاءة، قد يعاني المنافسون غير المتكاملين من تكاليفه في مراحل إنتاجهم بالإضافة إلى ذلك فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج (تكامل عمودي خلفي) أو على إنتاج السلع أو على التوزيع تكامل أمامي، فقد يعاني المنافسون غير المتكاملين من بعض المساوئ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير التهدي، أو خدمات بمستوى غير مرضي أو حتى يرفض إمدادهم بعنصر الإنتاج، وهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة مما قد يسمح للمؤسسة بالحصول على إرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما عليه الحال بدون التكامل العمودي<sup>4</sup>.

وقد تتمتع المؤسسات القائمة بقدر قليل من المزايا التكاليفية على تلك المحتمل دخولها، وذلك لان استقرار المؤسسات القائمة قد يمنحها ميزة تكاليفه على الداخلين الجدد في الحصول على رأس المال عن طريق تقلق بالمخاطر المعنوية للمقرضين. ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 100.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>3</sup> احمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 315-317.

فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد عائق الدخول هذا إلى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي.

فمثلا عندما يكون هناك عدد محدود من قنوات التوزيع المرخص لها بيع السلعة والتي تمتلكها المؤسسات المنتجة، فمن خلال التكامل إلى الأمام يضم قنوات التوزيع، يضمن المنتجون سوقا مغلقا لإنتاجهم. إضافة إلى ذلك رفض المؤسسات القائمة قبول بيع منتجات غيرهم عبر قنوات توزيعهم يخلق عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة فتحافظ بذلك على هوامش ربح الصناعة.

### المطلب الرابع: الاندماج بين المؤسسات والتركز الصناعي

يتوقف تأثير التكامل العمودي على التركيز الصناعي على المقياس الذي يحسب قيمة هذا الأخير وعلى المتغيرات الداخلة في حسابه، فكلما رأينا سابقا أن من أهم المتغيرات الداخلة في حساب التركيز الصناعي ، عدد المؤسسات في الصناعة وحجمها النسبي<sup>1</sup>.

إذا كان الاندماج بين مؤسستين أو أكثر أو الاستحواذ على مؤسسات أخرى هو السيطرة على سوق الصناعة فان ذلك سيؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة اعتمادا على عدد المؤسسات في الصناعة بعد الاندماج ومدى الزيادة في النصيب النسبي من حجم الصناعة للمؤسسات الجديدة المندمجة<sup>2</sup>.

إن عدد المؤسسات في الصناعة لا تتأثر بدرجة التكامل العمودي في الصناعة، لأن هذا الأخير يحدث بين المؤسسات التي لا تنتج سلع بديلة فيما بينها، عكس التكامل الأفقي، الذي يحدث بين مؤسسات تنتج بدائل فيما بينها أو في صناعة معينة، مما يزيد من درجة الاحتكار وبالتالي يؤثر على التركيز الصناعي<sup>3</sup>.

فالتأثير المباشر للتكامل العمودي غالبا ما يكون ضعيفا على درجة التركيز في الصناعة لأن السلع المنتجة من قبل المؤسسات المتكاملة لا تشكل بدائل قريبة لبعضها، وبالتالي فالتكامل العمودي لا يؤثر مباشرة على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي للمؤسسات في الصناعة، لكن يمكن أن يؤثر التكامل العمودي بصورة غير مباشرة وفي المدى الطويل من خلال تحقيق وقورات في تكاليف الإنتاج نتيجة التكامل العمودي

<sup>1</sup> حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية دراسة حالة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2011، ص:38.

<sup>2</sup> احمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص:79.

<sup>3</sup> حران عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص:38.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

لعملية الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وينعكس ذلك على ظروف الدخول إلى الصناعة، أو يجبر المؤسسات الحديثة على الخروج من الصناعة مما يؤثر على درجة التركيز في الصناعة.

ومن جهة أخرى، نجد التكامل الأفقي يحدث بين مؤسسات تقوم بإنتاج سلع تقع ضمن حدود نفس الصناعة، مما يؤدي إلى تخفيض العدد الكلي للمؤسسات في الصناعة أو زيادة النصيب النسبي للمؤسسات الجديدة بعد التكامل من الحجم الكلي للصناعة، مع افتراض عدم نمو حجم المؤسسات الأخرى في الصناعة بنفس نسبة زيادة النصيب النسبي للمؤسسات الجديدة وفي كلا الحالتين فإن درجة التركيز ستزداد. ويمكن القول أن أثر التكامل على التركيز الصناعي لا يظهر بصورة مباشرة على المدى القصير، أما في المدى الطويل فيكون له أثر غير مباشر من خلال التأثير على العوامل المؤثرة في التركيز الصناعي كموانع الدخول إلى الصناعة ونجد من بين دوافع الاندماج بين المؤسسات هو الرغبة في السيطرة على السوق، ويعتمد تحقيق هذه الرغبة من قبل المؤسسات المندمجة على مدى تأثير الاندماج على درجة التركيز في الصناعة خاصة إذا كان الاندماج أفقياً. ويعتبر هذا الدافع من أشد دوافع الاندماج خطورة على هيكل الصناعة من حيث احتمال تعزيزه للاتجاهات الاحتكارية في الصناعة ولذلك فهو محور اهتمام السياسات الصناعية المعاصرة لمكافحة للاحتكار<sup>1</sup>. والأمثلة التالية توضح ذلك:

**مثال 1:** إذا اندمجت مؤسستان مثلاً في صناعة معينة نصيبها النسبي من حجم الصناعة  $A, B$  على التوالي فإن تأثير الاندماج على درجة التركيز الصناعي يكون كالتالي (مقياس هيرفندال):

$$H_1 = A^2 + B^2 + \dots + N^2$$

عندما يتم الاندماج بين منشئتين  $A, B$  فإن النصيب النسبي للمؤسسات بعد الاندماج من حجم الصناعة سيكون  $B+A$ ، وبالتالي فإن درجة التركيز في الصناعة تكون كالتالي:

<sup>1</sup> احمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

$$H_2 = (A + B)^2 + \dots + N^2$$

إن الفرق بين درجة التركيز قبل الاندماج وبعد الاندماج كالتالي:

$$H_2 - H_1 = 2AB$$

إذن حسب معيار هيرفندال فإن الاندماج بين مؤسستين مع بقاء نفس الظروف الصناعة الأخرى ثابتة سيؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة بمقدار ضعفي حاصل ضرب النصيب النسبي لكل من المؤسستين. وحسب مقياس نسبة التركيز يعتمد تأثير الاندماج بين مؤسستين أو أكثر على درجة التركيز حسب مقياس نسبة التركيز على ماذا كانت الأنصبة لهذه المؤسسات من الحجم الكلي للصناعة تقع ضمن العدد المختار من أكبر المؤسسات حجما في الصناعة (أكبر ربع مؤسسات مثلا)، قبل الاندماج مقارنة بما بعد الاندماج.

**مثال 2:** لنفترض أن هناك 6 مؤسسات في صناعة ترتيب أنصبتهم النسبية من حجم الصناعة الإجمالي كالتالي:

الجدول رقم (5) : يوضح الأنصبة النسبية من حجم الصناعة للمؤسسات

رقم المؤسسة	الحجم النسبي للمؤسسة
1	0.4
2	0.2
3	0.10
4	0.10
5	0.05
6	0.05

المصدر: احمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص82.

إن نسبة التركيز لأكبر أربع مؤسسات في الصناعة قبل الاندماج هي:

$$Ca = \sum_{i=1}^a P_i$$

إذن:

$$Ca=0.4+0.2+0.15+0.15=0.9$$

نفترض أن المنشئتين الثانية والثالثة اندمجتا، سيكون النصيب النسبي للمؤسسة الجديدة بعد الاندماج بين المؤسستين الثانية والثالثة هو  $0.15+0.5$  أي  $0.35$ ، وبالتالي فإن درجة التركيز لأربع مؤسسات ستكون:

$$Ca=0.4+0.35+0.15+0.15=0.95$$

حيث دخلت المؤسسة الخامسة سابقا ضمن الأكبر أربعة مؤسسات بعد الاندماج.

أما إذا اندمجت المؤسسة الخامسة والسادسة فإن النصيب النسبي للمؤسسة الجديدة بعد اندماجهما سيكون  $0.1$ ، غير أن هذا الاندماج سوف لا يؤثر على نسبة التركيز لأن النصيب النسبي للمؤسسة الجديدة بعد الاندماج سوف يكون اقل من الأنصبة النسبية لأكبر أربعة مؤسسات في الصناعة.

### المطلب الخامس: الإعلان وهيكل الصناعة

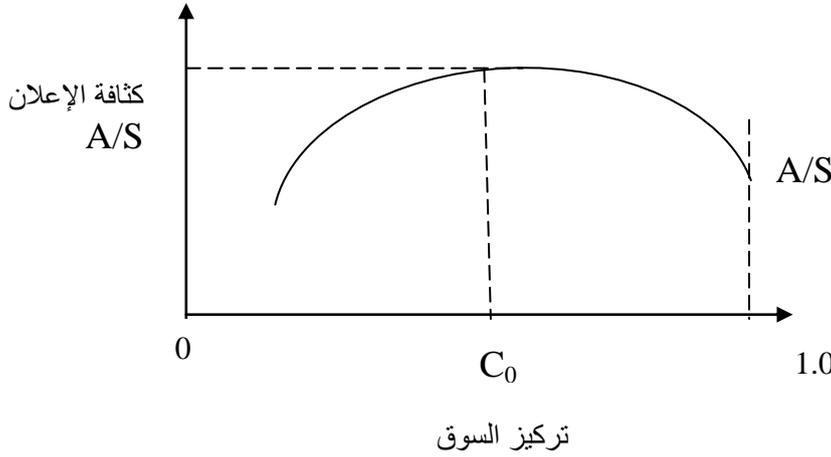
يعد الإعلان سلوك المؤسسة التي تؤدي إلى التعريف بالمنتج وترسيخ الصورة النهائية للمنتج في ذهن وتموقع الزبون، ويعد أيضا من بين العناصر التي تؤثر على هيكل السوق

### أولا: الكثافة الإعلانية و تركيز الصناعة

اتفق العديد من الكتاب حول وجود علاقة بين كثافة الإعلان ودرجة تركيز السوق. وكانت فرضية وجود علاقة من الدرجة القانية مقلوب شكل حرف ، هي أكثر الفرضيات انتشارا<sup>1</sup> والشكل التالي

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص:213.

الشكل رقم (26) : العلاقة بين الإعلان وتركز السوق



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص. 213

إن الصناعات التركيز المتوسط قد شهدت إعلانياً أكثر كثافة منه في حالة الصناعات ذات التركيز المنخفض أو المرتفع. فالإعلان يزيد في البداية بسبب زيادة هامش السعر - التكاليف المرتبطة على زيادة التركيز لكنها تتناقص بعد ذلك، حيث يؤدي تزايد اكتشاف الاعتماد المتبادل بين المؤسسات إلى الإقلال من الإعلان.

إحدى الحجج قدمها كابل 1975 ويرى أن المؤسسات باحتكار القلة على العكس من المحتكر التام لديها الفرصة للاستحواذ على مبيعات من منافسيهم مما يقودهم إلى مزيد من الإعلان. فهذه الفرضية إذا تقدم تفسيراً ثانياً لانخفاض كثافة الإعلان عند مستويات التركيزات العالية جداً، عندما تتضاءل فرص تغيير حجم المبيعات وقد رأى ساتن بان اقتصاديات الحجم في الإعلان تشجع تحول المبيعات للصناعات ذات التركيز المعتدل عنه في حالة صناعات التركيز المنخفض. ويجادل (ساتن) أيضاً بان المؤسسات ا يكون لديها دافع أقوى للإعلان التوسعي في الأسواق ذات التركيز العالي فضلاً عن ذات التركيز الأقل إذ يمكنها تحت هذه الظروف تحقيق مكاسب أعلانية أكثر. وعليه مثل هذا التأثير يؤدي إلى علاقة موجبة بين الإعلان والتركيز وأخيراً يرى (ساتن) أن الإعلان يهدف إلى زيادة عوائد الدخل أو زيادة التركيز أو كليهما يكون اقوي عند مستويات التركيز المتوسطة

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغيير هيكل الصناعة

معطية بذلك الدافع لمزيد من الإعلان عند هذه المستويات<sup>1</sup>. حاول (كومنار و يلسون) توضيح العلاقة، فوجد أن الإعلان يمكن أن يؤدي إلى زيادة القوة السوقية بزيادة التمييز السلع ي، أو العكس ففي سوق لا تتوفر به المعلومات عن المنتجات، حيث يعمل الإعلان عن التعريف بالمنتج؛ مما يزيد من مرونة السعرية، و كسر القوة الاحتكارية<sup>2</sup>

### ثانيا: السعر و هيكل الصناعة :

تخفيض أسعار المؤسسات القائمة في الصناعة، و لو مؤقتا عندما تتوقع هذه المؤسسات هجوما من قبل المؤسسات الراغبة في الدخول؛ هي إحدى أشكال السلوك المؤدية إلى الحفاظ على عوائق الدخول، بالتالي استمرارية الوضع المركزي فيها. في المقابل القوة السوقية يؤدي إلى تحكم أفضل في الأسعار. بشكل عام يعمل التسويق الإستراتيجي، بما فيه من سياسة المنتج، التسعير، الترويج و التوزيع. كلها تختص بكيفية توزيع الموارد بغرض تكبير حصة المؤسسة في السوق. إذ أن التسويق يكون بالتفاعل ما بين المستهلكين و الأسواق، يؤدي إلى خلق قيمة في عيونهم.<sup>3</sup>

### ثالثا: هيكل الصناعة و الحافز على الاختراع

تعددت الآراء حول العلاقة بين هيكل السوق وحافز الاختراع، حيث يرى ( Arrow )، أن حوافز الاختراع أو بأسلوب اعم، تقديم اختراع جديد تكون أقوى في الصناعة التنافسية مما هو عليه المبتكر<sup>4</sup> إن ظروف المنافسة أكثر مواتاة لتشجيع الاختراعات من ظروف الاحتكار. حيث يترتب على الاختراع في بعض الحالات تحقيق منافع إضافية ليس فقط للمنحجين المخترعين ولكن أيضا للمستهلكين. حيث أن المنافع اتلي يتحصل عليها المستهلكين نتيجة الاختراع(الاحتكار) أكبر من المنافع في حالة المنافسة التامة، وذلك نتيجة انخفاض السعر بعد تقديم الاختراع وزيادة الكمية المنتجة والمباعة.<sup>5</sup>

يلاحظ إن العائد الاجتماعي من الاختراع في حالة حصول المخترع على ريع من المستخدمين اقل بكثير من العائد الاجتماعي الممكن تحقيقه فيما لو أتيح للمستخدمين حرية استخدام الاختراع مجانا.

<sup>1</sup> المرجع السابق،ص:214.

<sup>2</sup> غوفي سعاد، مرجع سبق ذكره،ص:67.

<sup>3</sup> المرجع السابق،ص:69.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره،ص:249.

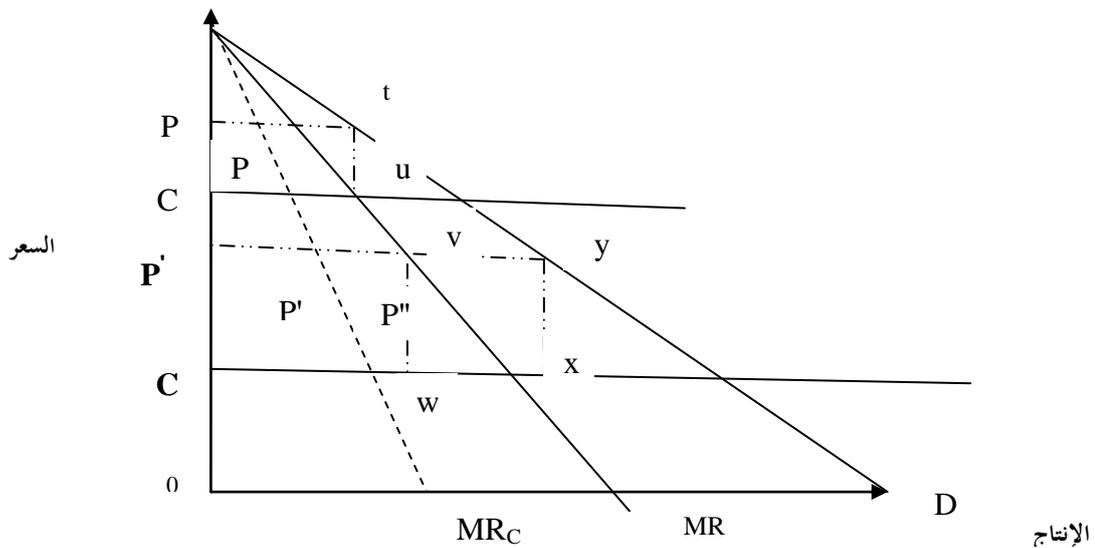
<sup>5</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره،ص:222.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

أما ديمستر يرى أن ظروف الاحتكار أكثر ملائمة لتشجيع الاختراع من ظروف المنافسة. ولكي يثبت وجهة نظره أشار إلى ضرورة تساوي حجم الصناعة في حالتها التنافسية والاحتكار حتى تكون المقارنة بينهما على أساس صحيح<sup>1</sup>.

وحتى يتحقق شرط التوازن في الحجم يتعين أن يكون منحنى الطلب الذي يواجهه الصناعة التنافسية هو منحنى الإيراد الحدي للصناعة المحتكرة ويتضح هذا من الشكل التالي حيث:

الشكل رقم (27): يمثل تحليل ديمستر لهيكل الصناعة وحافز الاختراع



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 256

ففي الشكل نجد (MR) هو منحنى الطلب للصناعة التنافسية بينما (D) هو منحنى الطلب للصناعة المحتكرة، بحيث يكون الإنتاج متساويا في الحالتين عند تكلفة معينة للوحدة<sup>2</sup>. ففي وجود منحنى الطلب (MR)، بينما يصبح أفضل مما يمكن للمخترع عمله هو أن يضع ريعا للوحدة (P'C') بحيث تتساوى (C') مع (MR\_C) ويكون الربح الإجمالي مساويا للمساحة (P'=P'vwc). وفي وجود منحنى طلب الصناعة المحتكرة (D) يكسب المخترع إرباحا مساوية (P''=P'yxc) بعد الاختراع إذا لم يكن عليه دفع ريع على الوحدة للمخترع ويكون الحافز للاختراع هو (P''-P).

<sup>1</sup> المرجع السابق والصفحة

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

حيث أن المساحة (  $P=Ptuc$  ) تمثل أرباحا ما قبل الاختراع ويعتبر بمثابة الحافز للمحتكر إذا ما قام بالاختراع، أو أن يقوم المخترع تحميل قيمة ثابتة ومساوية لهذا المقدار كريع على اختراعه. ويتضح من الشكل أن حافز الاختراع في حالة المحتكر يفوق الحافز في حالة المنافسة إذا كانت المساحة (  $VYXW$  ) تزيد عن المساحة (  $Ptuc$  ) وينطبق ذلك على حالة منحنيات الطلب الخطية، لان المستطيل (  $VYXW$  ) له عرض أكبر وطول أكبر وعليه فقد استنتج ديمستر أن الاحتكار يقدم حافزا أكبر على الاختراع عند مقاومة صناعات ذات أحجام متساوية ، ولذا فيمكن القول بان هذا العامل قد يعادل المآخذ الاعتيادي على الاحتكار بسبب تقيده للإنتاج<sup>1</sup>.

### المطلب السادس: السياسة الصناعية وهيكل الصناعة

يؤثر تدخل الدولة على حجم الاستثمار في قطاع الصناعة ونموه وإمكانية دخول منشآت أخرى وعدد المؤسسات في الصناعة، بحيث تأثر على درجة التركيز الصناعي أي التأثير على درجة المنافسة، بحيث هذا التدخل يؤثر على سلوك المؤسسات الصناعية بحيث تحديد حجم الإنتاج والسعر، وتأثر أيضا على الكفاءة الإنتاجية والرفاهية الاقتصادية للمجتمع.<sup>2</sup> لكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك الإداري والأداء فمثلا تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل الصناعة<sup>3</sup>

أو بصورة أعم فقد يكون هيكل الصناعة والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للصناعة. ولتوضيح تلك العلاقات أكثر انظر الشكل التالي المعدل<sup>4</sup>:

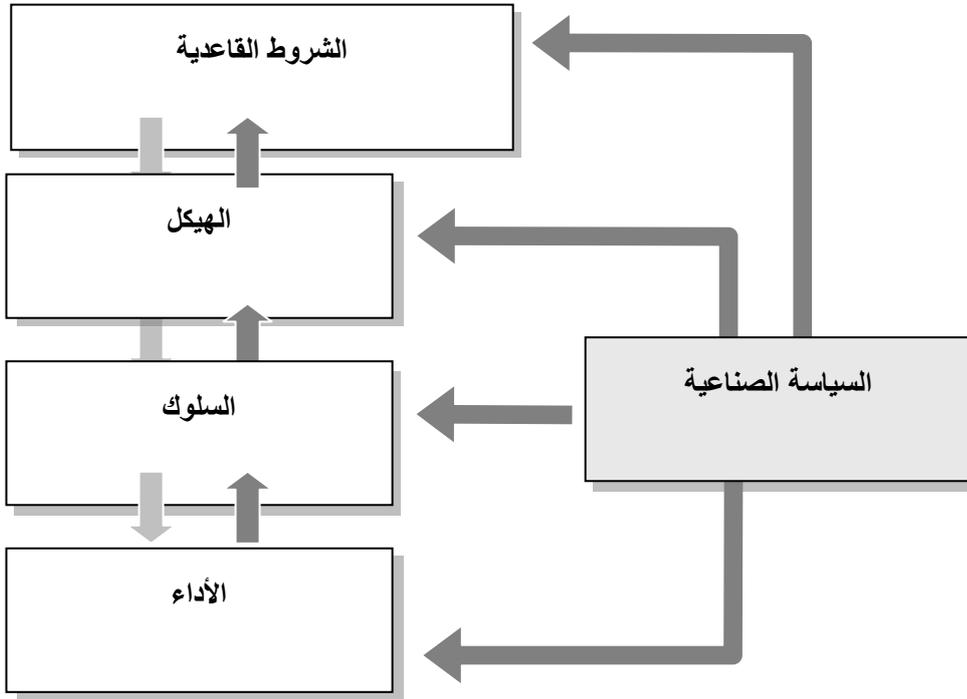
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 257

<sup>2</sup> Thierry Pénard. cours d'économie industrielle .1Licence 3 Economie-Gestion.université de renes.france.Année 2006-2007 sana page

<sup>3</sup> نذير مياح، اتساسة الصناعية في قطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، ص: 24

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص: 24

الشكل رقم (28): المنهج الأساسي للتحليل الحديث لعلم اقتصاديات الصناعة



Source :Alain Balasse, Regard sur trente ans d'économie industrielle, P: 126

ولتوضيح الصورة أكثر نستعين بأمثلة لعلاقات تجري فيها السببية في اتجاه معاكس أو في الاتجاهين فمثلاً هناك ردود فعل للتطورات التقنية الناتجة عن نشاط البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف وقد تؤثر على هيكل الصناعة في المدى الطويل، وفي المدى القصير تؤثر حملات الإعلان الناتجة على الأنصبه السوقية وبالتالي على التركيز، وعلى ذلك فلا يؤثر التركيز على كثافة الإعلان فقط، بل أن التأثير العكسي قد يحدث أيضاً. ومع الاختلاف الطفيف نجد أن فروق الكفاءة بين المؤسسات قد تؤدي إلى ربحية أعلى وتركيز أعلى في الصناعة حيث أن المؤسسات الرائدة تحقق ربحاً أعلى ويكون لها تركيز سوقي أكبر.

أولاً: السياسات الحكومية تجاه الاندماج بين المؤسسات:

تقوم كثير من الدول بمراقبة أو تنظيم عمليات الاندماج خوفاً من تأثيرها السلبي على مستوى المنافسة في سوق الصناعة بتقوية الاتجاهات الاحتكارية فيها وما يترتب على ذلك من انخفاض رفاهية المستهلكين لصالح المنتجين

أو بمعنى آخر زيادة الفاقد الصافي لرفاهية المجتمع، إضافة إلى تأثير الاندماج على ظروف الدخول إلى السوق أي هل يخلق عوائق أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة.

### ثانياً: سياسة الأسواق المفتوحة

نظراً لصعوبة تطبيق شروط المنافسة التامة في واقع كثير من الصناعات بما في ذلك شرط ثبات اقتصاديات الحجم أو الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية حتى يمكن الوصول إلى المستويات المثلى من الكفاءة التخصصية والداخلية وغياب الفاقد الصافي لرفاهية المجتمع استعضت نظرية الأسواق المفتوحة بمفهوم التهديد بالدخول إلى الصناعة أو المنافسة الكامنة للوصول إلى القسط الأكبر من المزايا التي يمكن أن تحققها المنافسة التامة وأهمها انخفاض مستوى الأسعار من دون الحاجة إلى التضحية بهيكل الصناعة الذي يساهم في ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية والمتمثل في المؤسسات ضخمة الحجم التي يمكن أن تستفيد من اقتصاديات الحجم أي انخفاض التكلفة المتوسطة كلما ازداد حجم الإنتاج<sup>1</sup>. ويترتب منها هذه السياسة اختفاء الأسعار المرتفعة ومن ثم الإرباح غيرا لعادية المرتبطة بوجود الاتجاهات الاحتكارية في السوق، نظراً لان الأرباح العالية تعري دخول منشآت أخرى وإمكانية الخروج منها دون خسائر، عندها تنخفض الأسعار إلى مستوى يعرضها للخسارة إن هي بقيت تسود الأرباح العادية فقط في الآجل الطويل. وكذلك اختفاء حالات عدم الكفاية الإنتاجية وبالتحديد الكفاءة الداخلية نتيجة انخفاض التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة إلى الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية.

وتؤدي السياسة أيضاً إلى غياب الحاجة إلى إتباع سياسات التسعير التحديدية أو الأفتراضي من قبل المؤسسات القائمة لتمنع دخول المؤسسات أو تلك الراغبة في الدخول إليها لعدم جدوى مثل هذه السياسات في ظل ظروف السوق المفتوحة بسبب عدم فاعلية سياسة التسعير الأفتراضي. وتفترض هاته السياسة عدم فقرة المؤسسات القائمة على تغيير سعرها بسرعة حال دخول منشآت أخرى كافية لحرمان هذه المؤسسات من الاستفادة من الأسعار المرتفعة فيها ولو مؤقتاً.

وكذلك نجد تضاًؤل الحاجة إلى ممارسة سياسات تنظيمية للصناعة قد تكون مكلفة اجتماعياً سواء تلك المتمثلة في تحديد أو تنظيم الدخول كسياسات الترخيص الصناعي التي تتعارض من شروط السوق المفتوحة حول

<sup>1</sup> احمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص268

حرية الدخول إلى الصناعة أو سياسة مكافحة الاحتكار لان مقومات السياسة المفتوحة تجعل من غير الضروري استخدام مثل هذه السياسات من دون تحميل المجتمع تكاليف تنفيذ السياسات مكافحة الاحتكار<sup>1</sup>.

غير أنه في حالة عدم تحقق شروط السوق المفتوحة بصورة لتحقيق كل النتائج، فإن الدولة مدعوة للتدخل من اجل رفع مستوى المنافسة الكامنة في الصناعة والتي تتمثل في إزالة القيود والتنظيمات التي تحد من حرية الدخول والمساهمة في تخفيض تكاليف الخروج من الصناعة ويأتي دور السياسات الحكومية في تقديم القروض وتخفيض الضريبة على بيع رأس المال وإتباع سياسة متساهلة تجاه عمليات الاندماج أو الاستحواذ، خاصة إذ الم تضر هذه العمليات ببقية شروط السوق المفتوحة.

### المطلب السابع: الإبداع التكنولوجي والقوى التنافسية لبورتر

يعمل الإبداع التكنولوجي غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال<sup>2</sup>:

#### 1. الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدوداً أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته،

<sup>1</sup> بتصرف، المرجع السابق، 282-285

<sup>2</sup> السعيد فرجات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (و التحديات الراهنة). دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 476

## الفصل الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتغير هيكل الصناعة

وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المماثلة

### 2. الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وان تحقق أرباحا كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول . وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر .

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

أ - قد تمكن الإبداعات التكنولوجية من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن

الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

ب - الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال :

✓ حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تسير

الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

✓ التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الإحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تتمتع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية<sup>1</sup>.

### 3. تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المشتريين ( الزبائن ) :

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، كما في الحالات التالية<sup>2</sup>:

- ✓ إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى ترميط مجتمع معين، فإن هذا يُمكنُ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين ( منتجين ) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.
- ✓ إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين ( المنتجين ) والزبائن .

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 704، 2006، ص: 702.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 704.

### 4. تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المنتجين (الموردين) :

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثيراً أيضاً على القوة التفاوضية للمنتجين (الموردين)، كما في الحالات الآتية<sup>1</sup> :

- ✓ إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
- ✓ إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بما تستطيع أن تغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

### 5. أثر الإبداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة :

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من : الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أو بعبارة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة و تفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة .

وعلى سبيل المثال : تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة ، وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات و إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمان الشاي و المشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة فسوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الجو البارد كثيراً من محصول البن البرازيلي في عامي 1975 و 1976 و ارتفع سعر البن بشكل قياسي و هذا بسبب نقص المحصول ، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة .

<sup>1</sup> سعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره ،ص:476

### خلاصة الفصل

تلعب الإستراتيجية التنافسية دور أساسي في التأثير على أهم الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وبالتالي تعتبر الأساس في تشكيل هيكل السوق، وتعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة بغية تحقيق التفوق التنافسي بحيث تعتبر ميزة تنافسية تمنع دخول مؤسسات أخرى . وفي سوق يتسم بتمايز المنتجات قد يكون للمؤسسات القائمة ميزات تتمثل في تفضيلات الزبائن للمنتوج وقد تباع المؤسسة عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء دخول مؤسسات أخرى، فقد يجد الداخل الجديد أن بإمكانه بيع الإنتاج المرغوب إما بخفض أسعاره بالنسبة لأسعار المنتجات القائمة أو يتحمل نفقات أعلى لبيع الوحدة عما تتحمله المؤسسات القائمة أو بكلاً الأجرين معا. ولذلك فالداخل الجديد يعاني من مساوئ تكاليفية مطلقة بالنسبة للمنشآت القائمة وذلك بسبب تمييز المنتجات ويمكن زيادة ميزة تمييز السلعة المنتجة في وجود اقتصاديات الحجم.

ونتيجة للمزايا التي تحققها الإستراتيجية التنافسية ، وأحداث تغيرات على هيكل الصناعة من جانب موانع الدخول إلى الصناعة إضافة إلى تمييز المنتجات والقيادة بالتكلفة وهذا يؤدي إلى تغير في الأنصبة النسبية للصناعة وزيادة الربحية ويتشكل هيكل صناعة يمتاز بالمنافسة على السعر والجودة حيث يعتبر الإبداع والابتكار ركيزة تحسين هيكل الصناعة (تجديد الميزة التنافسية وتطويرها) والتأثير على القوى التنافسية.

ويمكن أن يؤثر التكامل العمودي بصورة غير مباشرة وفي المدى الطويل من خلال تحقيق وقورات في تكاليف الإنتاج نتيجة التكامل العمودي للعملية الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وينعكس ذلك على ظروف الدخول إلى الصناعة، أو يجبر المؤسسات الحديثة على الخروج من الصناعة مما يؤثر على درجة التركيز في الصناعة.

## الفصل الرابع: دور الإستراتيجية العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية-حالة صيدال

المبحث الأول: الصناعة الدوائية العربية

المبحث الثاني: الصناعة الدوائية الجزائرية

المبحث الثالث: تحسين القوى التنافسية لمجمع صيدال

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف صيدال

### تمهيد:

في حين تشهد السوق الدوائية الجزائرية مرحلة منافسة شديدة نتيجة إزالة الحواجز أمام الاستثمار في هذا القطاع وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية وخصوصا مجمع صيدال البحث عن مصادر تحقيق التميز والتفوق أو المحافضة على الحصة السوقية ومن بين أهم الاستراتيجيات نجد إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف والتميز والتركيز بغية تحقيق توازن في القوى التنافسية الخمسة وبالتالي تحسين الهيكل الصناعي الدوائي المتمثل ل أبعاده في تمييز المنتجات وعوائق الدخول للصناعة والتركز الصناعي.

## المبحث الأول: الصناعة الدوائية العربية

تعتبر صناعة الدواء صناعة خطيرة وهذا لارتباطها بصحة الإنسان في حين تعد من الصناعات الإستراتيجية في الدولة لما لها من تأثير على الصناعات الأخرى وبتتبع الصناعة العربية نجد أنه مازال الكثير لإقامة صناعة دوائية عربية تستطيع الصمود والمنافسة أمام الصناعات الغربية في ظل الاتجاه العالمي لتحرير الاقتصاد وإخضاع كل الدول لنظام العولمة

### المطلب الأول: مؤشرات سوق الدواء العربية

لصمود أمام المنافسة العالمية لصناعة الدواء لابد من تشخيص الصناعة الغربية بمكوناتها والبنية التي تنطلق منها قبل، ألا وهي الدافع للنجاح والسبق للاختراق والإبداع وقبل التطرق للصناعات العربية لابد من النظر لاهمية هذه الصناعة والنتائج المحققة على المستوى العالمي

### 1. الصناعات الصيدلانية على المستوى العالمي

تختلف ظروف نشأة الصناعات الصيدلانية في الوطن العربي منه في الدول المتقدمة، حيث كان الهدف هو تحقيق الاكتفاء الذاتي في ظل الحماية والتسهيلات الداخلية أين كان للمؤسسات العمومية الدور البارز في تحمل هذه المسؤولية ثم بدأت تنتقل في السنوات الأخيرة إلى المؤسسات الخاصة المحلية ذات الحجم الصغير والمتوسط أيضا بفتح السوق للاستثمارات الأجنبية بشكل مباشر أو الشراكة معهم وغم ذلك فالدول العربية لم تصل إلى مستويات كبيرة من الاكتفاء الذاتي، فالكثير منهم لم يتجاوز 50% من التغطية<sup>1</sup>.

كما تتميز الصناعة الدوائية في العالم بالاحتكار من طرف الدول المتقدمة، حيث أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها هذه الصناعة إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكارها من طرف هذه الدول<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9-2013، ص:24  
<sup>2</sup> سامية لول، اثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص:06.

يبين الجدول التالي أسواق الدواء العشر الأولى سنة 2001-2011-2013

الجدول رقم (6) : أسواق الدواء العشر الأولى سنة 2013

البيانات	السوق العالمي لسنة 2011 (%)	السوق العالمي لسنة 2013
الولايات المتحدة الأمريكية	37.7	38.2
اليابان	11.7	9.4
ألمانيا	5	5.1
فرنسا	4.8	4.4
الصين	4.7	7.2
إيطاليا	3.3	3.3
إسبانيا	2.6	2.4
كندا	2.6	2.4
البرازيل	2.6	2.5
انجلترا	2.5	2.6

**Source:** 1-LEEM, Les entreprises du médicament / Marché mondial, http :

//www.leem.org/article/marche-mondia, consulté le : 10/01/2013.

2-Direction des Affaires Economique avec L'appui de la Direction de la Communication , Bilan Economique du Secteur du Médicament , Les Entreprises du Médicament en France , Paris , 2014 , p 33

نلاحظ أن أسواق الدول الأجنبية تتصدر المراتب الأولى ، حيث يحتل السوق الأمريكي 38.2% سنة 2013 من السوق العالمي ، إلا أنها هذه النسبة منخفضة مقارنة بسنة 2011، وتليها اليابان بحصة سوقية تقدر 9.4% ثم ألمانيا بنسبة 5.1% ، باستثناء ألمانيا والصين وانجلترا التي لم تشهد انخفاض في الحصة السوقية، رغم التزايد المستمر في قيمة السوق العالمي للدوائي. ومجموع الأنصبة لعشرة دول يمثل 43% من قيمة السوق سنة 2011. في حين تطور سنة 2013 الى 77.5% ويسر هذا التطور نتيجة استمرا احتكار الدول المتقدمة العشرة الأولى للصناعة.

الجدول رقم(7): تطور حصة أهم الأسواق الدوائية في العالم 2011-2013

المخابر	ر.ع (مليار\$) (2011)	الحصة السوقية%(2011)	ر.ع(مليار\$)	الحصة السوقية%(2013)
أمريكاPfizer	56.3	6.6	37.1	5.1
سويسراNovartis	51.5	6	23.5	5.8
أمريكاMerck & co	40.1	4.7	27.9	4.2
فرنساSanofi-Aventis	39.3	4.6	26.7	4.4
البحر ابيضAstra-Zeneca	37	4.3	26.2	3.5
سويسراRoche	34.5	4	23.8	4.1
البحر ابيضGlaxo SmithKline	34.4	4	22.4	3.7
أمريكاJohnson & Johnson	27.6	3.2	22.2	3.5
أمريكاABBOTT	25.8	3	17.8	2.6
إسرائيلTEVA	23.9	2.8	16.9	2.8
المخابر العشرة الأولى	370.3	43.3	253.5	39.7

**Source:** 1-LEEM, Les entreprises du médicament / Marché mondial, [http : //www.leem.org/article/marche-mondia](http://www.leem.org/article/marche-mondia), consulté le : 10/01/2013.

2-Direction des Affaires Economique avec L'appui de la Direction de la Communication , Bilan Economique du Secteur du Médicament , opcit , p 35

نلاحظ أن مخبر Pfizer يحتل الحصة الأكبر عالمياً والمقدرة 6.6% سنة 2011، في حين انخفض سنة 2013 ليحتل المرتبة الثانية بعد سويسرا Novartis بنسبة 5.1% من السوق، وهناك ارتفاع وانخفاض تمس الدول الأخرى.

وتعتبر حوالي 50% من المؤسسات العالمية للدواء، والمقدرة بـ 39 منظمة، أمريكية الأصل. كما تمثل هذه المؤسسات مجتمعة أكثر من 46% من سوق العالم بعد أن كانت تمثل 26% في سنة 1970، وهذا يدل على إتباع إستراتيجية تركيز هذه الصناعة والبحث في مجالها في هذه الدول"

### 2. الصناعات الصيدلانية على المستوى سوق العربي

لا تزال صناعة الدواء العربية لا ترقى لمستوى الصناعة الأجنبية، إذ تعاني من العديد من المشاكل من أهمها افتقار الوطن العربي لمراكز الأبحاث والتطوير التي من خلالها يتم تصنيع المادة الدوائية الخام واكتشاف أمصال جديدة للأمراض، والأمر الآخر الاعتماد على الأدوية الأجنبية وعدم تشجيع مصانع الأدوية الوطنية بالشكل المناسب الذي يجعلها تنافس الدواء الأجنبي وتتكامل مع مصانع عربية أخرى، فضلاً عن موجة الاحتكار والاستحواذ من مصانع الأدوية الأجنبية للمصانع العربية بهدف توسيع أسواق تصريفها في المنطقة العربية.

وتعد الإمارات أكثر دول الخليج استهلاكاً للدواء وتعرف أسعار الأدوية في الخليج بأنها مرتفعة ويعود ذلك لقلة عدد مصانع تصنيع الأدوية في المنطقة مقارنة بحجم الاستهلاك، كما أن عملات الخليج مرتبطة بالدولار لذا فالأسعار مرهونة بسعر الصرف، وتستورد دول الخليج ما نسبته 80% من الأدوية من أوروبا، ويشتكي سكان الخليج من ارتفاع أسعار الأدوية.

تشير الأرقام أن الدول العربية تنتج ما قيمته 11 مليار دولار من الأدوية أي ما قيمته 3% من سوق الدواء في العالم، وينفق المواطن العربي نحو 40 دولارًا سنويًا على الدواء مقابل 600 دولار للفرد الأوروبي.

وخلال السنوات الماضية ارتفع الطلب على الأدوية الأردنية ارتفاعاً ملحوظاً حيث تصدر شركات الأدوية الأردنية 80% من منتجاتها إلى الدول العربية وتشير التوقعات بارتفاع صادرات الأدوية الأردنية إلى مليار دولار خلال الخمس سنوات المقبلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامية حول، اثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، مرجع سابق، ص:7.

<sup>2</sup> اطلع بتاريخ 16-01-2017، تاريخ المقال 2 يونيو 2016 <https://www.noonpost.net/content/12285>

إن حجم إنتاج الدول العربية من الدواء لعام 2014 بلغ 11 مليار دولار تغطي 65% من الاستهلاك المواطنين وهو حوالي 3% من سوق الدواء في العالم وأن إجمالي الاستثمارات بالدول العربية بلغ 4.5 مليار دولار وأن عدد مصانع الدواء بلغ 315 مصنعا، ويستهلك الوطن العربي سنويا 4,5 مليار دولار من الأدوية وهذا يشكل 2,5% من الاستهلاك العالمي وهو رقم مقارب لما تستهلكه دوله تركيا فقط، وينفق المواطن العربي نحو 40 دولار سنويا مقابل 600 دولار للفرد الأوروبي و800 للأمريكي على الدواء<sup>1</sup>.

تغطي الصناعة الوطنية في مصر ما يزيد على 90% من استهلاك الدواء، وفي المغرب 85% و 85% أيضاً في اليمن و 40% والسعودية والإمارات 20% أما في لبنان فتصل إلى أقل من 12%، ويستورد الوطن العربي 95% من الخامات الدوائية من الهند والصين وبنجلاديش لعدم وجود صناعة حقيقية في هذا المجال رغم حيويته.

كما دعي المركز(المركز المصري للحق في الدواء) مصر والسعودية البدء في تدشين مشاريع تنموية ذات استثمارات عالية في مجال إنتاج وتصنيع الخامات الدوائية، حيث بدأت المملكة العربية السعودية من عامين نشاطا متميزا في هذا المجال كما أن مصر تمتلك كوادر علمية قادرة على تلبية احتياجات الأسواق العربية، مطالباً الدول العربية بالبدء في دراسة إمكانية استخدام الأسماء العلمية للأدوية بدلا عن الأسماء التجارية التي تملك حق ترويجها الشركات الدولية، وضرورة وضع تشريعات تحد من تهريب الأدوية المغشوشة التي تضر بالصناعات وخطورة الأدوية المهربة التي تعتبر مجهولة التاريخ والمادة الفعالة بها، بما يهدد صحة المواطن.

إن صناعة الأدوية المصرية تواجه تحديات هائلة على رأسها عدم قدرتها على الوجود في الأسواق العالمية الرأسمالية التي أصبحت تحتكر أسواق الأدوية الإستراتيجية فأصبحت تشكل كابوسا مرعبا حول الحق في الدواء بالنسبة للمواطن العربي.

وأكد أهميه انطلاق صناعة الدواء بالوطن العربي نحو العالمية وضرورة الإسراع في إعداد الملف العربي الموحد لتسجيل الأدوية كنظام موحد ورفع مستوى جودة الدواء العربي من خلال تطبيق الدلائل الإرشادية الحديثة لممارسة التصنيع الدوائي وكذلك حث المصانع وشركات الدواء العربية علي تكوين التحالفات والاندماجات العربية فهي السبيل الوحيد للوقوف أمام الشركات العملاقة متعددة الجنسيات يمكن استغلال الأسواق العربية الكبيرة مثل

<sup>1</sup> جريدة البوابة على الموقع: <http://www.albawabhnews.com/1231755> اطلع بتاريخ 16-01-2017، تاريخ المقال 14-04-2015

مصر والجزائر والسعودية والمغرب التي يمكنها أن تقوم على أساس تحالفات وتكتلات واندماجات بين الشركات والدول العربية مع إمكانية إنتاج الأدوية التي سقطت براءات اختراعاتها مع مرور الزمن.

أن تطبيق الشق الخاص بالأدوية في اتفاقية التجارة العالمية سيؤثر على الصناعة المحلية ويؤدي إلى زيادة أسعار المنتجات المحلية، مشيراً إلى أن توجد دراسة عالمية حديثة أكدت حجم خسائر الدول النامية من تطبيق اتفاقية التجارة العالمية بالنسبة لصناعة الدواء بنحو 250 مليار دولار تمثل قيمة الفوائد التي يحققها أغنياء العالم من هذه التجارة.

كما يمكن استغلال الأسواق العربية الكبيرة مثل مصر والجزائر والسعودية والمغرب، التي يمكنها أن تقوم على أساس تحالفات وتكتلات واندماجات بين الشركات والدول العربية، مع إمكانية إنتاج الأدوية التي سقطت براءات اختراعاتها مع مرور الزمن، خاصة بعد تطبيق الشق الخاص بالأدوية في اتفاقية التجارة العالمية، مما يؤثر على الصناعة المحلية ويؤدي إلى زيادة أسعار المنتجات المحلية<sup>1</sup>.

وعلى الدول العربية إعداد دورات تدريبية علمية متخصصة لمديري شركات ومصانع الأدوية والعاملين في مجال صناعة الدواء من خلال اتحاد الغرف التجارية وغرف صناعه الدواء، وضرورة تحديث برامج لرصد ومتابعة الآثار الجانبية وجودة أدويتها المسوقة وفق الدلائل الإرشادية بالتيقظ الدوائي الدولي المتعارف عليها لاكتساب سمعه جيده لصناعه الدواء العربية، كما أكد ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي في صناعة الدواء وفرض وإلزام الشركات برصد الأموال اللازمة لهذا الأمر لتشجيع الباحثين العرب فهو الطريق الوحيد لنمو هذه الصناعة والعبور بها للعالمية

والجدول التالي يوضح ترتيب الدول العربية في حجم الإنتاج مقدرا بملايين الدولارات للصناعة الدوائية

<sup>1</sup> جريدة المال ، على الموقع : <http://www.almalnews.com/mobile/Pages/StoryDetails.aspx?ID=218219> اطلع بتاريخ 16-01-2017 تاريخ المقال 12.4.2015

الجدول رقم(8): ترتيب الدول العربية حسب حجم إنتاجها للصناعة الدوائية سنة 2011

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الدولة	مصر	سوريا	المغرب	السعودية	الجزائر	الأردن	تونس	الإمارات	السودان	العراق	اليمن	لبنان
حجم الإنتاج	3 مليار د.	1170 مليون د.	1093	905	650	590	314	244	190	140	94	70

المصدر: الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية . 2011

يتبين من الجدول أعلاه أن الجزائر جاءت في المركز الخامس عربيا في مجال الاستثمار في قطاع الأدوية بعد كل من مصر بنحو 3 مليار دولار أمريكي، سوريا ب 1170 مليون دولار أمريكي، المغرب ب 1093 مليون دولار أمريكي والسعودية بنحو 905 ملايين دولار أمريكي، فيما احتلت المراكز الأخرى بعد الجزائر كل الأردن ب 590 مليون دولار، تونس ب 314 مليون دولار، الإمارات العربية المتحدة ب 244 مليون دولار، السودان ب 190 مليون دولار، العراق ب 140 دولار، اليمن ب 94 مليون دولار وأخيرا لبنان التي تقوم بإنتاج الأدوية بنحو 70 مليون دولار أمريكي بشكل سنوي

ويسعى المجمع الدوائي صيدال من اجل في التوسع في السوق في إطار برامج التنمية بغية تحقيق تغطية تقدر 70 بالمئة من الإنتاج المحلي، و الى غاية نهاية يونيو 2016 قدرت قيمة الإنتاج المحقق من طرف هذه المؤسسة الصيدلانية العمومية ب 5.34 مليار دج مقابل 4.32 مليار دج من نفس الفترة ل 2015 أي ارتفاع سنوي ب 24 بالمائة. ويفسر هذا الارتفاع في الإنتاج حسبما أفاد به المجمع ب" الوفرة الكبيرة للمادة الأولية."

ومن أهم ميزات الصناعة الدوائية العربية تتمثل في<sup>1</sup>:

- ✓ وجود خبرات علمية وإدارية مع وجود عدد من العلماء العرب المتخصصين بالصيدلة وعلوم الكيمياء والبيولوجيا والعلوم الأخرى ذات العلاقة
- ✓ وجود نواة لقاعدة صناعة قابلة للتطور والتقدم
- ✓ توفير فرص عمل لأكثر من 50 الف مواطن عربي

<sup>1</sup> البغدادي،عصام،الأمن الدوائي،الحوار المتمدن،العدد 19,778 مارس2004

✓ الصناعة الدوائية العربية مؤهلة لاستغلال بعض الخامات المتوفرة بكثرة في العالم العربي مثل النباتات الطبية.

### المطلب الثاني: أثر تطبيق اتفاقية الجات على صناعة الدواء عالمياً

إن تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية والمعروفة باتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية والمعروف بإصلاح تريبس ، وهذه الحقوق تمنحها الدولة من خلال قوانين، ويتمكن أصحابها بموجبها من منع الآخرين خلال فترة زمنية محددة من استعمال نتائج أفكارهم من اختراعات بدون ترخيص منهم ويحصلون عادة على قيمة مادية ضخمة مقابل ذلك الترخيص بالاستعمال ، ويرى كثير من الباحثين أن تطبيق هذه الاتفاقية سيكون له آثار سلبية على صناعة الدواء عالمياً على المدى القصير وأخرى إيجابية على المدى الطويل<sup>1</sup>

#### أولاً: الآثار السلبية

- ✓ ارتفاع أسعار المنتجات الدوائية والصيدلانية والذي يكلف ميزانيات الدول المستوردة للدواء مبالغ مالية طائلة حيث تتحدد قيمة الأدوية طبياً لنوعية الاختراع والبحث والتطوير والتجريب وكذلك تدخل التصاميم والعلامات التجارية في قيمة المنتجات الدوائية.
- ✓ أن فتح الأسواق أمام الشركات العالمية للنفاذ إلى الأسواق الدولية النامية بدون عوائق جمركية سيؤدي إلى منافسة غير متكافئة بينها وبين المصانع الوطنية في هذا الدول مما يهدد مستقبل هذه الصناعة في الاستمرار والنمو في الدول النامية.
- ✓ ارتفاع تكلفة الوصول على حقوق التصنيع للأدوية نظراً لاحتكار المصانع العالمية للمعرفة الفنية والدراسة العلمية.

#### ثانياً: الجوانب الإيجابية

- ✓ يرى الاتحاد الدولي لجمعيات صانعي الأدوية (IFDC) انه سيكون لحماية الملكية الفكرية الدور الكبير في تشجيع الابتكار لإنتاج منتجات جديدة للمرضى مما سيكون له الأثر في تحسين الصحة العالمية وإن الحماية ستحث الجهود عالمياً للحصول على أدوية للأمراض السارية والمزمنة.

<sup>1</sup> تقرير حول واقع الصناعات الدوائية السعودية وآفاق تصديرها للأسواق الخارجية ، مركز تنمية الصادرات السعودية، مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2007، ص: 4

- ✓ أن حماية العلامات التجارية كفيل بالقضاء على الأدوية المقلدة التي تهدد حياة كثير من المرضى وبالتالي تحسين نوعية الدواء المنتج.
- ✓ أن تطبيق العلامات اتفافية حقوق الملكية الفكرية سيشجع الشركات العالمية المتعددة الجنسية للاستثمار الصناعي في الدواء نظرا لتوفر إمكانيات حماية مصالحها التقنية.
- ✓ الاستفادة من اتفافية منظمة التجارة العالمية للدخول في أسواق الدول المنظمة لمنظمة التجارة العالمية بحرية ودون عوائق جمركية وغير جمركية الأمر الذي يوسع فرص توسيع الأسواق

### المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه الصناعة الدوائية

- من خلال الجدول رقم(8) نجد أن الجزائر انتزعت المرتبة الخامسة من حيث حجم الاستثمار في القطاع الصيدلاني أمام دول تمتلك قدرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية بقيمة تقدر ب 650 مليون دولار إلا أن هذه الصناعة تعترضها الكثير من المعوقات<sup>1</sup>:
- ✓ شرذم الأسواق العربية في وحدات تسويقية إقليمية ضيقة.
  - ✓ الصناعة الدوائية العربية صناعة وليدة ولم تخط خطوات كبيرة.
  - ✓ كثرة عدد مصانع الأدوية الصغيرة التي يبلغ متوسط إنتاج المصنع الواحد منها أقل من 13 مليون دولار سنويا، بينما نجد الشركات العالمية تندمج لتصل مبيعاتها إلى مليارات الدولارات.
  - ✓ التنافس الشديد بين المصانع العربية سواء في أسواقها القطرية أو الخارجية، إضافة إلى المنافسة الشديدة التي تلقاها من الشركات العالمية.
  - ✓ اعتماد هذه الصناعة على المواد الخام من الخارج حيث تصل إلى 90 %.
  - ✓ عدم وجود مراكز عربية متخصصة في البحث والتطوير في المجال الصيدلي.
  - ✓ ستكون الصناعة الدوائية العربية أكثر الصناعات تأثيرا باتفاقية تريس (TRIPS)\* حيث تعرف هذه الاتفاقية براءة الاختراع على أساس أنها تشمل المنتج النهائي وطريقة التصنيع، لذلك فإن كافة المنتجات الدوائية التي تصنع في الدول العربية غير مستنفذة للمدة الزمنية، وعليه ستتوقف فور الشروع في تطبيق الاتفاقية . ويصبح في هذه الحالة المعنية السعي الحثيث على المحافظة على ما تم إنجازه في السابق واتخاذ

<sup>1</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، صناعة الأدوية، دكتوراه، جامعة سطيف، 2012، ص:171.

إجراءات للإبقاء على المصانع العربية، كون هذه الصناعة لا يمكنها الصمود في وجه المنافسة الأجنبية

إضافة إلى التهديدات السابقة نضيف تهديدا آخر يتعلق بالأدوية المغشوشة وما ينجم عن تناولها من أمراض طويلة الأمد ناهيك عن تبديد موارد الرعاية الصحية ولا تقتصر مصادر هذه الأدوية على الدول النامية فحسب بل على الدول المتطورة كذلك كأوروبا وأمريكا وغيرها الشيء الذي يتطلب وعيا ويقظة كبيرين من قبل الأطباء والصيدلة ومؤسسات صناعة الأدوية والمرضى لجان حماية المستهلك وجميع الأطراف ذات المصلحة من أجل رصد الدواء والاحتياط من الأدوية المغشوشة

## المبحث الثاني: الصناعة الدوائية الجزائرية

انطلاقا من التحولات التي شهدتها العالم نتج عنها الانفتاح الاقتصادي الذي يقوم على مبادئ المنافسة الحرة والملكية الخاصة الذي الزم الدول النامية تنمية هذه الصناعات وتحسين قدرتها التنافسية خاصة في ظل المنافسة العالمية وفي ظل هذه التغيرات سنتعرف على واقع وتطور الصناعة الدوائية الجزائرية

### المطلب الأول: تطور صناعة الأدوية الجزائرية

مرت صناعة الأدوية في الجزائر بأربعة مراحل يمكن تقسيمها على الفترات التالية<sup>1</sup>:

- **المرحلة الأولى:** تمثلت الصناعة الدوائية في شركة واحدة ( بيوتيك )، وغداة الاستقلال تم الإعلان عن مشروع جديد متمثلة في مؤسسة (فارمال)
- **المرحلة الثانية:** وفي سنة 1963 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) ، وأخذت هذه الإشراف على قطاع توزيع الأدوية، ثم ضم مؤسستي (BIOTIC & PHAMAL)، لصناعة الأدوية سنة 1965، وفي سنة 1972 لحقت وحدة الحراش الصناعية، حيث أصبح الصيدلية المركزية فضلا عن الاحتكار لاستيراد الأدوية بمجهودات قوية من اجل ترقية وتأهيل العمالة، وأصبحت تسيطر على صناعة الأدوية في الجزائر، حيث الإنتاج والمبيعات والتوزيع.
- ثم عملت الجزائر على تطبيق خطة جديدة تهدف إلى تطوير صناعة الدواء من خلال تكوين الصيادلة وعملت على الدخول في إنجاز مشاريع جديدة، حيث عملت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (S.N.I.C) في تشييد مجمع جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، كما تم خلال هذه المرحلة إنشاء مؤسسة (SOCOTHYD)، سنة 1969، إضافة معهد باستور وقد تحقق مشروع المضادات الحيوية بالمدينة فقط في سنة 1988 في حين ظل معهد باستور جاري حتى مطلع التسعينات
- **المرحلة الثالثة:** تم إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات وهدفت الى فصل وظائف الإنتاج عن البيع وإنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع، وتم استحداث خمسة مؤسسات وهي:

<sup>1</sup> Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Alger, Décembre 2003, p 64.

➤ ثلاث مؤسسات جهوية في : (ENAPHARM) بالوسط، (ENCOPHARM) بالغرب، و (ENOPHARM) بالغرب الجزائري، بحيث تخصص البيع والتوزيع . كما قامت كل من : (ENAPHARM & ENCOPHARM)، بأنجاز ثلاث وحدات إنتاجية وهي : وحدة شرشال لإنتاج ( Le concentré d'Hymodialyse ) و التي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل ( Sirop ) و وحدة عناية لإنتاج الأقراص (Comprimés).

➤ مؤسسة إنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية (ENEMEDI).

➤ مؤسسة إنتاج الأدوية متسمية ب ( SAIDAL ) و التي ضمت كل من مؤسسة (BIOTIC, PHARMAL) و (La SNIC).

● **المرحلة الرابعة:** في ظل صدور قانون النقد والقرض وقانون لترقية الاستثمار في الجزائر، باشر القطاع الوطني والأجنبي في الإسترداد والتوزيع بالجملة والإنتاج . حيث بمقابل التراخيص الخاصة بالاسترداد يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، وكان أول اعتماد يمنح سنة 1991 للمخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A)، وأصبح القطاع العام يعاني بسبب الوضع الاقتصادي إضافة لدخول الخواص المحليين والأجانب مما أدى إلى حل المؤسسات الثلاثة سنة 1997. ونتيجة لاعادة الهيكلة تم غنطلاق مؤسسات جدسدة متمثلة في:

1. (SMEDAL) مختصة في مجال الاستيراد،

2. (DIGROMED) مختصة في التموين بالجملة

3. (ENDIMED) التموين بالتجزئة

4. (ENIE) إنتاج الأجهزة الكهربائية والتجهيزات الطبية كأجهزة الأشعة

5. (ENAVA+NOVER) تختص بإنتاج الزجاج والفرع ينتج كراسي طب الأسنان

### المطلب الثاني : تحليل هيكل الصناعة الدوائية

من اجل تحليل هيكل الصناعة الدوائية لابد من دراسة أهم المتغيرات التي تشكل هيكل الصناعة المتمثلة في التركيز الصناعي، التمييز، التكامل العمودي، عوائق الدخول إلى الصناعة .

## الفرع الأول: التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي محور الدراسات في مجال الاقتصاد الصناعي ،و المقصود بتركز الصناعة إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات .

و يهد أكثرها استخداما،لأنه أكثر طواعية للقياس،و غالبا ما تكون البيانات منشورة في معظم البلدان عن الكمية الكلية مثل: حجم المبيعات، حجم الإنتاج، الأصول، رأس المال، بالإضافة إلى عدد المؤسسات في الصناعة، ونسبة إسهام كل منها في الكمية الكلية.

فالتركز يشرح إذن الوزن المطلق أو النسبي لديمغرافية المؤسسات في الصناعة خاصة فيما يتعلق بالكبيرة منها. حيث أن الزيادة في عدد الوحدات الكبيرة،أو النقص الكلي للوحدات يتسبب في زيادة التركيز. فمن الواضح أن دخول منشأة ذات حجم كبير نسبيا يؤدي في الواقع إلى زيادة تركيز السوق .

وبناء على المعطيات الواردة في الجدول التي تمثل كمية الإنتاج الوطني من خلال السوق الإجمالية للدواء في الجزائر

الجدول رقم (9): تطور سوق الدواء من 2004-2013.

الوحدة: مليون أورو.

2013		2009		2004		السنة
65%	-	65%	-	68%	987.5	الدواء الأصلي
35%	-	35%	-	32%	262.5	الدواء الجنييس
64%	2366	70%	1784	81%	977	الواردات
36%	1340	30%	771	19%	225	الإنتاج
100%	3706	100%	2555	100%	1202	سوق الدواء

المصدر: خطاب مراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة، دراسة حالة صيدال، اطروحة دكتوراه، جامعة

بسكرة، 2015، ص: 228، 255.

نلاحظ زيادة مستمرة في الإنتاج الوطني حيث تدرج من 19% سنة 2004 إلى 30% سنة 2009 ثم إلى 36% سنة 2013، فيما يقابله انخفاض الواردات من 81% إلى 70% وإلى 64% وهذا يدل على الجهود المبذولة لزيادة القدرة الإنتاجية الوطنية، كما نلاحظ ارتفاع الأدوية الجنييسة من 32% إلى 35% وإلى

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

وهذا يدل على توجه الدولة نحو تشجيع الأدوية الجنيصة . وأمام المجمع الدوائي صيدال تحديات كبيرة من اجل التوسع في الإنتاج وتقليل الواردات التي تثقل كاهل الحكومة الجزائرية وهذا بتبني استراتيجيات جديدة من اجل الدخول في السوق العالمي وتغطية شاملة للإنتاج المحلي

وقبل حساب مقاييس التركيز نحدد نصيب المتعاملين في سوق الأدوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(10): نصيب المتعاملين الاقتصاديين من سوق الأدوية لسنة 2005(الإنتاج+الإستراد)

المؤسسة	الانتاج بالقيمة(مليون €)	من الإنتاج الوطني	من سوق الأدوية
SAIDAL-الجزائر	110.32	%34.86	<b>%8.35</b>
AVENTIS SANOFI -فرنسا	73.38	%23.18	<b>%5.55</b>
PFIZER - و.م.أ	32.49	%10.27	<b>%2.46</b>
IMC - الجزائر	31.11	%9.83	<b>%2.35</b>
LAB.SALEM - الجزائر	11.01	%3.48	<b>%0.83</b>
PHARMAGREB - الجزائر	10.01	%3.16	<b>%0.76</b>
مجموعة من المتعاملين	48.18	%15.22	<b>%3.65</b>

المصدر: مباح عادل، مرجع سابق:ص:100.

ومن خلال البيانات أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال يساهم بنسبة كبيرة من حجم الإنتاج ككل وتقدر ب34.86 % والتي تأخذ حصة سوقية ب 8.35%. وتتمثل معايير التركيز في :

1. مقلوب عدد المؤسسات : ويتم حسابه بناء على عدد المؤسسات الناشطة في السوق والتي تقدر ب 81 مؤسسة ( الإنتاج)، أي :

$$N = \frac{1}{(\text{عدد المؤسسات})} = \frac{1}{81} = 0.12346$$

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

نلاحظ أن معدل التركيز ضعيف جدا ، وهذا لايعكس بيانات الجدول حيث أن مجمع صيدال يستحوذ على حصة سوقية تقدر ب 8.35%.

2. مقياس مقياس هيرشمان وهيرفندال:

ويوضح هذا المقياس معياراً أكثر وضوحاً للتغيرات في هيكل السوق الذي تتنافس فيه منشآت كثيرة. ويحسب بجمع مربعات الحصص السوقية لكل المؤسسات في السوق

$$IHH = \sum_{i=1}^n (xi/X)^2 = \sum_{i=1}^n Si^2$$

الجدول رقم (11): أنصبة المؤسسات العاملة في الصناعة الدوائية

$(xi/X)^2$	xi	إسم المؤسسة
0.121	110.32	SAIDAL (الجزائر)
0.057	73.38	SANOFI AVENTIS (فرنسا)
0.010	32.49	PFIZER (الو.م.أ)
0.009	31.11	IMC (الجزائر)
0.001	11.01	LAB.SALEM (الجزائر)
0.001	10.01	PHARMAGREB(الجزائر)
0.023	48.18	المتعاملون الآخرون

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات السابقة

بعد حساب الأنصبة السوقية أصبح بالإمكان حساب مؤشر هيرشمان حساب درجة التركيز :

$$IHH = 22.1\%$$

من خلال المقياسين مقلوب عدد المؤسسات ومؤشر هيرشمان وهيرفندال أن التركيز الصناعي تحت المتوسط، وهذا يدل على أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود من 50 إلى 100 المؤسسة التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء ، ولعل ما يميز المنافسة الاحتكارية هو تميز المنتج. فعلى خلاف ما يحدث في المنافسة التامة حيث تقوم المؤسسات بإنتاج سلع متماثلة، عادة ما تقوم

المؤسسات التي تعمل في إطار المنافسة الاحتكارية يبيع سلع مختلفة إلى حد ما. وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية، إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة الأنواع المختلفة من الأمراض<sup>1</sup>.

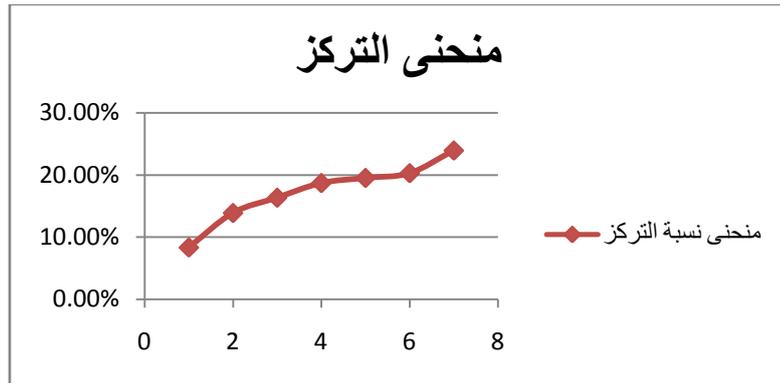
### 3. مقياس نسبة التركيز:

يعطي هذا المقياس النسبة المئوية التي تستحوذ عليها أكبر وحدة حجما أو يستحوذ على عدد معين من أكبر الوحدات حجما من المقدار الكلي المقسم، من خلال هذا المقياس يمكن القول بان أكبر مؤسسة تستحوذ على 8.35% من الإنتاج الكلي أو نصيب المؤسسات الأربع الكبرى هو 18.71% من الإنتاج الكلي

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 8.35 + 5.55 + 2.46 + 2.35 = \%18.71$$

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي "

الشكل رقم (29): يوضح منحنى التركيز للصناعة الدوائية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات السابقة

حيث يمثل المحور الأفقي المؤسسات مرتبة حسب أحجامها، أما المحور العمودي يمثل لنصيب التجميعي لفئات التقسيم ونلاحظ من الشكل أن المنحنى يوضح لكل فئة من فئات التقسيم النسبة المئوية التي تخصها من الكمية الكلية، حيث نلاحظ أكبر ثلاث مؤسسات تستحوذ على نسبة 16.36% بينما أربع مؤسسات تمثل 18.71% على عكس مقياس نسبة التركيز الذي يعتمد على عدد محدد من المؤسسات. أي أن معدل تركيز

<sup>1</sup> بن بركة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، ص: 63.

الإنتاج صناعة الدواء 18.71%، بسبب أن حجم الإنتاج ضعيف مقارنة بالواردات ويعد معدل التركيز مرتفعا إذا لم يتم أخذ الواردات حيث سيعتمد على حساب كميان الإنتاج أي

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 34.86 + 23.18 + 10.27 + 9.83 = \%78.14$$

نلاحظ أن نسبة التركيز في صناعة الدواء مرتفع ويقدر ب 78.14%، بمعنى أن داخل هذه الصناعة توجد أربع مؤسسات تستحوذ على نسبة كبيرة من الإنتاج المحلي والباقي يمثل مساهمات المؤسسات الأخرى.

### الفرع الثاني: التمييز في المنتجات

وفر صيدال حاليا مجموعة واسعة من الأدوية تقدر ب 161 منتج<sup>1</sup>، حيث يعتبر مجمع صيدال أحد المجمعات الرائدة وطنيا وإقليميا في صناعة الدواء، من أهم طموحاته اختراق السوق الدولية من خلال دمج تكنولوجيات جديدة، واعتماد أساليب إدارة حديثة تمكنه من تحسين صورة منتجاته. ولتحقيق ذلك وضع المجمع سياسة للجودة تم نشرها على جميع المستويات الإدارية بالمجمع وتعريفها لدى جميع العاملين. كما يقوم مدير مديرية نظام إدارة الجودة بالتحقق من تعريف العاملين بسياسة الجودة للمجمع يهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف و بلوغ النتائج المسطرة. من أهم النقاط التي يهتم بها المجمع في سياسته للجودة هي<sup>2</sup>:

- تصميم وتطوير الأدوية وغيرها من المنتجات الصيدلانية الحديثة في شكل جديد يتناسب مع اتجاهات الاستهلاك، وتغير ملامح المرض، وعلم الأمراض السائدة، ومواكبة التطورات الأخيرة في مجال العلوم الصيدلانية والأدوية، أخذًا في الاعتبار الافتراضات العلاجية السائدة O. الابتكار الصيدلاني من خلال الكشف عن مجالات بحوث أساسية في الصناعة الصيدلانية .
- إنتاج الأدوية وغيرها من المنتجات الصيدلانية التي تتصف بالجودة، و التي تستجيب لاحتياجات السوق وتوقعات الزبائن
- تسويق المنتجات عن طريق شبكة توزيع تكون الأقرب إلى الزبائن
- تصدير المنتجات في الأسواق الإقليمية.
- احترام تطبيق و تنفيذ قواعد الممارسات الصناعية الجيدة Bonne Pratique de Fabrication

<sup>1</sup> وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014

<sup>2</sup> بوناطرو ليلي، أدوات إدارة الجودة الشاملة، حالة مصنع الحراش فرع بيوتيك-صيدال، ماجستير، جامعة الجزائر، صك179.

### Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPF)، والممارسة السليمة للمختبرات (BPF)

- السعي إلى التكيف بسرعة مع المحيط الذي أصبح أكثر تغير و منافسة ، حيث بات الزبائن هم القضاة لتقييم جودة المنتجات والخدمات، لذلك نجد المجمع يركز في سياسته للجودة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل دائم و مستمر حتى يضمن بقائه و استمراريته في السوق . و في هذا السياق سطر المجمع مسار استراتيجي يضمن له التحسين المستمر لمنتجاته و خدماته والاستدامة والربحية، عن طريق تحسين جميع العمليات، التكامل مع التكنولوجيات الجديدة ، تنمية المهارات ، رضا الموظفين و الزبائن، والوقاية من المخاطر البيئية
- كما يرى مجمع صيدال في سياسته للجودة أن الأفراد مثلهم مثل الأنشطة، يجب أن تسير في اتجاه تحقيق أهداف المجمع، وبذلك بات من الضروري :

- التعرف على خصائص و توقعات الزبائن ، وتحديد العمليات حتى يتمكن من توفير منتج

بالمواصفات التي يطلبها الزبون، ومن ثم مختلف الجهات الداخلية والخارجية التي تسهم في ذلك

- الشروع في تطبيق مفهوم الجودة الموجه نحو الرضا الكامل و الدائم للزبون و مشاركة جميع

الموظفين في ذلك

حصل مجمع صيدال على شهادة ISO 9001:2000 سنة،2003 و على أساس هذه الشهادة يسير

نظام إدارة الجودة المتبع بالمجمع، و بناء على ايزو 9004 تنفذ العمليات . يوفر الايزو لمجمع صيدال آلية التحسين المستمر للأداء و خطوة أولى لضمان الزبائن ، من أولوياته السعي إلى إثبات قدراته من خلال تلبية تطلعات زبائنه الحاليين والمحتملين من خلال توفير منتجات وخدمات تتوافق مع متطلباتهم ومتطلبات التنظيم المطبق.

تخضع منتجات المجمع لرقابة صارمة خاصة أن منتجاتها لها تأثير مباشر على صحة المستهلك . وتباشر وزارة

الصحة عملية المراقبة بصفة دورية لجودة المنتجات . كما تخضع هذه المنتجات لمراقبة داخلية أيضا .وقد تحصل

صيدال على أربع شهادات الإيزو هي :شهادة ISO 9001 للمقر، والتي تمنح للمنظمات الإنتاجية والخدمية التي

يبدأ عملها بالتصميم إلى غاية خدمات ما بعد البيع؛ ISO 9001 لمركز البحث والتطوير CRD؛ ISO 9002

لفرع Antibiotic والتي تمنح للمنظمات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتوزيع؛ ISO 9002 لفرع

Biotic. وشهادة ISO 9001 سنة 2008، تمكن من تحسين الاداء وكسب ثقة الزبون.

وبالتطبيق على مؤسسات الدواء في الجزائر، توجد مؤسسة واحدة فقط تمثل القطاع العام (صيدال) وحوالي 80 مؤسسة أخرى ذات طبيعة مختلفة، تخضع الغالبية العظمى منهم إما للقطاع الخاص أو الإدارة الأجنبية. ومما لا شك فيه أن الإدارة الأجنبية وإدارة القطاع الخاص تتمتع بالمرونة في اتخاذ القرار وسرعته، بالإضافة إلى تمتعها بحرية الاختيار للعاملين ومتخذي القرار دون قيود. ويتم اختيار هؤلاء بناء على معايير الكفاءة ومدى القدرة على الإبداع وغيرها من المعايير، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنافسة بين المؤسسات ودفعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية مبتكرة<sup>1</sup>.

أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر من بين الصناعات الأولى التي اهتمت بتسيخ مفهوم ضمان الجودة على مستوى المصنع وعلى المستوى المركزي (وزارة الصحة)، الأمر الذي يدعم القدرة التنافسية لصادرات الدواء الجزائري (صيدال) في الأسواق العالمية

كما تمكن قطاع الصيدلة من اقتحام أسواق 11 دولة إفريقية<sup>2</sup>، حيث تمكنت الجزائر من اكتساب سمعة في مجال الصناعة الصيدلانية، ويتقدم مجمع صيدال قائمة الشركات التي حققت نجاحا معتبرا في هذا المجال وأضاف الوزير، أن هدف قطاعه هو وإن بلوغ نسبة 58 في المائة من الإنتاج المحلي يعني أنه تم القيام بمجهود لا يستهان به،

### الفرع الثالث: عوائق الدخول إلى الصناعة

من دراستنا للتركز الصناعي لاحظنا أن السوق الدوائي الجزائري يتميز بالمنافسة الاحتكارية، إلا أن هناك بعض القيود والمعوقات التي تعيق دخول منافسين جدد، مما يجعل الصناعة تتميز بوجود عدد محدد من المنافسين، ولعل أهم هذه القيود هي قيود خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة. خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر، منذ تبني نهج اقتصاد السوق كخيار للجزائر، وانفتاحها على الاقتصاد العالمي بعد تحرير التجارة الخارجية واحتدام المنافسة الأجنبية في السوق الوطني، أصبحت الصناعة الوطنية تعاني من صعوبات كبيرة لا تقوى على مجابتهها، خاصة بعد الحماية التي كانت مفروضة عليها لمدة طويلة، في كل القطاعات الصناعية سواء التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، وتعتبر الصناعة الدوائية واحدة من هذا القطاع الصناعي الوطني التي

<sup>1</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص: 104.

<sup>2</sup> جريدة النصر، على الموقع: <http://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-33-20/2014-08-23-11-15-15/59854> - 22 ديسمبر 2016

أصبحت بدورها تعاني من صعوبات جمة وقيود مختلفة يصعب عليها تحطيمها ومواجهتها نظرا لحدائتها ولضعفها من الناحية التكنولوجية وكذا من ناحية العنصر البشري المؤهل.

ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المستثمرين الجدد نجد<sup>1</sup>:

### ➤ مشكلة العقار الصناعي:

حيث نجد هذا المشكل مطروح بجدّة في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أنه أصبح متداولاً حتى على المستوى السياسي، نظراً لمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري، وتأميم الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمرون يبحثون دائماً عن التمرکز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.

### ➤ ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (Pharmacologie):

حيث نجد الجامعة الجزائرية تطرح في سوق العمل صيدالة فقط (Pharmaciens) ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف علوم الأدوية، حتى يتسنى لهم القيام بأعمال البحث لا ابتكار أدوية ومستحضرات صيدلانية جديدة تدعم الصناعة المحلية سواء في القطاع الخاص أو العام.

### ➤ النظام المصرفي وسياسة القرض: في هذا المجال يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود

تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة منخفضة لا تتقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف

### ➤ اقتصاديات الحجم الكبي 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، و صناعة الدواء تتميز باعتمادها على أنشطة البحوث و التطوي التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، و هذا يجعل من صناعة الدواء على أنها صناعة تتم بـ اقتصاديات الحجم الكبير لأن المؤسسة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث و كذا اكتساب براءة اختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأس مالها كبير كمجمع صيدال على سبيل المثال، و هذا يقف عائقاً أمام دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة الدواء في

<sup>1</sup> بن بركة عبدالوهاب، مياح عادل، مرجع سابق، ص: 65-66

الجزائر برأسمال منخفض ، و على المؤسسة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تنافس في السوق وتستمر<sup>1</sup>

➤ **الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج** و يعني أن المؤسسات القائمة تملك ميزة في التكلفة عن المؤسسات الراغبة في الدخول ، و في الصناعة الدوائية نلاحظ أن المؤسسة التي لديها براءة الاختراع هي التي تملك أفضلتي تنافسيتي عن تلك المؤسسة التي لا تملك براءة اختراع ، و هذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج حيث تكون تكلفة المؤسسة القائمة أقل من تكلفة إنتاج المؤسسة الراغبة بالدخول ، فمثلا نجد صيدال ذو خبرة كبيرة في إنتاج مجموعة كبيرة من الأدوية مما يجعل أي مؤسسة ترغب في الدخول غير قادرة على إنتاج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال نفس الأدوية ، و على وجه يمتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر

➤ **تقييم المنتجات** في بعض الصناعات يكون تميز المنتج ظاهرا بحيث يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة ، و ذلك بسبب تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسات القائمة عن المؤسسات الجديدة وذلك بسبب الثقة التي تم إكسابها أو منحها من قبل المستهلك لمنتجات المؤسسات الموجودة في السوق ، و هذا يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تكسب ثقة المستهلك ، و هذا يقف عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق ، و في الصناعة الدوائية في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة ، بمعنى أن مؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر و كسب ثقة المستهلك ، و على وجه يمتبر من السهل لمؤسسة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر و تكسب ثقة المستهلك مثلما لدى صيدال ، و أيضا من جهة أخرى فإنه هناك تميز كبير بين الأدوية الأصلية و الأدوية الجينية ، حيث نجد أغلب الصيدلانية الجزائرية هيون بأن الدواء الذي يصنع في الجزائر لا يملك نفس المفعول الموجود في الدواء الأصلي ، و الدليل على ذلك قديم الأطباء بوصف الأدوية الأصلية في الحالات المستعصية عوض الجينية لإعتقادهم المطلق بأنها أقل فعالية ، في حين تشهد الأدوية الجينية نسبة نمو تقدر بـ 7 % سنوي ، هذا أيضا من بين أهم عوائق الدخول إلى الصناعة الدوائية في الجزائر

<sup>1</sup> رزقي فارس الإسلام ، تطور الصناعة الدوائية في الجزائر وأثره في تقليص واردات الأدوية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2015، ص: 111

الفرع الرابع: التكامل العمودي في الصناعة الدوائية

التكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري، حيث يعبر لمصطلح عن قرار المؤسسة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الراسي أو بتشديد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة ومن بين المقاييس المستعملة في قياس درجة التكامل داخل الصناعة نجد:

- نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات: وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي، بحيث أن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي.

$$VAS = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{المبيعات}}$$

والجدول التالي يوضح قياس درجة التكامل في مجمع صيدال

الجدول رقم (12): تطور درجة التكامل في الصناعة

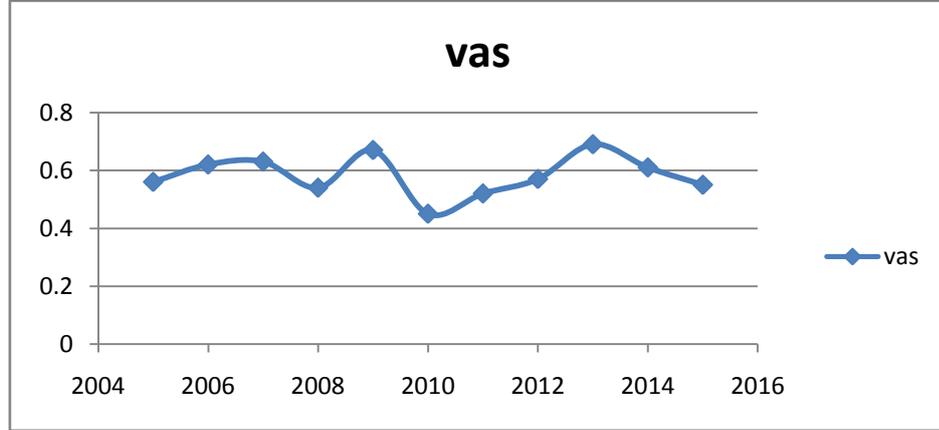
الوحدة: (10<sup>6</sup>)

VAS	المبيعات	القيمة المضافة	السنة
0.56	6596.2	3707.6	2005
0.62	6942.7	4279.4	2006
0.63	7735.4	4871.6	2007
0.54	11481.3	6220.5	2008
0.67	12038.3	8090.27	2009
0.45	12510.2	5684.35	2010
0.52	13504.27	7084.73	2011
0.57	13895.05	7963.46	2012
0.69	11461.84	7947.14	2013
0.61	9789.025	6003.37	2014
0.55	9984.043	5505.37	2015

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المجمع

ويوضح الشكل التالي معدل تطور درجة التكامل في الصناعة

الشكل رقم(30): تطور معدل التكامل العمودي



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن مؤشر التكامل في حالة تذبذب حيث يشهد ارتفاع مستمر ثم انخفاض مستمر إلا أنه في سنة 2010 استطاع المجمع التحكم في تكاليفه إلى غاية سنة 2013 ثم انخفاض طفيف، إلا أن نسبة الزيادة في المبيعات كانت أكبر من نسبة الزيادة في القيمة المضافة مما أدى إلى انخفاض قيمة درجة التكامل والذي يفسر بانخفاض سعر المنتج الدوائي، وعموماً فإن التكامل العمودي يعمل وينسجم مع تقنيات أخرى بمعنى استغلال عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية في تدعيم المجمع والمساهمة في تقليل التكاليف الوحيدة لبعض مراحل الإنتاج. ويفسر انخفاض درجة التكامل بانخفاض القيمة المضافة

#### ● نسبة الاعتماد على السوق

يوضح هذا المقياس في آن واحد مدى اعتماد المؤسسة على السوق ودرجة التكامل العمودي فيها ، ويمكن التفرقة

بين مقياسين ، أحدهما يقيس درجة التكامل العمودي الخلفي بينما يقيس الآخر درجة التكامل العمودي

الأمامي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باسم مكحول ، نصرعطيني ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص:05

$$\text{مؤشر درجة التكامل العمودي الأمامي} = 1 - \frac{\text{قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$$

الجدول رقم (13): يوضح قياس مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام

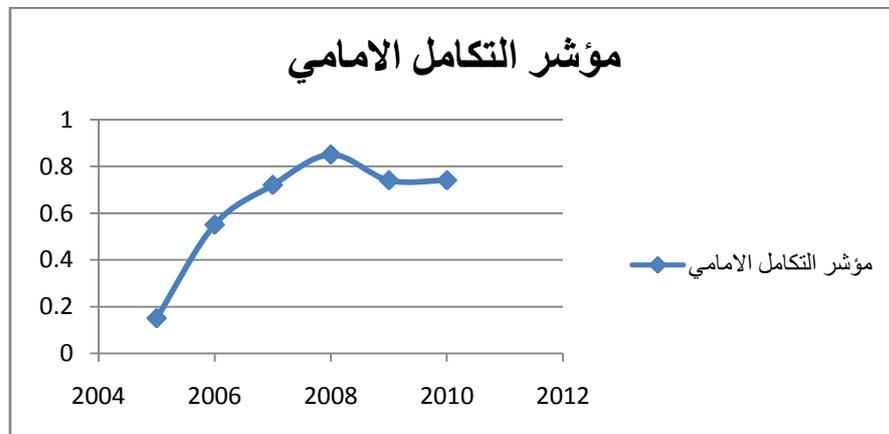
الوحدة: (10<sup>6</sup>)

السنة	قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى	المبيعات الكلية	مؤشر درجة التكامل العمودي
2005	5618.53	6596.2	0.15
2006	3100.72	6942.7	0.55
2007	2197.98	7735.4	0.72
2008	1750.80	11481.3	0.85
2009	3159.90	12038.3	0.74
2010	3111.35	12510.2	0.76

المصدر: فريك يي، اثر استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال، مرجع سابق، ص:151.

والشكل التالي يوضح تطورات مؤشر التكامل العمودي للأمام

الشكل رقم (31): يوضح تطورات مؤشر التكامل العمودي للأمام



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ أن المؤشر التكامل الأمامي في ارتفاع مستمر إلى غاية 2008 وهذا يفسر على تحكّم المجمع في قنوات توزيعه، ثم ويدل على نوع من التحرك اتجاه السوق، محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء. ويضمن التكامل الراسي الأمامي منافذ التوزيع لمنتجات المؤسسة، وتقديم خدمات أفضل للمستهلك، فضلا عن كونه أداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات، وبالتالي ارتفاع مؤشر درجة التكامل العمودي الذي يعكس على تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال والاستحواذ على حصة سوقية كبيرة.

### المطلب الثالث : الناشطين داخل السوق الدوائية الجزائرية

يتضمن هيكل الصناعة مجموعة من المؤسسات الناشطة في الصناعة الدوائية الجزائرية ، وكون الصناعة الدوائية تمثل صناعة حساسة نظرا لخطورتها فإضافة للمتعاملين الاقتصاديين هناك جهات تتدخل في تنظيمه.

1 الإدارة التنظيمية: تمثل كل من وزارة الصحة ووزارة العمل والضمان الاجتماعي ووزارة المكافحة

بالصناعة، وتقوم وزارة الصحة بترشيد السوق<sup>1</sup>

2 صناعة الدواء في القطاع العام: فيما يخص الإنتاج نجد مجمع صيدال الذي انشأ سنة 1982،

وتعد شركة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية في

حين تتشرف مؤسسة ديقروماد(Digromed)، على التوزيع بالجملة والتي تولدت مكان

المؤسسات العمومية الثلاثة منذ سنة 1977، كما أنها بدأت في السنوات الأخيرة تدخل في شراكة مع

الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيسة بالموازاة مع التوزيع بالجملة، وبالنسبة للتوزيع بالتجزئة تشرف عليه

مؤسسة (Endimed)، وهي مؤسسة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات المتواجدة عبر التراب

الوطني والتي يزيد عددها عن 900 صيدلية<sup>2</sup>.

الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H): وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

أحدثت من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المؤسسة

إضافة إلى هذا بعمليات استرداد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية.

<sup>1</sup> UNOP: Rapport sur L'organisation du marché national des médicaments, September, 2005.

<sup>2</sup> عدنان مريزق، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، حالة المجمع الصناعي - صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص:14.

- 3 -المنتجين الخواص: من بين المؤسسات الخاصة نجد<sup>1</sup>
- لادفارما L'ADPHARMA: تأسس سنة 1985 بالبليدة و يعمل المخبر على إنتاج 34 منتجا وبطاقة إنتاجية ويعتبر من اهم المخابر في صناعة الدواء.
  - المخبر الجزائري للأدوية (L.A.M): تأسس سنة 1991 ويعمل على إنتاج 9 أصناف من الشراب و 6 أصناف من الكولرس و 3 أصناف من الاقراص والكبسولات إضافة للعقود مع المؤسسة العمومية لتوزيع الأدوية.
  - المخبر الصيدلاني (L.P.A): يعد أكبر مستورد خاص جزائري إضافة لعقود الشراكة مع المخابر العالمية ويضم حوالي 1000 عامل وبقدرة إنتاجية تصل إلى 86 مليون وحدة سنويا.
  - مخابر (ALPHARM): تقوم بالتوزيع والاستراد حيث عملت سنة 1999 على إنتاج 25 منتج في مجالات طبية مختلفة.
  - مخبر (BIOPHARM): يقوم بإنتاج كل من البراسيتامول وشراب المانيزيوم، انطلاقا من سنة 1994.
  - شركة الكندي لصناعة الأدوية: تأسست سنة 2005 بإبرام عقد شراكة بين الشركة المتحدة الأردنية وشركة تبوك السعودية وتعد عضو مجموعة منير سختيان
  - مؤسسة (PRODIPHAL): تعمل بطاقة 40 عاملا و وصلت رقم اعمالها سنة 1997 إلى 100 مليون فرنك فرنسي
- 4 -المستوردين: تعمل سيميدال(SIMEDAL)، على استراد المواد الصيدلانية بالجملة ويوجد حوالي 102 مستود خاص<sup>2</sup> وتضم كل من بيوفارم (Biopharm)، صوميدال (Somidal)، المعهد الطبي الجزائري(I.M.A)، المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A)، ألداف (Aldaph)، صويريفال (Soriphal)، فايزرفارم (Pfizerpharm).
- 5 -تجار الجملة الخواص لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية

<sup>1</sup> Rapport du CNES, Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Alger, Décembre 2003, p 69

Rapport du CNES, Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Alger, Décembre 2003, p 69

<sup>2</sup> MSPRH: Rapport du développement du système national de santé, stratégie et perspective, Mai 2001, p 31

بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 المؤرخ في 20 جويلية 1995 و المحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر. ويصل عدد هؤلاء حسب احصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة، و يقومون بتموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني<sup>1</sup>

6 **الصيدليات الخاصة** : وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن و مكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري ، و هي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى ، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر بـ 1936 صيدلية خاصة ، و بالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر بـ 1018 صيدلية ، بينما في سنة 1991 و حسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 4587 صيدلية ، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية بـ 989 صيدلية.

---

<sup>1</sup> عدمان مرزوق، مرجع سابق، ص: 14.

## المبحث الثالث: تحسين القوى التنافسية لمجمع صيدال

إن المجمع الدوائي صيدال يشهد منافسة شديدة داخل القطاع ، وبغية التقليل من حدة هذه المنافسة وتحسين الوضع التنافسي والتأثير على الهيكل الصناع ي والدخول في الأسواق العالمية لابد عليه من البحث عن مصادر التميز ألا وهي التكلفة المنخفضة والتمايز وبالتالي التأثير على القوى التنافسية لبورتر بغية تحسينها نحو الأفضل واحتلال الصدارة في السوق الدوائي المحلي والخروج به للمنافسة العالمية

### المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

#### 1. تعريف مجمع صيدال:

صيدال مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 25000000000 دج، موزعة على 10 ملايين سهم، حيث تبلغ القيمة الاسمية لكل سهم 250 دج، حيث تمثل 80% من الأسهم للشركة العمومية القابضة كيمياء صيدال، والباقي للخووص. ويضم هذا المجمع مجموعة من المديرية و ثلاث فروع إضافة لمركز البحث و ثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي. ويهتم بدور صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية<sup>1</sup>.

ويعد مجمع صيدال من ابرز المؤسسات الدوائية التي تنشط في السوق الجزائري، وقد نتجت عن عمليات الهيكلة التي مست الصيدلية المركزية الجزائرية التي كانت حكرًا على عمليات الإنتاج والتوزيع. وتم تغيير تسميتها سنة

1989 لتصبح تحت مسمى صيدال. وقد سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة سنة 1993

بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية او تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة

او فروع لها، حيث انتهجت مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 2-2-1998

ودخولها البورصة القيم المنقولة سنة 1999 وتضم صيدال ثلاث فروع هي انتوبيوتكال لإنتاج المضادات الحيوية،

فارمال لإنتاج الأشكال القانونية وبيوتيك لإنتاج أشكال صيدلية مختلفة (المراهم، الشرابات، الأقراص، المحاليل

الوريدية، محاليل غسيل الكلوي،... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> La notice d'information, Groupe SAIDAL, P: 9-14

<sup>2</sup> اولاد زاوي عبدالرحمان، واقع التسويق الدوائي في مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12-2014، ص: 116.

## 2. أهداف مجمع صيدال

أ - التنمية الداخلية داخل المؤسسة : يهدف إلى رفع حصته في السوق و لا يكون ذلك إلا عن طريق:<sup>1</sup>

✓ توفير الأدوية والمنتجات المماثلة بأسعار منافسة وجودة عالية.

✓ توسيع تشكيلة المنتجات وتنويعها حسب الطلب.

✓ تجديد وحدتا الحراش وحسر قسنطينة.

✓ توسيع وحدة الدار البيضاء.

✓ فتح مراكز جهوي للتوزيع.

ب - التنمية عن طريق الشراكة: بالموازاة مع المخطط الإنمائي الداخلي يهدف المجمع إلى التحكم في آخر التكنولوجيات في مجال الصناعة الصيدلانية، ولتمكين فروعها من مواكبة المقاييس العالمية للجودة، يطمح مجمع صيدال إلى تحقيق عدة من المشاريع شراكة مع أكبر منتجي الأدوية العالميين في المدى المتوسط.

و في تصريح المدير العام الخاص بضمان الجودة إذ نجده يقول "تطبيقا لإستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة وبهذا يسجل مستقبه في مسار التقدم، وعليه يجب على كل أفراد أسرة صيدال الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، يعني التقدم الدائم والمتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، من هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

يمكن لنا أن نستشف أهم العناصر الإستراتيجية لمجد صيدال إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في:

**الهدف الأول :** إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاوله مسايرة التقدم العلمي الدائم، وينعكس هذا الهدف الإستراتيجي على ارض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المؤسسات مجالات تخصصها،

<sup>1</sup> بتاريخ 24 ديسمبر 2016، <http://www.startimes.com/?t=24215297>

وتدريب المهندسين والتقنيين الجزائريين على التكنولوجيات التي تستعملها هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بعملية تصميم الأدوية أو تصنيعها أو تقنيات الإنتاج والتحليل ومراقبة الجودة والصيانة هذا من جهة ومن الجهة الأخرى تنعكس أهداف المجمع الإستراتيجية في إنشائها لمراكز البحث والتطوير وإخضاعه للمقاييس العالمية (إيزو) فهو يمثل عنصر حرج للنجاح في تطبيق الإستراتيجية.

**الهدف الثاني :** للمجمع هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المؤسسة و القضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية و التسويقية تتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الايزو في أربعة مواقع له و هي مقر المجمع وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك مركز البحث و التطوير مركب المضادات الحيوية بالمدينة

من خلال هذان الهدفان الاستراتيجيات يسعى المجمع إلى تحقيق هدف رئيسي و هو الوصول بركب التكنولوجيا في ميدان الصناعة الصيدلانية و لذلك يقوم جميع أفراد مجمع صيدال بالسهر على إرضاء الزبائن كما هو مطابق لهدف نظام إيزو في عملية تحسين دائمة التطوير في الخدمات المقدمة للزبائن و التزمت الإدارة بتوفير جميع إمكانيات اللازمة لذلك، عملا على لاستجابة لمتطلبات المحيط و إرضاء الزبون الداخلي (العمال) و الزبون الخارجي لقد تبني نظام جديد للتخطيط في المجمع إذ يقوم النظام على تحديد مؤشرات عبارة عن وثيقة يعود إليها في كل النشاطات لأجل هذا الغرض قام المجمع بإعداد هذا النظام بالتعاون مع مكتب(خان) للاستشارات بتبنيه لنظام الموازنات التقديرية القصيرة و المتوسطة المدى و تقوم لجنة خاصة بمتابعة تطبيق هذه الموازنات و تسمى هذه اللجنة بلجنة قيادة المؤسسة.

وبغية تحقيق الأهداف السابقة عمل مجمع صيدال في تسطير مجموعة من البرامج على الفترات <sup>1</sup> 2003-2004، 2004-2006، 2006-2011 إضافة إلى البرنامج الخماسي، 2010-2014

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمجمع 2013

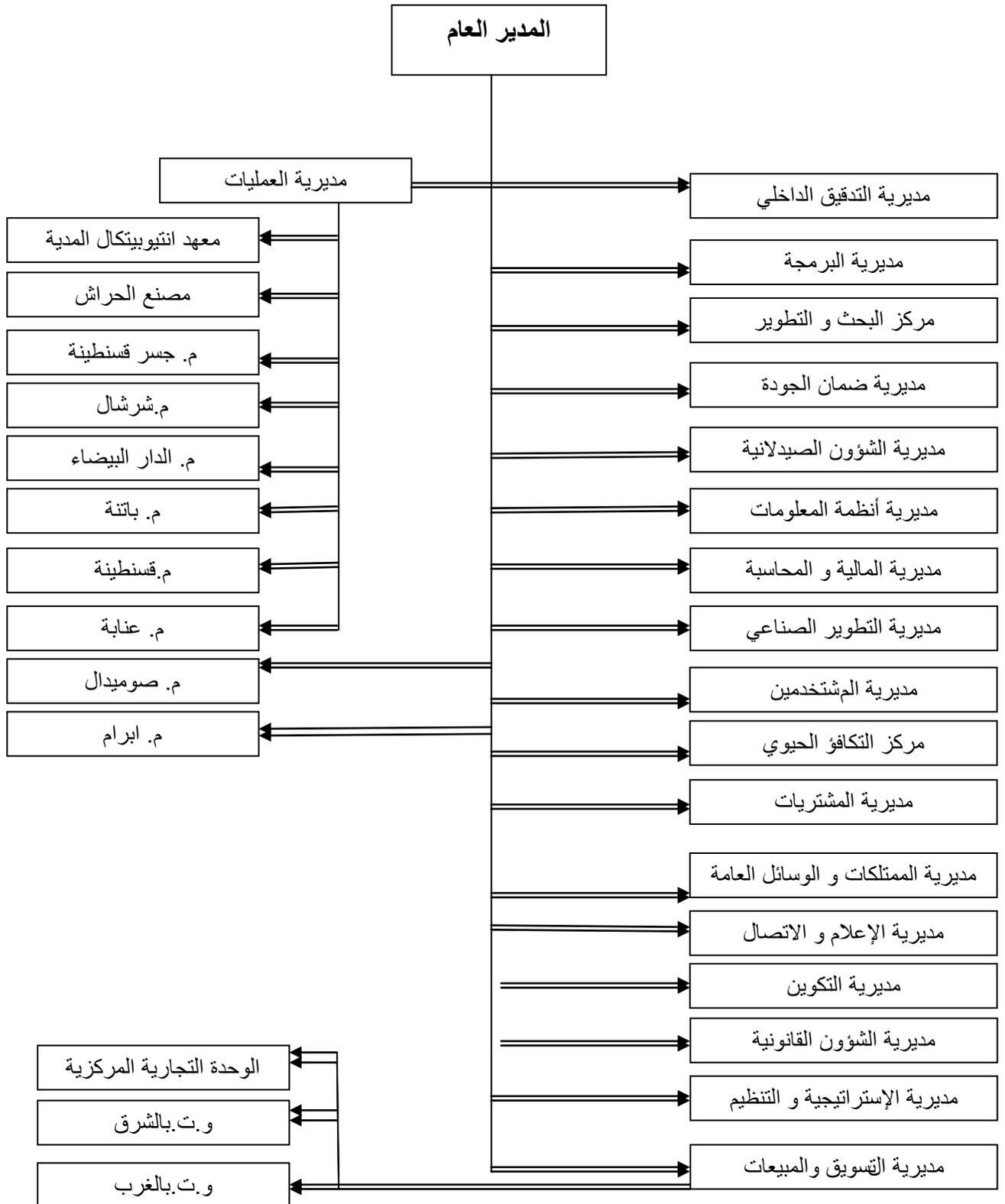
### 3. الهيكل التنظيمي للمجمع:

شرع مجمع صيدال (جانفي 2014) في إدماج فروعته (أنثيبوتيكال، فارمال وبيوتيك). أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئته الإدارية إلى تنظيم جديد<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

---

<sup>1</sup> <https://www.saidalgroup.dz/nos-produits/nutrition-diabete/item/586-organisation> بتاريخ: 24-12-2016

الشكل رقم(32): يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:



المصدر: بناء على الوثائق الداخلية لمجمع صيدال

يبين الهيكل التنظيمي للمجمع المستويات التنظيمية المختلفة ، مع العلم أن المؤسسة الأم بالدار البيضاء تضم مختلف المديرات ومصنع الدار البيضاء فقط، ويمكن إيضاح مكونات الهيكل التنظيمي فيما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: المدير العام

يعتبر المسئول على توجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، يعمل على رسم الاستراتيجيات وتمثيلها، وإبرام العقود في مجال الشراكة مع الشركات سواء الأجنبية أو المحلية والمخابر.

### ثانياً: المصالح الوظيفية

تضم مجموعة من المديرات إضافة لمركز البحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية وهي مرتبطة بالإدارة العامة:

1. **مديرية التدقيق الداخلي:** تعمل على المراجعة الداخلية لحسابات المجمع، ومراقبة التسيير والحسابات

2. **مديرية البرجمة:** تعمل على وضع الخطط والبرامج لتأهيل الوحدات الإنتاجية وإعداد الدفاتر شروط

#### المشاريع

3. **مديرية البحث والتطوير:** يخص هذا المركز تطوير الأدوية الجنيصة، واقتراح الأدوية الواجب تطويرها

وتقدم النوعية العلمية للأدوية المطورة، والمشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي، ويهدف إلى تحليل وانهاج

إستراتيجية ربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الدوائي من اجل دعم التنافسية

إضافة لتقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع والمساهمة في تكوين الإطارات الفنية لصيدال، وكذا تجنيد

مختلف الجهود تامين اليقظة التكنولوجية وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية

لصيدال.

4. **مديرية ضمان الجودة:** تعمل على توجيه مركز البحث نحو تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، تعمل

على وضع وتنفيذ الخطط لتحسين النوعية والوصول الى الجودة المطلوبة حيث تبنى المجمع نظام الجودة

الشاملة والحصول على شهادة ISO9001، وشهادة (BPF).

5. **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعد هذه الوحدة نقطة اتصال بينها وبين الوزارة الصحية، وتتولى الإعلام

الطبي، ومراجعة ملفات الدواء، تملك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص: 187.

- معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، تعمل على التأكد من مدى مطابقة بين ما تم إنجازها وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة الشديدة التي برزت ضرورة الاهتمام بالتشويق الصيدلاني.
6. **مديرية أنظمة المعلومات:** تعمل على إعداد السياسات في المجال الإعلام الآلي، والقيام بإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال الانترنت وتسهيل وصول المعلومة، والعمل على توحيد البرامج وإعدادها للهيكل التنظيمي الجديد.
7. **مديرية المالية والمحاسبة:** تختص بالاستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي و تسيير الموازنة.
8. **مديرية التطوير الصناعي:** تعمل على تطوير أساليب الإنتاج ودعم النشاط وترقية المنتجات وكل ما يخص التطوير الصناعي.
9. **مديرية المستخدمين:** إدارة شؤون الموظفين، وخلق روح العمل والبحث عن الكفاءات.
- مديرية المشتريات:** تعمل على توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية ومختلف احتياجات المؤسسة.
- مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** تعمل على تسيير الوسائل المالية والمادية وإعداد تقديرات الميزانية، وتطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها وضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.
- مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، وإعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.
- مديرية التكوين:** تعمل على تحديد وتنفيذ التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم وتحسين مستواهم.
- مديرية الشؤون القانونية:** تضمن المساعدة القانونية لهيكل المجمع، وإعداد النصوص والتشريعات التنظيمية.
- مديرية الإستراتيجية والتنظيم:** إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية لصيدال وتتبعها وتنفيذها وتأمين دخول صيدال في السوق المحلي والدولي من خلال وضع إستراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.

مديرية التسويق والمبيعات: تهتم بدراسة السوق وتحسين منتجات صيدال، وكذا إعلام الصيادة والأطباء بمنتجات صيدال والترويج لها، وتتضمن مجموعة من الوحدات، حيث تحتص الوحدة التجارية المركزية بالعاصمة على توزيع الأدوية عبر الوسط، ووحدة الشرق بباتنة، إضافة لوحدة الشرق بباتنة تعمل على التسويق وضمان تغطية احتياطات الشرق الجزائري، ووحدة الغرب بوهران التي تهدف إلى تلبية احتياجات ولايات الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية.

مديرية العمليات: تعمل على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لمجمع صيدال، وتتكفل بالسلسلة اللوجستية من استقبال المواد الأولية والإنتاج وكذا التوزيع بكل مصانع صيدال وهذا باعتبار العاقبة بين مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات.

### ثالثا: مصانع الإنتاج

تمتلك صيدال 09 مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع<sup>1</sup>

1. مصنع المدية: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية . يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنين: أحدهما مخصص للمنتجات البنيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البنيسيلينية.
2. مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).
3. مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.
4. مصنع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: شراب ومحاليل، مرهم وأقراص.
5. مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات)
6. مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج

<sup>1</sup> <https://www.saidalgroup.dz/nos-produits/nutrition-diabete/item/586-organisation>

الشراب.

7. مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع ( السريع ، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات ) .
8. مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.
9. مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل

رابعاً: الفروع والمساهمات

أولاً: الفروع

1. سوميديال: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%) ، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%)، تتضمن وحدة الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام:
  - قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،
  - قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)
  - قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).
2. إيبيرال: إيبيرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، تكمن المهام الرئيسية ل إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.  
يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي :
  - صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)
  - تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)
  - توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناءً على طلب المنتجين المحليين.

ثانيا: المساهمات

شركات صيدلانية حيز النشاط:

**1. وينشروب فارما صيدال (WPS):** تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال (30%) وشركة سانوفي (70%) من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق، في الجزائر، المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري. انطلقت وحدة الإنتاج WPS، الكائنة بالمنطقة الصناعية واد السمار، في الإنتاج في ديسمبر 2000. وتشغل حاليا 103 عاملا حيث حققت عام 2012، إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دينار.

**2. فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM):** شركة مشتركة، تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوظيف وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية. تتواجد وحدة PSM في المنطقة الصناعية لواد السمار، انطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 و توظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليلعب رقم مبيعاتها 3.7 مليار دينار.

خامسا: المشاريع الصيدلانية قيد الانجاز

**1. صيدال - نورث افريكا هولدينغ مانوفكتورينغ - (SNM) (FNI (SNM (مشروع قيد الانجاز) SNM** هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%)، والمؤسسة الكويتية

**2. نورث افريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (49%) والصندوق الوطني للاستثمار (02%)** من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

**3. تافكو (شركة تاسيلي للأدوية):** هي ثمرة شراكة أبرمت عام 1999 بين مجمع صيدال (44.51%)، اكديما، سبيماكو و جي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات). تقع وحدة الإنتاج تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية.

سادسا: مساهمات الأخرى

يجوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في شركات أخرى:

الجيري كليرينغ (شركة مالية) 6.67%

- نوفر (مؤسسة إنتاج الزجاج) 4.46%

- اكديما (المؤسسة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%.

والشكل التالي يوضح مراكز ومناطق التوزيع لمجمع صيدال:

الشكل رقم (33): مراكز ومناطق التوزيع لمجمع صيدال



### المطلب الثاني: تحليل تنافسية مجمع صيدال

بناء على المعطيات المتوفرة من التقارير المجمع الصيدلاني - صيدال يمكن تحليل تنافسية المجمع انطلاقا من رقم

الأعمال، حجم الإنتاج، تطور تكاليف الإنتاج، الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية

أولا: مؤشر تنافسية رقم الأعمال

يتم حساب هذا المؤشر بناء على سنة الأساس ولتكن سنة 2005، وفقا للعلاقة:

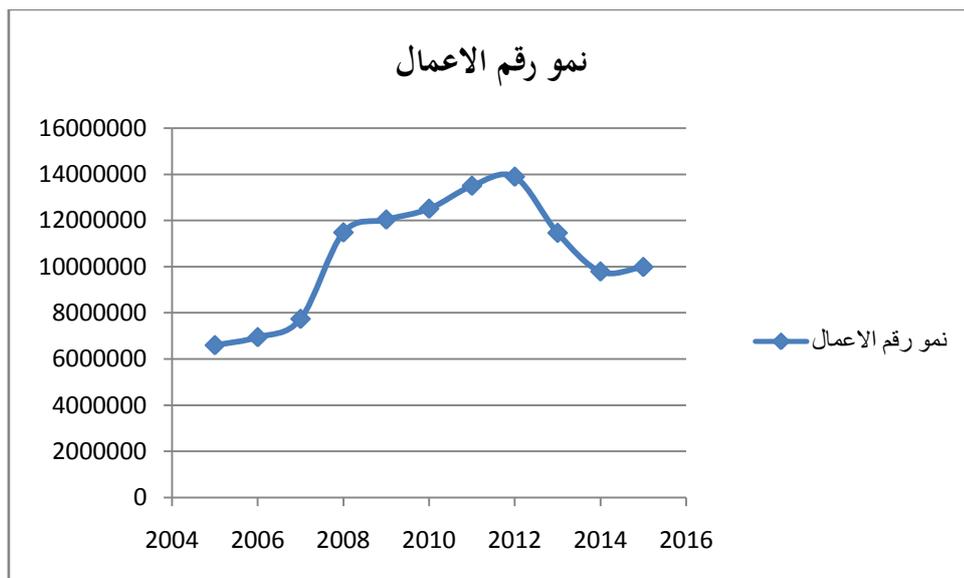
والجدول التالي يبين تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2005-2015

الجدول رقم(14): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2015

السنة	رقم الاعمال <sup>3</sup> 10 دج	مؤشر التنافسية	معد النمو
2005	6596274	--	
2006	6942750	1.05	5.25%
2007	7735448	1.17	11.41%
2008	11481370	1.74	48.42%
2009	12038305	1.82	4.85%
2010	12510199	1.89	3.92%
2011	13504270	2.04	7.94%
2012	13895054	2.10	2.89%
2013	11461847	1.37	17.5%-
2014	9789025	1.48	14.59%-
2015	9984043	1.51	2%

المصدر: تقارير خاصة بمجمع صيدال

الشكل رقم (34): يبين تطور رقم الاعمال للمجمع خلال الفترة 2005-2015



المصدر: بناء على تقارير المجمع

يتضح من الشكل أعلاه ارتفاع مستمر وبنسب متزايدة لرقم الأعمال ابتداء من سنة 2005 إلى غاية سنة 2012. كما شهد رقم أعمال المجمع تطورا معتبرا حيث بلغ أكثر من 13.8 مليار دينار سنة 2012، ثم شهد انخفاض الى غاية سنة 2014 ثم ارتفع بنسبة 2% سنة 2015 والسبب يعود في انخفاض الكميات المباعة الناتجة عن المنافسة الشديدة وانخفاض رقم أعمال الفروع. وعلى رأسها فرع بيوتيك وهذا بخلاف في استراتيجيات المؤسسة، في حين سجل مجمع "صيدال" ارتفاعا كبيرا في إنتاجه وأرباحه خلال السداسي الأول لـ 2016 حسبما ورد في تقرير مجلس إدارة هذه المؤسسة<sup>1</sup> والى غاية نهاية جوان 2016 قدرت قيمة الإنتاج المحقق من طرف هذه المؤسسة الصيدلانية العمومية بـ 5.34 مليار دج مقابل 4.32 مليار دج من نفس الفترة لـ 2015 أي ارتفاع سنوي بـ 24 بالمائة. ويفسر هذا الارتفاع في الإنتاج حسبما أفاد به المجمع بـ "الوفرة الكبيرة للمادة الأولية". وفيما يتعلق برقم الأعمال المسجل خلال السداسي الأول لـ 2016 فقد ارتفع إلى ما يقارب 5.8 مليار دج مقابل 5.2 مليار دج إلى غاية نهاية يونيو 2015 أي زيادة بـ 12 بالمائة. ونتج ارتفاع رقم الأعمال عن وضع فرق عمل بطريقة متتابعة خاصة في موقع الحراش وجسر قسنطينة إضافة إلى تجسيد اتفاقيات مع الزبائن. كما ساهم في ارتفاع رقم الأعمال التدابير التجارية التي جاءت في شكل تخفيضات للزبائن والتزام صيدال من خلال إجراءات الترويج وتوزيع منتجات فرع صوميدال.

وتمتلك صوميدال وهي شركة مختلطة بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي والمؤسسة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة "فيناليب" ثلاثة أقسام مختصة على التوالي في صنع المنتجات الهرمونية والأدوية على شكل سوائل و أنواع جافة ( كبسولات وأقرص).

وسمح ارتفاع الإنتاج ورقم الأعمال لصيدال بتسجيل ربح خام يقدر بـ 1.54 مليار دج إلى غاية 1 يونيو 2016 مقابل 1.05 مليار دج في السنة الماضية أي ارتفاع بـ 46.1%. وتتميز نشاط هذه المؤسسة بالبورصة بتحسن بـ 9.4 بالمائة لسعر سهم صيدال منتقلا بذلك إلى 640 دج للسهم إلى غاية نهاية يونيو 2016 مقابل 585 دج إلى غاية نهاية جوان 2015

<sup>1</sup> <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20161225/98297.html>

ثانيا: مؤشر التكلفة

تعتبر التكلفة المنخفضة أهم إستراتيجية ضمن المحيط التنافسي للمؤسسة حيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق المناورة السعرية كون المؤسسة التي الأكثر تنافسية تتمتع بمنتجات ذات تكلفة منخفضة وفي ظل تماثل الأسعار تستغل المؤسسة هوامش الربح في تعزيز مركزها التنافسي<sup>1</sup>.

والجدول التالي يبين تطور التكاليف مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015 (الوحدة: مليون دينار)

الجدول رقم (15): تطور تكاليف الإنتاج خلال الفترة 2009-2015 الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المشتريات المستهلكة	5202.50	4972.75	4699.65	5246.88	3556.47	3017.97	3470.47
خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	943.73	914.36	905.12	914.33	740.25	815.27	996.29
مصاريف المستخدمين	3078.97	3439.8	3342.9	3809.10	3848.44	3222.2	3056.024
ضرائب ورسوم	270.8	275.95	282.93	228.14	211.018	205.046	166.63
مصاريف مالية	400.1	302.2	327.94	207.5	135.2	204.47	143.8
مصاريف مختلفة	193.2	204.21	201.3	225.14	221.33	157.011	132.45
مخصصات الامتلاك	1041.17	1284.9	1488.03	2144.9	1431.3	1130.38	1328.93
المجموع	11130.47	11394.17	11247.87	12775.99	10144.00	8752.347	9294.594
تطور مجموع التكاليف		<b>1.02</b>	<b>0.98</b>	<b>1.13</b>	<b>0.79</b>	<b>0.86</b>	<b>1.06</b>

المصدر: تقارير خاصة بمجمع

<sup>1</sup>JEAN-PIERRE et autres. strategor politique générale de l'entreprise, 3eme edition, DUNOD, Paris,1997 p61

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

من الجدول أعلاه يتبين عموماً انخفاض في التكاليف بين من سنة 2009 إلى غاية سنة 2015، وهذا نتيجة التحكم في التكلفة، حيث نلاحظ انخفاض مستمر للمشتريات المستهلكة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2015، باستثناء سنة 2012 وهذا بغرض تصريف المخزون من المنتجات، أما بالنسبة لأعباء المستخدمين فنجد انخفاض متزايد باستثناء سنة 2013، 2012 التي شهدت أعلى قيم لتكاليف المستخدمين حيث ارتفعت التكاليف بنسبة كبيرة 13% مقارنة بسنة 2011 وبنسبة 6% سنة 2015 مقارنة بسنة 2014.

أما بالنسبة للضرائب فنجد انخفاض مستمر مما يحسن وضعية المجمع، كما هناك انخفاض تدريجي للمصاريف المالية نتيجة عدم استقرار سعر الصرف أما مصاريف المستخدمين فهي في ارتفاع مستمر رغم السياسات الجديدة التي استعملها المجمع لتخفيض عدد عماله حيث "يحتاج المجمع سنة 2004 حوال 2500 عامل إلا أنه كان يوظف 3500 تقريباً"<sup>1</sup> مما أثر سلباً على التكلفة الوحيدة حيث تعتبر تكاليف المستخدمين عنصر هام في حساب التكلفة بعد الاستخدامات

ولحساب التكلفة المتوسطة للمنتج الدوائي نقوم بتحديد كميات الإنتاج للفترة

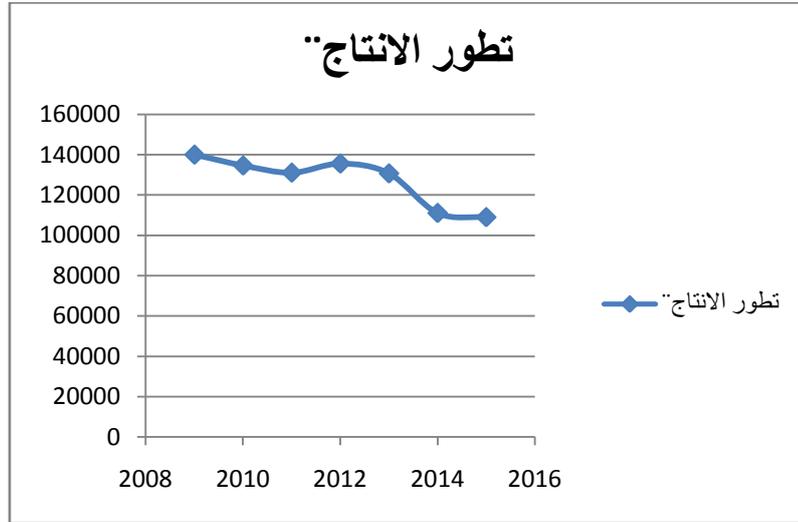
الجدول رقم(16): تطور الإنتاج خلال الفترة 2009-2015(الوحدة بالآلاف)

السنوات/البيان	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الكمية .وحدة	139988	134605	131048	135573	130676	111020	108938
القيمة بالدينار	10167776	8945845	9636263	10362003	10719779	8483261	8519894
نسب التطور	---	0.96	0.97	1.03	0.96	0.84	0.98

المصدر: تقارير خاصة بمجمع صيدال

<sup>1</sup> مقابلة مع مكلف بمديرية التسويق والمبيعات، زميرلي، الحراش، بتاريخ 23.01.2017، على الساعة 15.00

الشكل رقم (35): تطور الإنتاج خلال 2009-2015



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق

نلاحظ من الشكل أعلاه هناك انخفاض تدريجي للإنتاج إلى غاية سنة 2011، ثم ارتفاع بنسبة 3% سنة 2012 ثم انخفاض مستمر بنسب متفاوتة تقدر ب 4%، 16%، 2% على التوالي، وبالعودة إلى تطور التكاليف وتطور الإنتاج نجد أن الانخفاض المستمر للإنتاج يقابله ارتفاع وانخفاض في التكاليف وهذا ناتج بسبب الأدوية ذات الجودة التي تتطلب تكاليف مرتفعة وتقنيات عالية مما يظهر الجهود المبذولة من طرف المجمع في محاولة التحكم في التكاليف

كما نلاحظ انخفاض مستمر للخدمات من الغير باستثناء سنة 2012، 2015 حيث شهدت ارتفاع بنسب 1%، 22%، على التوالي وهذا يدل على أن المجمع الدوائي ريادي ويبرر الارتفاع للخدمات على أن مجمع صيدال اعتمد مرة أخرى على الخدمات المستلمة. في حين نجد انخفاض الضرائب، وهذا بسبب دعم الدولة للمجمع الدوائي

نحظر المحاسبون إلى الإهلاك على أنه يمثل تخصيص لتكلفة الأصل التاريخية على الفترات المحاسبية التي يستخدم فيها الأصل وعلى هذا الأساس يعتبر الإهلاك تكلفة من تكاليف الإنتاج ولا ترتبط بحجم الإنتاج، حيث هذا الانخفاض المستمر يؤدي إلى انخفاض التكاليف الثابتة للمجمع وفي سنة 2012 شهد ارتفاع بنسب كبيرة في الاهتلاكات وما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الثابتة للمجمع.

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

وانطلاقاً من بيانات الجدول (15) والجدول (16) نتحصل على متوسط التكلفة وفق العلاقة التالية:

$$\text{متوسط التكلفة} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{كمية}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

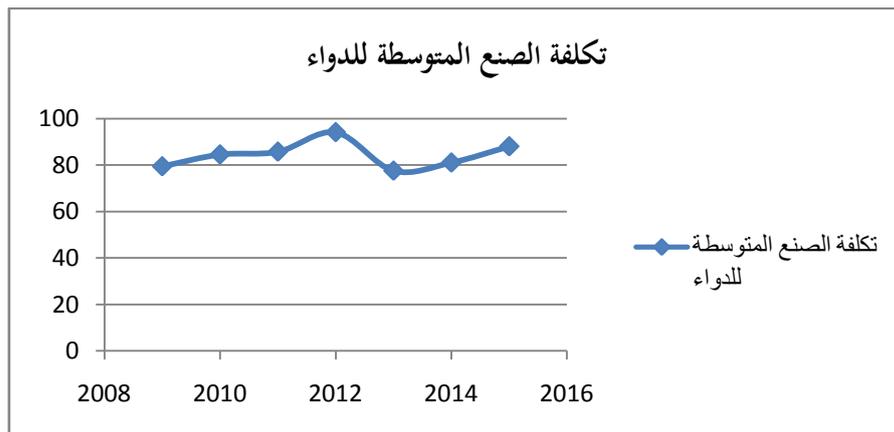
الجدول رقم 17): تكلفة الصنع المتوسطة الخاصة بمجمع صيدال 2009-2015

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
متوسط تكلفة الصنع	79.5	84.6	85.8	94.2	77.6	81.1	88.1
مؤشر النمو	--	+6.4	+1.4	+9.7	-18.3	+4.5	+8.63

المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق

والشكل التالي يوضح تطور التكلفة المتوسطة للفترة 2009-2015

الشكل رقم 36): تطور تكلفة الصنع المتوسطة الخاصة بالمجمع



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (17)

يتبين من الشكل أعلاه، إن تكلفة المتوسطة في ارتفاع نسبي، إلا أنه في سنة 2013 حقق المجمع تكلفة تنافسية مقارنة بالسنوات السابقة وانخفاض مستمر لكمية الإنتاج، ويفسر ارتفاع التكاليف بإنتاج صيدال لأدوية ذات جودة التي تستدعي تكاليف مرتفعة وبمقارنة تكاليف المتوسطة لمجمع صيدال بالمنافسين الآخرين<sup>1</sup> يتبين أن مجمع صيدال يمتاز بتكلفة تنافسية وهذا بمقارنة أسعار البيع للمجمع مع المنافسين حيث يتبين أن أسعار البيع لصيدال أقل من المنافسين الآخرين<sup>1</sup> إلا أنه أمام المجمع تحديات من أجل إقناع المستهلك الجزائري بمطابقة الأدوية الجنيصة بتلك المستوردة بأسعار مضاعفة. وهذا يبين قدرة صيدال لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحكمها في التكاليف

### ثالثا: مؤشر الإنتاجية:

لطالما ظل المعنى الدقيق لمصطلح "الإنتاجية" محيرا، والسبب يعود، في جزء منه إلى تباين حقول البحث المتعلقة بهذا الموضوع، ومنها علم الاقتصاد والهندسة والإدارة، وهناك توافق في عام الآراء حول أن الإنتاجية تعني ضمها القدرة على إنتاج أو الأهلية لصناعة السلع أو المنتجات أو المحاصيل الزراعية أي أو بضاعة معينة على نحو فعال، وفي الأنشطة الصناعية تعتبر فعالية الإنتاج مؤشرا حاسما للقدرة على المنافسة<sup>2</sup> يمكن بصفة عامة تعريف مصطلح الطاقة الإنتاجية بأنه حجم أو عدد الوحدات التي يتم إنتاجها خلال فترة معينة. والإنتاجية، بأبسط معانيها، هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. وهناك عدة تعاريف للإنتاجية منها: وتعرف على أنها مقياس للكفاءة التي تحول بها المؤسسة المدخلات إلى مخرجات. وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

وتعرف أيضا: مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياسا بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي<sup>3</sup>.

حيث تساعد الإنتاجية على:

- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة (فاعلية الإدارة)
- معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.

<sup>1</sup> زيارة ميدانية لمجموعة من الصيدال 2017

<sup>2</sup> عبدالعزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الانتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر تنافية العامل، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03-2013، ص: 164.

<sup>3</sup> الاطلاع بتاريخ: 2017-01-06 <http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm>

- الحكم على فاعلية المؤسسة.

- القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة الأعمال.

وتحسب الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{نظام المدخلات}}{\text{نظام}}$$

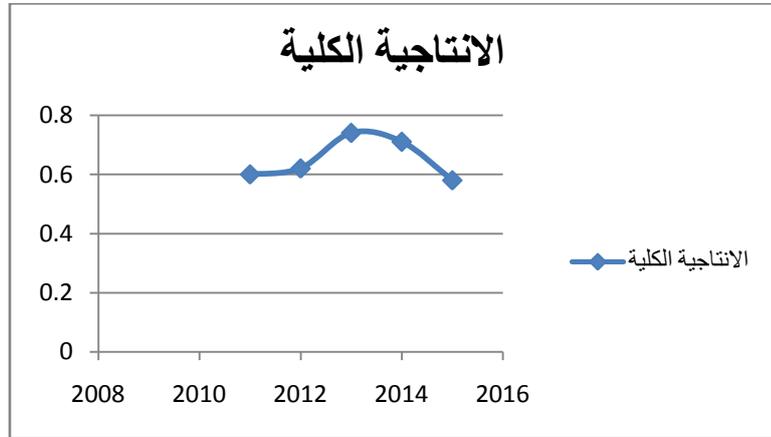
ويمكن حساب مختلف الإنتاجية الجزئية وفق العلاقات الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (18) : مؤشر الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج للفترة 2009-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات/البيان
5505.37	6003.37	7963.46	7963.46	7084.73	5684.35	8090.27	القيمة المضافة
9638.80	8971.91	10649.12	13267.97	11679.53	-	-	تكاليف الإنتاج
0.57	0.71	0.74	0.62	0.60	-	-	الإنتاجية الكلية
3056.024	3222.19	3848.44	3809.10	3342.92	3439.80	3078.97	تكاليف العمال
1.80	1.86	2.06	2.09	2.11	1.65	2.62	إنتاجية العمل
3251	3481	3650	4067	4198	4405	-	عدد العمال
1.69	1.72	2.18	1.95	1.68	1.29	-	إنتاجية العامل الواحد
3470.47	3017.97	3556.47	5246.88	4699.65	4972.75	5202.50	تكاليف المشتريات المستهلكة
1.58	1.98	2.23	1.52	1.50	1.14	1.55	إنتاجية المواد
1328.93	1130.37	1431.29	2144.92	1488.032	1962.904	-	الامتلاك
4.14	5.31	5.56	3.71	4.76	2.89	-	إنتاجية الاستثمار

المصدر: بالاعتماد على تقارير المجمع

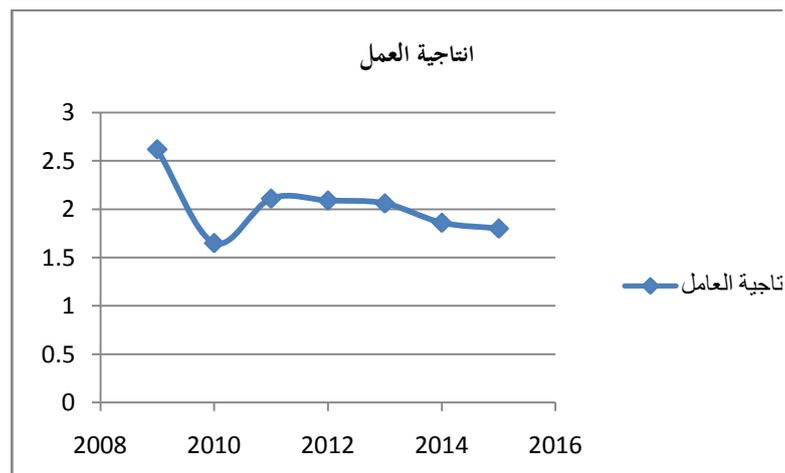
الشكل رقم(37): يمثل تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج للفترة 2009-2015



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق

نلاحظ من الشكل أعلاه ارتفاعه في مستوى الإنتاجية إلى غاية سنة 2013، ثم انخفاض إلى غاية سنة 2015، وه ذا يدل على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بنفس الكمية أو أقل بكمية أقل من عناصر الإنتاج. وهذا ما نلاحظه في سنة 2012 و 2013 على التوالي حيث ارتفع مؤشر الإنتاجية الكلية إلى 0.7 في حين يفسر انخفاض مستوى الإنتاجية سنة 2014 و 2015 إلى زيادة التكاليف الإنتاج خصوصاً أجور العمال وتراجع القيمة المضافة لبعض الفروع.

الشكل رقم(38): يمثل إنتاجية العامل للفترة 2009-2015

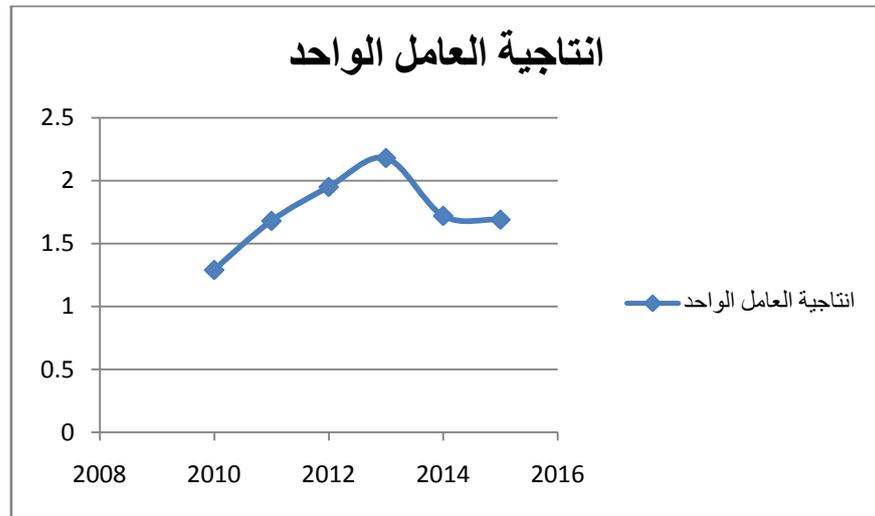


المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 18

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

نلاحظ من بيانات الشكل أعلاه أن إنتاجية العمل في تتقارب وتصل أقصى لها إلى 2.09 ويفسر الانخفاض سنة 2010 بتراجع القيمة المضافة بنسبة كبيرة ويفسر الارتفاع في الإنتاجية للعمل لتفاعل عنصر العمل مع عناصر الإنتاج المستخدمة في عملية الإنتاج ويدل على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المادية منها والبشرية. وهذا يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وتنمية الصادرات الوطنية وبالتالي، ونظراً لسهولة قياسها، ولأهمية الأجور والرواتب واحتلالها نسبة كبيرة من التكاليف الكلية، وبالتالي، فإن أي زيادة في إنتاجية العاملين سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف، لا ننسى أيضاً السياسة المتبعة من طرف المجمع في تقليل عدد العمال حيث ترتبط الأجور ارتباط وثيق بالتكلفة المتوسطة. ويمكن إضافة التناقص النسبي إلى عدم كفاية سياسة تحفيز العاملين.

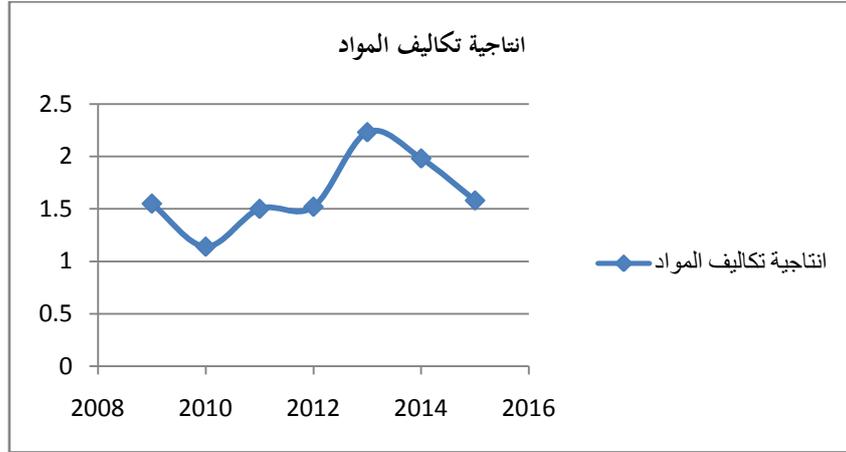
الشكل رقم (39): يمثل إنتاجية العامل الواحد للفترة 2009-2015



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 18

نلاحظ ارتفاع مستمر ومتزايد لإنتاجية العامل الواحد وهذا بداية من سنة 2010 إلى غاية 2013 حيث حقق المجمع الدوائي صيدال نسب جد عالية خاصة سنة 2013 حيث قدر مؤشر الإنتاجية بـ 2.18، وتعكس هذه النسبة ما ينتجه العامل الواحد بالدينار أو عدد وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة. وهذا يفسر على كفاءة الإدارة، ولاء وإخلاص العاملين، الطلب على المنتج، فاعلية السعر، فعندما تكون هذه النسبة عالية، كلما كانت المؤسسة أكثر منافسة بالنسبة لتكاليف العمل.

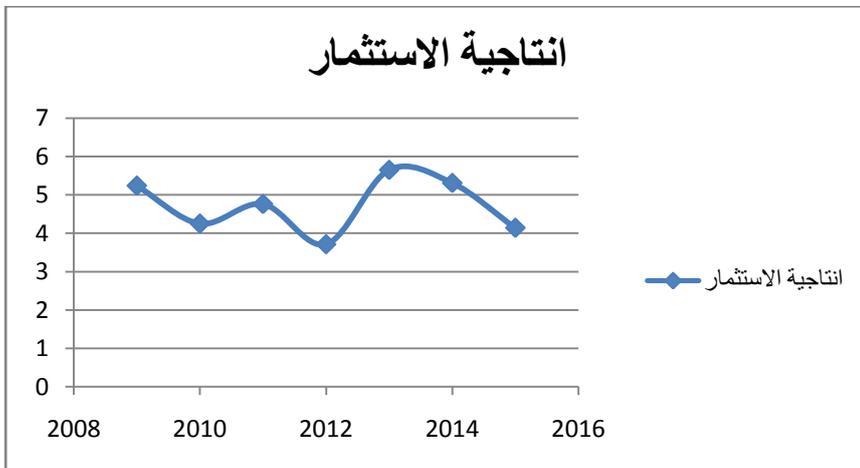
الشكل رقم(40): إنتاجية المواد المستهلكة للفترة 2009-2015



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 18

نلاحظ عموماً ارتفاع مستمر ومتزايد من سنة 2011 إلى غاية 2013. تعتبر سنة 2013 الأفضل من ناحية إنتاجية المواد المستهلكة ، مع ثبات وزيادة طفيفة في تكاليف المواد المستخدمة سنة 2013 إلى 2015 والحصول على نسبة عالية من المخرجات متمثلة في القيمة المضافة أي زيادة المخرجات مع نقص المدخلات أو ثباتها أو زيادة قليلة وهذا وما يؤكد المبدأ القائل ( Productivity Is Doing Better Today Than Yesterday, And Doing Better Tomorrow Than Today). الذي يتوافق مع المؤسسات التي تتجه نحو الريادية والذي تبحث من ورائه المؤسسة للتحكم النهائي في التكاليف.

الشكل رقم(41): إنتاجية الاستثمار للفترة 2009-2015



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 18

نلاحظ من البيان أعلاه تذبذب مؤشر الإنتاجية للاستثمارات على شكل منكسر وهذا راجع إلى تذبذب قيم الامتلاك ، وهذا ما أدى إلى تذبذب التكاليف الثابتة للمجمع ما يفسر التغير الحاصل في التكلفة المتوسطة . وعموما يمكن القول بعد تتبع أرقام قياس الإنتاجية لمجمع صيدال يتمتع بتنافسية قوية وهذا بعد التحليل السابق الذي توصلنا إلى الكفاءات المستخدمة من طرف العمال أي إنتاجية العمال إضافة إلى انخفاض التكلفة المتوسطة ومؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج والتحسينات المستمرة وهذا منح المجمع قدرة تنافسية على المستوى المحلي لإنتاج الأدوية الجينية وهذا نتيجة التحكم الجيد في المدخلات والمخرجات مما اعطى لصيدال آلية تنظيم السوق الدوائي الجزائري.

### رابعا: مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي انه لا يتنازل على الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق. ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية<sup>1</sup>.

تتضمن مجموعة نسب الربحية جملة من النسب التي عادة ما تستخدم لتحليل ربحية المؤسسة ونجد نسبة ربحية النشاط وتمثل مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية ربح فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان تكون مضللة، لان زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال وتتبخر معها الأرباح وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المديريين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية وتحسب النسبة كالتالي<sup>2</sup> :

نسبة ربحية النشاط (ن.ر.ن) = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

<sup>1</sup> القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأفطار العربية، العدد 24، الكويت، ديسمبر/كانون الاول 2003، ص: 11.

<sup>2</sup> للاطلاع أكثر: خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص: 89-100 مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 51-53.

الجدول رقم (19): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2015

الوحدة: دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ر. الأعمال <sup>3</sup> <sub>10</sub>	12510199	13504270	13895054	11461847	9789025	9984043
النتيجة.ص <sup>3</sup> <sub>10</sub>	1102191.9	2060480.3	196516.0	2658147.3	1477751.5	1143817.99
ن.ر.ن.%	8.81	15.25	1.41	23.2	15.09	11.45

المصدر: بالاعتماد على تقارير المجمع

بين الجدول أعلاه ما تقدمه كل وحدة نقدية مقارنة بالمبيعات في تحقيق النتيجة الصافية ، ففي سنة 2014 مثلا نجد واحد دينار من المبيعات حقق 0.15 من النتيجة الصافية وهكذا، ومن الجدول نلاحظ عموما تطور لنمو نسبة ربحية النشاط خصوصا سنة 2011، 2013، و2014 حيث حقق نموا وهذا يعكس استمرارية أداء المؤسسة اما سنة 2015 فقد عرف تراجعاً بنسبة 22%، وهذا بسبب تراجع النتيجة الصافية إلا أن رقم الأعمال سجل ارتفاع ، ومن مؤشر الربحية يمكن القول أن مجمع صيدال يعتبر تنافسيا (البقاء في السوق) . إلا أن هذه النسب المنخفضة قد لا تعبر حقيقةً على مردودية نشاط المجمع؛ لأنها لتستثني نتيجة خارج الإستغلال مما يعني أن الهامش الصافي للمجمع هو في تحسن مستمر .

#### رابعا: مؤشر الحصة السوقية

إنّ تحليل الحصة السوقية مهم جدا بالنسبة للشركة، فهي مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية، فبواسطة تحليل نصيب المؤسسة في السوق، تعرف إيراداتها (بالنقصان أو بالزيادة) مقارنة بمنافسيها. وفي هذا السياق، فقد وردت للحصة السوقية عدة تعاريف تنتهي جلها إلى هذا التعريف الشامل أنها (مقياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية، من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للشركة على حجم المبيعات الكلية للصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة<sup>1</sup>. في حين يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات قياس تنافسية المؤسسات للدور الحاسم ي صياغة الاستراتيجيات وصناعة القرارات.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.17

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

وفيما يلي توضيح الحصة السوقية لمجمع صيدال من أجل تحديد تنافسية صيدال من السوق العالمي للدواء  
و هذا خلال فترة الدراسة<sup>1</sup>

الجدول رقم (20): حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2009-2012

البيانات				
2012	2011	2010	2009	البيانات
856	855	870	820	حجم السوق العالمي للدواء (1)
0.1377	0.1345	0.1222	0.1040	رقم أعمال صيدال (2)
0.016	0.015	0.014	0.012	الحصة السوقية لصيدال 2/1
46.9	56.3	55.3	45.4	رقم أعمال قائد السوق العالمي للدواء Pfizer(4)
0.293	0.238	0.220	0.229	الحصة السوقية لصيدال بالنسبة Pfizer (2/4)
%6.66	%7.14	%16.66	-----	نسبة نمو الحصة السوقية لصيدال
%23.10	%8.18	%3.93-	-----	نسبة نمو الحصة السوقية S بالنسبة Pfizer

المصدر : علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص:216.

نلاحظ أن مجمع صيدال حقق نسبة نمو في الحصة السوقية مرتفعة وقدرت ب 16.66% من السوق العالمي سنة 2010، ثم بدأ انخفاض في الحصة السوقية سنة 2011، 2012 على التوالي بنسب 7.14%، 6.66%، وهذا نتيجة المنافسة الشديدة من طرف المخابر العالمية التي تتبع استراتيجيات الاندماج

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، دور البقطة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص:215.

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

والتحالفات وهذا ما جعل المجمع يركز على السوق المحلي. أما بالنسبة للمؤسسة الرائدة فعموما نسبة لا بأس بها حيث ارتفع معدل نمو الحصة السوقية بنسبة 23.10%.

و الجدول التالي يوضح حصة سوق الأدوية في الجزائر حسب المتعاملين لسنة 2016

الجدول رقم (21) : سوق الأدوية حسب المتعاملين لسنة 2016

المخبر	تطور المبيعات	الحصة السوقية سنة 2016	مت وسط تطور المبيعات 2016-2011
SANOFI (فرنسي)	1.6	13.2	4.4
SAIDAL (جزائري)	1.9	8.8	-0.8
MERINAL (جزائري)	6.6	4.9	15.7
GLAXOSMITHKLINE (انجليزي)	0.3	4.7	3.2
HIKMA PHARMA (أردني)	10.8	4.5	-4.4
PHARMALLIANCE (جزائري)	10.4	4.2	10.7
PFIZER (أمريكي)	3.1	3.1	-2.5
بقية المتعاملين	-	56.6	-

المصدر: تقارير الخاصة بالمجمع

إن ظهور مؤسسات الإنتاج في القطاع الخاص هو في تطور مستمر من سنة لأخرى نتيجة الاستثمارات المحققة خلال السنوات الأخيرة في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكال أخرى من الشراكة وذلك سمح بتطوير الإنتاج الوطني، حيث قام المنتجون برفع العرض من الأدوية الجنيسة، ما رفع نسبة تغطية حاجيات السوق من 12 في المائة عام 2004 إلى 41 في المائة في 2014، مع نسبة نمو بمعدل يفوق 17 في المائة ما بين 2006 و2012.

ومن بين المخابر الصيدلانية الرئيسية التي تنشط في هذا الميدان نجد مجمع صيدال والذي يحتل المرتبة الثانية بحصة سوقية 8.8 % ومعدل نمو 1.9 مقارنة بسنة 2015، في حين بلغت حصة صيدال سنة 2007، نسبة 7.71% من السوق الوطنية و أن صيدال تغطي 15 بالمائة من سوق الدواء من الإنتاج الوطني المقدر بـ 40 بالمائة وهذا

مؤشر جيد للمجمع الذي يسعى لتوسع حصته وتقديم افضل المنتجات وبأسعار تنافسية إلا أن انخفاض المبيعات لخمسة سنوات وصل إلى 0.8 وهذا يفسر بالمنافسة الشرعة التي يتلقاها المجمع ويتوسع المجمع من تطوير حصته السوقية إلى 70 من الإنتاج المحلي.

ومما سبق يمكن القول بأن تنافسية المجمع الصناعي صيدال منخفضة انطلاقاً من المؤشرات السابق تحليلها

ويمكن إرجاع أسباب هذا الانخفاض إلى تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية يصعب تحديد هي كالاتي<sup>1</sup>:

### 1: العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال: يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية المؤثرة على

تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي:

- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها ؛

- تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية ؛

- تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات الخاصة بتطبيقها.

- غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع (مرسوم جويلية

2003) الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات إرتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى

المخاطر .

وانطلاقاً مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية الإنتاج الوطني

ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة.

وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على

المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر . وبذلك تتمثل الخاصية

الأساسية لاتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها بأنها مصدر التزامات على القانون الداخلي ومن ثم

العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء . ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات UE و

OMC على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة منتجاته لتتمكن من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق

الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المؤسسات العالمية . بالإضافة إلى الاهتمام

بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدي.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة مرجع سابق،ص: 219

### 2: العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال:

إن تطبيق مبادئ اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة ستؤدي إلى نتائج مؤثرة على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بما فيها مجمع صيدال بصفة خاصة وعلى نظام الصحة ككل بصفة عامة.

أ- مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال<sup>1</sup>: هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. هذه الاتفاقيات هي: اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة OTC والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات (SPS L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires) وترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة. وصارمة جدا. كما تشجع هذه الاتفاقيتين العمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة

وفي إطار السعي لانضمام الجزائر إلى المؤسسة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية OTC و SPS ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستخضعها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء (الاستيراد بشكل خاص) وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء..، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين. ولذلك تكون وزارة الصحة مسئولة لدراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

كما تهتم أساسا اتفاقية OMC JADPIC والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية. وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري. وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة.

وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 221

براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد .ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الآتي :

- خطر الزيادة المبالغ في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان ؛ -خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع ؛ -الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المؤسسات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية ؛

-خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما ؛

-الخطر المرتبط بارتفاع حجم المؤسسات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المؤسسات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول . كما تحتكر هذه المؤسسات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و 200 مليون دولار؛

-يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية ؛

-احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛

-حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن

ثم تقليص الإنتاج ؛

-ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المؤسسات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا .

ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

### ب- ضغوطات نظام تسجيل الأدوية :<sup>1</sup>

يعتبر إدارة نظام التسجيل الأساس لكل نظام سوق الدواء، حيث يتم فيه اختيار موافقة أو رفض دخول الدواء في السوق سواء عن طريق الإنتاج أو الاستيراد .وبذلك يتم فيه التقاء المصالح التجارية وفي نفس الوقت انشغالات تسيير والمحافظة على الصحة العامة . وفي هذا المستوى تستجوب السلطات الصحية خلال تحضيرات مفاوضات الموافقة للدخول في المؤسسة العالمية . كما تتركز عليه الرهانات الأساسية لشكل السوق المستقبلي للدواء.

وفي الواقع العملي، لا توجد معلومات من خلال تصريحات الإدارة الصحية عن اتجاه نمط إدارة التسجيلات وكيف سيتم تطورها في سياق الدخول إلى المؤسسة العالمية . وحقيقة فإن نمط إدارة التسجيلات يشكل بعض الصعوبات والمرتبطة بالتأخر في إعطاء التعليمات الدورية، وبعدم احترام التعليمات الموجودة، وبصفة عامة ترتبط بغياب الشفافية في القرارات ورد فعل ضعيف من طرف الإدارة المسؤولة في اتجاه مسألة أساسية، وعليه يمكن أن تسوء حالات القصور في إدارة التسجيلات من خلال القيود الإضافية التي تفرضها اتفاقيات المؤسسة العالمية ومن ثم ضرورة التزام الجزائر بها.

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المؤسسة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المؤسسة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد . وعليه يجب الاستعانة بخبرة دولية لتدعي مجموعة العمل (مسئولي وزارة الصحة) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتفادي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

### السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجنيسة:

يساهم تطبيق مبادئ المؤسسة العالمية للتجارة في انخيار إجراءات تشجيع الأدوية الجنيسة ومن ثم انخيار القدرة التنافسية لصيدال بما أنها منظمة لإنتاج وتسويق الأدوية الجنيسة . ونظريا، يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجنيسة على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة . ولذلك يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي تفتقده الأدوية الجنيسة في الجزائر . وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجنيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة . كما تشارك

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 222.

في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعي، البحث العلمي، وكالة الملكية الصناعية... الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المؤسسة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجنيسة . ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على هذا العمل . كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني . ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك . وتجدد الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيسة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى المؤسسة . وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيس . كما يؤسف أيضا عدم إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية . ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار) المؤسسات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المؤسسات المحلية . ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة . ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيسة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة.

ومما سبق يمكن القول بأن الآثار والمخاطر التي تفرضها تطبيقات اتفاقيات OMC و UE وخاصة الاتفاقيات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية تشير إلى ضعف تنافسية مجمع صيدال . وذلك يؤدي إلى وجوب الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر إلى المؤسسة العالمية للتجارة والتي سوف تلقي العبء أكثر على المجمع نتيجة أن الأدوية الأجنبية سوف تدخل للسوق الجزائري بأسعار تقل عن أسعار المجمع وبجودة أعلى . وعليه يجب البحث في الطرق الملائمة لمواجهة هذه المخاطر ومن ثم تحسين التنافسية ولعل السبيل لذلك هو تطبيق نظام اليقظة في إدارة مجمع صيدال حتى يكون على إطلاع دائم بمختلف المستجدات الخارجية التي تؤثر في سوق الدواء المحلي والعالمي و بالتالي اكتشاف في وقت مبكر و مسبق التهديدات و الفرص المحتملة و محاولة استغلاله

### المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة لبورتر بالتطبيق على مجمع صيدال

على المجمع الدوائي صيدال من تحليل مصادر القوى التنافسية بغية التقليل من آثارها الحادة واستغلال الفرص المتاحة من اجل تغيير اتجاه القوى التنافسية الخمسة وتحسين هيكل صناعتها

#### أولاً: المنافسة داخل القطاع

شهد مجمع صيدال منافسة كبيرة في السوق التي ينشط فيها، نتيجة تواجد مجموعة من المخابر المحلية والأجنبية التي تقوم بعملية الإنتاج والاستيراد، لكن التهديد الأكبر لا يأتي من المنتجين المحليين، لأن عملهم يقتصر على إنتاج وتسويق منتجات معينة، بل المنافسة الحقيقية تأتي من المستوردين، حيث بلغ عددهم حوالي 79 مستورداً<sup>1</sup>، و44 منتج وطني و23 وحدة وطنية وترجع أسباب قيامهم بعملية الاستيراد إلى<sup>2</sup>:

1- عملية الاستيراد لا تتطلب إمكانيات استثمارية ضخمة؛

2- ارتفاع معدل المدرودية لهذه الاستثمارات؛

3- شهرة العلامة للمنتجات المستوردة.

كما يفتقد مجمع صيدال لبعض الأدوية ذات طلب مرتفع وورجحية عالية مثل أدوية معالجة أمراض السرطان، أدوية أمراض القلب وأدوية أمراض الأعصاب، والتي لا تزال حكراً على المخابر العالمية مثل مخبر Aventis الفرنسي وPfizer الأمريكي.

ويواجه مجمع صيدال تهديداً من قبل المؤسسات التي يعقد معها تحالفات إستراتيجية، حيث تبقى منافسة له في السوق خارج نطاق التحالف الإستراتيجي.

#### ثانياً: الداخولون الجدد

يواجه مجمع صيدال تهديداً من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا القطاع، خاصة بعد القانون الذي يجبر المؤسسات على إنشاء مشاريع إنتاجية بعد سنتين من بداية عملية الاستيراد، حيث يبلغ عدد المشاريع الاستثمارية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروعاً محلياً وأجانبياً سنة 2006، لكن هناك عوائق قد تحد من دخول منافسين جدد تتمثل في:

1- الحاجة الكبيرة لرؤوس الأموال من أجل الاستثمار؛

2- الخبرة الكبيرة لمجمع صيدال في صناعة الدواء، والتي مكنته من تخفيض تكاليف الإنتاج؛

<sup>2</sup> محبوب فطيمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 118

- 3- الصورة الجيدة لمنتجات مجمع صيدال نتيجة حصوله على شهادة ISO، حيث تحصل المجمع، فرع Antibiotic و فرع Biotic على ISO 9002، بينما مركز البحث والتطوير تحصل على ISO 9001، وهذا سنة 2001؛
- 4- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية؛
- 5- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

### ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

يعتمد مجمع صيدال في توريداته للمادة الأولية على مصدرين، السوق المحلية والأجنبية، ويمكن توضيح قيمة الواردات ونسبتها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(22): مصادر التموين لمجمع صيدال

الوحدة:دج

البيانات	المواد الأولية	مواد التعبئة والتغليف	قطع الغيار	المجموع	النسبة %
مشتريات محلية	234735	500434	94013	919182	0.24
مشتريات أجنبية	1954425	853299	162274	2969998	0.76
المجموع	2279160	1353733	256287	3889180	100
النسبة%	0.59	0.35	0.06	100	

Source: rapport de gestion 2009, p 19

من خلال الجدول وكما أشرنا سابقا نلاحظ أن ما نسبته 76% من التموين تأتي من الأسواق الأجنبية، بينما 24% فقط تستورد من السوق المحلي، وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، وتعتبر ألمانيا والهند من أهم موردي مجمع صيدال بنسبة تقدر بـ 22.31%، 19.51% على التوالي، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

<sup>1</sup> محبوب فطيمة، مرجع سابق، ص: 121

الجدول رقم(23): قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009

النسبة %	قيمة المشتريات (مليار دج)	الدولة
22.31	670198862	ألمانيا
19.51	586070281	الهند
13.49	405298878	فرنسا
10.09	303024830	سويسرا
9.19	276147926	إيطاليا
5.05	151704085	الصين
4.51	135368035	بلجيكا
2.77	83264325	تونس
2.62	78767048	اسبانيا
2.89	86916663	الولايات المتحدة الأمريكية
1.61	48243008	التشيك
1.32	39743669	النمسا
1.04	31204237	سلوفاكيا
0.81	24221636	المجر
0.64	19274420	بريطانيا
0.50	14965523	مصر
0.38	11476521	البرتغال
0.08	2342154	السعودية
0.03	928423	فنلندا
0.02	453964	الإمارات العربية
0.01	367583	هولندا
0.00	16927	كوبا
100	2969998916	المجموع

Source: rapport de gestion 2009, p 19

رابعا: القوة التفاوضية للزبائن

يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في:

1- تجار الجملة بنسبة 80%؛

2- مؤسسة التوزيع بالجملة Digromed بنسبة 7%؛

3- الصيدلة المركزية للمستشفيات بنسبة 5%؛

4- المستوردون بنسبة 5%؛

5- الضمان الاجتماعي بنسبة 1%؛

6- وزارة الدفاع الوطني بنسبة 1%؛

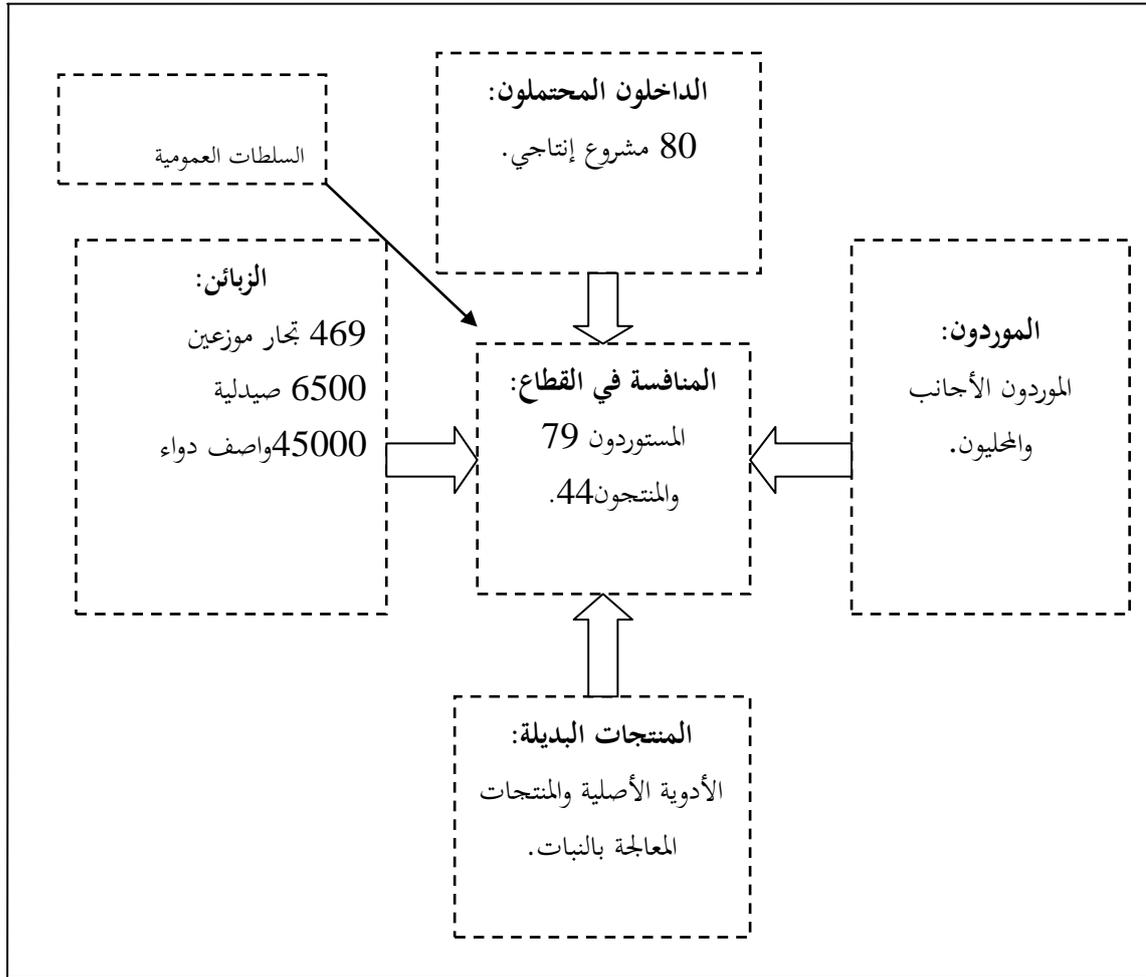
7- العيادات الخاصة بنسبة 1%.

نلاحظ مما سبق تركز زبائن مجمع صيدال في تجار الجملة، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية، حيث أن هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر وبجودة عالية، هذا ما يدفعهم للجوء إلى المنتجات الأجنبية الأصلية التي تحقق هوامش ربح مرتفعة.

خامسا: منتجات الإحلال

تتمثل منتجات الإحلال في المنتجات الأصلية المستوردة، وهي ذات طلب مرتفع مقارنة بالمنتجات الجنيصة التي ينتجها المجمع، إضافة إلى الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية التي يستخدمها المستهلك للعلاج. والشكل الموالي يبين القوى التنافسية الخمسة بالتطبيق على جمع صيدال:

شكل رقم (42): تطبيق نموذج بورتر على بيئة مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: سامية حول مرجع سابق، ص:403، محبوب فطيمة، مرجع سابق، ص:123 ،

إن التكلفة المنخفضة وتمييز المنتج يلعب دورا هاما في التأثير على القوى التنافسية الخمسة وبالتالي التأثير على هيكل الصناعة وبالتالي قواعد اللعبة التنافسية حيث تلعب جودة المنتج في تحقيق الصورة في ذهن الزبون وبالتالي محاربة خطر المنتجات البديلة في حين تلعب التكلفة المنخفضة حاجز دخول أمام الداخلين الجدد الذي يتيح المؤسسة فرصة إعادة تصميم المنتجات وتوفير عنصر الإبداع داخل المجمع الصناعي وتلعب المصادر المتنوعة للمدخلات وبالتالي عدم القدرة في التأثير على المشتري . وتلعب المنتجات ذات الطبيعة التخصصية العالية إلى قوة شرائية منخفضة.

أن المؤسسة التي تولي اهتماما كبيرا بالاستثمار في جانب البحث و التطوير وكذا الابتكار و الإبداع يكون لها الحظ الأوفر للحصول على منتجات تأهلها لكسب مكانة قوية في السوق دون منازع، فهي تكون السبابة

لتطبيق التكنولوجيا الحديثة وفق ما يقتضيه إنتاجها، فتسارع لمعرفة كل التغيرات التكنولوجية الحاصلة، و تعمل على استغلالها لتزيد من قدرتها التنافسية، و تضمن مكانها في السوق.

يعمل المجمع الصناعي صيدال جاهدا لتطبيق كل ما هو جديد، لغرض زيادة قدرته التنافسية، من خلال تخصيص نسبة لا يستهان بها من رأس المال لجاناب البحث و التطوير لإنتاج منتجات متطورة و جديدة تلقى إقبال المستهلك، حيث في هذا الصدد خصصت صيدال فرع المدية المخصص للمضادات الحيوية، حيث أن هذا المركب يتم فيه تطوير كل المنتجات للحصول على نوعية عالية (منتج عالي الجودة و الفعالية) بتكاليف منخفضة باعتبارها تنتهج سياسة التقليد في بعض المنتجات ، هذين العنصرين (نوعية عالية، تكلفة منخفضة) يؤهلان صيدال لأن تحسن صورتها من خلال المنتج المميز، بحيث يزيد من نموها و كذا يرفع من قدرتها التنافسية<sup>1</sup>

إن المجمع الصناعي صيدال يسعى دائما لزيادة قدرته التنافسية من خلال التميز في الإنتاج بإبتكار و إبداع منتجات متطورة و مميزة وهذا يكون سببا في زيادة حصته السوقية ونموها، أي الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للحصول على نوعية عالية وتكلفة منخفضة، وبالتالي زيادة القيمة المضافة للمجمع وهي زيادة كبيرة وهذا ما زادها نمو في السوق بشكل واضح، كذلك نجد أن النوعية العالية التي آلت لها منتجات صيدال في الفترة الأخيرة من تحسين وتطوير في المنتج زادها إقبالا على منتجاتها، وبالتالي زيادة حصتها في السوق ونموها بالتدريج .

ومن جانب التشريعات الجزائرية خاصة بعد فتح السوق المحلية نجد أن الجزائر قامت بدعم الإنتاج المحلي من خلال فتح السوق الوطنية ومنع الاحتكار منها المرسوم رقم 88-204 المؤرخ في 18-01-1988 الذي يقضي بفتح السوق الوطنية ومحاربة الاحتكار، إضافة لقانون 90-10 المؤرخ في 14-10-1990 الخاص بالنقد والقرض والمنظم لحرية الاستثمار الأجنبي ثم تلاه القانون 90-16 المؤرخ في 07-08-1990 والمتمثل في النظام الخاص بعمل تجار الجملة والوكلاء ثم المنشور التنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 13-02-1991 والمتعلق بإزالة الاحتكار الدولة للتجارة الخارجية، و ثم المرسوم الصادر 06-07-1992 الذي يرخص الاستغلال لمؤسسة الإنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية وبموجبه تم رفع الحظر على القطاع الخاص وأصبحت المنافسة شديدة داخل السوق الدوائية الجزائرية. وقامت الدولة بمساعدة المجمع من خلال قانون 1992 للأدوية الجينية وهذا بزيادة حصتها السوقية وزيادة عدد الأدوية المنتجة وقيام الدولة بتدعيم المجمع من خلال القرار 06-جويلية

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق، ص: 143.

2009 بمنح صيدال تدعيم مالي لتحسين حصتها السوقية وزيادة عدد خطوط الإنتاج وكذلك منح صيدال مؤسسة DIGROMED، وهي متخصصة في تصدير الأدوية للخارج.

وكتلخيص عن تحليل البيئة الخارجية تم إعداد قائمة الفرص والتهديدات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): ملخص للفرص والتهديدات لمجمع صيدال

الفرص	التهديدات
- تطور الطلب على الأدوية	- متطلبات متزايدة على أدوية الجيل الجديد (الثالث).
- تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة، رفع النفقات الوطنية للصحة.	- التزامات دولية من خلال اتفاقيات OMC و UE، فتح السوق وتشجيع الاستثمار في مجال صناعة الأدوية، زيادة سنوية للواردات من الأدوية، انسحاب دعم الدولة.
- ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، غياب منافسين أقوى من القطاع الخاص.	- شدة منافسة الأدوية الأصلية من حيث الجودة، وضع تسهيلات للدخلين الجدد، تطور استثمارات خاصة تحد بمنافسة سريعة.
- تزايد في عدد واصفي الأدوية.	- تفضيل وصف الأدوية الأصلية عن أدوية صيدال الجنيسة.
- سوق ذات جودة عالية	- يشكل احتكار المواد الأولية خطرا على التوريد، زيادة الأسعار.
- ضمان تصريف الأدوية المعوضة.	- تخفيض عدد الأدوية المعوضة.
- نمو متزايد للشراكة مع منظمات وطنية وأجنبية، كسب خبرة إنتاجية.	- لجوء الطلب نحو الأدوية الجديدة.
- اقتراب نهاية مدة حماية براءة عدة أدوية.	

**المصدر:** سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، المؤتمر العلمي

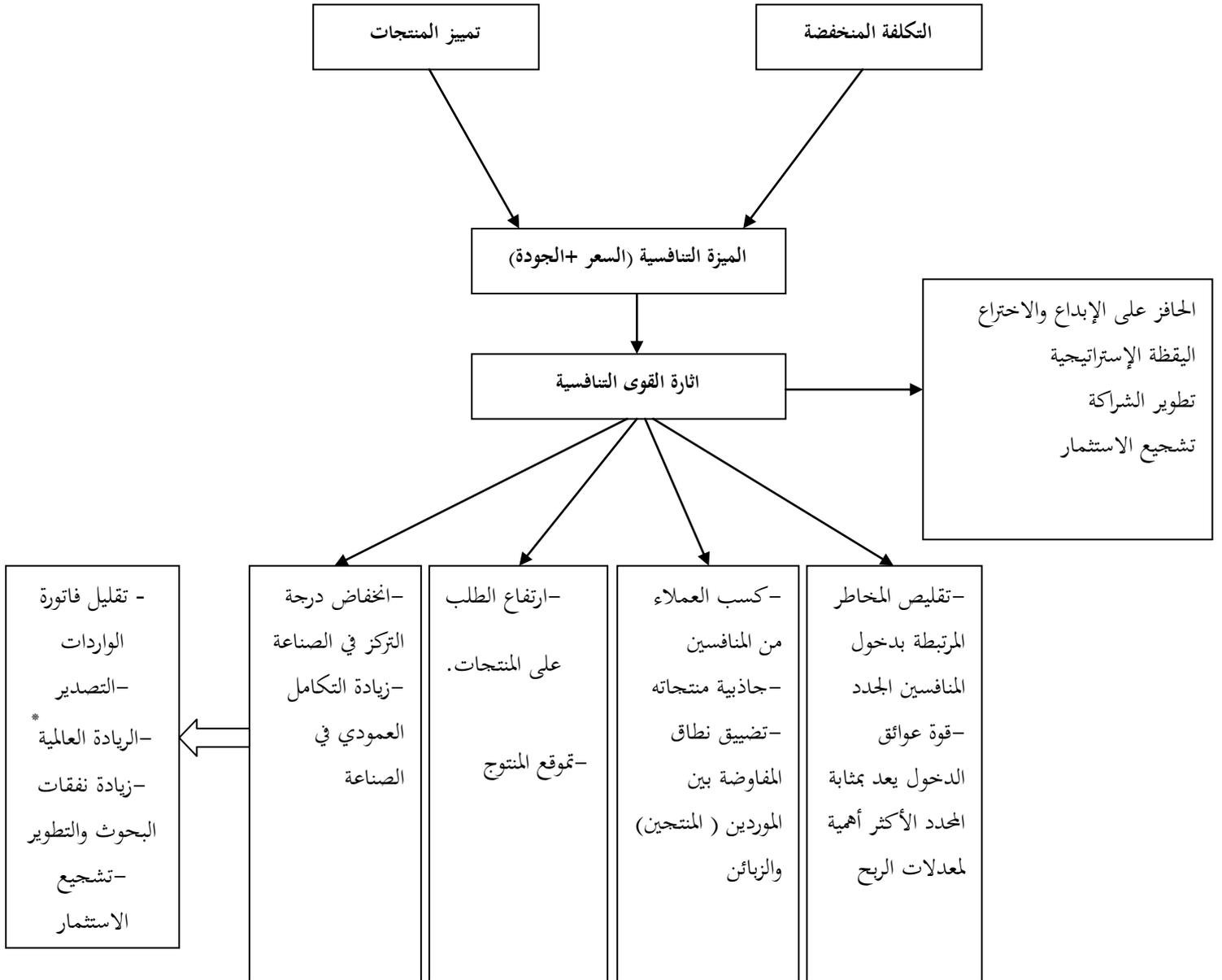
الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الأردن - 29

27 أبريل 2009. ، ص: 11.

ويمكن طرح مخطط يبين دور الاستراتيجيات العامة للتنافس من طرف صيدال في تحسين هيكل الصناعة الدوائية

الجزائرية

الشكل رقم (43): دور الاستراتيجيات العامة للتنافس من طرف صيدال في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالب

حيث تمثل إستراتيجية التكاليف أو التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين لنفس المنتج بمثابة مغناطيس ذو جذب عالي للقوى التنافسية الخمسة تعمل مؤثرة على القوة التساومية للزبائن حيث يكون ميل النسبة الكبيرة من الزبائن للتكلفة المنخفضة والجودة مؤثرة بذلك على النسبة المتبقية من الطلب وبالتالي تضعف القوة التساومية للزبائن لهيكل الصناعة وهذا يكون حافزاً للمؤسسات الأخرى الراغبة في الإبداع، وتنشيط اليقظة الإستراتيجية والبحث عن أمثلة هيكل الصناعة الذي يمتاز بالتكاليف المنخفضة والجودة العالية واقتراب هذا الهيكل الصناعي من المنافسة التامة.

أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين نجد أن المؤسسة ذات التكلفة المنخفضة الناتجة من جراء أثر الخبرة والتعلم واقتصاديات الحجم خصوصاً المؤسسات ذات التكامل العمودي المرتفع حيث تضعف القوة التفاوضية من قبل الموردين إلا أنه عموماً تبقى هذه المؤسسة مسيطرة حتى وأن ارتفع سعر المورد كون المؤسسة تتحكم في التكلفة.

في حين تقود إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالقفز بالمؤسسة إلى وضعية جد تنافسية إضافة إذا تمكنت المؤسسة من السبق للاختراع فستعمل على تغيير كل أبعاد هيكل الصناعة ويكون للمؤسسة إمكانية استعمال السعر كسلاح للمحا فطرة على حصتها في السوق وعزل مؤسسات أخرى راغبة في الدخول إلى الصناعة.

ويكون تمييز المنتج ظاهر من التكلفة المنخفضة كون الزبون اهتمامه قائم على السعر المنخفض والجودة ويكون بإمكان المؤسسات صاحبة ميزة التكلفة المنخفضة من تخفيض السعر في حالة تغيير رغبة الزبائن للمنتجات البديلة

وباشتداد حدة المنافسة يكون بإمكان المؤسسات ذات التكلفة الأقل أن تحافظ على حصتها السوقية وهذا نتيجة تحكمها في التكاليف.

و أن القوة التفاوضية لدى الزبائن ضعيفة جداً بالنسبة للمجمع الدوائي صيدال حيث يعتمد المجمع على إنتاج الدواء الجنييس وهذا مما أثر سلباً على تنافسيته وعدم القدرة على التحكم في القوى التنافسية وعلى المجمع زرع الثقة نحو منتجاته، أما التكلفة المنخفضة فقط تجعل المؤسسة في وضع تنافسي شديد أمام المؤسسات الأخرى.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف مجمع صيدال

بعد التطرق لتنافسية المجمع لا بد من تحديد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المجمع لتحديد تطابق الميزة التنافسي للمجمع مع الاستراتيجيات التنافسية بمعنى من أين استمر مجمع صيدال داخل القطاع رغم المنافسة الشديدة إلا أن أي إستراتيجية تنافسية لا تخلو من الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر

**المطلب الأول: مكانة مجمع صيدال في صناعة الأدوية بالجزائر - السياسة التجارية لمجمع صيدال**

بعد إنشاء مجمع صيدال سنة 1989، كان يعمل في ظل نظام احتكار للإنتاج وتوزيع الأدوية بالجزائر، وبعد انفتاح الاقتصاد الجزائري على الخارج وتحرير التجارة الخارجية منذ مطلع سنة 1994، وكذا تحرير سوق الأدوية على وجه الخصوص، أصبح لزاما على المجمع أن ينتهج سياسة تجارية واضحة المعالم في مجال الإنتاج والتسعين والترويج وتوزيع الأدوية بالجزائر، وذلك ليتمكن من فرض وجوده ومواجهة تحديات منافسة الشركات والمخابر العالمية التي تسوق منتجاتها في الجزائر، وتعتمد السياسة التجارية لمجمع صيدال على المحاور الأربعة التالية<sup>1</sup>:

### 1. سياسة المنتج:

بما أن الدواء ليس سلعة كباقي السلع الاستهلاكية كونه مرتبط بصحة الإنسان وبقاء المجتمع، فإن مجمع صيدال يحرص على تقديم منتجات ذات نوعية جيدة من خلال:

- مراقبة المواد الأولية وتحليلها.

- مراقبة المنتج النهائي من حيث الوزن، التركيب، التركيز والرطوبة، والمراقبة من ناحية التعقيم إضافة إلى التغليف والتعبئة.

- تقديم مختلف البيانات الخاصة بالمنتج الصيدلاني.

ويركز نظام ضمان النوعية لدى مجمع صيدال على قاعدة "5M" ذات الدلالات التالية:

- Matière: المادة.

- Méthode: الطريقة.

- Main d'oeuvre: اليد العاملة.

- Moyens: الوسائل.

<sup>1</sup> مدونة المتخصص اقتصاد 2016، على الموقع، <https://ecomedfot.pushcrew.com/?action=subscribe>

- Milieu: المحيط

حيث تدل هذه الدلالات على الاهتمام بنوعية المواد الأولية التي تستعملها، وكذا الحرص على استعمال طرق جيدة في مختلف الدراسات وجميع العمليات، ثم من المهم استخدام اليد العاملة المتميزة بالنوعية والكفاءة، والتي تعمل في محيط ملائم ولديها كل الوسائل الضرورية.

2. سياسة السعر:

في مفهوم التسويق فإن لكل منتج سعر يعكس قيمته السوقية، لكن ليس بالضرورة أن كل مؤسسة حرة في تحديد سعر منتجاتها، فالتذبذب الاقتصادي والمنافسة والقيمة الحدية للمواد الأولية ومعدل الفائدة السائد في السوق، إضافة إلى القدرة الشرائية، هي عوامل تساهم أيضا في اتخاذ قرار التسعير حتى يكون تحفيزيا للطلب من جهة وذو ربحية على المؤسسة من جهة ثانية، وباعتبار أن الدواء سلعة تختلف عن باقي السلع المتداولة في السوق وباعتباره يأخذ أبعادا اجتماعية، فإن اختيار إستراتيجية سعرية يقتضي الأخذ في الحسبان لعاملين هما: القدرة الشرائية للمستهلك وسعر المنتج المنافس.

وعليه فإن مجمع صيدال يتبع في تحديد أسعار منتجاته طريقة التكلفة الكلية على النحو التالي:

$$\text{سعر التكلفة} = \text{التكلفة الثابتة الوحديّة} + \text{التكاليف المتغيرة الوحديّة}.$$

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة} + \text{نسبة هامش الربح}.$$

حيث أن نسبة هامش الربح بالنسبة للمنتجين المحليين (صيدال) فهي محددة إداريا من طرف الوصاية بنسبة 20%.

مما سبق يتبين لنا بأن هناك رقابة حكومية صارمة في مجال تسعير الأدوية، ومجمع صيدال ليس حرا في تحديد السعر الذي يراه مناسباً لمنتجاته، إضافة إلى وجود مخاطر عملاقة تسوق منتجاتها في السوق الجزائري، هذا ما يمثل قيودا يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة تأثير تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) على أسعار الأدوية في الجزائر، كون أن مجمع صيدال يعتمد بدرجة كبيرة على تراخيص إعادة الإنتاج وشراء البراءات من الخارج.

### 3. سياسة الترويج:

يختلف الترويج من مؤسسة إنتاجية لأخرى خاصة في مجال صناعة الأدوية، حيث يعتبر المنتج الصيدلاني ثاني أهم المنتجات في العالم تسويقا بعد المنتجات البترولية، ويعتمد مجمع صيدال على سياسة ترويجية، أساسها في المزيج الترويجي البيع الشخصي الذي يعتبر أداة أساسية في التسويق المباشر للدخول في علاقة مباشرة ودائمة مع الزبون، على اعتبار أن هذا الزبون ليس مستهلكا عاديا بل أطباء وصيادلة، تحتاج المعاملة معهم إلى منهج علمي وتقني من نوع خاص.

كما يستعمل المجمع في المزيج الترويجي عملية تنشيط المبيعات، وذلك باستخدام الكتالوجات (Catalogues)، المطويات، الصور المكبرة، نماذج مكبرة عن علب الأدوية، إضافة إلى السيالات والمفكرات والزيارات التي تحمل الشعار والعلامة والاسم التجاري للمجمع، إضافة إلى جريدة صيدال الإعلامية، وكذا استخدام المجمع للمعارض الوطنية والدولية للتعريف بمنتجاته.

لكن كما هو معروف بالنسبة للإعلان وباعتباره أحد عناصر المزيج الترويجي، فإنه يمنع استخدامه في حالة المنتجات الصيدلانية كون أن هذا القطاع الاقتصادي ذو إقبال كبير على استهلاك منتجاته ويعتمد في دالته على أربع أعوان وهم:

- من يصف الدواء ؟ (الطبيب).
- من يبيع الدواء ؟ (الصيدلي).
- من يستهلك الدواء الموصوف ؟ (المريض).
- من المتحمل لتعويض الدواء ؟ (الضمان الاجتماعي).

وعليه فقد صدرت قوانين خاصة بالجزائر تمنع الإعلان أو الترويج للمنتجات الصيدلانية لعامة الجمهور، وهي موضحة في مواد قانونية من (المادة 06 إلى المادة 21)، حيث تنص المادة (06) مثلا على ما يلي: "لا يوجد أي نشاط إعلامي مسموح به خاص بالمنتجات الصيدلانية إلا بعد أخذ موافقة مسبقة من طرف وزارة الصحة والسكان، وبعد التأكد من مطابقة المعلومات الواردة عن المنتج الصيدلاني ومراقبتها". أما المادة (17) فتقول: "ممنوع وضع الإعلانات أو الترويج للمنتجات الصيدلانية على مستوى الإذاعة والتلفزيون، وهذا إجراء لا يمس النشاطات الإعلامية التي لها علاقة بالبرامج الوطنية للصحة..".

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الترويج للمنتجات الصيدلانية يعتبر عائقا يحول دون إعلام الجمهور العام بمنتجات مجمع صيدال باعتبار أن الإعلان في وسائل الإعلام لهذا النوع من المنتجات هو ممنوع، وحدثا أصبح للمجمع موقع عبر الإنترنت لتسهيل العلاقة مع الزبائن ويسمح بالتعريف بمنتجات صيدال وكذا الخدمات المقدمة من طرفه، كما أن ميزانية الترويج للمجمع لا تتعدى في أحسن الأحوال نسبة 02% من رقم الأعمال.

#### 4. سياسة التوزيع:

إن المفهوم التسويقي الحديث يعتمد على إستراتيجية متكاملة العناصر، انطلاقا من المنتج إلى غاية التوزيع، لكن ما يجب إدراكه هو أن توزيع الأدوية يختلف عن توزيع المنتجات العادية على اعتبار أن المنتج الصيدلاني (الدواء) لا يوجه مباشرة إلى المستهلك النهائي. ويعتمد مجمع صيدال في توزيع منتجاته من أجل ضمان تغطية كاملة للسوق الوطني والقدرة على منافسة الشركات والمخابر الأجنبية على ما يلي:

#### مراكز التوزيع التجارية:

والمتمثلة في الوحدات التجارية الثلاثة الموزعة في كل من وسط، شرق وغرب البلاد، وهي:

• (U.C.C) وهي الوحدة التجارية للوسط، ومقرها الجزائر العاصمة.

• (U.C.O) وهي الوحدة التجارية للغرب، ومقرها مدينة وهران.

• (U.C.B) وهي الوحدة التجارية لباتنة، بشرق البلاد.

وتتعامل هذه الوحدات التجارية مع المؤسسات التالية:

- DIGROMED: المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالجملة.

- ENDIMED: المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.

- P.C.H: الصيدلية المركزية للمستشفيات.

- القطاع العسكري.

- المستشفيات.

- تجار الجملة الخواص الموزعين عبر مختلف التراب الوطني.

مما سبق يتضح بأن القناة التوزيعية للأدوية طويلة وبعيدة عن المستهلك، وهي بذلك تختلف عن القنوات

التوزيعية الخاصة بالسلع الاستهلاكية العادية، هذا دون أن ننسى الدور الهام الذي يلعبه من يصف الدواء

(الطبيب). ومن هنا تتجلى صعوبة المهمة التسويقية، كما تصعب معها طريقة صياغة الإستراتيجية التسويقية، خاصة وأن مجمع صيدال لم يعتمد على هذه الوظيفة (التسويق) إلا بعد سنة 1996.

لا شك أنّ سعي الجزائر للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والدول العربية والأفريقية، سينجر عنه الكثير من التداعيات، سيما أنّ المؤسسات الوطنية، بصفة عامة، ومجمع صيدال لصناعة الدواء، بصفة خاصة، ستواجه منافسة حادة في الأسواق الوطنية والدولية. وهذا الأمر يستدعي تضافر كافة الجهود وتبني المفهوم التسويقي باعتباره من الأساليب التي يمكن من خلالها زيادة وتدعيم القدرات التنافسية، بهدف اكتساب مزايا تنافسية قادرة على الحفاظ على المكانة في السوق الوطني والعالمي<sup>1</sup>.

حيث تؤكد الباحثتان (لحول سامية، زكية مقري) أنّ صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطنية، نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة على الرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، حيث تعتبر توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية من أهم أهداف صيدال، تؤكد مؤشرات الحصة السوقية لصيدال عدم قدرتها التنافسية في السوق العالمية والوطنية أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة إيجاد حل لإشكالية تنافسيها على المستوى الوطني والعالمي. ويمكن اعتبار التسويق أحد الحلول المقترحة للخروج من هذه الوضعية من خلال بعديه الإستراتيجي والتكتيكي.

وبالعودة إلى تحديد الأجزاء السوقية لمجمع صيدال، تؤكد ال باحثتين أنّ سوق الدواء في الجزائر يتألف من الطلب الكلي للمنتجات الدوائية في الجزائر، ومن ثم يجب تجزئته إلى أقسام أو قطاعات سوقية مختلفة، يضم كل قطاع مجموعة من المستهلكين لهم مميزات وخصائص مشتركة يمكن الاستفادة منها تسويقيا. وحتى يتم تحديد الأجزاء السوقية لسوق الدواء، يجب تقسيمه حسب بعض الأسس للتجزئة التسويقية مثل السن والنوع والأمراض والتي تتوافق مع طبيعة المنتج. وتضيف الدكتورتين "د سامية حول" و«د زكية مقري» من جامعة باتنة، أنّه لتحديد المزايا التنافسية المحتملة لمجمع صيدال لابد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف، وبأخذ الفرص والتهديدات الخارجية من خلال التعرف على القطاعات السوقية الجذابة والإستراتيجيات التي تصلح لخدمة هذه القطاعات، مع إمكانية كسب صيدال للمزايا التنافسية، يمكن التوصل إلى تحديد المزايا التنافسية المحتملة لصيدال والتي تحقق لها المكانة المطلوبة.

<sup>1</sup> سامة حول، زكية مقري، "فرص يمكن استغلالها لمواجهة تهديدات ومخاطر السوق" جريدة الشعب، العدد 15966، بتاريخ 01-12-2012

حيث يستطيع المجمع حسب دراسة الباحثان أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة، وهي الخاصة بأمراض: ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرابين، مرض الربو، مرض السرطان، وذلك عن طريق التميز بالجودة.

أما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة، وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية *Infectiologie* ، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، والتي فشلت فيها صيدال في اقتحام السوق بالرغم من الطلب المتزايد من هذا النوع من الأدوية، ينبغي أن تسعى صيدال إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة<sup>1</sup>.

وترتبط التكلفة في مجمع صيدال بالتسويق في ثلاث عناصر من المزيج التسويقي وهي: المنتج والتوزيع والترويج. ولا شك أنّ المنتج الدوائي بمواصفاته وبأبعاده المختلفة يفترض مستوى معين من الموارد لتحقيق هذه المواصفات، إذن لا أن يكون تخفيض التكلفة على حساب جودة المنتجات.

أما تأثير السياسة التوزيعية على التكلفة يظهر عندما يتم التمييز بين التوزيع المباشر، أي من مراكز التوزيع المباشرة على زبائنها (الصيدليات، القطاع العسكري، الصيدلية المركزية للمستشفيات...)، والتوزيع غير المباشر أي من مراكز التوزيع إلى تجار الجملة والموزع الوطني للأدوية *Digromed* ثم إلى تجار التجزئة (الصيدال) وصولاً إلى المستهلك النهائي عن طريق التمييز بين هوامش الأرباح، لأنه لا يجب افتراض نفس النسبة مع مختلف الموزعين.

كما يترتب على السياسة الترويجية مستوى معين من التكاليف تبعا للسياسة المتبعة، فإذا كانت الأدوية المراد ترويجها موجهة إلى المستهلك النهائي، أي يمكن شرائها بدون وصفة طبية، فإنّ الحملة الترويجية في هذه الحالة تستهدف المريض في حد ذاته، وتكون للصيدليات في هذه الحالة دور فعال في ترويج الأدوية لصالح المجمع، في حين يستهدف الترويج للأدوية الموجهة بوصفة طبية الأطباء والصيدال والمخابر المختصة على المستوى الوطني.

وتتمثل أهم عناصر المزيج الترويجي التي لها تأثير على التكلفة في الحملات الإعلانية (مجلات دورية موزعة على الأطباء والصيدال والموزعين وعمال صيدال، مواقع الاتصال عبر شبكة الأنترنت، المشاركة في التظاهرات

<sup>1</sup> سامة لحول، زكية مقري، "فرص يمكن استغلالها لمواجهة تهديدات ومخاطر السوق" مرجع سبق ذكره.

العلمية والطبية)، البيع الشخصي من خلال المندوبين الطبيين، تنشيط المبيعات من خلال تقديم أدوية مجانية إلى المستشفيات والمراكز الطبية .

وتعترف الباحثتان أنّ وضع مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر في ظل سوق مفتوح دائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، مرتبط بأن يكون تنافسيا في السوق الوطني والعالمي، ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تحقيق مزايا تنافسية بتفعيل دور التسويق الاستراتيجي، كما لا يمكن تجسيد هذه المزايا ميدانيا دون أدوات المزيج التسويقي، حيث تشير نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثتان من جامعة باتنة، إلى ارتباط المزايا التنافسية بمدى جاذبية القطاعات السوقية والقدرات التنافسية للمجمع التي تم التحقق منها من خلال تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي، وأنّ مجمع صيدال له فرص سوقية يمكن استغلالها ويواجه في نفس الوقت تهديدات ومخاطر يجب تجنبها من أجل الاستمرار<sup>1</sup>.

وتعتبر استراتيجية التركيز والتنوع حسب المختصين في الشؤون الاقتصادية حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية. وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة، من خلال خلق وضع أو مكانة معينة للأصناف العلاجية الخاصة بالمجمع ومنتجاته، وعلامته التجارية في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

ومن أجل ذلك، يجب تحديد المزايا التنافسية الملائمة لمختلف أنشطة صيدال، وهي ميزة التكلفة الأقل للأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة، وميزة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة للأصناف العلاجية للأمراض المزمنة. كما تم اقتراح إستراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية لمجمع صيدال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الاستراتيجيات العامة للتنافس المطبقة في مجمع صيدال

#### أولاً: إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

إن البحث عن الهيمنة بالتكاليف داخل المجمع الدوائي - صيدال يكون نسبياً، وهذا كون المجمع يعتمد على الأدوية الجنيسة التي فقدت براءات الاختراع ومن ثم فإن المجمع يفتقد لعملية الإبداع والسبق للاختراع كون إنتاج الأدوية عملية معقدة وتحتاج كفاءات عالية إضافة لعمليات البحث والتطوير ورغم تخصيص ميزانيات كبيرة للبحث والتطوير إلا أن المجمع بقي عاجزاً عن السبق للاختراع وعموماً يبقى مجمع صيدال يحتل الصدارة في أسعار المنتجات الدوائية الجنيسة والتحكم في تكاليف إنتاجه هذا إذا ما قارنا أسعار بعض الأدوية مع المؤسسات الأكثر منافسة للمجمع الدوائي، في حين نجد ثقافة المستهلك من ناحية طبيعة الأدوية ضعيفة إضافة لواصف الدواء الذي يبتعد عن المنتجات الخاصة بصيدال وبالتالي فالمجمع الدوائي لا يعتمد على سياسات التعريف بالمنتجات الخاصة به بطرق فعالة بحيث تتموقع في ذهن المستهلك. وتعتمد صيدال على التكلفة المنخفضة لخدمة الأصناف العلاجية للأمراض المزمنة وغير المزمنة في مجال الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل، وبجودة متوسطة نسبياً في تعتمد صيدال في الاستفادة من منحى الخبرة، حيث تتمتع صيدال بأكثر من 20 سنة خبرة في إنتاج الأدوية. فإستراتيجية صيدال من حيث السعر تتمثل في سياسة الكشط وهي عبارة عن الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة نوعاً ما وذلك بغية الحصول على أكبر حصة في السوق والتحكم فيه وبالتالي الحصول على الأرباح المرجوة، ويرجع هذا الانخفاض في السعر إلى أن صيدال قامت بإمضاء عدة اتفاقيات لخلق شركات مختلطة، واتفاقيات تصنيع الأدوية في مخابر صيدال لصالح المخابر الأجنبية المنافسة.

تعاني مؤسسة صيدال من منافسة كبيرة رغم أنها تعتبر رائدة في مجال الإنتاج وتسويق الأدوية ولكن انفتاح السوق الجزائرية من جهة، وحتمية اللجوء إلى الاستيراد لتغطية العجز في مجال الأدوية شكلاً مبرراً هاماً لبروز منافسة في مجال إنتاج وتسويق الأدوية، إن هذه المنافسة. إلا أن صيدال بقي بعيداً عن النتائج التي يجب الوصول لها من تطبيق سياسة التحكم في التكاليف وهذا بتقارب أسعار المنتجات صيدال بالمنافسين لان هذا الدواء يبقى يحمل صفة الدواء الجنيس.

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

وبمقارنة بعض المنتجات الجنيسة بالأصلية مثل دواء (أموكسيسيلين الذي ينتمي للمضادات الحيوية فنجد الفرق التالية:

الجدول رقم (25): يبين سعر دواء (أموكسيسيلين) مقارنة بالمنافسين سنة 2016 :

الدواء	المخبر	نسبة تطور المبيعات 16/15	الحصة السوقية	السعر
CLAMOXYL (الدواء الأصلي)-	-GLAXOSMITHKLINE المملكة المتحدة	2.8	45.5	315.99
AMOXICILLINE EG	HUP PHARMA	24.4	26.9	397.09
AMOXIMEX	KPMA	-2.3	14.8	396.15
AMODEX	BOUCHARA-RECORDATI	-2.2	5.4	373.96
AMOXYPEN	SAIDAL	43.8	5.2	307.37
PENAMOX	HIKMA PHARMA	-35.3	1.2	323.13
LAMOXYL	ARABPHARM	-82.2	1	382.56

المصدر: بناء على تقارير المجمع

نلاحظ من الجدول أن منتج صيدال ( AMOXYPEN ) يعتبر الأقل سعر ، في حين نجد انه يقترب من

سعر المنتج الأصلي، ويعتبر سعرا تنافسيا إذا ما قورن بالمنافسين الآخرين حيث أن الفارق السعري وصل إلى

90 دج ويمكن القول ان سعر الدواء الخاص بالمجمع يعد تنافسيا، ونجد كذلك تطور نسبة المبيعات تقدر

43.8% وهذا يدل على زيادة الطلب على المنتج إلا أن الحصة السوقية تبقى منخفضة .

وعموما نجد أن مجمع صيدال يعتبر تنافسيا في السعر وهذا نتيجة التحكم في التكاليف ،والاستفادة من

الحجم الكبير في الإنتاج الذي أدى إلى انخفاض السعر إلا أن مجمع صيدال رغم الدعم الموفر من طرف الدولة

والمدة الطويلة في الإنتاج والشراكات المبرمة مع المخابر الأجنبية إلا أن هذا السعر لا يعتبر تنافسيا عموما نتيجة التقاربات في السعر بينه وبينالدواء الاصلي.

يمكن أن تتبنى صيدال نوعين من الإستراتيجيات التسويقية التنافسية من أجل تثبيت الصورة العريضة (التموقع)، وهما: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على أساس الجودة والسعر. ومنتج الدواء الجنييس على العموم يتميز بمكانة متميزة في ذهن المستهلك، غير أنه يحتاج إلى جهود تدعيمية خاصة من حيث ترويج فعاليته الشفائية خاصة عند واصفي الدواء باعتبارهم قادة الرأي في هذا المجال ومن حيث الالتزام بمعايير جودة المطابقة لتثبيت هذه الصورة في ذهن المستهلك لفترة أطول<sup>1</sup>.

وعليه، تصلح إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة ولكن مع الاحتفاظ على مستويات متوسطة نسبيا بالجودة، وذلك بسبب طبيعة المستهلك الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعاليته نظرا لوظيفته العلاجية المتعلقة بصحة الإنسان. وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنييس الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالانخفاض في الأسعار إذا ما كثفت في الجهود التسويقية والخاصة الترويجية لاكتساب ثقة المستهلكين بصفة عامة وواصفي الدواء (الأطباء) على وجه الخصوص. وتتعدد المصادر التي تساعد المجمع لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على عدم تكبدها لتكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحى التعلم والخبرة.

كما تتناسب إستراتيجية التركيز التي يمكن أن تتبعها صيدال في أنشطتها الخاصة بالأصناف العلاجية للأمراض المزمنة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة المستهلكين في هذا الجزء، لأن صيدال لا تستطيع منافسة الأدوية الأصلية والجنييس لهذا النوع نتيجة الخصائص التي يفضلها المستهلك في هذا النوع من الأدوية أي تفضيل الجودة أكثر من السعر. ولكن هذا لا يعني عدم تركيز صيدال على السعر واستغلالها ميزة الدواء الجنييس. وبذلك، تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله<sup>2</sup>.

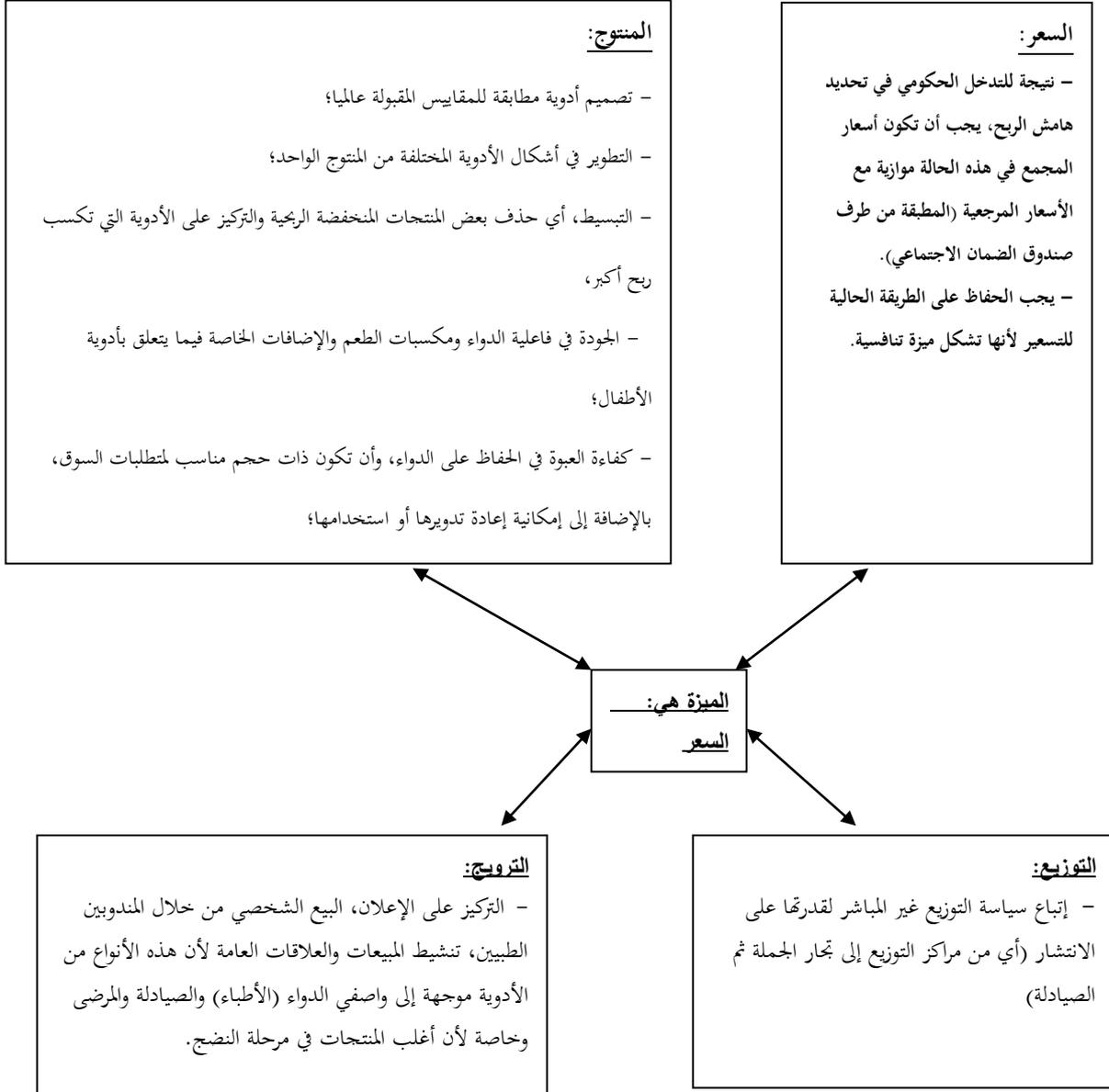
<sup>1</sup> سامية لول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن - 27 - 29 أبريل 2009. ص: 19.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص: 20.

ويمكن أن تعلن صيدال عن خاصية واحدة رئيسية لتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها الدوائية أو أكثر، معتمدة على أبعاد الميزة التنافسية وهي لا تخرج عن المكونات الخمس: الجودة، التكلفة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء. وبذلك، لا يمكن أن تحقق صيدال الميزة التنافسية من خلال كل الأبعاد التنافسية السابقة الذكر، وإنما يجب أن توضع ضمن أسبقيات محددة.

ويمكن تمثيل أدوات المزيج التسويقي الذي تجسد المزايا التنافسية المقترحة في مخطط يمثل الأشكال الموالية. وباعتبار أن الميزة الأولى المراد تسليمها من طرف صيدال لعملائه النهائيين هي الأقل سعرا أي التركيز على أقل تكلفة بالنسبة للقطاعات المستهدفة وهي تمثل قطاع الأمراض المختلفة وغير المزمنة، فإن المزيج التسويقي الذي يتناسب مع الشئائي ميزة تنافسية – سوق مستهدف (أقل سعرا، فئة الأمراض المختلفة وغير المزمنة) يمكن إيجاز آلياته في الشكل التالي:

الشكل رقم (44): أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة السعر المنخفض



المصدر: سامية لحول، زكية مقري، مرجع سابق، ص: 21.

يوضح الشكل أعلاه أدوات المزيج التسويقي العامة الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال في القطاعات السوقية التي تمثل المصابين بالأمراض المختلفة وغير المزمنة. ويجب أن تركز مختلف هذه الأدوات في مجملها على إظهار ميزة السعر المنخفض في أعين العملاء (أطباء، صيادلة ومرضى).

### ثانياً: إستراتيجية التمييز في المنتجات

تشكل منتجات صيدال من تشكيلة واسعة ومتنوعة تتكون من 161 منتج سنة 2014 والتي تنتمي للرتب التالية ( المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، المانعة للحمى والمسكنة للآلام، مهدئات السعال والمطهرات الرئوية، مهدئات السعال والمطهرات الرئوية، المحلول المكثف، منقص السكرى الدم، مدرات البول، مضادات هستيمينية، مهدئات الأعصاب والمسكنات، المضادات الفطرية، مضادات لفر الدم، الفيتامينات، الطهرات، ضادات للتشنج)<sup>1</sup>

إن التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنوعها وأشكالها المختلفة، كما هي بأسعار معقولة وتمتاز بنفس جودة الأدوية الأجنبية، حيث تنفق صيدال بين 4 و 8% من رقم أعمالها لمراقبة الجودة وأن جميع منتجاتها تخضع للتسجيل لدى وزارة الصحة والسكان وأن كل كمية (lot) من الدواء تخضع لمراقبة مستمرة من طرف المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية (LNCPP) وأن مرحلة التسجيل وضممان الجودة تعتبر جد مهمة حيث تمتد الفترة لكل منتج جديد متطور إلى سنتين

تقوم صيدال بتوسيع وإثراء تشكيلة منتجاتها بإنتاج منتجات مع شركائها الأجانب، ولقد اكتسبت اتفاقيات شراكة التخصص أو التصنيع Façonnage واقتناء الرخص واعتماد طريقة Processing مع أكبر المخابر الأجنبية مجمع صيدال تقنيات جديدة في الميدان الصيدلاني، وهذا بإنتاجها منتجات هذه المؤسسات العالمية في مخابرها وبتهيئتها، أو الإنتاج المشترك للمنتجات الصيدلانية بين هذه المخابر العالمية وصيدال

يوجد في السوق الوطنية 24 شكل من المستحضرات الطبية الجاهزة، و 16 منها تعرضها صيدال أي حوالي نسبة 67% ورغم المبلغ القليل الذي تخصصه صيدال للبحث والتطوير تمكنت من تطوير بعض المنتجات بفضل مركز البحث والتطوير ولكن ينبغي أن يتفتح أكثر للتكنولوجيا والعلوم الجديدة. فصيدال وضعت خطة استثمارية

<sup>1</sup> بتصرف، دحمان ليندة، مرجع سابق، ص: 215.

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

وهذا بعصرنة وحدات الإنتاج وجلب تجهيزات جديدة حتى تتمكن من تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية في مجال الأدوية.

تميزت سنة 2006 بلهماج منتجات جديدة وهذا بإدخال 37 منتج جديد في تشكيلة صيدال كما نص عليه المخطط الإستراتيجي سنة 2011/2002. وهذا بأخذ بعين الاعتبار والتركيز على المنتجات التي حصتها في السوق في ارتفاع وتطور مستمر كمنتجات مهدئات الأعصاب، ضد الإلتهابات وقلبي العرقي (Cardio- vasculaires)

تعتبر منتجات صيدال على شكل الأقراص وشراب ومسحوق للمحلول الحقن والمراهم الأشكال الرائدة في تشكيلة صيدال، حيث تمثل جميعها 73% من المبيعات أي بقيمة 5059 (مليون دج) وتتمثل بـ 77 منتج من بين 222 من تشكيلة منتجات المجمع الصناعي صيدال . وتتمثل إستراتيجية صيدال في تقوية وتعزيز مكانتها الرائدة في السوق الوطنية فيما يخص الإنتاج الصيدلاني وهذا بوضع في السوق تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تستجيب لمتطلبات المرضى. فعلاً، عرفت قائمة صيدال تثرية بـ 45 منتج جديد سنة 2007

المجهودات المبذولة من طرف مركز البحث والتطوير نتجت عنها نتائج موجبة، حيث تم الحصول على براءة الاختراع المتعلقة باكتشاف ووضع طريقة إنتاج الدواء المنتشر في الفم ( Orodispersible ) سمح لصيدال الحصول على جائزة أحسن اكتشاف لسنة 2007 بمناسبة معرض الإبداع والابتكار المنظم من طرف WIPO في مدينة وهران . وتعتبر هذه الجائزة مكافأة لجدارة واستحقاق الفريق الذي يعمل في مجال التطوير التكنولوجي والابتكار

مند سنة 2005، وُضع في السوق جزئيات جديدة، حيث سمحت صيدال (أنسودال Insudal) بتوسيع حصة صيدال في السوق واستغلال أسواق جديدة، فبمساعدة الشركاء تم إنتاج هذه المنتجات الجديدة، ومن خلال المنتجات الجديدة التي صيدال بصدد تحضيرها في وحدة البحث والتطوير تمكنت صيدال من تبني سياسة اقتحام السوق الوطنية والدولية، حيث بفضل هذه السياسة تم تحسين وتعزيز سمعتها وكذا شهرتها في السوق، سواء لدى واصفين الوصفة الطبية أو لدى المستهلكين، ومن هنا يمكن بيع منتجاتها بسهولة؛ وتعزيز القدرة التنافسية لمنتجات صيدال فيما يخص الجودة والسعر؛ تقديم منتجات جديدة في تشكيلة منتجات صيدال وبالتالي توسيعها

وتشريتها ومنه تحسین مستوى مبيعاتها وارتفاع حصتها في السوق . كما لا تتطلب المنتجات الناتجة عن الشراكة إجراءات تسويقية كثيفة لمبيعاتها بما أن كل شركاء صيدال هم شركاء كبار لهم شهرة عالمية<sup>1</sup>

يعتبر مجمع SAIDAL احد المجمعات الرائدة وطنيا و إقليميا في صناعة الدواء، من أهم طموحاته اختراق السوق الدولية من خلال دمج تكنولوجيات جديدة، و اعتماد أساليب إدارة حديثة تمكنه من تحسين صورة منتجاته . و لتحقيق ذلك وضع المجمع سياسة للجودة تم نشرها على جميع المستويات الإدارية بالمجمع و تعريفها لدى جميع العاملين. كما يقوم مدير مديرية نظام إدارة الجودة بالتحقق من تعريف العاملين بسياسة الجودة للمجمع يهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف و بلوغ النتائج المسطرة.

من أهم النقاط التي يهتم بها المجمع في سياسته للجودة هي<sup>2</sup>:

- ✓ تصميم وتطوير الأدوية وغيرها من المنتجات الصيدلانية الحديثة في شكل جديد يتناسب مع اتجاهات الاستهلاك، وتغير ملامح المرض، وعلم الأمراض السائدة، ومواكبة التطورات الأخيرة في مجال العلوم الصيدلانية والأدوية، آخذا في الاعتبار الافتراضات العلاجية السائدة.
- ✓ الابتكار الصيدلاني من خلال الكشف عن مجالات بحوث أساسية في الصناعة الصيدلانية.
- ✓ إنتاج الأدوية وغيرها من المنتجات الصيدلانية التي تتصف بالجودة، و التي تستجيب لاحتياجات السوق وتوقعات الزبائن.
- ✓ تسويق المنتجات عن طريق شبكة توزيع تكون الأقرب إلى الزبائن.
- ✓ تصدير المنتجات في الأسواق الإقليمية.

وبتتبع أهم التشكيلات في المنتجات للمجمع الدوائي صيدال نجد انه يميل لأتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات إضافة لحصول المجمع على شهادات الايزو إلا أن جودة المنتجات تبقى منخفضة نيبا وهذا ما ترجمه الأرقام والإنتاج و".... بالتالي تمثل الإستراتيجيات التسويقية التنافسية المقترحة الإطار العام الذي يتضمن الوسائل البديلة التي تمكن صيدال من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد والإمكانيات المتاحة للمجمع من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية في إطار البيئة المحيطة بها. بينما تعتبر التكتيكات التسويقية هي مجموعة الخطوات التفصيلية التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومن ثم تحقيق الاتصال والتسليم الفعال للمزايا التنافسية

<sup>1</sup> بصرف، دحمان ليندة، مرجع سابق، ص: 217.

<sup>2</sup> بوناطرو ليلي، مرجع سابق، ص: 177.

للأسواق المستهدفة. وبذلك، تتجسد الإستراتيجيات التسويقية التنافسية لصيدال من خلال التسويق التكتيكي بعد أن تم اختيار وتحديد المزايا التنافسية على المستوى الاستراتيجي للتسويق ليصل إلى محاولة تنفيذها على المستوى التكتيكي له....<sup>1</sup>

أما إذا كانت الميزة المراد تسليمها من طرف مجمع صيدال لعملائه النهائيين (المرضى) هي التركيز على أسواق جزئية المتمثلة في المصابين بالأمراض المزمنة على أساس الجودة، فإن أدوات المزيج التسويقي يمكن أن تأخذ الآليات التالية:

---

<sup>1</sup> سامية لول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

الشكل رقم (45): أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة الجودة



المصدر: سامية لحول، زكية مقري، مرجع سابق، ص: 21.

ويجب الإشارة إلى أن أدوات المزيج التسويقي العامة الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال في القطاعات السوقية التي تمثل المصابين بالأمراض المزمنة الموضحة في الشكل أعلاه ينبغي أن تركز على إظهار ميزة الجودة (فعالية المنتج) في أعين واصفي الدواء أي فئة الأطباء باعتبارهم المؤثرين الأساسيين على قرار شراء الدواء.

ثانيا: 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 والشرايين، 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 صناعتها 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 (46): الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها صيدال

	تكلفة أقل	تميز يدركه المستهلك
نطاق واسع	تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل على الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة.	.....
نطاق التنافس	تطبيق إستراتيجية التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة أو	
نطاق ضيق	تطبيق إستراتيجية التركيز في دخول أسواق جديد في الدول النامية.	

المصدر: عرقابي عادل، مرجع سابق، ص: 136

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19.

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.

ورغم تسهيلات الدولة في تنمية هذا القطاع وفتح الاستثمار أمام الخواص ورغم انخفاض القوة التفاوضية للزبائن للمجمع صيدال إلا أننا نجد المجمع صيدال استطاع الحفاظ على حصته السوقية ومؤسسة ذات حجم في مستوى التركيز، ويتضح أن المؤسسة في وضع تنافسي وهذا لتحكمها في التكاليف زيادة إلى الجودة والتركيز على شرائح معينة وبالتالي فإنه يمكن المزج بين الإستراتيجيتين.

### المطلب الثالث: إستراتيجية الشراكة

رغم ما حققتها صيدال من ميزة تنافسية في السعر والجودة فهي تسعى لتحسين وضعيتها التنافسية في السوق وتقديم أفضل المنتجات وتغطية السوق المحلي والدخول في الأسواق العالمية فبادرت إلى إبرام تحالفات من أجل الاستفادة من التقانة والتكنولوجيا.

### أولاً: الشراكة والعقود المبرمة

نتيجة الضغوط التي مر بها المجمع الدوائي صيدال سنة 1995 والتي أدت إلى إفلاس المجمع وتم النهوض بالمجمع سنة 1998 من طرف أصحاب القرار حيث تم برمجة مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>:

- تحديث قائمة المنتجات.
- تقليد منتجات بجودة عالية وسعر تنافسي
- الدخول في الشراكة مع المؤسسات الأجنبية
- زيادة الجهود الخاصة التسويق.
- توسيع مجال المنتجات ذات الاستهلاك الكبير (أدوية أمراض القلب، والسكري، وأمراض العيون، والعقاقير المضادة للالتهابات والمضادات الحيوية).
- توسيع تشكيلة منتجاتها (150 نوعاً من الأدوية)

<sup>1</sup> Sidal info n °7 .premier trimestre.1988.p10-9

- زيادة أنشطة التسويق الطبي وسائل الإعلام الخاصة.
- التعاون مع كليات المراكز الصيدلانية والبحوث الأجنبية.
- الدخول إلى الأسواق الخارجية.
- تقليل حجم واردات الأدوية.
- خلق فرص عمل جديدة.
- تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال تغطية احتياجات السوق الجزائرية.

وانطلقت الشراكة للمجمع بناء على مخطط التنمية الذي انطلق في تجسيده 1988-1989، حيث كانت صيدال تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية و قد أنشأ هذا المخطط التنموي من طرف السلطات العمومية من أجل التعامل مع الظروف السائدة في القطاع.

أعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع<sup>1</sup>.

يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكيف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يفتح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا.

أما الشكل الأخير، فيكون باقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع.

<sup>1</sup> سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة، حالة مجمع صيدال، ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 109.

## 1- عقود المشاريع المشتركة :

أبرم المجمع مند سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتمثل تلك المشاريع في مايلي :

### 1-1 مشروع فايزر- صيدال (pfizer - saidal manufacturing PSM):

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت ب: PSM ، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة ب30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 %  
بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية: مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية .

### 1-2 مشروع رون بولانك - صيدال (Rhone Poulenc (France)- saidal RPS)

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والمؤسسة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر ب 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الإستثمار ب28 مليون دولار، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع ب30% في حين تبلغ حصة المؤسسة الفرنسية 70% .

### 1-3 المؤسسة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal)

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت ب صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة ب 27 مليون و.ب، كما بلغت تكلفة هذا الإستثمار 980 مليون دج .  
باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامنية ومضادات الحمل.

**1-4 مشروع نوفونورديسك - بيارفايري - صيدال (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal)**  
أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية ومخابر بيارفلبوي الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو ، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع ب 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال ب 10% ومخابر نوفونورديسك ب 45% ، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى ب 45% .

**1-5 مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار " (Dar El Ddawa- Saidal)**  
ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى ب صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه المؤسسة إلى 6 ملايين وحدة منتجة ، كما تقدر تكلفة الاستثمار ب 120 مليون دج تساهم فيه صيدال ب 30% .  
أبرام هذا الاتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002 .

**1-6 المؤسسة المشتركة "تافوكو" (Saida - Acdim - Spimaco - JPM-Digromed):**  
تأسست هذه المؤسسة من طرف " صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم - ديغروماد " في 8 جويلية 2000 وأطلق عليها اسم المؤسسة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company وتختصر في اسم " Taphco "، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال بالروبية كموقع للمشروع.  
تتخصص شراكة "تافوكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، وقد قدر رأس مال هذه المؤسسة ب 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي :

45% للجهة المقيمة : 35% لصيدال و 10% ديغروماد الجزائر ؛  
55% للجهة غير المقيمة: 25% لأكديما، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية  
20% لسبيماكو (المملكة العربية السعودية )  
10% لجي بي أم ( الأردن )

حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادس الرابع من سنة 2004 .

**7-1 المشروع المشترك ميداكتا - صيدال : (Medacta-Saidal)**

تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداككتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج الحام للجراحة وتسويقها في الجزائر ، وأطلق على هذه المؤسسة اسم "صامد" Samed، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنوياً .  
يقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداككتا ( المؤسسة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة، والرمامات التجريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60 % ولم يحدد تاريخ إنطلاق هذا المشروع .  
زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة، أمضت صيدال عدة إتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيص للإنتاج في عدة إختصاصات .

**8-1 المشروع المشترك صيدال - أبولميد Saidal - Abolmed:** تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع

صيدال وأبولميد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، بغية إنتاج المضادات الحيوية، وبلغ عدد المنتجات 11 منتج.

**9-1 المشروع المشترك صيدال - سولوفارم الصيدلاني Saidal - Solupharm**

**Pharmaceutique:** تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان<sup>1</sup>.

**2- عقود التصنيع الإمتيازي Les accords de façonnage**

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> Rapport de gestion 2004.

<sup>2</sup> سليمان بلعور مرجع سبق ذكره، ص: 111.

1-2 صيدال- فايزر ( USA ) :

تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل .

2-2 صيدال- نوفونورديسك :

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنمركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز- Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انتيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لانتاجها على مستوى فرع فارمال .

2-3 صيدال - دار الدواء :

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في

- ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص .
- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .
- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .
- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .
- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .
- ديكولوجريك (Diclogesic) في شكل كريم .

2-4 صيدال - رام فارما :

في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والمؤسسة الاردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، وهذه المنتجات هي :

- امبيريزول (Omeprezole) .
- تاموكسيفين (Tamoxifene) .
- اسيكلوفير (Aciclovir) .

## الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2002 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

### 3- اتفاقيات اقتناء الرخص :

عملت صيدال على إبرام عدة اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، والجدول التالي يوضح أهم هذه الاتفاقيات:

الجدول رقم(26): اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال

الموقع	عدد المنتجات	تاريخ إمضاء العقد	الشركاء
الدار البيضاء	02	1994	سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)
مركب المدينة	04	1998	ميدي كوبا (Medi cuba(Cuba)
الدار البيضاء	02	1998	حياة فارم (Hayat Pharm(Jordanie)
مركب المدينة	03	1998	ميهيكو (Meheco (Chine)
مركب المدينة	02	1999	إيليلي ليلي (Ellililly (USA)
.	04	2004	بيوتشنيكا (Biotechnica (Tunisi)
.	02	2004	ميغا (Mepha (Suisse)

Source:Rapport de gestion 1999 ,2003,2004

من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعا وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق.

### ثانيا: تطور الإنتاجية قبل وبعد الشراكة

سنحدد سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل الشراكة بالنسبة لصيدال (من سنة 1996 إلى سنة 1999) ومرحلة ما بعد الشراكة (من سنة 1999 إلى 2015).

الجدول رقم (27): تطور إنتاجية مجمع صيدال قبل وبعد الشراكة (1996-2015)

الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

إنتاجية العمال	عدد العمال	الإنتاجية الكلية للعوامل	تكاليف الإنتاج	القيمة المضافة	البيانات
0.7	2510	0.67	2634.24	1764.8	1996
0.84	2471	0.69	3014.25	2073.6	1997
0.79	2824	0.65	3439.88	2243.9	1998
0.81	3046	0.63	3930.13	2471.8	1999
0.72	3210	0.59	3924.73	8188.6	2000
0.78	3412	0.56	4792.80	2662.0	2001
0.8	3563	0.54	5268.12	2837.2	2002
1.72	4687	-	-	8090.27	2009
1.29	4405	-	-	5684.35	2010
1.68	4198	0.60	11679.53	7084.73	2011
1.95	4067	0.60	13267.97	7963.46	2012
2.18	3650	0.74	10649.12	7947.14	2013
1.72	3481	0.70	8971.91	6003.37	2014
1.69	3251	0.57	9638.80	5505.37	2015

المصدر: الاعتماد على تقارير المجمع

نلاحظ هناك تحسن طفيف في الإنتاجية بعد التحالفات نسبيا وهذا يدل على كفاءة التحكم في استخدام الموارد المتاحة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بنفس الكمية أو بكمية أقل من عناصر الإنتاج. وهذا ما نلاحظه في السنوات 2009-2015 على التوالي حيث ارتفع مؤشر الإنتاجية الكلية بأكثر من 22%، أما بالنسبة لإنتاجية العمال نلاحظ تحسن جيد ويفسر هذا بتناقص عدد العمال نتيجة السياسة الجديدة للمجمع إضافة لزيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب وأدى أسلوب الشراكة إلى تحسين أداء المجمع ومما أثر سلبا على الإنتاجية هو "اهتمام الشريك بالإرباح أكثر من تبادل التقنية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع إطار بمصحة الشراكة بالمديرية العامة للمجمع، الدار البيضاء، بتاريخ 23.01.2017، غلى الساعة: 10.51

تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن الصناعة الدوائية تتجه نحو النمو إضافة إلى مجهودات الدولة في التقليل من فاتورة الواردات وتشجيع الأدوية الجنيسة والاعتماد على الإنتاج المحلي . وتتميز الصناعة الدوائية بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود عدد يقارب المائة مؤسسة التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من سوق الدواء وان تركز الصناعة الدوائية يعتبر ضعيفا نسبيا حيث تسيطر مجمع صيدال على 8.35% من الحصة السوقية(مقلوب عدد المؤسسات).

يتمتع صيدال بخبرة كبيرة في إنتاج مجموعة كبيرة من الأدوية مما يجعل أي مؤسسة ترغب في الدخول غير قادرة على إنتاج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال نفس الأدوية ، و عليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر الذي يعمل بدوره مع الجودة في تحريك الأبعاد الخمسة للقوى التنافسية بغية تحقيق هيكل صناعة دوائية امثل إلى أن مجمع صيدال بعيد عن الإبداع والسبق إلى الاختراع وهذا الأخير الذي يعد العامل الرئيسي في تغيير هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية نحو الأفضل.

نجد مساهمة التكلفة المنخفضة والتميز في تحديد مردودية المؤسسة ظاهر وهذا نتيجة تجاذب قوى المنافسة بداخله إضافة للوضعية التنافسية لمجمع صيدال وهذا ما أدى إلى عموما إلى تحسن هيكل الصناعة والاستحواذ على نسبة 8.35% من حصة السوق(تباين أنصبة الصناعة) وتخفيض فاتورة الواردات أما على المستوى العالمي تطور جيد في الحصة السوقية .

الخطمة

## الخاتمة:

انطلاقاً من مؤشرات السوق العالمي والعربي للصناعة الدوائية تبين الدور الاستراتيجي لهذه الصناعة إضافة لسيطرة المؤسسات الكبرى عليها وإسهاماته ا في جانب تكلفة الاستثمار المرتفع وتطوير الكفاءات والكوادر البشرية من اجل الارتقاء بهذه الصناعة كون هذه الصناعة بمثابة قائد الجيش الذي يحدد توجهات جنده وتطبيقاً على الصناعة الدوائية فهي تعتبر ذات بعد استراتيجي بعد الأسلحة.

وتعاني الصناعة العربية للدواء من مشاكل كثيرة وأولها الافتقار لمراكز البحث والتطوير التي من خلالها يتم تصنيع المادة الدوائية الخام واكتشاف أمصال جديدة للأمراض، والأمر الآخر الاعتماد على الأدوية الأجنبية وعدم تشجيع مصانع الأدوية الوطنية بالشكل المناسب الذي يجعلها تنافس الدواء الأجنبي وتتكامل مع مصانع عربية أخرى، فضلاً عن موجة الاحتكار والاستحواذ من مصانع الأدوية الأجنبية للمصانع العربية بهدف توسيع أسواق تصريفها في المنطقة العربية.

ويظهر جلياً عجز الصناعة الدوائية الجزائرية عن توسيع قائمة الأدوية التي يتم منع استيرادها في الوقت الحالي، في ظل عدم تحقيق الجزائر للاكتفاء الذاتي في مجال تصنيع الأدوية، خاصة أدوية داء السكري وضغط الدم والسرطان، وبالرغم من هذه التطورات إلا أن المجمع الدوائي صيدال يسعى للخروج من هذه الأزمة من طرح منتجاته وتطوير منتجات أخرى من اجل تغطية الطلب وتقليل فاتورة الواردات بإتباع استراتيجيات تنافسية متمثلة في التكلفة المنخفضة والجودة وخصوصاً عنصر الجودة الذي أرق كاهل المستهلك الجزائري.

## أولاً/ نتائج الدراسة:

بناء على إسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم التوصل إلى النتائج التي تحيط بالإشكالية المطروحة والتي تؤكد أو تنفي الفرضيات المطروحة:

- 1 - نتيجة الخبرات الإدارية الماهرة ( إنتاجية العمل الجيدة للمجمع صيدال )، و من خلال عمليات الإنتاج الكبير (وفورات الحجم) حيث يتم استخدام آلات متخصصة الغرض بحيث تكون التكلفة المتوسطة للوحدة منخفضة أدي بالمجمع بالحيازة على أسعار تنافسية وهذا يمنع دخول مؤسسات راغبة في الدخول للصناعة ، وحماية الدولة للمجمع التي تجعل المستورد يدخل في عميلة الإنتاج بعد

ستين أو الدخول في الشراكة مع صيدال وهذا مكن الجمع في التحكم في القوة، الأولى المتمثلة في الراغبين بالدخول إلى الصناعة ( وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى)

- 2 - تمكن الجمع الدوائي صيدال من التوصل لتشكيلة واسعة لمنتجاته بسعر منخفض وجودة عالية مما جعله يحتل مكانة تنافسية مقارنة بالمنافسين وهذا ما بينته مؤشرات قياس التنافسية مما جعل الحكومة تباشر بتوقيف استيراد المنتجات المصنعة من قبل صيدال ( وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية)
- 3 - من مؤشرات قياس تنافسية الجمع الدوائي صيدال خصوصا بمقارنة سعر منتجاته بالمنافسين له ، تبين اعتماد صيدال على إستراتيجية القيادة في التكلفة إضافة إلى توسع تشكيلة منتجاته ( وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة)

- 4 - تبين من خلال الدراسة التطبيقية وتحليل تنافسية الجمع الدوائي صيدال في التأثير (نسبيا) على القوى التنافسية التي تحكم الصناعة ، حيث استطاع بتطبيق التميز في التكلفة والجودة والنفاذ إلى قنوات التوزيع والخبرة الكبيرة لجمع صيدال في صناعة الدواء والصورة الجيدة لمنتجاته في وضع موانع الدخول إلى الصناعة وبالتالي التقليل من خطر الداخلين المحتملين للصناعة، وتقليل خطر المنتجات البديلة التي تقلل من ربحية القطاع ، أما القوة التفاوضية لدى الزبائن نلاحظ مما سبق تركيز زبائن مجمع صيدال في تجار الحملة، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية، حيث أن هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر وجودة عالية، هذا ما يدفعهم للجوء إلى المنتجات الأجنبية الأصلية التي تحقق هوامش ربح مرتفعة ، في حين نجد أن مجمع صيدال تمارس عليه قوة تفاوضية للموردين كبيرة حيث تعتبر ألمانيا والهند من أهم موردي مجمع صيدال، أما المنافسة داخل القطاع فنجد خطر المستوردين أكثر من المنتجين المحليين كون عملية الاستيراد لا تتطلب إمكانيات استثمارية ضخمة و شهرة العلامة للمنتجات المستوردة إلا أن الباحث يرى تأثير نسبي للتكلفة المنخفضة والتميز على القوى التنافسية للصناعة الدوائية كون الجمع الدوائي صيدال يبعد بعيدا على أهم عنصر وهو الإبداع والسبق إلى الاختراع والصناعة الدوائية في مرحلة النمو ( وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة).

- 5 - يصعب تحقيق إستراتيجية التكامل العمودي للخلف لكون المواد الأولية الرئيسية حكرا على الدول الأجنبية وبالتالي لا يظهر أثر هذه الإستراتيجية على التكاليف ، أما بالنسبة للتكامل العمودي للأمام نجد مجمع صيدال يسيطر على مراكز البيع والتوزيع مما يؤدي إلى تقليل التكاليف الكلية ويكون حاجز أمام الداخلين المحتملين الذين يبحثون عن التغطية الشاملة

- 6 - نجد إن إستراتيجية المنافسة مهما تنوعت فهي تتضمن الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر فهي تؤثر على أبعاد هيكل الصناعة في تمييز المنتجات من ناحية السعر والجودة في حين نجد أن هيكل الصناعة يمارس تأثير آخر على هذه الإستراتيجية من باب خلق التميز لإزالة حواجز الدخول للصناعة أو من خلال تحسين وتطوير المنتجات.
- 7 - يعد السعر المنخفض ميزة تنافسية حيث يبحث المستهلك على تمايز المنتج وخصوصا السعر المنخفض، في حين زيادة تمايز المنتجات داخل هيكل الصناعة يؤدي إلى خلق الولاء للعلامة التجارية.
- 8 - الإبداع يعتبر السلاح الأساسي في تحقيق توازن القوى التنافسية وتغيير هيكل الصناعة إلى الامثلية والنفاذ إلى الأسواق العالمية
- 9 - تعمل صيدال على منح تخفيضات في نهاية السنة تقدر من 1 إلى 5 بالمائة للموزعين حسب رقم أعمالهم.
- 10 - أغلب الإطارات داخل المؤسسات المتنافسة موظفين سابقين لمجمع صيدال
- 11 - تعلم صيدال حاليا على إنتاج مادة الأنسولين وستكون أول مؤسسة جزائرية وهذا في إطار الشراكة مع شركة نوفو نورديسك.
- 12 - مما أحر تنافسية المجمع الدوائي صيدال ، نجد كذلك المنافسة غير المشروعة من طرف متعاملين آخرين باستعمال سياسة بيع وتحديد هوامش الربح لا تخضع لضوابط قانونية

#### ثانيا/ توصيات المقترحة:

- وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن طرح أهم التوصيات للمجمع من اجل الارتقاء بالصناعة الدوائية للأفضل:
1. الإبداع والسبق للاختراع يعد السلاح الأساسي لتغيير قواعد اللعبة التنافسية والدخول في الأسواق العالمية ولذلك لابد من وضع نظام معلومات للإبداع الصيدلاني يعنى بالتطورات الخاصة بالجزئيات التي تدخل في صناعة الأدوية.
2. الاستثمار في الكوادر البشرية ومجال البحوث 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. وتوجيه الرسالة الترويجية بجودة منتجاتها إلى أصحاب القرار المتمثلين في الأطباء والصيادلة، مدراء المستشفيات والمراكز الصحية والمرضى .

3. البحث عن مصادر توريد عناصر الإنتاج والتي تمثل القوة التفاوضية للموردين ، كون صيدال تعتمد على نسبة 75% من توريدها من السوق الأجنبية ولهذا لما له من تأثير على هيكل الصناعة وبالتالي على أرباحها والتأثير المباشر على التكلفة .

4. البحث عن استراتيجيات مضادة للسياسات الغير المشروعة في البيع من طرف المتعاملين الآخرين كون الدولة يصعب عليها محاربة هذه السياسة التي لا تخضع للضوابط الغير قانونية.

5. الاهتمام بالتقانة في إطار الشراكة أكثر من الأرباح .

#### ثالثا/ آفاق البحث:

يمكن طرح أهم الإشكاليات التي ترتبط بموضوعنا وتكون انطلاقات لبحوث أخرى وتدعيما لبحثنا:

- دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في تحسين تنافسية المؤسسة.
- أثر الإبداع على هيكل الصناعة الدوائية.
- الميزة التنافسية وأمثلية هيكل الصناعة.

المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

#### الكتب باللغة العربية:

1. احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع،السعودية،1994
2. أحمد عطاء القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الأردن دار مجدلاوي،1996
3. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999
4. احمد ماهر،الإدارة الإستراتيجية " الدليل العلمي للمديرين"، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
5. اسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993
6. البياتي، م.ع. "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993
7. توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001
8. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام عمان،،2014،
9. جمال الدين محمد مرسى، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
10. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005
11. حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008
12. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، مصر، 2009
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
14. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد ،عمان،الأردن، ط 1، 2013،

15. راجيش شندرا، التصنيع والتنمية في العالم الثالث، ترجمة محمد محمود عمار، مطبعة المعرفة، مصر، 1994
16. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008
17. رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971،
18. روبرت بتس ديفيد لي، ترجمة عبدالحك الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008.
19. روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، مصر، 2002
20. روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994
21. ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالعملاء : استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية . ترجمة د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )، 1998
22. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2005
23. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2005
24. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان -الأردن، 2006
25. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
26. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006
27. السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ( و التحديات الراهنة). دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2000،
28. شارلز هيل و جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي؛ . محمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية ، دار المريخ، 2001

29. شارلز هيل وجارت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
30. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008
31. صفوت عبد السلام، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، 1993، القاهرة
32. طارق سويدان، قيادة السوق، ط1، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2001
33. طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان الأردن، ط1، 2007
34. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 2002
35. عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998
36. عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية ( دراسات وبحوث ميدانية ) الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 2000
37. عبد العلي دبله، الدولة الجزائرية الحديثة (الاقتصاد-المجتمع-السياسة) دار الفجر، القاهرة-مصر، 2004،
38. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، ط2، عمان الأردن، 2007
39. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997
40. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1998
41. علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
42. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة
43. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2000
44. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل، الأردن، ط1، 2006
45. فليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008

46. قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ج1، 2007
47. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
48. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004
49. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
50. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، 2004
51. محمد عبد السميع، احمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، الأردن، ط1، 2010
52. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: ، 2000
53. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، 1997
54. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
55. مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005
56. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001
57. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الصناعة. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
58. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، دار شتات النشر والتوزيع، مصر، 2011
59. مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
60. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
61. موسى سويدان و نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999
62. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1996

63. نبيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات عملية، ط 2، حوارزم العلمية للنشر، جدة، 2014،
64. نعمة عباس الحفاش، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، ط 1، عمان، الأردن، 2010،
65. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم، التطور، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009،
66. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين النظرية والتطبيق، الأردن، الدار العلمية الدولية، 2003،
67. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات، دار وائل، عمان - الأردن، ط 1، 2011،
68. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999،

## 2- الكتب باللغة الأجنبية:

1. A.HAMADOUCHE، "Méthodes et Outils d'analyse stratégique"، les Editions Chihab،Algérie 1997
2. C.Marmuse.Politique Générale,parise,Dunod,1999
3. ean-Pierre Detrie, Strategor (politique generale de l'entreprise), Dunod, Paris, 1997
4. F.Biladault,Le champ stratégique de l'entreprise "Edition Economica,paris,1998
5. Frédéric Le Roy,L'affrontement dans la relation de concurrence ,Revue de français de gestion,France, Jan/Feb 2004
6. G.Garibaldi,Stratégie concurrentielle choisir et gagne,les Editions d'organisation,paris,1995
7. G.Johnson ;H.Scoles,Strategique.(paris;publi union,2000
8. Gedefroy;Dang Ngueyien;Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert,paris ,1995
9. Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle - Choisir et gagner,Les Editions d'Organisation Paris,2 éme tirage,1996
- 10.J.M.Mathé,Comprendre la stratégie. éd.economica.paris.1995
- 11.Jean- Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2ème édition, 1998
- 12.Jean Pierre Angelie,Economie Industrielle:élément de méthode,OPU,Algerie1993
- 13.Jean Pierre Halfer, Micheal Kalika, jacques Orsoni, management, stratégie et organisation. Magnard Vuibert Multimedia, Paris, 1998
- 14.Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel, 5e édition, Dunod, Paris, 2002

15. JEAN-PIERRE et autres. strategor politique générale de l'entreprise, 3eme edition, DUNOD, Paris, 1997
16. Jerome Caby Gerqrd Hirigoyen, la Creation de Valeur de l'entreprise, Ed: ECONOMICA, paris, 2001
17. Karine Chapelle, économie industrielle, Ed librairie Vuibert, France, 2008
18. Louis Philips, industriel Economics, universite press cambridge, 1998
19. Paul Fifield, marketing strategy. Second edition, Butterworth- Heinemann, 1998
20. M. Garibaldi, L'Analyse Stratégique (Paris : 3 ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, 2002
21. M. Poretr . L avantage concurrentiel, Paris : Dunod, 1999
22. M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993
23. M. Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devance r ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD, 1998
24. Marjorie lecerf. Les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation, France: harmattan, 2007
25. Michael. PORTER ,L'avantage concurrentiel ,Edition Dunod ,Paris ,1997
26. M. Porter; choix stratégique et concurrence, Edition Economica, Paris, France, 1982

## ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية

1. .برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2006
2. .بوزيدي دارين، مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع في قطاع البناء، ماجستير، جامعة بسكرة، 2005
3. .حبّاية محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012
4. .حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008

5. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية دراسة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي،

جامعة بسكرة، 2012/2011

6. حران، سمية، رشيد. التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية لنقل

المسافرين شرق البلاد -الوحدة 34 بسكرة، ماجستير، جامعة بسكرة، 2007

7. حطاب مراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة صيدال، دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015

8. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير في العلوم التجارية، فرع

إستراتيجية جامعة المسيلة، 2006/2005

9. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، ماجستير علوم

اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007/2006

10. صيفي وليد، السياسة الصناعية، دراسة حالة قطاع التأمين، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة

بسكرة، 2010/2009

11. عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد

صناعي، 2010-2009، جامعة بسكرة،

12. عز الدين بوطي، مساهمة تخطيط الإنتاج في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص : اقتصاد وتسيير

المؤسسة، جامعة بسكرة، 2009/2008

13. عمار بوشنافة، الميزة التنافسية في المؤسسة، مصادرها: تميتها وتطويرها، ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002

14. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة

15. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، دكتوراه، فرع

التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005

16. فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير علوم تجارية، فرع: تسويق، جامعة

باتنة، 2009/2008

17. قوفي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة الماجستير تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة

بسكرة، 2010/2009

18. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة \دكتوراه ، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008،

19. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير غير

منشورة )، جامعة الجزائر، 1996

20. محبوب فطيمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة

ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، 2011/2010

21. محمد إبراهيم أمحمدان الزواهرية، اثر الاستراتيجيات التنافسية و التوجه السوقي على الأداء الفندقي ، مذكرة ماجستير ،

جامعة الشرق الأوسط، 2012

22. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير

المؤسسات، جامعة بسكرة،

23. نذير مياح، السياسة الصناعية في قطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة

24. هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة موبيليس، تخصص: علوم تجارية، فرع

إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009/2008

25. هناء بن سعيد، دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج، مذكرة ماستر، فحص محاسبي، 2015، جامعة

بسكرة

## ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

1. احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حو الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8/9/مارس/2005
2. أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
3. بن بريكة عبد الوهاب، صيفي وليد، دور مقاييس التركيز واللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر، ملتقى الاقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008
4. دريس رشيد، صباغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في مؤسسات الصناعة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8/9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف
5. سمالي يحييه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، البليدة، 23.22.2003. افريل 2003،
6. سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 23، 22، نوفمبر 2011
7. سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج scp، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز، يومي 23.22 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة
8. صلاح عباس هادي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005

9. عبداللطيف مصطفى، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة غرداية، 2009
10. فؤاد احمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 18-19 مايو
11. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8/8 مارس 2005
12. كمال رزيق ، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003، جامعة البليدة
13. كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعات الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002
14. محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد، 9 جانفي، 2004، جامعة باتنة، الجزائر
15. منير نوري، دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، جامعة بسكرة
16. نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة

## رابعاً: المجالات العلمية

1. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة بسكرة
2. باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد الثاني، يونيو 2004
3. حسام الدين جاد الرب احمد، الصناعة في محافظة أسوان تحليل في التنظيم المكاني، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، 2012
4. زعباط عبدالحמיד، سحنون عقبة، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري، البحوث الاقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، جامعة بسكرة
5. سعد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، مجلة 17، بغداد، 2011
6. سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013
7. سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريه، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015،
8. عاطف عبد المجيد عبد الوحمان، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التميز بالأسعار في ظل البيعة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2001
9. عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية (دراسات وبحوث ميدانية)، الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 2000

10. عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة -خالة مؤسسة موبيليس-أبحاث

اقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 2007، 2

11. عصاف سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد

الأول، 1998، جامعة عين شمس، مصر

12. محمود الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 15، جامعة

الملك سعود

13. محمود صديق زين، أحمد سعيد باخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:

الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 2، 1989

### خامساً: الندوات والمحاضرات واليحوث

1. عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، قسم علوم التسيير، أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد

الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2015/2014

2. نسرين البطران، بحث بعنوان المثلث الاستراتيجي لنجاح التسويق، اشراف الدكتور سامر المصطفى، كلية الاقتصاد، جامعة

دمشق، سوريا

3. القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد 24، ديسمبر، كانون

الاول 2003، السنة الثانية.

4. دراسة حول التجمعات الصناعية واثره على التوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز

المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية 2010

## سادسا: التقارير والوثائق الأخرى

1. المعهد العربي للتخطيط (2003)، تقرير التنافسية العربية، الكويت

## سابعا: المواقع الإلكترونية

1. [http://bohoot.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_911.html](http://bohoot.blogspot.com/2015/05/blog-post_911.html) ,23jun2016
2. [http://bouhoot.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_676.html](http://bouhoot.blogspot.com/2015/05/blog-post_676.html) ,23jun2016
3. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre2.1.html> ,21jun2016
4. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html> ,15jun2016
5. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html>,16jun2016
6. [http://cte.univ-setif.dz/ses4/economie\\_industrielle/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85.html](http://cte.univ-setif.dz/ses4/economie_industrielle/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%B3/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85.html)
7. <http://kenanaonline.com/users/amrfayedfurniture/posts/98786> ,19jun2016
8. [http://marketpedia.blogspot.com/p/blog-page\\_1428.html](http://marketpedia.blogspot.com/p/blog-page_1428.html) ,25jun2016
9. [http://www.12manage.com/methods\\_vertical\\_integration\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_ar.html) ,25jun2016
10. <http://www.alittihad.ae/details.php?id=38359&y=2010&article=full> . 17 jun2016
11. <http://www.econlib.org/library/Enc/IndustrialConcentration.html> ,23jun2016
12. <https://samehar.wordpress.com/2006/06/27/b627/lrhg> ,25jun2016
13. <https://www.hawaaworld.com/showthread.php?t=1978486>
14. [http://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_533.htm](http://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post_533.htm) 102.07.2016
15. <http://www.agu24.ae/showthread.php?t=327> 02.07.2016