

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص : تجارة دولية ولوجيستيك

الموضوع:

الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج

المحروقات

(دراسة حالة مجمع صيدال)

الأستاذ المشرف :

د/ عبد القادر براينيس

من إعداد الطالبة:

مريم خلع

الصفة	الجامعة	إسم الأستاذ
رئيسا	جامعة مستغانم	د/ بلقاسم دواح
مقررا	جامعة مستغانم	د/ عبد القادر براينيس
مناقشا	جامعة الشلف	أ.د/ منير نوري
مناقشا	جامعة الشلف	د/ محمد فلاق
مناقشا	جامعة مستغانم	د/ محمد رمضان

السنة الجامعية

2017 / 2016

## إهداء

إلى من لهما الفضل في تعليمي إلى جدّي وجدّتي رحمهما الله  
إلى من كان دعائهما سرّنجاحي ، إلى أمي وأبيّ أطال الله في عمرهما  
إلى رفيق دربي الذي صبر وضحّى وانتظر بشوق لرؤية هذه الأطروحة  
تكتمل إلى زوجي الغالي، وتوأم روحي .  
إلى قرّة عيني ابني: **تسنيو** و **محمد** حفظهما الله، وأطال في عمرهما.  
إلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي.

# شكر

أرفع إلى الله أكف الامتنان،

على يوم سألته فيه فأعطاني توفيقه بلا حساب

كما أثني على الأستاذ الدكتور عبد القادر براينيس المشرف العلمي على هذه

الرسالة والذي كان خير عون لي فجزاه الله خير الجزاء

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (د. بلقاسم دواح، أ.د. منير

نوري، د. محمد فلاق، د. محمد رضاني) على تفضلهم بتقييم ومناقشة هذه

الأطروحة

ولا يفوتني أيضا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين لم

يinxلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم، وإلى كل الزملاء والأصدقاء، وعمال وعاملات

مجمع صيدال.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية وحدات الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية	(1.1)
21	نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	(2.1)
55	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(3.1)
69	فرص التميز والتفرد	(1.2)
114	مجالات التمييز	(2.2)
122	مقومات إستراتيجية التركيز	(3.2)
124	البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	(4.2)
126	استراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها	(5.2)
143	عدد المؤسسات المخصصة في الجزائر	(1.3)
157	هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2005-2014)	(2.3)
160	تطور الميزان التجاري الإجمالي ومعدل التغطية خلال الفترة (2005- 2014)	(3.3)
162	تطور الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات ومعدل التغطية خلال الفترة (2005-2014)	(4.3)
165	أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2004- 2013)	(5.3)
169	التوزيع الجغرافي للصادرات حسب المناطق الاقتصادية خلال الفترة (2004-2013)	(6.3)
173	العملاء الرئيسيين العشرة الأوائل للصادرات خارج المحروقات خلال الفترة (2011-2013)	(7.3)
175	أهم الدول العربية المستوردة للصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2011-2013)	(8.3)
179	تخفيضات الحقوق الجمركية	(9.3)
182	نسب تخفيض أسعار النقل البحري	(10.3)
211	نسبة العوائد الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)	(1.4)
213	تطور أعباء مجمع صيدال خلال الفترة (2009_ 2014)	(2.4)
214	تكلفة صنع الدواء المتوسطة في مجمع صيدال خلال الفترة (2009- 2009)	(3.4)

	(2014)	
215	هوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر لتجارة الجملة والتجزئة	(4.4)
216	مؤشرات الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)	(5.4)
217	مستويات الإنتاج والاستيراد حسب تشكيلة المنتجات	(6.4)
220	تشكيلة منتجات مجمع صيدال	(7.4)
221	تطور إنتاج مجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014)	(8.4)
222	الطاقة الإنتاجية لمجمع صيدال لسنة 2012	(9.4)
224	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)	(10.4)
226	قيمة مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)	(11.4)
238	توزيع صادرات مجمع صيدال	(12.4)
240	شهادات مطابقة معايير الجودة لمجمع صيدال	(13.4)
242	تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال	(14.4)
243	تصنيف تشكيلة عمال صيدال حسب الوضعية الوظيفية	(15.4)
246	تطور نفقات التكوين في مجمع صيدال	(16.4)

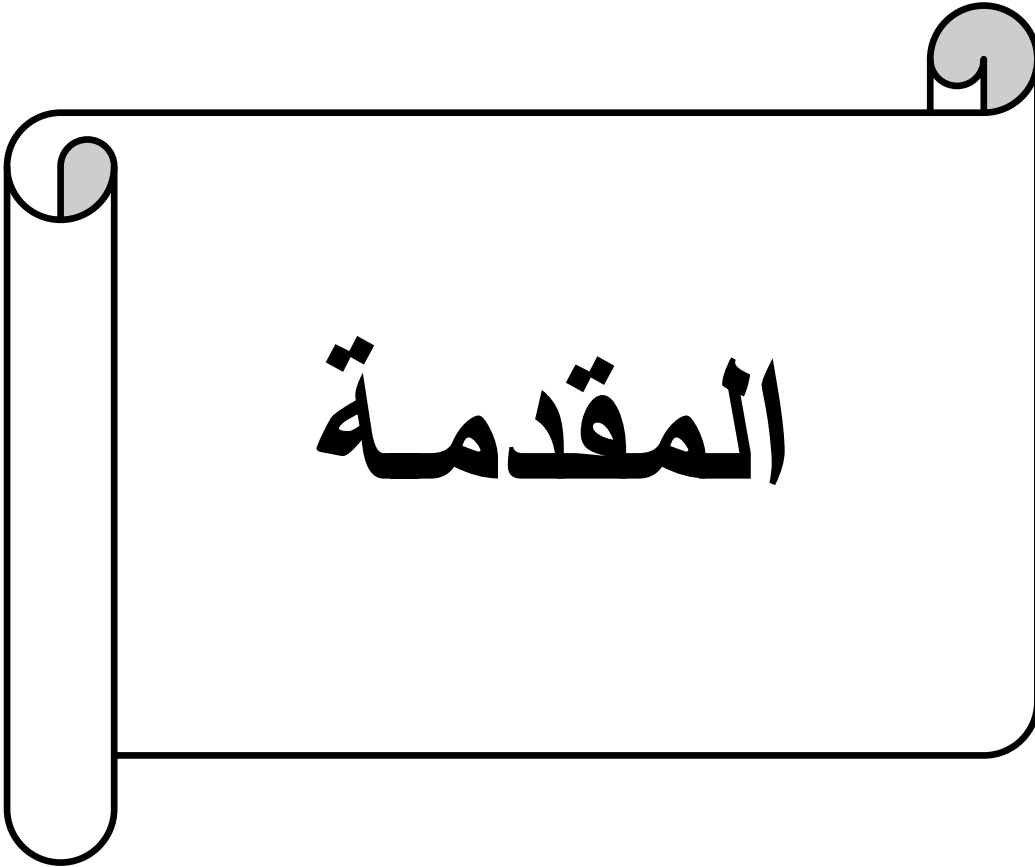
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	خصائص الإستراتيجية	(1.1)
16	مستويات الإستراتيجية	(2.1)
19	أبعاد الإستراتيجية	(3.1)
31	العمليات التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية	(4.1)
32	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	(5.1)
33	أنواع الميزة التنافسية	(6.1)
36	أهداف صناعة المزايا التنافسية	(7.1)
50	نموذج الماسة والعنقايد لبورتر - محددات الميزة التنافسية -	(8.1)
53	دورة حياة الميزة التنافسية	(9.1)
58	إستراتيجية الخطى الصغيرة	(10.1)
67	دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق	(1.2)
68	العلاقة بين الجودة الشاملة، الإنتاجية، والتكاليف	(2.2)
75	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	(3.2)
77	المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات	(4.2)
78	عناصر الإطار الوطني	(5.2)
85	المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية	(6.2)
91	نموذج القوى الخمس للتنافس عند porter	(7.2)
95	سلسلة القيمة ل Porter	(8.2)
101	نموذج swot	(9.2)
103	الاستراتيجيات التنافسية ل Porter	(10.2)
110	تفاعل جودة المنتج مع مدى إمكانية تقييمه لدى المستهلك	(11.2)
131	أسلوب التصدير غير المباشر	(1.3)
158	هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2005-2014)	(2.3)
159	التركيب النسبي لصادرات المحروقات والصادرات خارج المحروقات لسنة 2014	(3.3)

161	تطور الميزان التجاري الإجمالي ومعدل التغطية خلال الفترة (2005-2014)	(4.3)
163	تطور الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات ومعدل التغطية خلال الفترة (2005-2014)	(5.3)
166	أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2013	(6.3)
170	التوزيع الجغرافي للصادرات حسب المناطق الاقتصادية لسنة 2013	(7.3)
174	العملاء الرئيسيين العشرة الأوائل للجزائر لسنة 2013	(8.3)
176	أهم الدول العربية المستوردة للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنة 2013	(9.3)
189	محطات التغيير في مجمع صيدال	(1.4)
191	بطاقة فنية لمجمع صيدال	(2.4)
196	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(3.4)
201	هيكل فروع ووحدات مجمع صيدال	(4.4)
218	سلسلة القيمة لمجمع صيدال	(5.4)
221	تطور إنتاج مجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014)	(6.4)
223	الطاقة الإنتاجية لمجمع صيدال	(7.4)
224	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)	(8.4)
233	القوى التنافسية الخمس لبيئة مجمع صيدال	(9.4)
236-235	نموذج SWOT لمجمع صيدال	(10.4)
242	تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال	(11.4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
284	تشكيلة منتجات مجمع صيدال	(1)
291	ديناميكية التحسين المستمر لنظام الجودة داخل مجمع صيدال	(2)
292	تقييم عملية التكوين بالمجمع	(3)



## المقدمة

شهد الاقتصاد العالمي خلال العقد الأخير من القرن الماضي تغيرات كبيرة جدا في إدارة الدول النامية لاقتصادياتها، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذا التغير، يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، ظهور العولمة الاقتصادية الهادفة إلى بناء اقتصاد عالمي بلا حدود، إضافة إلى التحول نحو اقتصاد السوق الذي يتضمن إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

ويكمن التحدي الأساسي للدول النامية في تحسين الميزة التنافسية، لضمان الاستمرار في ظل هذه المتغيرات الاقتصادية، نظرا لما تمثله الميزة التنافسية من أهمية كبرى للمؤسسات للحفاظ على حصصها السوقية وزيادتها، وحتى للدول في حد ذاتها لتضمن التقدم الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة أفرادها.

وفي ظل هذه التحولات الاقتصادية المتسارعة، ومع تزايد وتيرة التبادل على جميع المستويات، يصبح قيام اقتصاد تصديري غير تقليدي من المهام الأولى لأجهزة التخطيط ورسم السياسات لكونه في الأساس عملية تنمية طويلة الأجل، ويلعب التصدير دورا هاما في تحريك اقتصاديات الدول ودفع عجلة التنمية، حيث يعد الركيزة والدعم الأساسية لإنجاح قطاع التجارة الخارجية، ووسيلة من وسائل التنمية والهيمنة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق فإن الصادرات وسيلة تعتمد عليها الدول النامية في توفير الموارد المالية بالعملة الصعبة، والجزائر هي الأخرى باعتبارها إحدى الدول النامية تعاني من مشكل الاختلال الكبير في عملية التصدير، كون مواردها المالية بالعملة الصعبة معتمدة أساسا على قطاع المحروقات والذي يشهد أزمات بصفة دورية من جراء تقلبات أسعاره في السوق الدولية، مما أوجد لسياسة التصدير الجزائرية عدة عوائق اقتصادية منها المديونية، وعجز ميزان المدفوعات، وكذا عجز الميزان التجاري.

وهو ما أرغم الدولة الجزائرية على إعادة النظر في وضعية صادراتها خارج المحروقات، لفك عملية الاعتماد على إيرادات البترول وتأمين المسار التنموي للجزائر مستقبلا، لذلك لم يبق سبيل لتنمية الصادرات خارج المحروقات في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق الخارجية، إلا بتحقيق التميز للمنتجات الوطنية أمام مثيلاتها في هذه الأسواق، مما استدعى اتخاذ عدة سياسات وإجراءات لتقوية الميزات التنافسية للقطاعات الإنتاجية، من خلال بناء وتنمية قدرات التّجديد والتّطوير والابتكار والارتقاء بجودة المنتجات، التي تعدّ من العناصر الأساسية لتحقيق الميزات التنافسية في الأسواق العالمية، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الدولة على اختراق الأسواق الخارجية وتحقيق معدلات نمو عالية.

## المقدمة

ويرتبط اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية والمحافظة عليها بمدى وضوح الاستراتيجيات التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعليه فإنّ المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي مختلف الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؟
2. ما هي مصادر الميزة التنافسية، وكيف يمكن المحافظة عليها وتطويرها؟
3. هل تعتبر السياسات والإصلاحات التي اتخذتها الدولة الجزائرية في محاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي ذات أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
4. كيف يمكن لمجمع صيدال من خلال القدرات التنافسية أن يحقق ميزة تنافسية؟
5. ما هي أهم أساليب تدعيم تنافسية صادرات المجمع؟

### فرضيات الدراسة

للوصول إلى إجابات عن السؤال الرئيس و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي نعتبرها كإجابات أولية سوف نقوم باختبارها من خلال الدراسة:

1. إنّ التّوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب الاعتماد على إستراتيجية قيادة التّكلفة، باعتبارها سلاحا تنافسيّا تسعى من خلاله المؤسسة للتّفوق على بقية المنافسين.
2. انتهجت الدّولة الجزائرية سلسلة من السياسات والإصلاحات لم يكن لها الأثر الإيجابي على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبقيت المحروقات هي المصدر الوحيد للعملة الصعبة.
3. تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يسعى مجمع صيدال إلى تحقيقه في ظل اعتماده على استراتيجيات تنافسية مكنته من تحسين وضعه التنافسي في السّوق المحلي والدّولي.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية، لإيجاد مصدرها الحقيقي، ورفع الغموض عنها باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد.
2. توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتطوير المستمرين.
3. تجاوز أحادية التصدير من خلال اكتساب المؤسسات الجزائرية للمزايا التنافسية التي تؤهلها لاختراق الأسواق الدولية.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس، التي تنشط ضمنه المؤسسات باعتبار الامتياز هدف هذه الأخيرة ومحصلة جهودها، ضف إلى ذلك كون أن اكتساب ميزة تنافسية في صناعة معينة، يجعل من السهل الولوج إلى الأسواق الدولية، وباعتبار أنّ الدول التامة تفتقد لهذا العامل فقد كان من الواجب عليها أن تبحث عن الوسيلة التي تمكنها من تحقيق ذلك.

### محددات الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المحتوى، ويمكن توضيح أبعاد ومحددات الدراسة كما يلي :

**المحددات المكانية :** إنّ هدف البحث هو الكشف عن الميزات التنافسية التي تتميز بها المؤسسات، لذا تم إسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة الجزائرية كمحاولة منا لمعرفة مدى مساهمة الميزة التنافسية في ترقية المنتج المحلي، وقد ركزنا على دراسة التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة) وليس على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني)، والمؤسسة محل الدراسة الميدانية هي مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بمديرية التسويق والإعلام الطّبيّ الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية، طريق براقبي الحراش، الجزائر.

**المحددات الزمانية :** يقتصر مجال البحث من الناحية الزمانية في معظم تحليلاته على الفترة الممتدة ما بين سنة 2009 إلى غاية 2014، وهي أحدث معطيات استطعنا الحصول عليها.

### منهج الدراسة

للإحاطة بالجوانب والعناصر التي ترتبط بالموضوع، وبغية الوصول إلى نتائج تقرينا من حل الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي الملائم لدراسة الحالة واختبار الفرضيات، وقد تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء كعينة للدراسة لما له من وزن صناعي واقتصادي باعتباره الرائد في سوق الدواء في الجزائر، مع اللجوء إلى استخدام بعض النماذج والمناهج المعروفة في التحليل التنافسي مثل سلسلة القيمة، ونموذج قوى المنافسة الخمس ل Porter. كما تم الاعتماد أيضا على المنهج الإحصائي في إبراز أهم الإحصائيات التي تخصّ واقع قطاع التصدير خارج المحروقات في الجزائر.

### تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول رئيسية كما يلي:

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار النظري للإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، قمنا بتناول مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة في مبحثه الأول، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، بينما عاجلنا في المبحث الثالث أهمّ محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية.

وفي **الفصل الثاني** تطرقنا إلى دور وأهمية الميزة التنافسية في ترقية الصادرات، ومن أجل ذلك تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناولنا في المبحث الأول أسس الميزة التنافسية، بينما قمنا في المبحث الثاني بتحليل تأثيرات البيئة الخارجية والداخلية على الميزة التنافسية، وتعرضنا في المبحث الثالث لأهمّ الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها.

أما في **الفصل الثالث** تطرقنا لأهم سياسات واستراتيجيات تطوير تنافسية قطاع الصادرات في الجزائر، حيث تمّ تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الصادرات في الفكر الاقتصادي، أما المبحث الثاني فشمّل واقع نشاط التصدير وإجراءات تنميته في الجزائر، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات، لنخلص في المبحث الرابع إلى أهمّ السياسات والاستراتيجيات التي اعتمدها الجزائر في إطار ترقية صادراتها.

وفي **الفصل الرابع** نقوم بتطبيق المفاهيم النظرية على المؤسسة الجزائرية، حيث وقع اختيارنا على مجمع صيدال للقيام بدراسة الحالة، فقمنا بالتعرض إلى واقع وآفاق مجمع صيدال في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول التعرف على المجمع الصناعي صيدال، أما المبحث

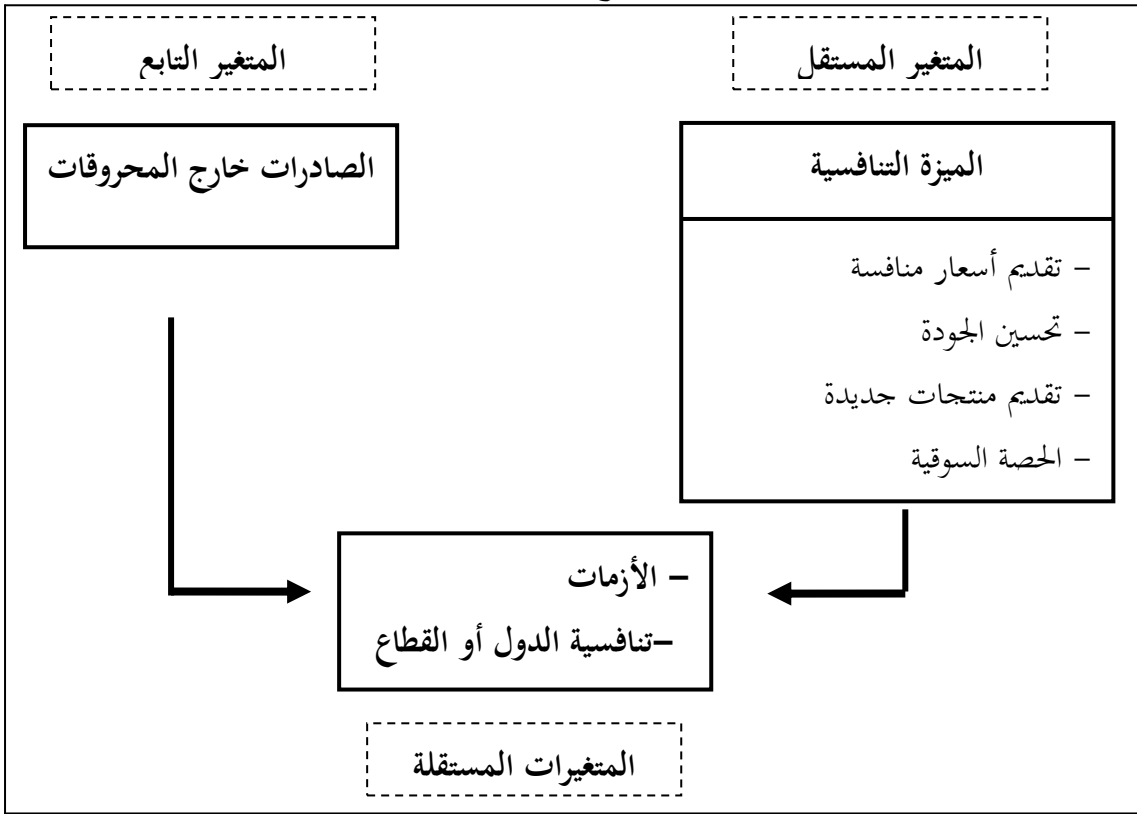
## المقدمة

الثاني فخصصناه لتحليل الوضعية التنافسية للمجمع، في حين المبحث الثالث تناولنا فيه أهم أساليب تدعيم القدرة التنافسية لصادرات المجمع.

### أنموذج الدراسة

من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث ومشكلته اعتمدنا على أنموذج الدراسة والذي يتضمن المتغير المستقل المتمثل في الميزة التنافسية والمتغير التابع المتمثل في الصادرات خارج المحروقات، ويتضح هذا الأنموذج في الشكل التالي:

### أنموذج الدراسة



### الدراسات السابقة

بما أنّ موضوع البحث يجمع بين شقين، الميزة التنافسية والصادرات، فإنّ البحوث السابقة لم تتعرض لنفس الموضوع تماما، ولكنّ هناك دراسات تناولت مواضيع الميزة التنافسية كما يلي:

1. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية للطلاب فرحات غول، بعنوان " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، جامعة الجزائر 2006، حيث ركزت هذه الدراسة على المؤشرات النوعية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية، حيث خلصت إلى ضرورة

تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة بل وبفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.

2. مذكرة ماجستير في علوم التسيير للطلبة نصيرة عبد الرحمن، بعنوان " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، جامعة سعد دحلب البليدة 2006، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التأهيل في رفع وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخلصت إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل المناخ الاقتصادي الجديد الذي لا مكانة فيه للمؤسسات غير القادرة على المنافسة.

3. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للطالب محمد مسعودي، بعنوان "ترقية الميزة التنافسية للصناعة الجزائرية للفترة (2000-2010)"، جامعة الجزائر 2011، ولقد قام الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد المنهج العلمي لترقية وتطوير الميزة التنافسية للصناعة الجزائرية، من خلال رسم الاستراتيجيات وتكييفها مع الوضع الاقتصادي والميدان العملي الصناعي الجزائري بغية الوصول إلى قطاع تصنيعي حديث بأداء تنافسي عالي.

كل هذه البحوث تطرقت إلى الميزة التنافسية بمختلف جوانبها، من مفهوم وأبعاد ومحددات، بالإضافة إلى مصادرها المختلفة، وتأتي مكانة بحثنا في أنه يحاول التأكيد على الدور الفعال للميزة التنافسية في ترقية صادرات المؤسسات الجزائرية خارج المحروقات، وذلك من خلال تحديد مفهومها، والبحث عن أصلها وخصائصها، وربطها بمجالات التميز التي يمكن أن تحققها للمؤسسة.

## الفصل الأول

الإطار النظري للإستراتيجية والميزة  
التنافسية

### تمهيد :

يعتبر البحث عن الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي، مما فرض على المؤسسات معرفة مصادرها ومتطلباتها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانيات المؤسسات وظروف المنافسة الخارجية، حيث تمثل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى معرفة المفاهيم والأبعاد الأساسية المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة، لننتقل بعدها إلى تحديد أهم التعاريف التي أسندت للميزة التنافسية، ونصل أخيراً إلى أهم محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

**المبحث الأول : إطار إستراتيجية المؤسسة.**

**المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث : محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول : إطار إستراتيجية المؤسسة

إن نجاح أو فشل بعض المؤسسات يتوقف بشكل كبير على ما تتبعه من استراتيجيات، فهو أمر يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في مجال الأعمال، ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً وهو: ما هي الإستراتيجية وما المقصود منها، وكيف تتم صياغتها؟ إن الوصول إلى تحقيق مثل هذه الإجابة يمر حتماً عبر معرفة المفاهيم والأبعاد الأساسية المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

#### 1. تعريف الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos)، والذي ينقسم إلى شطرين فالشطر الأول (Stratos) ويعني "الجيش"، أما الشطر الثاني (Agos) تعني "أقود" أي أن كلمة إستراتيجية تعني "أقود الجيش"، واستخدم هذا المصطلح في عام 1506 ق.م أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في عام 506 ق.م ليعبر عن فن قيادة الجيوش<sup>1</sup>، وهي عبارة عن تركيب وتداخل ثلاث أسئلة: أين نتدخل؟ متى وكيف؟ أي في أي مجال وفي أي وقت؟ بأي الوسائل؟، حيث إن الإجابة ببساطة هي يجب التدخل في المكان الملائم والوقت المناسب، وباستعمال الموارد الضرورية والكافية.

وانطلاقاً من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس (Dictionary Webster's New World) الإستراتيجية على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، فالتخطيط يمثل أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية، بينما يشير قاموس المورد (AL-Mawrid) الإستراتيجية على أنها تعني "علوم أو فن الحرب، أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية"<sup>2</sup>.

إلا أنها انتقلت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري أو مجال الأعمال للإشارة إلى ما يجب فعله لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 17.

ولأهمية الإستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري أعطوا تعاريف للإستراتيجية، ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية من إسهامات نذكر مايلي:

تعريف **(Ansoff)** وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري يعرفها على أنها: "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها".<sup>1</sup>

ويشير **(Thomas)** إلى الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".<sup>2</sup>

ومن وجهة نظر **(Robert)** نجد أن الإستراتيجية تمثل: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".<sup>3</sup>

أما **(Alfred Chandler)** يعرف الإستراتيجية على أنها: "تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".<sup>4</sup>

من ناحية أخرى يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموع القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المؤسسة، وهي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:<sup>5</sup>

- مجال النشاط الذي يشمل المنتجات والأسواق؛

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2003، ص 22.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2007، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>4</sup> Alfred D. Chandler, **Stratégie et structures de l'entreprise**, Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

<sup>5</sup> Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Les éditions Chihab, Alger. 1997 p 26-27.

- اتجاهات النمو، وهو ما يعني أن تقوم المؤسسة بتكثيف استثماراتها في مجال عملها، إنتاج منتجات جديدة ومن ثم دخول مجالات جديدة؛
- القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛
- التعاون **La synergie**: بمعنى لجوء المؤسسة إلى الجمع ما بين نشاطاتها المختلفة، من أجل الحصول على منافع أكبر، مما لو لم يتم الجمع ما بين تلك الأنشطة، لأنه في هذه الحالة تصبح الأنشطة أكثر فعالية بسبب تقليص التكاليف، ومن ثمّ زيادة الأرباح. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة ما أن تنتج عدة منتجات متقاربة مثل الصابون، الشامبو، مواد التجميل مما يسمح لها من تحقيق وفورات في مجال تكاليف الحصول على المواد الأولية، الإنتاج، والتسويق...

بينما يرى (Mintzberg) أن حقل الإستراتيجية لا يمكن أن يستند إلى التسليم بوجود تعريف واحد فقط للإستراتيجية، ولذلك قدم مفهوما مختلفا عن الآخرين تضمن خمسة تعاريف للإستراتيجية احدهما مكمل للآخر أطلق عليها Five Ps وهي:<sup>1</sup>

- 1.1 الإستراتيجية كخطة : حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة، وتمتلك الخطة صفتين أساسيتين أولها أنها تعد قبل النشاطات التي طورت من أجلها، وثانيها أنها أعدت لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- 2.1 الإستراتيجية كمنافرة : الإستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامة كما تم توضيحها، أو تكون خاصة وفي الحالة هذه بمثابة محاولة لخداع الخصوم أو المنافسين، والمنافرة هنا تأخذ مفهوما أضيق يكون اقرب إلى التكتيك منه إلى الإستراتيجية.
- 3.1 الإستراتيجية كمنط : لا يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها خطة أو منافرة بمعزل عن السلوك الناجم عنها، وهذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية كمنط في عملية تدفق النشاطات المختلفة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة وبالتالي فهي نتاج عملية التعليم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد.
- 4.1 الإستراتيجية كمركز : حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأسواق التي تتعامل بها، والمركز الذي تحصل عليه المؤسسة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة من وجهة نظر الزبائن، وينصب اهتمام الإستراتيجية في هذه الحالة على إيجاد الموازنة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

5.1 الإستراتيجية كتصور : حيث تعبر الإستراتيجية عن غرض المؤسسة والجوانب التي تركز عليها وبالتالي فإنها ترتبط برسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين سواء من خلال مقاصدهم (تفكيرهم) أو من خلال أفعالهم (سلوكهم).

ويرى Mintzberg أن هذه التعاريف قد تتنافس فيما بينها أحيانا، بمعنى إمكانية إحلال أحدهما محل الآخر إلا أنها بشكل عام مكملة لبعضها البعض.

مما تقدم يتضح أن الإستراتيجية تركز على ثلاثة ركائز وهي:<sup>1</sup>

- الأهمية : وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.
- الشمولية : وتعني أن الفعل الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها.
- النظرة المستقبلية بعيدة المدى : إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحيانا لحقب طويلة.

## 2. خصائص الإستراتيجية

يمكن أن نستنتج أهم خصائص الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- 1.2 الإستراتيجية عمل فكري : وهذا معناه الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ماهو عمليات وإجراءات وقرار إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- 2.2 تؤدي إلى تخصيص الموارد : وتخصص الموارد من اجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، المالية، البشرية، والزمنية...
- 3.2 تلزم المؤسسة للمدى الطويل : يظهر الالتزام لان الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- 4.2 تخص مساحة النشاط : أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

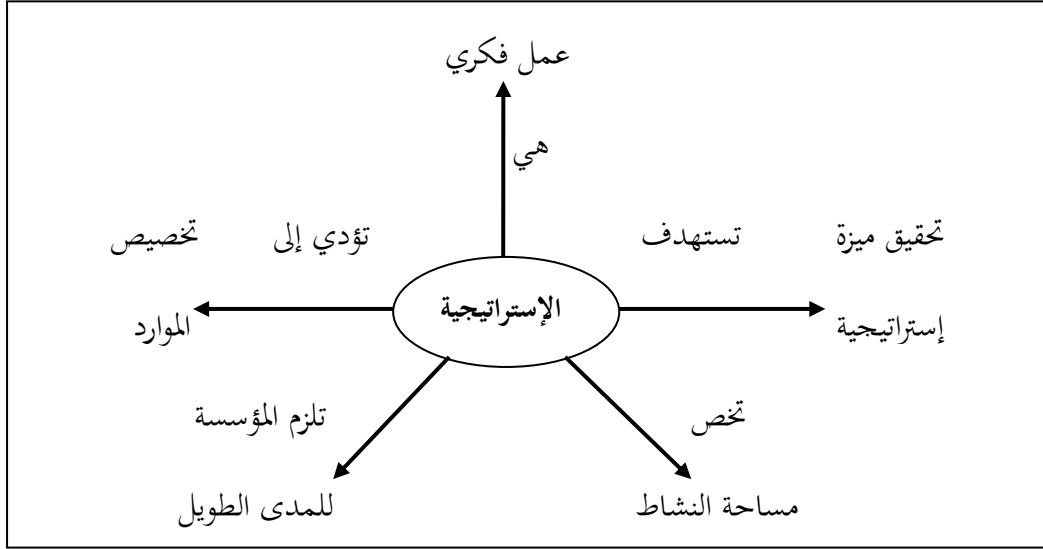
<sup>1</sup> لينا شحادة خليف، "تطوير التفكير الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> عيسى محمد حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

5.2 تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية : وهذا هو المبرر الأول للإستراتيجية لأنّ لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

ويبيّن لنا الشكل التالي هذه الخصائص بوضوح.

الشكل رقم (1.1) : خصائص الإستراتيجية



المصدر: عيسى محمد حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

بالإضافة إلى الخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- تتميز بوجود الهدف الذي يعتبر الخط الموجه والمبرر الحقيقي لها؛
- الإستراتيجية شاملة لكل المتغيرات الخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا...)، والمتغيرات الداخلية (الأسعار، المنتجات...)
- تركز الإستراتيجية على مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمل؛
- الإستراتيجية توضع على مدى محدد من الوقت.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 39-40.

### 3. أسس الإستراتيجية

تقوم الإستراتيجية على مجموعة من الأسس هي:<sup>1</sup>

- امتلاك المؤسسة لمشروع عام، يشمل العديد من العناصر والأفراد، هذا المشروع يمتد لفترة زمنية طويلة؛
- إن سعي المؤسسة لتحقيق مشروعها يتم بإنجاز المهام المختلفة المدرجة في إطار هذا المشروع العام، وإنجاز هذه المهام يتم في إطار المنافسة مع غيرها من المؤسسات، بحيث يتعين على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الملائمة لمواجهة منافسيها؛
- إن الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها هي أعمال غير معروفة النتائج، بمعنى أن عمل المؤسسة معرض للنجاح، كما هو معرض للإخفاق؛
- المشروع عرضة للتغير لمواجهة التغيرات التي تحيط به، وذلك سعيا منه لتحقيق أهدافه؛
- يهدف المشروع من وضع إستراتيجية إلى تحقيق هدف يتمثل في تحقيق كسب.

### 4. منطلقات الإستراتيجية

لقد عرفت منطلقات الإستراتيجية تطورا معتبرا، فبعدها كان لها منطلق واحد يعرف وهو المنطلق التنافسي (منطلق السوق، منطلق البيئة، أو المنطلق الخارجي)، صار لها منطلق ثاني بعد ظهور نظرية الموارد، فهو ما يعرف بالمنطلق الداخلي أو المنطلق من الموارد (RBV)، ثم ومع انتشار تسيير المعارف، ظهر منطلق ثالث للإستراتيجية وهو المنطلق من المعارف (KBV).<sup>2</sup>

قد تكون إستراتيجية المؤسسة منطلقة من حقيقة البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة نفسها، أي من تركيبة السوق ووضع المنافسين، وحدة المنافسة، ومستوى التكنولوجيا... فتبني إستراتيجية المؤسسة على أساس هذه المعطيات الخارجية وتحاول تحديد أفضل تموقع للتمكين من الاستفادة من واقع البيئة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وبدلا من البيئة، يمكن أن ينطلق التفكير من واقع المؤسسة نفسها، فتؤخذ الطاقات الإستراتيجية للمؤسسة بعين الاعتبار وكذا كل مواردها التي يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية التي لم يكن هدفها اغتنام وضع

<sup>1</sup> زغدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 84.

<sup>2</sup> عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 31.

البيئة ولكن الاعتماد على الموارد الداخلية من أجل بناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من مزاحمة منافسيها، يسمى هذا التفكير بالمنطلق من الموارد (Resource Based View) أو (RBV)، وكثير من الباحثين يرجع هذا المنطلق إلى نظرية نمو المؤسسة التي جاءت بها pentrose في نهاية الخمسينيات.

أما المنطلق الثالث لإستراتيجية المؤسسات فذلك الذي يبنى على أساس المعارف، لقد تبين منذ أزمة السبعينيات، أن المعرفة مورد إستراتيجي وتبين أيضا أن المعرفة هي المورد الذي يحمي أكثر من غيره الميزة التنافسية من التقليد فضلا عن كون المعرفة واحدا من أهم العناصر (إن لم تكن أهمها على الإطلاق) التي تساعد على إنشاء القيمة، ومن هنا جاءت مقارنة الإستراتيجية من منطلق المعارف (Knowledge Based View) أو KBV كما تسمى أيضا.

## المطلب الثاني : مستويات وأبعاد الإستراتيجية

### 1. مستويات الإستراتيجية

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمام المؤسسة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي:

1.1 الإستراتيجية على مستوى المؤسسة : هي بمثابة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة، وتعلق بالمؤسسة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، فهي تركز على الطريقة التي تضمن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>. وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمؤسسة<sup>2</sup>.

- ماهي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المؤسسة؟ وهل هو تنوع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي أن تنمو في مجال الأعمال الحالية عن طريق زيادة حجم الأعمال والسوق أو شراء منشآت قائمة في مجالات مماثلة؟

<sup>1</sup> حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 88.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- هل ينبغي أن تحاول النمو أساسا عن طرق التوسع في مجالات أخرى للأعمال؟
- هل تعتمد المؤسسة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المؤسسات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة لضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال؟

فالإجابة على هذه الأسئلة تحدد المؤسسة فيما إذا كانت تبحث عن الاستقرار، النمو، الانكماش أو مزيد من هذه الاتجاهات وهذا ما يمثل الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل فهناك إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التعاون، والإستراتيجية التدويلية. وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة.<sup>1</sup>

### 1.1.1 إستراتيجية التنوع : هناك عدة إستراتيجيات للتنوع حيث يتم التنوع من خلال بعدين، بعد

المنتجات والتكنولوجيا بمعنى هل تحافظ المؤسسة على نفس التكنولوجيا لتنوع نشاطاتها أو تعتمد تكنولوجيا جديدة لمختلف نشاطاتها، أما البعد الثاني فهو السوق أو الزبائن، إما أن تحافظ المؤسسة على نفس زبائنها وتقدم لهم منتجات جديدة أو زبائن متشابهين جدد أو زبائن جدد مختلفين تماما عن الزبائن الأصليين.

أ. إستراتيجية التنوع الأفقي : وهنا تتقدم المؤسسة بتشكيلة من المنتجات لنفس زبائنها سواء باستخدام نفس التكنولوجيا أو تكنولوجيا جديدة.

ب. إستراتيجية التنوع العمودي : وهنا تصبح المؤسسة زبونة لنفسها، إما باتجاه نحو الأعلى (التنوع نحو الأعلى) لإنتاج ما كانت تشتريه من الخارج أو في الأسفل أن تقوم ببيع أو تصنيع ما كانت تبيعه في الخارج.

ج. إستراتيجية التنوع التركيزي : وهنا يتم الانتقال لزبائن جدد متشابهين للمؤسسة، أو زبائن جدد مختلفين تماما عن زبائن المؤسسة وتقدم لهم تشكيلة من المنتجات.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

### 2.1.1 إستراتيجية التعاون : تأخذ هذه الإستراتيجية عدة تسميات منها الشراكة، التحالف، والاتفاق.

ويمكن التمييز ما بين ثلاثة أنواع من إستراتيجية التعاون:

أ. إستراتيجية التعاون ما بين مؤسسات غير متنافسة : هي المؤسسات التي تكون متواجدة في قطاعات صناعية مختلفة فتتعاون معها إستراتيجية التطوير، أي إستراتيجية بين المؤسسات غير متنافسة هي إستراتيجية تعاون.

ب. إستراتيجية التعاون ما بين مؤسسات متنافسة : مؤسسات تقدم نفس المنتجات أو تكون مكملة لبعضها البعض، وتسمى بإستراتيجية التحالف، عموماً إن هذه الاتفاقيات تتم بشكل أكبر في مجال البحث والتطوير، الإنتاج، و التسويق.

ج. إستراتيجية المناولة : هنا تلجأ المؤسسة الآمرة للاتفاق أو التعاون بناء على عقد مع المؤسسات المناولة لتنفيذ المشاريع وفق دفتر أعباء تحدده المؤسسة الآمرة ويتلقى مقابل ذلك أجراً على الخدمات المقدمة.

### 3.1.1 الإستراتيجية التدويلية : هنا تتجه المؤسسة إلى نقل خبراتها، منتجاتها، علاماتها التجارية، ومصانعها... إلى خارج السوق الوطني، وهنا نجد تشكيلة من الإستراتيجيات الأكثر كلاسيكية مثل:

إستراتيجية التصدير، إستراتيجية عقود التسيير، إستراتيجية المنتجات الناقلة piggy back، عقود الامتياز، وسطاء دوليين، مصنع في اليد، سوق في اليد، منتج في اليد، إستراتيجية فرع صناعي كامل، إستراتيجية فرع تجاري، وأخيراً إستراتيجية فرع إداري.

### 2.1 إستراتيجية الأعمال على مستوى النشاط : خلافاً لإستراتيجية المؤسسة، فإن إستراتيجية الأعمال

تحدث عادة في مستوى الأقسام، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الأصغر، حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة إستراتيجية، وعلى سبيل المثال مؤسسة General Foods الأمريكية تتكون من عدة مؤسسات تقوم كل منها بنشاط متميز تماماً، فهناك مؤسسة تعمل في الصناعات الغذائية، وأخرى في السجائر، وثالثة في الطباعة... ولا شك أن كل من هذه المؤسسات تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة أو ما يسمى إستراتيجية النشاط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 190.

وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها في الأسواق وتحديد مدى مساهمة المنتجات التي تلبى حاجات الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد أساليب التنافس التي تستطيع من خلالها وحدة الأعمال الإستراتيجية من التنافس بكفاءة مع منافسيها في ذات السوق.<sup>1</sup>

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى:<sup>2</sup>

- اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها؛
- الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة؛
- تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

نلاحظ بان نطاق هذه الإستراتيجية أكثر تركيزا واكل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، كما يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

وتأخذ إستراتيجية الأعمال عدة أشكال أبرزها:

### 1.2.1 الإستراتيجية الشاملة : بالنسبة ل porter يقدم ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات:

أ. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : تتجه المؤسسة إلى تدنية التكاليف على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية من خلال استغلال منحنى أثر الخبرة وتطبيق نظريات غلة الحجم.

ب. إستراتيجية التمييز : وهنا تلجأ المؤسسة لتمييز منتجاتها بالتركيز على أحد عوامل التمييز مثل الشكل، التكنولوجيا، والأداء... لجعل الزبون مقتنع بأن منتجات المؤسسة أفضل من منتجات المنافسين وعليه فإنه يدفع سعر أعلى.

ج. إستراتيجية التركيز : وهنا بدل استهداف السوق ككل فإن المؤسسة تختار قسم معين من السوق وتركز عليه بتطبيق أحد الإستراتيجيتين السابقتين، ثم الإستراتيجية المبنية على استغلال القدرات التكنولوجية.

### 2.2.1 الإستراتيجية المبنية على استغلال القدرات التكنولوجية : باعتبار أن التكنولوجيا أصبحت

جزءا حاسما في المنتج أو حجم الإنتاج، فإن معظم المؤسسات أصبحت تعتمد إستراتيجية خاصة

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص ص 273-274.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 57.

بالتكنولوجية، وهذا بناء على وضعيتها التنافسية في السوق وإمكانيتها التكنولوجية، لذا فإن الخيارات المطروحة على مستوى وحدات الأعمال كثيرة منها:

- أ. إستراتيجية الإبداع : أين تقوم المؤسسة بالمبادرة بنفسها بتقديم إبداعات تكنولوجية على مستوى المنتج أو أسلوب الإنتاج شرط أن تكون وضعيتها التنافسية أو التكنولوجية قوية؛
- ب. إستراتيجية الإلتباع أو التقليد : وهنا تستغل المؤسسة قوتها في السوق من أجل إلتباع وتقليد الرائد من الناحية التكنولوجية؛
- ج. إستراتيجية التعاون التكنولوجي : وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى؛
- د. إستراتيجية العقلنة : تلجأ المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لقدراتها التكنولوجية.

### 3.2.1 إستراتيجية الانسحاب : هنا تلجأ المؤسسة بالنظر إلى وضعيتها التنافسية وقيمة نشاطها إلى تطبيق

أحد إستراتيجيات الانسحاب والتي تأخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية تخفيض حجم النشاط، إستراتيجية التخريج أو المناولة، إستراتيجية البيع الجزئي، وإستراتيجية الانسحاب أو البيع الكلي.

### 3.1 الإستراتيجية الوظيفية : تنطلق هذه الإستراتيجية من ميدان وظيفي محدد (نشاط) وتأخذ على عاتقها

مسؤولية تحقيق أهداف كل من المؤسسة ووحدات أعمالها الإستراتيجية على حد سواء من خلال سعيها نحو تعظيم إنتاجية الموارد، ففي إطار إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجيتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية الإنتاج على مجموعة من الوظائف الجزئية كإستراتيجية الشراء، إستراتيجية التخزين، وإستراتيجية التوليف ما بين عوامل الإنتاج المختلفة المساهمة في إنتاج المنتج محل الاعتبار<sup>1</sup>.

وتتمثل أهم أنواع الإستراتيجيات الوظيفية في:<sup>2</sup>

### 1.3.1 إستراتيجية التسويق : تشير إلى خطة المؤسسة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف

والبرنامج التسويقي الخاص به، فالهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانبيين هما:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، دار الكتاب، 2000، ص 103.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 326-336.

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه؛

- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

### 2.3.1 إستراتيجية الموارد البشرية : تشير إستراتيجية الموارد البشرية إلى تطبيقات أو خيارات الموارد البشرية

المصممة لملائمة أنواع إستراتيجيات الأعمال، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية على عدد الإستراتيجيات المكونة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الإستراتيجيات يمكن إجمالها بالآتي: إستراتيجية تحليل العمل وتصميمه، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعويض، و إستراتيجية تقييم أداء العاملين.

### 3.3.1 إستراتيجية العمليات : يمكن تحديد ملامح إستراتيجية العمليات في أية مؤسسة على وفق اتجاهين،

الأول يرى أن إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي يقصد منها تحقيق الأهداف المنشودة من إستراتيجية الأعمال، والثاني يرى أن إستراتيجية العمليات تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج.

### 4.3.1 إستراتيجية التمويل : تهتم إستراتيجية التمويل بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من

إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأعمال، وتحاول هذه الإستراتيجية تحقيق احد الأهداف الرئيسة للمؤسسة وهو هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة من خلال عملية المبادلة بين النسبة المرغوبة للمديونية إلى حق الملكية من جانب والاعتماد على التمويل الطويل الأجل المتأتي من مجرى النقد الداخلى للمؤسسة من جانب آخر.

### 5.3.1 إستراتيجية إدارة المعرفة : هي إستراتيجية وظيفية للمؤسسات التي ينصرف نطاق عملها إلى توليد

المعرفة، والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ما هو معروف في الوقت الحاضر، فهي بذلك تعتبر المورد الاقتصادي الأساس مقارنة برأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية، وإن إدارة هذا المورد الثمين تمتد إلى تلك الطريقة الجديدة للتفكير المتصل بتنظيم الموارد الفكرية وتقاسمها.

### 6.3.1 إستراتيجية البحث والتطوير : تهتم إستراتيجية البحث والتطوير بالجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- نشاطات الإبداع والتحسين في المنتج أو العملية؛

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، نفس المرجع السابق، ص 335.

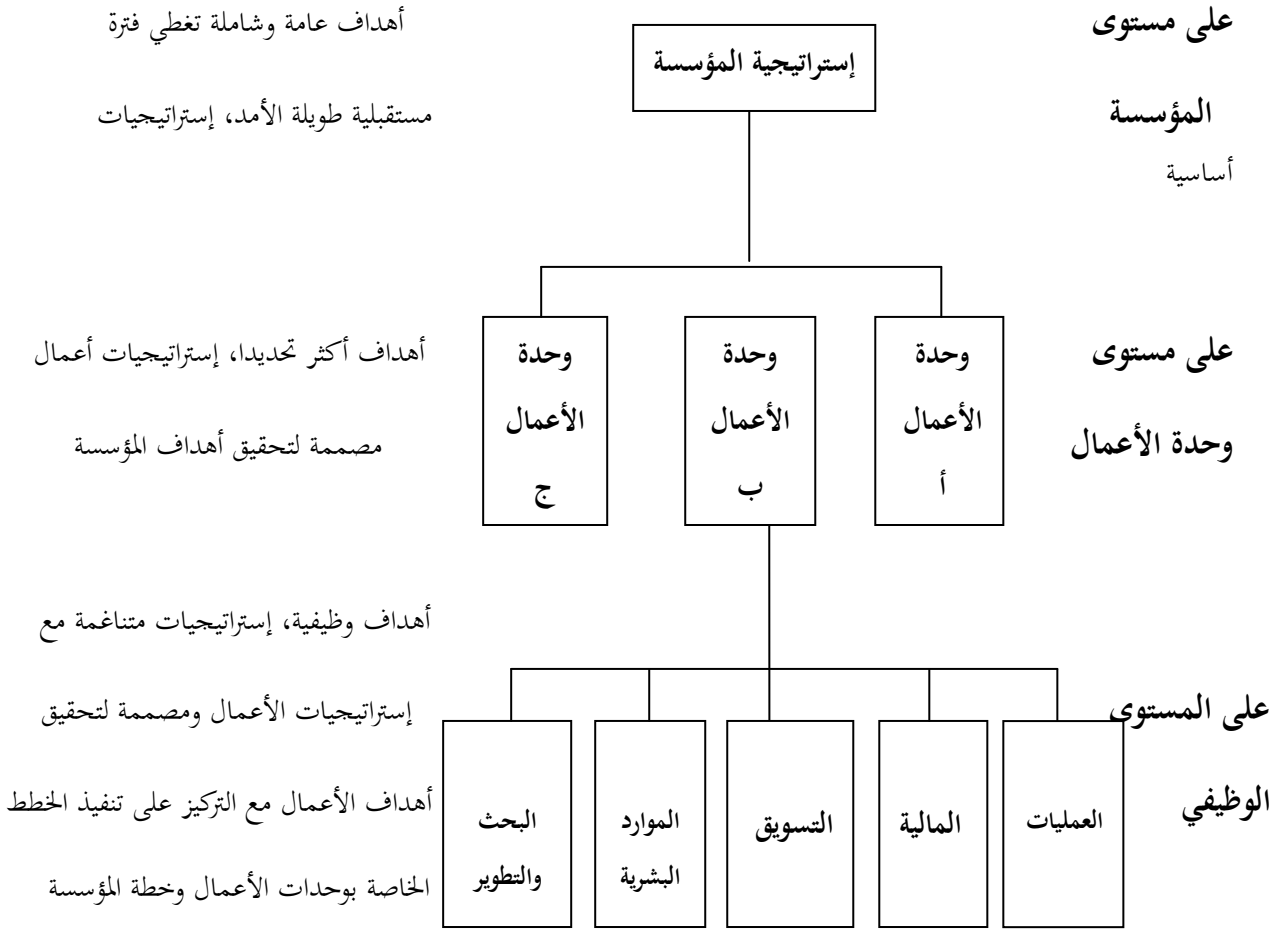
- كيفية الحصول على التقانة الجديدة(التطويرات الداخلية، الاكتساب الخارجي، و التحالفات الإستراتيجية)؛
- تحديد درجة كثافة نشاطات البحث والتطوير؛
- اختيار المزيج المناسب من أنواع البحث والتطوير.

### 7.3.1 إستراتيجية نظم المعلومات : تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دورا متميزا في دعم الإستراتيجية

التنافسية وتشكيل ملامحها الأساسية، كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها أن تغير من الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المؤسسة، وتعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لاسيما الإنترنت والحاسوب احد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل أدناه:

الشكل رقم (2.1) : مستويات الإستراتيجية



المصدر : صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 80.

وخلاصة لما تم ذكره يمكن إيجاز العلاقة الترابطية بين كل من الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة، والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 61.

الجدول رقم(1.1): العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية وحدات الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية

الفقرة	إستراتيجية المؤسسة	إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية	الإستراتيجيات الوظيفية
الغرض	تحقيق رسالة المؤسسة.	تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية.
الأنشطة الداخلية	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات الإستراتيجية في تحقيق رسالة المؤسسة.	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزايا تنافسية لكل واحدة منها.	إدارة العمليات والمشكلات اليومية.
الأسئلة الرئيسية	ماهو ميدان أعمال المؤسسة حالياً؟ ماهو ميدان الأعمال الذي يجب أن نكون فيه؟	هل يعد التغيير تهديداً للمؤسسة أم عاملاً محفزاً لها؟ ماهي الفروق بين المنتجات أو الأسواق المتاحة لنا؟	هل نعمل ضمن الإطار الزمني الذي حدد مسبقاً؟
الأنشطة الخارجية	متابعة البيئة العامة والخاصة.	التركيز على صناعة محددة أو منتج معين أو سوق محدد.	توقع التغييرات المحتملة في وحدات الأعمال من حيث المنتجات أو الإستراتيجيات.
الإطار الزمني	طويل الأجل(أكثر من 3سنوات).	متوسط الأجل(1-3 سنة).	قصير الأجل(من يوم إلى ستة أشهر).
قياس مستوى الأداء	غامض ومرن.	يمكن قياسه لدرجة ما، ويتمتع بدرجة معقولة من المرونة.	تفصيلي وأكثر تحديداً.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 61.

## 2. أبعاد الإستراتيجية

تستهدف الإستراتيجية أساساً الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب، وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضاً. وبما أن غاية كل المؤسسات الاقتصادية عموماً تتمثل في الحصول

على أرباح، فإن الميزة التنافسية تمثل الهدف الأول والأقوى لهذه المؤسسات، وتشكل في الواقع المحور الأساسي الذي تدور حوله كل إستراتيجية.<sup>1</sup>

**1.2 القيمة :** وكما يتضح فإن الميزة التنافسية مرتبطة بخلق القيمة، إذ لا يمكن الكلام عن الميزة التنافسية في غياب القيمة، وانه لمن البديهي أن كل مؤسسة تحاول معرفة الميزة التنافسية لمنافسيها(الأقوياء منهم خاصة) إما لاستعمال نفس النظام المنشئ للقيمة، أو لتقليده بأي صفة من الصفات، فبالنسبة للمؤسسات الحالية، لم يعد كافياً إذ أنها تنشئ القيمة، بل صار من الضروري أنها تحمي نظامها المنشئ لهذه القيمة حتى لا يتمكن المنافسون منه، وتعبير آخر فعلى المؤسسة أن تجعل ميزتها التنافسية مقاومة للتقليد إلى أبعد درجة.

وتستهدف المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة التمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن، فهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستدامة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى.

**2.2 مدى القابلية للتقليد :** هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

**3.2 مساحة النشاط :** كما يجب أن تخص الميزة التنافسية مساحة نشاط المؤسسة، أي كل المساحة التي يمتد إليها نشاط المؤسسة.

تتكون الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من الأبعاد سالفة الذكر وهي القيمة، مدى القابلية للتقليد، ومساحة النشاط.<sup>2</sup>

إذا رمزنا إلى القيمة بـ "V" value، وإذا رمزنا إلى مقاومة التقليد بـ "I" imitability، وإذا رمزنا إلى مساحة النشاط بـ "P" أي perimeter، فنقول أن الأبعاد الأساسية للإستراتيجية تختصر في كلمة "VIP". ومن هنا جاءت تسمية ما يعرف بنموذج VIP.

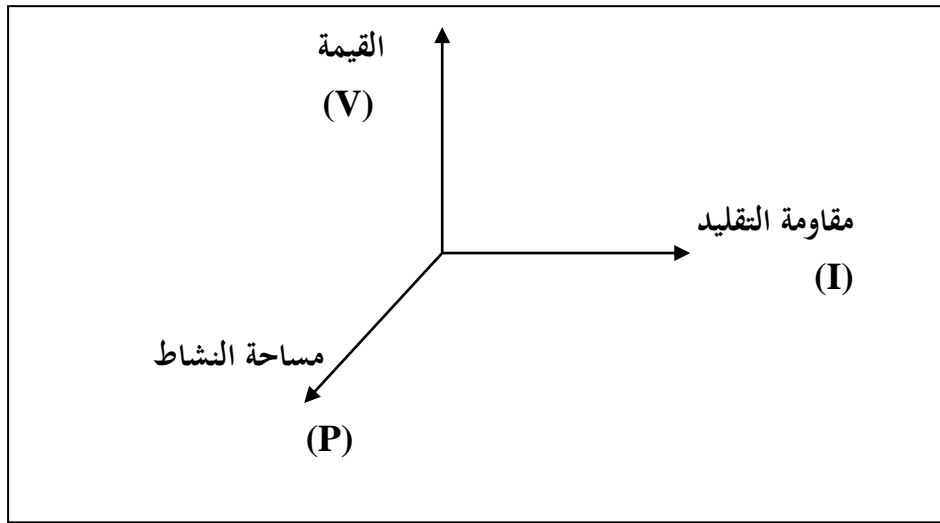
<sup>1</sup> عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 29-30.

تمثل هذه الأبعاد الثلاثة أهم أبعاد الإستراتيجية لأنها تلخص كل العمل الإستراتيجي حيث كما نجده عند الكثير من الباحثين، تجيب الإستراتيجية دائماً عن ثلاثة أسئلة:

- أي نموذج نعتد لإنشاء القيمة؟ ما هو النموذج الذي نعتد من أجل إنشاء القيمة؟
- إلى أي درجة يقاوم هذا النموذج التقليد؟ أي ما هي قدرة النموذج على حماية الأفضلية التنافسية من المنافسين؟
- ما هي المساحة التي يخصصها هذا النموذج؟ أي ما هي مساحة النشاط التي يتعلق بها النموذج؟

### الشكل رقم (3.1) : أبعاد الإستراتيجية



المصدر : عيسى محمد حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص30.

### المطلب الثالث : مراحل وضع الإستراتيجية

لوضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد، لابد من إتباع منهجية صحيحة والحرص على المرور ببعض المراحل التسلسلية، وتكمن هذه المراحل في:

#### 1. صياغة الإستراتيجية

تعني عملية صياغة الإستراتيجية إعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة (مراعاة الفرص والمميزات البيئية الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر)، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة (الاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف)، مع وضع الأهداف الطويلة الأجل والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة لتصل في الأخير إلى اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها

ومتابعتها لاحقاً، كما تتضمن مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها وكيفية توزيع الموارد...، وعليه يمكن اختصار ما تشمله هذه المرحلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل؛
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر؛
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

## 2. تنفيذ الإستراتيجية

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة، إذ تتضمن تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتحديد الأهداف السنوية، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتحفيزها، وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات...<sup>2</sup>

فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ الفعلي، وتستلزم بالضرورة اشتراك وتعاون جميع الأفراد داخل المؤسسة ومن مختلف المستويات فيها، وعليه يقع على عاتق كل إدارة أو قسم في المؤسسة مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في إستراتيجية المؤسسة؟
- ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد ملامح العلاقة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لا يقتصر على الإسهامات النظرية بل تجاوزه إلى ميدان الواقع الفعلي لمنظمات الأعمال. ففي استطلاع للرأي شمل أكثر من

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 188.

(114) مؤسسة عالمية من أن 80% من المديرين يعتقدون بأن لديهم استراتيجيات مناسبة غير أن 14% منهم كان يعتقد أنه ينفذها بشكل ممتاز.

الجدول رقم (2.1) : نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

تنفيذ الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية
- يتضمن تنفيذ الإستراتيجية إدارة هذه القوى أثناء حدوث الفعل.	- تتضمن صياغة الإستراتيجية تحديد القوى ذات الصلة قبل المباشرة بالفعل.
- تركز عملية التنفيذ على بلوغ الفاعلية.	- تركز عملية الصياغة على بلوغ الكفاءة.
- تنفيذ الإستراتيجية هي عملية تطبيقية.	- صياغة الإستراتيجية هي عملية فكرية.
- تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص.	- تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات حدسية وتحليلية كبيرة.
- تستلزم عملية تنفيذ الإستراتيجية التنسيق بين عدد كبير من الأفراد أو الجهات.	- تستلزم صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد قليل من الأفراد أو الجهات.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 348.

3. الرقابة الإستراتيجية

الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن السلك المحدد، كما تمكن الرقابة من الكشف عما يقع من الأخطاء أو الانحرافات أثناء الصيغة أو التنفيذ وتصحيحها.<sup>1</sup>

وهناك ثلاثة أنشطة تكمن أهميتهم في متابعة تطبيق الخطة الإستراتيجية والرقابة عليها وتقومها وهما:<sup>2</sup>

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية؛
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص، 188-189.

وإذا كانت صياغة الإستراتيجية هي أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تنقص صعوبة ولا أهمية حيث لا تنجح الإستراتيجية مهما كانت دقة تصميمها، إن لم يكن تنفيذها جيدا، ولا تنجح أيضا مهما كان تصميمها إن لم تجري عليها رقابة محكمة ومستمرة. فالمرحلة الثالثة متكاملة ومترابطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دون غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الإستراتيجي بدرجة مرغوبة.

### المطلب الرابع : معايير الحكم على جودة الإستراتيجية والصعوبات التي تواجهها

#### 1. معايير الحكم على جودة الإستراتيجية

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاط وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها، تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو مؤشرات أو معلومات ستسمح بمعرفة جودة إستراتيجيتها. غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها، وظهور النتائج، أو تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أنه لا تستطيع أن تفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية، لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير جيدة، أو على الأقل غير ملائمة إلى حد كبير للمؤسسة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، نظرا لاشتراك عدة عوامل مختلفة في التأثير على هذه النتائج. كما أن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة أو المنتظرة.

وبعد هذا هل يمكن أن نقول أنه على المؤسسة أن تعمل في إطار عدم وضوح أي شيء عن إمكانية نجاح إستراتيجيتها أو فشلها؟ ثم هل أن العملية الإستراتيجية، بكل ما تتميز به من خصائص، واعتبارها وسيلة جد مفيدة في تنمية ونجاح المؤسسة، تصطدم بمشكل تقييمها قبل التنفيذ؟

وللخروج من هذا المأزق فقد تم إعداد وتقديم بعض الشروط أو المؤشرات التي يمكن أن تستفيد منها في الإطلاع، ولو بشيء من عدم اليقين، على درجة جودة الإستراتيجية التي تعدها المؤسسة.<sup>1</sup>

1.1 أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة : في كثير من الأحيان تحدد المؤسسة الفردية الخاصة ذات الحجم الصغير إستراتيجية معينة، مثلا السعي للحصول على سوق من منتج معين في منطقة محددة،

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 18.

بتوفير خصائص محددة للمنتوج ليكون أكثر قابلية لتغطية حاجات المستهلك في تلك المنطقة، ولا تعلن عنها إذ تبقى حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة، وهذا يؤدي أحيانا إلى توجيه منتوج المؤسسة في غير الوجهة المرغوب فيها، وبالتالي عدم تحقيق الهدف، وينجر عن ذلك من سوء استخدام الموارد والوسائل المجددة لها.

هذا إذا كان في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، ويزداد هذا المشكل حدة على مستوى المؤسسة الأكبر حجما وإمكانات، مما قد يؤدي إلى ضياعها وضياع الوقت كعنصر مهم في حياة المؤسسة، وقد تصل إلى نهايتها، إذ لنا أن نتصور فشلها في تحقيق هدف رصدت له إمكانات هامة فيما يتعلق بالبحث وتكوين الأفراد، وحياسة عدد من الاستثمارات الحديثة والمكلفة.

لهذا فالإستراتيجية غير الواضحة وغير المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا، لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار، أو المناقشة أو المنازعة، وتصبح ذات حظ كبير للفشل، نتيجة نقص في قوتها وفعالية أدائها كوسيلة مهمة في التسيير.

**2.1 أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي :** باعتبار أن الإستراتيجية نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات، من المحيط الوطني والدولي الذي تعمل فيه، وترتبط به المؤسسة، فإن إهمال المزايا والفرص الملائمة لها، سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها، أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، وظروف السوق للعناصر المختلفة، وطبيعة المنافسة التي لا ترحم، كل هذا يعمل نسبيا على إضعاف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**3.1 أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة :** كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقا من تلك الموارد، والطاقات من جهة، وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة، والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى، كانت أحسن، فالمدير أو الإدارة التي تضع أهدافا ذات خصائص معرضة للمؤسسة لمخاطرة لا يمكن معها تسييرها، سواء لتذبذب الظروف المختلفة، والشروط التي تعمل فيها، أو لقدرات الإدارة المحدودة، يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان توازنها، كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا، قد يؤدي إلى خسارة جزء من السوق، إذا كانت وسيلة رفع

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 19.

الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب. وفي نفس النتيجة عند تسطير إستراتيجية للبحث والتنمية لمنتوج معين دون الأخذ بعين الاعتبار لما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة، وهو ما يعطي منتوجا بأكثر تكاليف بحث وأقل مردودية مما أنتجه الغير واكتساحه لنصيب معتبر من السوق.

#### 4.1 أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة :

كثيرا ما يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات، الوسطى والسفلى فيها، مما يؤدي إلى عدم تناسق، وضعف تعاون بين عدد من مصالح، وأقسام المؤسسة فيما بينها، لتحقيق الهدف العام لإتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة، لهذا فيصبح من الأهمية الحيوية، ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف، وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف، وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها.

#### 5.1 أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في

تحفيز الالتزام العام : نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المؤسسة، والتي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها(ثقافة الإدارة أو قيمها، نظام قيم الإطارات المتوسطة، العمال العاديين...الخ) فإن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم، وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية، وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها.

وبنفس هذا المنطلق، فانه كلما كانت الحوافز التي تساهم بها الإستراتيجية متوفرة بنفس الدرجة للجميع، كان الالتزام أكثر والالتفاف أحسن لتحقيق الأهداف المرسومة، والعكس بالعكس، ويظهر هذا المشكل أكثر حدة في حالة توفير حوافز، أو إمكانات ترقية، أو مزايا، بدرجات مختلفة في نفس المستويات من التأطير أو العمل العادي، وهذا من مؤشرات ضعف الإستراتيجية وإمكانية فشلها.<sup>1</sup>

#### 6.1 أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع : تزداد أهمية وجود المؤسسة

الاقتصادية في المجتمع، وطلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير وتحسين حياة البشرية باستمرار، ومادامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال وواع، وله شروط معينة، فإنه كلما كانت

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 20.

إستراتيجيتها تدخل أو تقترب مما يرغب المجتمع، ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر.

7.1 ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية : إن أي إستراتيجية متكاملة وملائمة، وذات تناسق عال بين عناصرها، ولا تمتلك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة، إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ، حين يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب، ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات، الكمية أساسا، لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الإستراتيجية في الوقت المناسب.

## 2. الصعوبات التي تواجه الإستراتيجية

تصطدم الإستراتيجية بجملة من الصعاب التي تحد من تنفيذها، يمكن حصر أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعتبر عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ عملية صعبة لتعدد مكوناتها، واشتراطها توفر معلومات قد يصعب جمعها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب؛
- باعتبار أن المؤسسة تعمل في وسط متغير، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير المعطيات التي من شأنها أن تؤثر على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها المسطرة في البدء؛
- بالرغم من استشارة الأطراف المعنية بالإستراتيجية ، خلال مرحلة إعدادها، إلا أنه قد تظهر خلال مرحلة التنفيذ معارضة تأخذ أبعادا مختلفة، وتؤثر على سير الإستراتيجية، مما يستدعي إعادة النظر في تلك الأهداف بالنظر إلى تلك المعارضة؛
- إن اتساع الإستراتيجية وتعقدها، يتطلب تضافر مختلف الجهود في مختلف المستويات. ومن ثم فإن وضع وتنفيذ الإستراتيجية، في ظل الصعوبات المذكورة سابقا، تتطلب توفر الشخص المسؤول عن تنفيذها والمتمتع بمهارة عالية، تسمح له باتخاذ الإجراءات الملائمة، اعتمادا على خبرته، تخمينه، وحده، وحسن استنتاجاته، وهي عناصر تتوافر بفعل التجربة والثقافة والإطلاع.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2011، ص 102.

## المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

لذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مختلف التعاريف التي أسندت عليها الميزة التنافسية، والأهمية والأهداف المرجوة منها، وصولاً إلى أهم مؤشرات قياسها.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

#### 1. تطور مفهوم الميزة التنافسية

لم يكن مفهوم الميزة التنافسية وليد الصدفة وإنما هو ناتج التحول في مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو والذي كان حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول.

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin (1939)، ثم جاء بعده Selznick (1959) الذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية من طرف الكاتبين Hofer et Schendel حيث وضعوا تعريفاً لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين، من جهتهما يرى كل من Day et porter (1985) (1984) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع)، وتوالت بعدها المفاهيم من منظوري الإدارة و التسيير الإستراتيجي أمثال: Treacy et Bakos , Czepiel , Fahey, .....<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، " نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 137.

وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حين قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها Competitive position التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تطور الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

### 1.1 الميزة المطلقة : تعرف على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج

يمكن استخدامها في مكان آخر"، وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة؛
- مواد خام نادرة؛
- موقع استراتيجي خاص؛
- توفير الطاقة؛
- العمالة المتخصصة الماهرة.

### 2.1 الميزة النسبية : وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة ويمكن تحويل المزايا النسبية

إلى مزايا تنافسية بعد قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستفيد إلى مهارات عالية وتكوينها مع خلق عناصر الإنتاج المتخصصة.

### 3.1 الميزة التنافسية : وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من

المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة؛
- الإبداع.

<sup>1</sup> فريد النجار، "التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون"، الطبعة الأولى، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 21.

## 2. تعريف الميزة التنافسية

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

فقد عرفها الدكتور علي السلمي:<sup>1</sup> " بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين هما:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

فمن خلال هذا التعريف نرى أن الميزة التنافسية تتحدد انطلاقا من موارد المؤسسة ومختلف المهارات والتكنولوجيات المتميزة لديها، وهي جوانب القوة التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى أداء يفوق أداء المنافسين، ولا يمكن تقليدها بسهولة من قبل هؤلاء.

وهذا ما أكده (P.kotler) في تعريفه للميزة التنافسية على أنها: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".<sup>2</sup>

كما عرف lambin الميزة التنافسية بأنها<sup>3</sup> " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين ".

مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والمواصفات متعددة ومتنوعة، وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه(خدمات قاعدية)، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية وقد تكون في أشكال الإنتاج،

<sup>1</sup> سماح صوح، مسعود ربيع، "دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي حول

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قلمة مجمع سويداني بوجمة، يومي 16، 17، نوفمبر 2008، ص126.

<sup>2</sup> Philip.kotler et all, "**marketing management**", 11 eme édition, paris Pearson éducation, 2004, p 265.

<sup>3</sup> Jean-Jacques Lambin, "**le marketing stratégique**", 4<sup>e</sup> édition, édition international, Paris, 1998, P331.

التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة، وهذا التميز أو التفوق يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة، حتى يسمح لها بتطوير ميزات التنافسية وكسب زبائن جدد.

بالنسبة لرائد الفكر الاستراتيجي Porter يعطي تعريفاً أكثر دلالة نظراً لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية واعتبرها بأنها تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه<sup>1</sup>

فحسب Porter الميزة التنافسية لأي منتج في وضع تنافسي تتحدد على أساس التكلفة المنخفضة والتميز، فالتكاليف المنخفضة تتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات بفعالية أكثر من المنافسين وبأسعار أقل، والتكلفة المنخفضة تترجم في العائد الجيد للمؤسسة. أما التميز فهو القدرة على توفير قيمة عالية للعملاء من ناحية جودة المنتج، ملامح خاصة أو خدمات ما بعد البيع، وهذا ما يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تؤدي إلى ربحية عالية.

كما تعرف على أنها: "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أقوى بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: « قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، البشرية، والفكرية، والتي قد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية. بهدف تحقيق رغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق. »

غير أننا ولحد الساعة لا نكاد نجد تعريفاً متفق عليه لمفهوم الميزة التنافسية الذي يختلف منظوره من المنظور الكلي عنه من المنظور القطاعي أو على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> M. porter, " L'avantage concurrentiel" traduit de l'américain par Philippe de la vergne paris, édition dunod, 1997, P 13.

<sup>2</sup> أبو بكر، مصطفى محمود، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

- مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة : تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبئ ضريبي منخفض.<sup>1</sup>
- مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع : هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.<sup>2</sup>
- مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة : هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.<sup>3</sup>

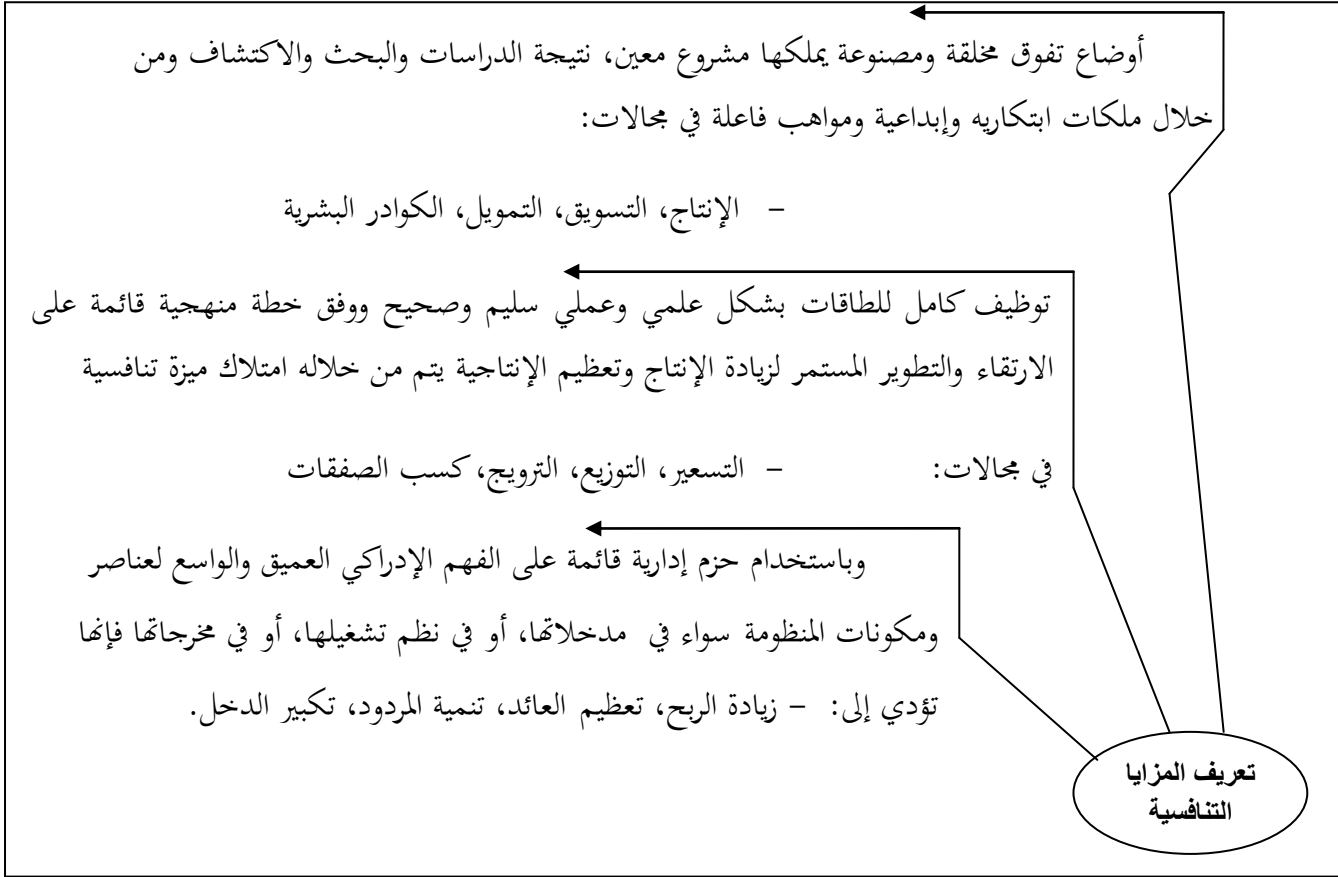
والشكل التالي يبين لنا بعض العمليات التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية :

<sup>1</sup> إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، "سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للإقتصاد الأردني"، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس 1999، ص250.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول- جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص03.

<sup>3</sup> بوزعرور عمار، رزيق كمال، "التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة"، 21، 22 ماي 2000، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2000، ص01.

الشكل رقم (4.1) : العمليات التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية



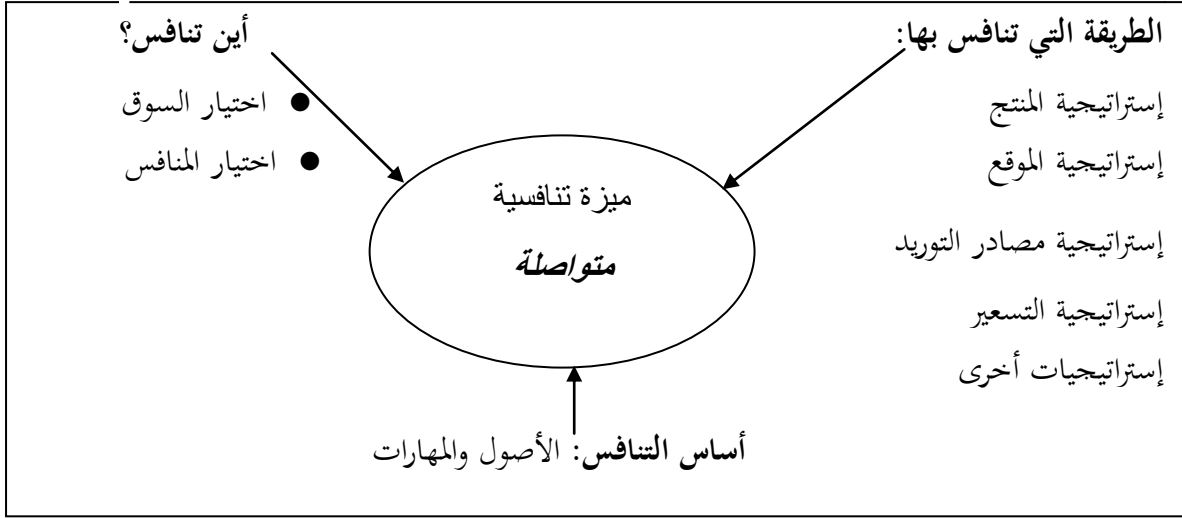
المصدر: محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 34.

وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس والتي تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية:<sup>1</sup>

- أ. طريقة التنافس : وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.
- ب. حلبة التنافس : ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.
- ج. أساس التنافس : يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 79.

الشكل رقم (5.1) : الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر : نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 79.

### 3. خصائص الميزة التنافسية

يقترح wheelwright بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- أنها تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال؛
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أنها تقدم أساساً لتحسينات المستقبلية؛
- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لموم المؤسسة.

بالإضافة إلى الخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- تبنى الميزة التنافسية على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

<sup>1</sup> زكريا الدوري، احمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 206.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

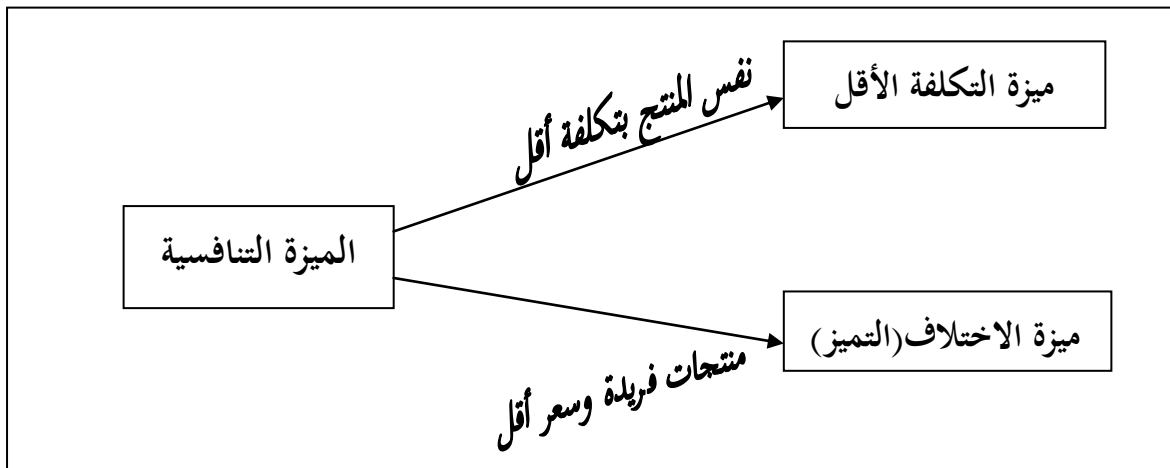
#### 4. أنواع الميزة التنافسية

إنّ أهمّ تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به Porter والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتمّ تحقيقها للمشتري وتمثل في: ميزة التكلفة وميزة التمايز وستتطرق إلى كل ميزة على حدى فيما يلي:

**1.4 ميزة التكلفة الأقل :** نقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بدّ من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعدّ مصدرا هاما لميزة التكلفة، ويعتبر porter التكاليف من بين المصادر الأساسية لتحقيق التفوق التنافسيّ ويسمّيها بميزة التكلفة l'avantage de cout.

**2.4 ميزة تميز المنتجات (الجودة) :** هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتّقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

#### الشكل رقم (6.1) : أنواع الميزة التنافسية



المصدر : عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2008، ص19.

يتجه العديد من الباحثين منهم Porter إلى الفصل ما بين التنافسية بالتكاليف والتنافسية بالتمييز وهو ما يسميه بمبدأ الحصرية، حتى تؤمن المؤسسة أكبر أداء ممكن، كما أشار إلى الطريق الوسيط *la voix médiale* أي جودة عالية مع أدنى تكاليف، لذا يقترح Porter مستوى متقارب من التكاليف حتى تستغل المؤسسة ميزة التميز بالإضافة إلى ذلك يفقد عامل التميز أهميته وعلى المؤسسة أن تجدد باستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، شرط ألا تتعارضان، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لا بد أن تختار بين إحداهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- جاذبية النشاط؛
- شدة المنافسة؛
- تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن؛
- الفرص المستقبلية.

إضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتمييز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقاً للوقت:<sup>1</sup>

### 3.4 ميزة اختصار الوقت (JIT) : هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون

وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج؛
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون؛
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

<sup>1</sup> أحمد السيد طه الكردي، "دور التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة عن: "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة"، جامعة بنها، مصر، ص 44.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1. أهمية الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، وكذا ربحية عالية للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

كما تكمن أهمية الميزة التنافسية من خلال:<sup>2</sup>

- سيطرة شبه كاملة في مجالات التطوير، التوزيع والترويج؛
- بناء شبكات توزيع قوية يكون فيها الموزعين أكثر ولاء وحافزية؛
- العمل على إيجاد مواد خام جديدة ومطورة مع تكنولوجيا معقولة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من تكنولوجيا.

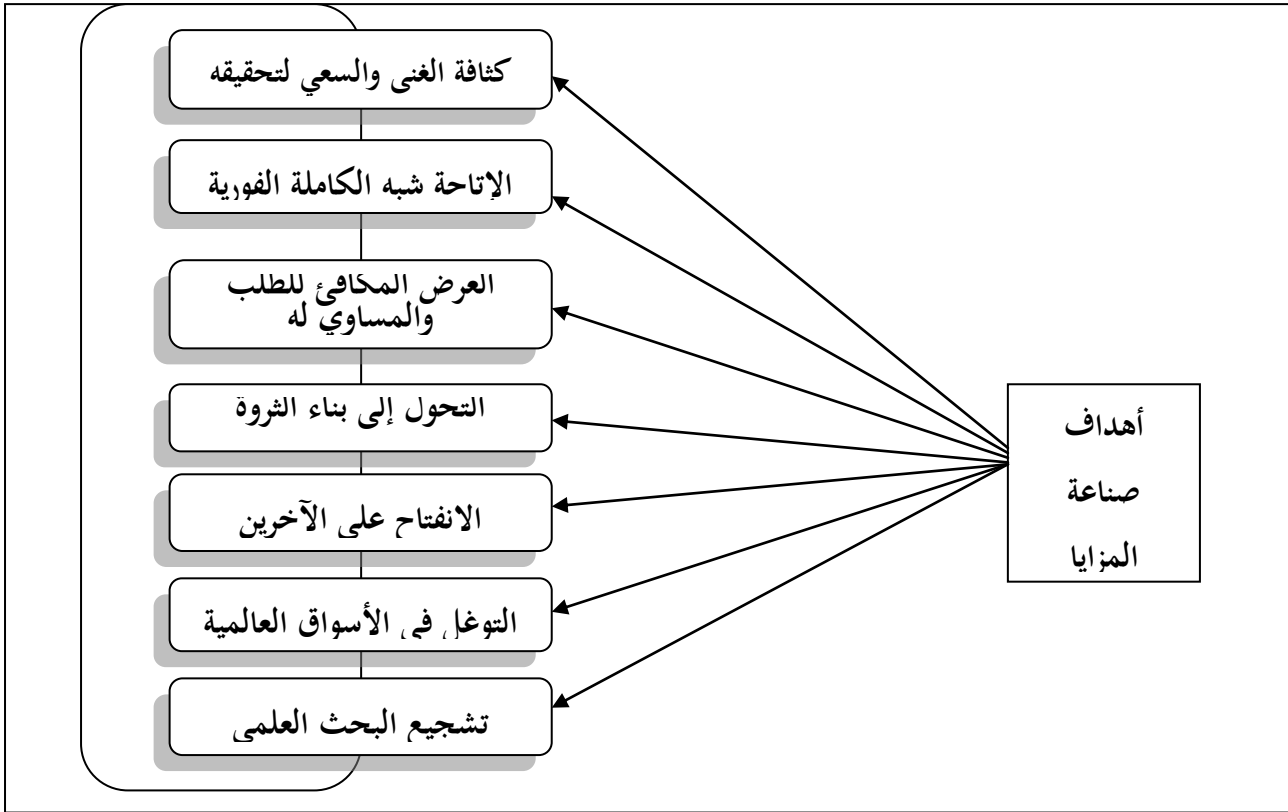
2. أهداف صناعة المزايا التنافسية

إن الهدف الرئيسي من صناعة المزايا التنافسية هو تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع العالم الجديد بفاعلية وكفاءة، ويتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص والقدرات التي تؤهله للتفوق، وتحقيق أهدافه، وهو ما يظهره لنا بوضوح الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمر صقر، "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 05.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص 87.

الشكل رقم (7.1) : أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر: محسن أحمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 40.

كذلك من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذلك شركة apple التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص ص 104 - 105.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

تنقسم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية إلى مجموعتين مختلفتين وتمثل في:<sup>1</sup>

- المجموعة الأولى : العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستوى الكلي Macro type وهي تلك العوامل التي تهتم بالنتائج المرتبطة بدور السياسات الحكومية، أسعار الصرف، ودور البنية التحتية الأساسية.
- المجموعة الثانية : العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستوى الجزئي Micro type وهي تنقسم إلى العوامل التالية: الابتكار التكنولوجي، اقتصاديات الحجم الكبير، العوامل التسويقية، المهارات والفلسفات الإدارية.

1. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الكلي

1.1 دور الحكومة : يأخذ التدخل الحكومي ثلاثة أشكال:

- الحكومة كمنظم؛
- الحكومة كمروج،
- الحكومة كمباشر للأعمال.

2.1 دور أسعار الصرف : تعتبر أسعار الصرف هي الرباط الذي يربط العملات الدولية المختلفة والتي تمكن من مقارنة الأسعار والتكاليف العالمية، وتمثل النقطة الأساسية الخاصة بدور أسعار الصرف وتأثيرها على القدرة التنافسية في أنه إذا قامت الدولة بتخفيض قيمة عملتها ولم تتبعها الدول الأخرى، فإن أسعار صادرات الدولة سوف تنخفض وأسعار الواردات سوف تزداد، مما يؤثر على حجم المبيعات للمنتجات وعلى الموقف التنافسي عامة.

3.1 دور البنية الأساسية : المعنى الواسع للبنية الأساسية يتضمن المجال التقليدي للاتصالات والانتقالات

إلى جانب بعض المجالات الهامة مثل البنية الأساسية العلمية والتكنولوجية، الثقافة القومية، والهيئات في

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2007، نقلا عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 339-340.

الموارد الطبيعية، والمساعدات الحكومية للحصول على المواد الخام من وراء البحار ولا جدال في أن جودة البنية الأساسية يكون لها تأثير هام ومباشر على القدرة.

## 2. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الجزئي أو على مستوى الصناعة

وتتمثل في العوامل التالية:<sup>1</sup>

### 1.2 الابتكار التكنولوجي والقدرة التنافسية للدولة في التجارة العالمية : في كثير من الحالات نجد أن

الكفاءة التكنولوجية النسبية أو المهارات التكنولوجية الفريدة بمثابة حجر الأساس للنمو والقدرة على المنافسة، ويشير خبراء التسويق إلى أن نجاح الصناعات اليابانية يعتمد بصفة أساسية على تطوير المنتجات التي تقدمها للسوق، فتطوير المنتجات الجديدة هي عملية مستمرة في المؤسسات اليابانية وغالبا ما تقوم المؤسسات بتذليل الصعوبات التي تحد من الابتكار والتجديد.

### 2.2 اقتصاديات الحجم الكبير والقدرة التنافسية : من الممكن الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير عند

إنتاج كم هائل من المخرجات مما يؤدي إلى الوصول إلى تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة من المخرجات، ولاشك أن هذا سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتج في الأسواق المحلية والعالمية.

### 3.2 العوامل التسويقية والقدرة التنافسية (نموذج الحصة السوقية) : يلعب التسويق دورا هاما في نجاح

مؤسسات الأعمال، فالنشاط التسويقي هو المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى بالمؤسسة فهو المسئول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحفظ للمنظمات نموها ويحدد مستقبلها كما أن التسويق أصبح عنصرا حاكما وأساسيا في نمو ونجاح مؤسسات الأعمال خلال السنوات الأخيرة وسيظل كذلك حيث المنافسة الشديدة، في ظل تحرير التجارة العالمية، فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة تسويقية متطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفاعلية.

### 4.2 دور بحوث التسويق : تعتبر الفاعلية أو الاجتهاد في بحوث التسويق في البيئة شديدة المنافسة بمثابة

القاعدة لبقاء المؤسسة فعندما يكون هناك ضرورة لوجود نظام المعلومات التسويقي في الأسواق المحلية، فإنه سوف يكون أكثر ضرورة في الأسواق الأجنبية التي تكون فيها المخاطر كبيرة.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، نفس المرجع السابق، ص ص 341-343.

ففي ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية وتزايد حدة المنافسة والتناقض في الخصائص البيعية لهذه الأسواق كل هذا يجعل هناك ضرورة لبحوث التسويق حيث أنها تؤدي إلى الوصول إلى مفتاح جوهري (أساسي) للإستراتيجية التسويقية المناسبة وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية.

**5.2 دور المنتج :** لقد أعطى قدر كبير من الاهتمام لدور العوامل الخاصة بالمنتج وخاصة جودة المنتج كطرق أساسية للوصول إلى القدرة التنافسية فالعديد من المؤسسات تقوم بإعادة بناء مدخلها التنافسي لتجعل الجودة هي العامل الأساسي في إستراتيجيتها التنافسية إذ أن الجودة لها تأثير مباشر على هامش الربحية.

والارتقاء بالجودة هو الطريق الفعال لتعظيم الحصة السوقية فالمؤسسات التي تقدم منتجات عالية الجودة يكون لها النصيب الأكبر من الحصة السوقية وتحقق ربحية خمسة أضعاف المؤسسات الأخرى.

وفي التسويق الدولي نرى أن سياسة المنتجات هي الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى في مجال المنافسة الدولية، فالسبب الرئيسي لنجاح المؤسسة يتوقف على قبول المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

**6.2 دور قنوات التوزيع :** يعتبر اختيار قنوات البيع من العوامل المتزايدة الأهمية للوصول إلى القدرة التنافسية ويعتمد تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق على إعادة العرض الناجح للمنتج في السوق.

وتظهر أهمية التوزيع عند إثبات أنه عند التساوي في البيئة التكنولوجية فإن التغطية الفعالة للسوق تكون في ذلك الوقت أكثر أهمية للوصول إلى القدرة التنافسية، واختيار أفضل قنوات التوزيع لخدمة قطاع سوقي معين يكون قرار عام ومعقد.

الأهمية النسبية لدور التوزيع كأحد عوامل المنافسة غير السعرية وذلك من خلال دراسته لعوامل النجاح في الصناعة اليابانية حيث انه أكد على أن المؤسسات اليابانية كانت قادرة على اختراق جميع الأسواق العالمية من خلال اختيارها الجيد لمنافذ التوزيع.

**7.2 دور خدمات ما بعد البيع ومواعيد التسليم :** ليس فقط المنتج وقنوات التوزيع والعوامل الترويجية هي مجموعة العناصر التسويقية التي من الممكن أن تلعب دور في تحقيق النجاح في الأسواق الأجنبية ولكن فعالية خدمات ما بعد البيع ومصداقية مواعيد التسليم تعتبر مؤثرا هاما في القدرة التنافسية.

ونجد العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية هذه العوامل، ففي البحث الذي قام به بحوث التسويق في القطاع الصناعي بين المؤسسات المصدرة للمنتجات الصناعية في المملكة المتحدة فقد وجد أن دقة مواعيد التسليم وتقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة هي العوامل المؤثرة في الوصول إلى مركز متقدم في الأسواق العالمية.

كذلك بالنسبة للآلات الصناعية عندما تكون المنتجات متقدمة تكنولوجياً فإن القدرة التنافسية تعتمد بصفة أساسية على دقة مواعيد التسليم.

### 3. دور الإنتاجية في تحديد القدرة التنافسية الدولية

تعد الإنتاجية مقياساً لجودة المخرجات من السلع والخدمات الناتجة عن مجموعة من المدخلات من عوامل الإنتاج.

عندما يعتبر رفع مستوى المعيشة للمجتمع هو السياسة الموضوعية الرئيسية طويلة الأجل فيعد الطريق الرئيسي لتحقيق ذلك هو زيادة الإنتاجية، يساهم تحسين الإنتاجية ليس فقط في تخفيض الأسعار بالنسبة للمستهلك ورفع الأجور الحقيقية ولكن أهم من ذلك أنها تحقق للعاملين وظيفة أكثر أمناً، وبالإضافة لذلك فإن زيادة الإنتاجية تساعد على التقليل من الفجوات الاجتماعية.

تعتبر الإنتاجية محدد أساسي للقدرة التنافسية الدولية لصناعة ما فبدون تحديد هيكل أجور معين، فإن زيادة الإنتاجية سوف تؤدي إلى تخفيض أسعار المخرجات للصناعة، وطبقاً لذلك فإن الصناعات التي تتميز بسرعة النمو في الإنتاجية سوف تحقق انخفاضاً في السعر بالنسبة للصناعات المحلية الأخرى، وأبعد من ذلك عندما تتميز الصناعات المحلية بارتفاع مستوى الإنتاجية مقترنة بالصناعات الأجنبية فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة القدرة على المنافسة السعرية للصناعات المحلية مقارنة بمثيلاتها في الخارج.<sup>1</sup>

ولذلك فإن المشكلة الحقيقية للقدرة التنافسية هي مشكلة الإنتاجية وإن رفع مستوى الإنتاجية يكون هو الأساس لتعظيم القدرة التنافسية والقدرة على الثبات في السوق.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، نفس المرجع السابق، ص 343.

### المطلب الرابع : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفتها إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفتها منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر إنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معاً.

لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

#### 1. مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.<sup>1</sup>

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.<sup>2</sup>

ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة، وهي : العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمارات، و هامش الربح.

<sup>1</sup> Donald G. McFetridge, " **la compétitivité : notions et mesures**", document hors-série N°5, université Carleton, 2000, p 4.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان، " **القدرة التنافسية وقياسها**"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص 11.

وتحسب هذه المقاييس كما يلي:<sup>1</sup>

### 1.1 هامش الربح

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمؤسسة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة.  
وتعبر المعادلة التالية عن هامش الربح:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

### 2.1 العائد على الأصول

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على إثنين.  
وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

### 3.1 العائد على حقوق الملكية

ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية أول وآخر مدة مقسوماً على إثنين.<sup>2</sup>  
وتعبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

<sup>1</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

$$\frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

#### 4.1 العائد على الاستثمار

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على رأس المال:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

#### 2. مؤشر التكلفة

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال.<sup>1</sup>

ويقصد بالتكاليف أساسا المدخلات، وتمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع أو بإنتاج المنتجات، وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالمقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن حراث العربي، "تحسين قدرة المؤسسة التنافسية والتسييرية من خلال دور الاتصالات التسويقية، دراسة عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 (ديسمبر 2003)، ص 11.

وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية، واختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو الأساس في تعريف المزايا النسبية. وكما أن التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية، تعتبر أيضا من أكثرها صعوبة في التقييم بسبب صعوبة التحقق من التقنيات الإنتاجية والأسعار في الواقع، الأمر الذي يجعل حساب المؤشرات الأكثر ارتباطا بالتنافسية كتكلفة الموارد المحلية ومعدلات الحماية الفعلية أمرا مستحيلا.<sup>1</sup>

### 3. مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs)<sup>2</sup> الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية ( لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

ويمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

القيمة المضافة

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

تكاليف عوامل الإنتاج

### 4. مؤشر الحصة السوقية

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العربية، 2003، ص 61.

<sup>2</sup> Donald G. McFetridge, Op.Cit, P9.

بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق:<sup>1</sup>

1.4 **الحصة السوقية الإجمالية** : وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2.4 **الحصة السوقية النسبية** : وتحسب الحصة السوقية للمؤسسة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، حيث أن هذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

3.4 **حصة السوق المخدوم** : وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه.

ولقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج:<sup>2</sup>

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، ... الخ)؛

<sup>1</sup> Philip, Kotler, "**Marketing Management**", The Millennium Edition, Prentice Hall International, 2000, P 214.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص13.

- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.
- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج؛
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص؛
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

### المبحث الثالث : محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار، فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية للمؤسسة؟

#### المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

يلخص Porter محددات التنافسية بأربعة محددات أساسية، تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. عوامل الإنتاج :** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المداخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

**1.1 العوامل الأساسية :** والتي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، والعوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين.

**2.1 العوامل المطورة :** وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

**2. ظروف الطلب المحلي :** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

**3. الصناعات الداعمة والمرتبطة :** إن الصناعات الداعمة والمرتبطة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 08.

والمدخلات وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة. الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

**4. استراتيجيات الهيكل ومنافسة المؤسسات :** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية<sup>1</sup>.

فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة، يكون إلزاما على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.

وبعد أن استعرضنا المحددات الأربعة التي ساقها بورتر تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات تعمل كنظام وليس بشكل فردي، ويؤثر على هذه المحددات الأربعة عاملان آخرا هما الدور الذي تلعبه الحكومة لدعم المحددات السابقة، والدور الذي تلعبه أحداث الصدفة والتي قد تمنح الدولة ميزة معينة مؤقتة.

**5. دور الدولة :** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، بالإضافة إلى إتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، "أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص 04.

<sup>2</sup> عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية (أفكار ومناهج)" ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 06.

6. دور الصدفة : تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:<sup>1</sup>

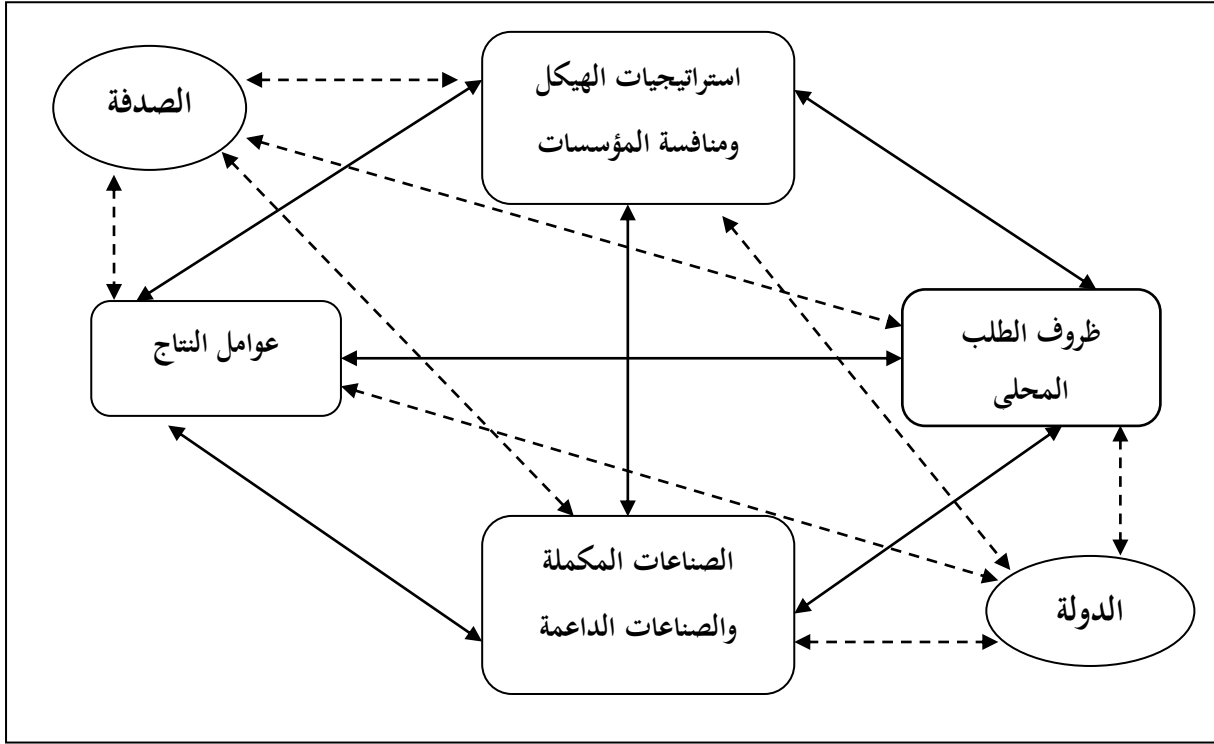
- الاختراعات البحتة وحدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية؛
- التطورات السياسية والعلمية والكوارث والحروب؛
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات؛
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصوف العالمية.

من خلال المحددات الست السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها porter "قطعة ماس"، هذا وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل التالي يوضح هذه المحددات كنظام كامل:

<sup>1</sup> صورية معموري، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الشكل رقم ( 8.1 ) : نموذج الماسة والعناقيد لبورتر- محددات الميزة التنافسية -



Source :M.Porter. "the competitive advantages of nations", Macmillan, NewYork,1990, p:127

ويتضح من الشكل مايلي:<sup>1</sup>

— الخط المتصل السميك : يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركي (ديناميكي) يعمل باعتماد ومساندة متبادلة

--- الخط المتقطع : يوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة.

المطلب الثاني : عوامل نجاح الميزة التنافسية

### 1. شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نيفين حسين شمت، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 62.

<sup>2</sup> H.Spitezki: "La stratégie de l'entreprise", economica, Paris, 1995, P 54.

1.1 أن تكون حاسمة : وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمنظمة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم؛

2.1 صعوبة تقليدها : على المؤسسة تحسين كفاءاتها الميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين؛

3.1 الاستمرارية : وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار في التميز. لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث يرتبط شرط الحسم بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط صعوبة التقليد، مما يزيد من فعالية هذه الميزة وبالتالي زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>

## 2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير رئيسية هي:<sup>2</sup>

1.2 مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

1.1.2 مزايا تنافسية من درجة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

2.1.2 مزايا تنافسية من درجة مرتفعة : مثل التكنولوجيا العالية، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة، وتميز هذه الميزة التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:<sup>3</sup>

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء؛

<sup>1</sup> داودي الطيب، مراد محبوب: "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 43.

<sup>2</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات بيبسي كولا بولاية سطيف)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 83.

- يعتمد تحقيقها على زمن طويل من الاستثمار المستمر والمتراكم في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

تجدر الإشارة إلى أن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.<sup>1</sup>

2.2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة، فانه يمكنك للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا، مما يضمن استمرارية أطول في التميز.

3.2 درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، وهذا يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

### المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين هما:<sup>2</sup> حجم الميزة التنافسية و نطاق السوق.

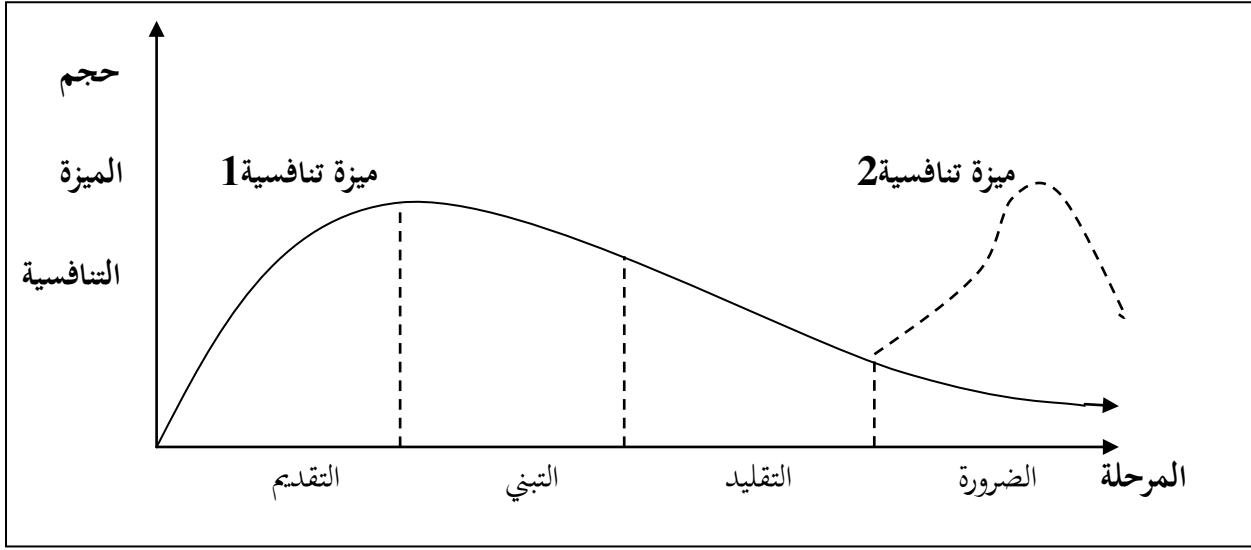
#### 1. حجم الميزة التنافسية

إن قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها يتوقف على حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، فكلما كانت أكبر صعب على منافسيها تقليدها، وكما ذكرنا سابقا أنه من شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> الجليلي بهاز، الطاهر خامرة، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8ماي 1945 قالة، 2008، ص ص 137-138.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الشكل رقم (9.1) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 86.

- 1.1 **مرحلة التقديم** : تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي الذي يتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في نفس القطاع، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.
- 2.1 **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.
- 3.1 **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود، وتصبح تقليدية فتفقد المؤسسة قوتها التأثيرية في السوق، وسبب ذلك يعود إلى امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة، قد يكون في مجال السعر، أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج.
- 4.1 **مرحلة الضرورة** : هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فيكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

## 2. نطاق التنافس

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم) كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.<sup>1</sup>

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ويمكن إيجازها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر،

الجدول رقم (3.1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهما يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات كاستخدام نفس التكنولوجيا، أو الأفراد والخبرات أو نفس التسهيلات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر : بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

موبيليس)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 91.

المطلب الرابع : تطوير وحماية الميزة التنافسية

لا تكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها، من خلال اكتشاف سبل جديدة للمنافسة كلما دعت الضرورة إلى ذلك، وهذا في سبيل تحقيق هدي التفوق على المنافسين والوفورات الاقتصادية.

## 1. أسباب تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:<sup>1</sup>

### 1.1 ظهور تكنولوجيا جديدة : بحيث تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات،

أهمها: تصميم المنتج باستخدام الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الإلكتروني)، وحتى طرق الإنتاج أو التسليم، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تحسين وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة تنافسية كبيرة للمستهلك؛

### 2.1 ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة، أو

تغيير أولوياتها، فان هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزات التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

### 3.1 تغير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف

المدخلات كاليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة و الآلات، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

### 4.1 ظهور قطاع جديد في الصناعة : إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع

القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة تنافسية؛

### 5.1 التغير في القيود الحكومية : إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية

فيما يخص المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول والخروج من السوق.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## 2. حماية الميزة التنافسية

يمثل موضوع حماية المزايا التنافسية تحدياً كبيراً للمؤسسة فعلى هذه الأخيرة حيازة ميزة تنافسية نادرة، معقدة وغامضة مما يجعل تقليدها أمراً صعباً على المنافسين، لكن هذا الأمر يستحيل استدامته لفترة طويلة بسبب شدة المنافسة الناتجة عن الاضطرابات التي تواجهها المؤسسة في السوق.

**1.2 حماية ميزة التكلفة الأقل :** تقوم ميزة التكلفة الأقل على مبدأ التحكم في التكاليف، ومن أجل حمايتها والمحافظة عليها يجب على المؤسسة المحافظة المستمرة على خاصية تقليص التكاليف، من خلال إرساء ثقافة تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، إلا أن ميزة التكلفة الأقل كثيراً ما تقود إلى نشوب حروب الأسعار أين يصعب على المؤسسة حمايتها؛

**2.2 حماية ميزة التميز :** يركز دوام واستمرار ميزة التميز على تحقيقها للشرطين الآتيين:

- صعوبة تقليد الكفاءات المحورية المستخدمة في بناء هذه الميزة بسبب تعقدها، ندرة وارتباطها بثقافة المؤسسة؛
- عدم قابلية تحويلها ونقلها إلى المنافسين نتيجة عدم ملموسيتها.

إلا أنه يبقى موضوع حماية المؤسسة لميزتها التنافسية أمراً نسبياً، ففي ظل بيئة تنافسية تتصف بالتغير والتعقيد يصبح من الصعب عليها العمل وفقاً لما يعرضه عليها المنافسون، هذا ما جعلهم يوجهون نظرة أو اتجاه جديد للميزة التنافسية.

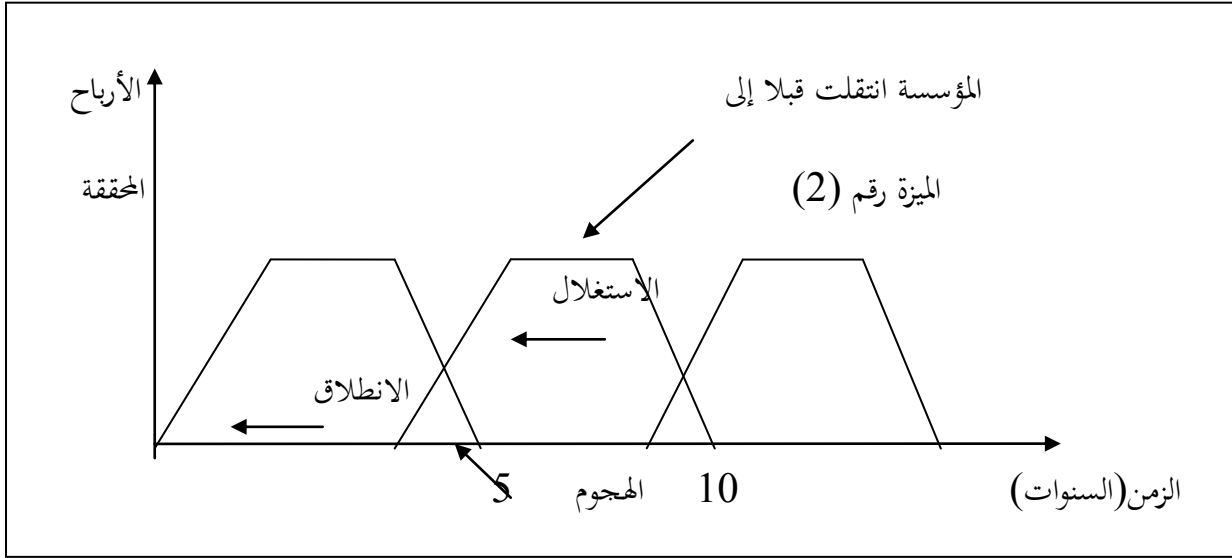
## 3. الاتجاه الجديد للميزة التنافسية

يعد الباحث في مجال المنافسة ريتشارد دافني (Richard d'aveni) من منتقدي فكرة وجود ميزة تنافسية محمية على مر الوقت، إذ أنه يرى أن الحماية في محيط تنافسي أمر في غاية الصعوبة، وأن المؤسسة لا يمكنها استغلال ميزتها إلا لوقت محدد.

كما يرى الباحث أن العمل على حماية الميزة التنافسية يعتبر خطأ قاتلاً، مبرراً رأيه بأن المؤسسة إذا مدت الفترة الاستغلالية للميزة التنافسية سيبعدها عن تطوير مزايا جديدة، وهذا ما يجعلها تتلقى هجوماً من طرف

المنافسين مما يؤدي بها إلى فقدان مركزها التنافسي، ولفاداي هذا يقترح الباحث بإنشاء سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة، كلما فقدت إحداها بقي لها ما تنافس به، كما موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10.1) : إستراتيجية الخطى الصغيرة



Source : Richard d'aveni, "**hyper compétition**", paris :édition Vuibert, p13.

فمن خلال الشكل أعلاه تقوم المؤسسة بالتركيز على الوسائل والإمكانيات التي تساعد على إنشاء الميزة اللاحقة قبل أن يقوم المنافسون بإصدار إشارات تبين أنهم سيقومون بتدمير الميزة التنافسية السائدة وهذا ضمن ما يسمى بإستراتيجية الخطى الصغيرة.

خلاصة :

تفرض التغيرات السريعة في عالم اليوم على المؤسسات تحديات كبيرة وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، ففي ظل البيئة التنافسية الجديدة لم تعد استراتيجيات الأمس مجدية لحل مشاكل الغد، مما تطلب على المؤسسات ضرورة البحث عن الطرق والوسائل الحديثة التي بإمكانها تعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الدولي، وبالتالي فهي بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة، إلا انه يبقى موضوع حماية المؤسسة لميزتها التنافسية أمرا نسبيا، ففي ظل بيئة تنافسية تتصف بالتغير والتعقيد يصبح من الصعب عليها العمل وفقا لما يعرضه عليها المنافسون.

## الفصل الثاني

مساهمة الميزة التنافسية في ترقية

الصادرات

## تمهيد :

تسعى المؤسسات بشكل فاعل إلى احتلال الصدارة وموقع تنافسي متميز في السوقين المحلي والدولي، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ذلك فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في مجال الأعمال، ويرتبط ذلك بشكل كبير بمدى وضوح استراتيجياتها التنافسية التي تمكن المؤسسة من تقديم منتجات تنافسية تلبي بها احتياجات المستهلكين وترفع بها من حصة صادراتها للأسواق الأجنبية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية واستغلال أمثل لإمكاناتها ومواردها المالية، الفنية والمادية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من القدرات والكفاءات والمعارف التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، وسوف نحاول في هذا الفصل تركيز اهتمامنا على النقاط التالية:

المبحث الأول : أسس الميزة التنافسية كدعائم لترقية الصادرات.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية والداخلية.

المبحث الثالث : مدخل تبني أحد الاستراتيجيات التنافسية.

## المبحث الأول : أسس الميزة التنافسية كدعائم لترقية الصادرات

إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على عدة عناصر والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، حيث تعتبر الكفاءة، الجودة، والإبداع للوصول إلى الاستجابة للعميل عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.

### المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل تغيرات البيئة التنافسية مرتبط بادرار أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، ولاشك أن توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد على فهمها وإدراك حقيقتها بل وعلى حسن تطبيقها.

#### **1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

قدّمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورتباتهم وفق ما يتوقعونه".<sup>1</sup>

ويعبر تعريف ايشكاوا عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها: " نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:<sup>2</sup>

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك؛
- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 31.

<sup>2</sup> تنوم محمد، "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 17.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح:<sup>1</sup>

- إدارة : الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.
- الجودة : وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.
- الشاملة : تشمل جميع عناصر العمل ويشترك فيها جميع العاملين.

على الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك قاسم مشترك يجمع بينها وهو تحقيق حاجيات ورغبات وتوقعات الأفراد، والتوافق معها من خلال جهود التحسن والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل .

## 2. مبادئ وأهداف تطبيق الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة ناجحة، مرتبط بمدى توفر مجموعة من المرتكزات والمبادئ التي تبنى عليها.

1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة : يعتمد التميز في الأداء على مبادئ الجودة الشاملة إذ يؤكد (Arthur D.Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو قيمة على قدرتها التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المكسوة بمبادئ الإدارة الناجحة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، كما تشير الدراسات إلى أن 92% من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي 69% من شركات الخدمات قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتأسيسا على مفهوم الجودة مميزة تنافسية قررت شركة (Motorola) تطبيق برامج الجودة الشاملة، وقد حققت إيرادات إضافية تقدر ب 800 مليون دولار خلال فترة 1988-1993، وتعتبر الفائزة الأولى لجائزة الجودة الوطنية<sup>2</sup> (Malcolm Baldrige)

ومن أهم المبادئ والقواعد التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر:<sup>3</sup>

- التركيز على العميل؛

<sup>1</sup> لعلي محمد الشريف بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، دار الرياءة، عمان، الأردن، 2010، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 64.

<sup>3</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007، ص 32 .

- التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
- التحسين المستمر في الإبداع؛
- التزام الإدارة العليا؛
- التركيز على العمليات؛
- القرارات المبنية على الحقائق .

## 2.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة تقف وراءه مجموعة من الأهداف، وفقا لاستراتيجيات المؤسسة وطموحاتها وأهمها<sup>1</sup>:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات)؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

## 3. أهمية الجودة الشاملة في تنمية تنافسية المؤسسة

نجد أن جل المؤسسات تسعى إلى التميز والتفوق على المنافسين بالحصول على مزايا تنافسية إضافية تجعل المستهلك يرضى بمنتجات المؤسسة بصورة أحسن عن المنافسين، وذلك بالاعتماد على الجودة الشاملة، التي تعتبر أحد المتطلبات الأساسية في عالم الأعمال في العصر الحالي بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تصنع لها مكانة في

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000، دار غريب، ص40.

السوق العالمية، وذلك بفضل الفوائد التي تجنيها المؤسسة من جراء التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.3 زيادة الربحية : من خلال :

- عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة؛
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء؛ ← ← تخفيض التكلفة ← زيادة الربحية.
- عدم إعادة الأعمال.

### 2.3 تقوية المركز التنافسي للمؤسسة : من خلال :

- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل؛
- تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد للعميل؛ ← كسب رضا وثقة العميل ← التميز على المنافسين
- تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يناسب العميل. وحصة أكبر في السوق

### 3.3 المحافظة على حيوية المؤسسة : من خلال :

- التجديد؛
- التحسين؛ ← ← بشكل مستمر ← يضمن البقاء والاستمرار.
- التعليم والتدريب؛
- التكيف مع المتغيرات البيئية.

### 4.3 كسب رضا المجتمع : من خلال :

- إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة؛ ← يشعر المجتمع بان المؤسسة خير دعم وسند له.
- المحافظة على البيئة والصحة العامة.

### 5.3 تخفيض معدل دوران العمل : من خلال :

- الحافز المادي والمعنوي؛ ← ← ولاء وانتماء للمؤسسة ← عدم ترك المؤسسة.
- العمل الجماعي روح الفريق والتعاون.

### 6.3 تحسين الأداء والإنتاجية : من خلال :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

- تبني أسلوب فرق العمل؛
- تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة؛
- التعليم والتدريب المستمرين.

### 7.3 رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار : من خلال :

- المشاركة والتشاور. ← توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.

### 8.3 جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية : من خلال :

- زيادة القدرة على المنافسة ← فرص النجاح والاستمرار أكثر.

### 9.3 توسيع أفق القيادة الإدارية العليا :

- يوجه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي ← اتخاذ قرارات أفضل

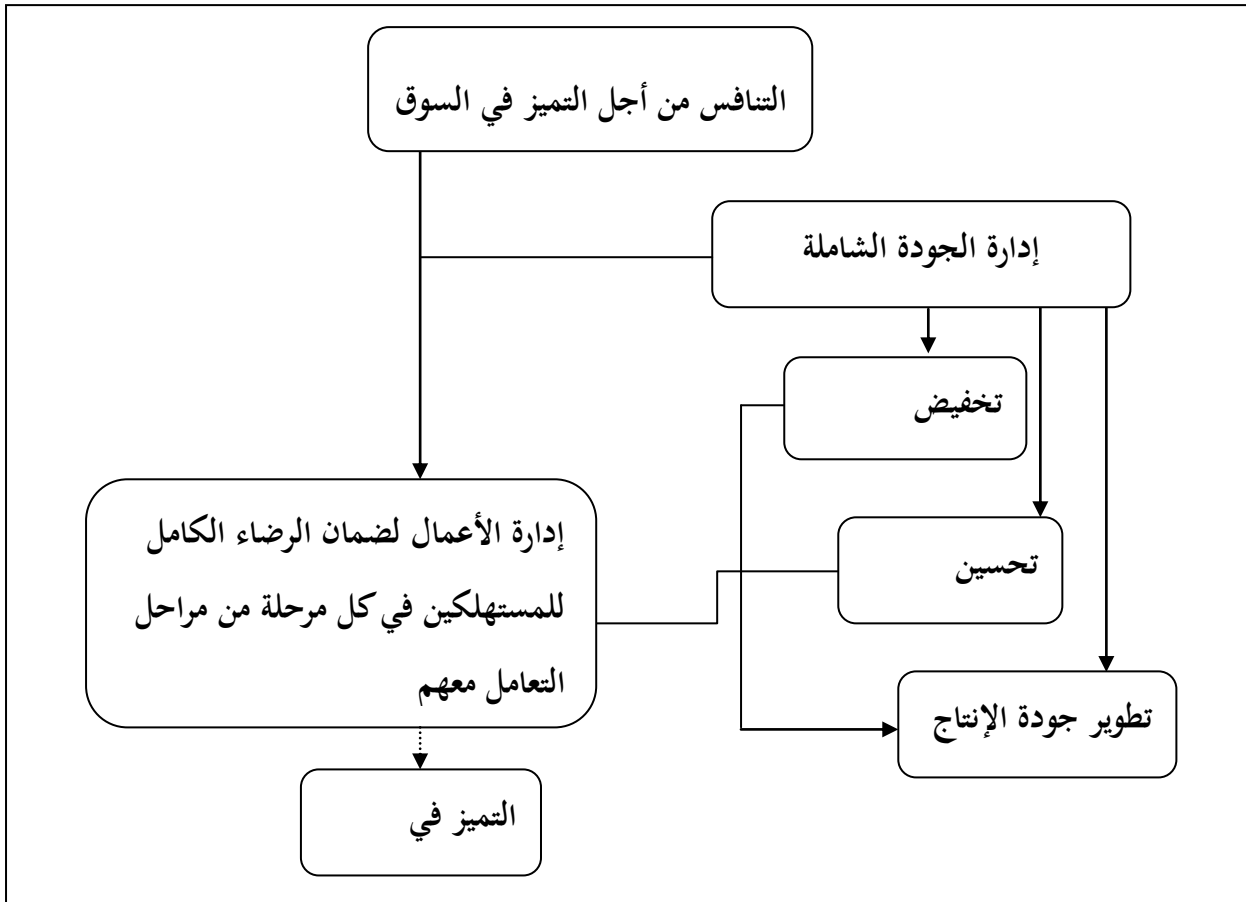
## 4. دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق

إن التحسن المستمر في جودة المنتج قد يؤدي إلى بيعه بسعر أعلى ولكن دون إغضاب الزبون، ولكن هذا التحسين في الجودة يقلل من تكاليف التسويق والإعلان ويزيد من كمية المبيعات ويرفع الحصة السوقية، وعليه يزداد الربح وتحسن المقدرة على المنافسة، وإن الشعار الذي يجب تطبيقه في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة هو "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة"، وإن هذا سيؤدي قطعاً إلى تخفيض الكلفة وزيادة الفعالية والكفاءة.<sup>1</sup>

من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تحسين الجودة، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فتحي أحمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص

الشكل رقم (1.2) : دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق



المصدر : علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000"، دار غريب، ص23.

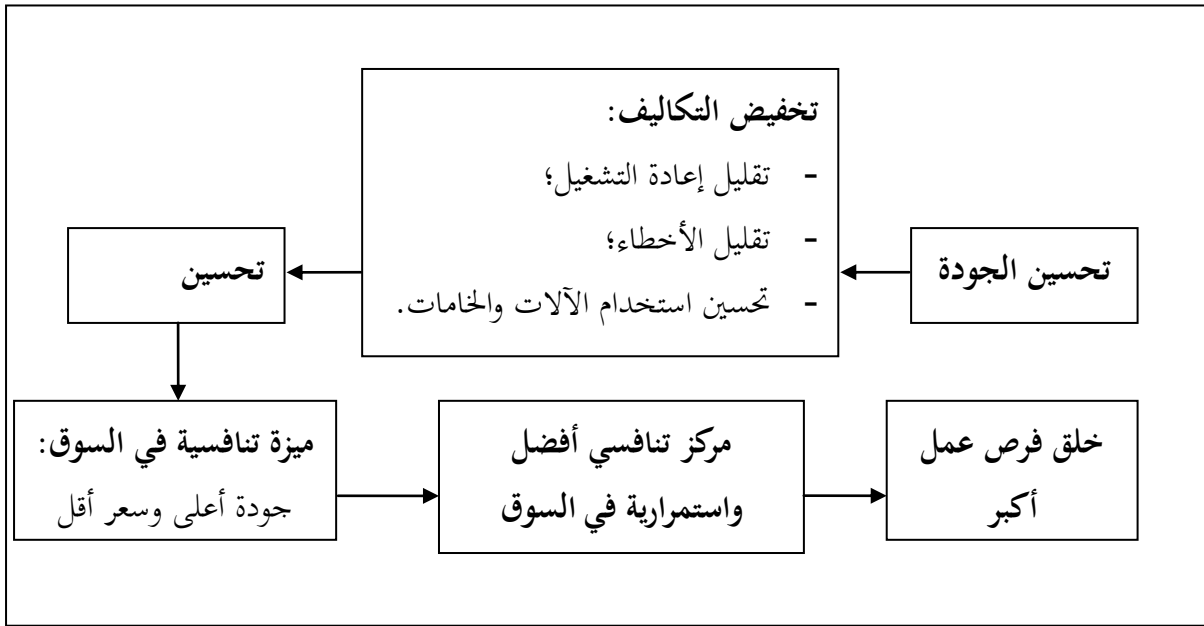
إن التحسين الذي نقصده من خلال إدارة الجودة الشاملة في المنتجات والعمليات، لا يدل فقط على ضرورة التحسين في هذه المنتجات مهما كلف ذلك، بل يدل كذلك على ضرورة الاستفادة من التحسين في مختلف المجالات، بما فيها التكاليف، فالتحسين في التكاليف يعني تخفيضه شيئاً فشيئاً إذ أن عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة سبب كافٍ لمضاعفة تكاليف المؤسسة والعكس صحيح.

وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>هيل تشارلز، جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 201.

وهذا ما أكده (Deming) على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية، وإنتاجية النظام وتخفيض التكلفة في كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2.2) : العلاقة بين الجودة الشاملة، الإنتاجية والتكاليف



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص76.

من خلال الشكل السابق، يتضح لنا الفوائد التي تحققها الجودة الشاملة للمؤسسة وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة.

وينبغي أن نشير إلى أن الاختلاف والتنوع والتميز في المنتجات والخدمات يزيد من إمكانية فرص المنافسة، ويتيح للمستهلك فرص الاختيار والحكم بصورة أكبر، كما أن فكرة التنوع تدفع إلى الابتكار والإبداع.

ولتحديد قدرة المؤسسة على عرض تلك المنتجات التي تتميز بالتفرد والاختلاف عن غيرها من المنتجات الأخرى المنافسة، يجب أولاً أن تقوم بدراسة وفحص النشاطات المتعلقة بالمؤسسة، وأن تدرس الفرص المتاحة

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

لتزويد كل نشاط من هذه الأنشطة بعوامل التميز والتفرد، وبالتالي تقديم خدمات ومنتجات متميزة للعملاء، والجدول أدناه يوضح بعض هذه الإمكانيات:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (1.2) : فرص التميز والتفرد**

النشاط	فرص التميز والاختلاف
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة.
التصميم	الشكل الجمالي، قوة وجوده الأداء، سهولة الصيانة.
التصنيع	تقليل العيوب قدر المستطاع، تطبق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء، الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
إدارة الأفراد	برامج تدريبية لتحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين، والقدرة على تلبية حاجات العملاء.
نظم المعلومات	الاستجابة لحاجات عملاء محددين.
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية.
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال الدعاية.
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عن المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

المصدر : محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

لقد ازدادت أهمية الجودة الشاملة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

**المطلب الثاني : الموارد والكفاءات**

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسييراً فعالاً وكفؤاً .

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

## 1. مدخل الموارد

تؤثر الموارد بشكل كبير على مكان القوة والضعف بالنسبة للمؤسسات، فتوفر الموارد وحسن استغلالها يؤمنان وبشكل كبير مزايا تنافسية مستمرة، ويحسن من موقفها التنافسي، والعكس صحيح في حالة ندرة الموارد، باعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد تجعل كل مؤسسة تختلف عن أخرى بسبب عدم تجانس هذه الموارد .

فحسب (Barney) تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها .

ويعرف (B.Wernerfelt) الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية<sup>1</sup> .

وحتى تكون الموارد فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة يجب أن تتميز بالقدرة على البقاء لفترة طويلة وغير قابلة للانتقال والتكرار، ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي<sup>2</sup> :

**1.1 الموارد الملموسة :** تتمثل الموارد الملموسة في الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها الملموسة، وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.

**1.1.1 المواد الأولية :** تساهم في الميزة التنافسية لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمراً ضرورياً،

<sup>1</sup> سملاي محضية، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 46.

<sup>2</sup> جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص 61.

فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.<sup>1</sup>

**2.1.1 معدات الإنتاج :** تعد أصلاً هاما من أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وبرمجة عمليات الصيانة، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.<sup>2</sup> أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.<sup>3</sup>

**3.1.1 الموارد المالية :** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد، وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، كما تعد محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية.<sup>4</sup>

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

**2.1 الموارد غير الملموسة :** تعتبر الموارد غير الملموسة من أهم مصادر الميزة التنافسية، فهي تلعب دورا كبيرا في تدعيمها والحفاظة عليها وتميئتها، وذلك لخصائصها التي تجعلها صعبة التقليد والنفاد فهي تمثل

<sup>1</sup> عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 48.

<sup>2</sup> فايزة بريش، "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص 30.

<sup>3</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 50.

أصول ثمينة للمؤسسة وتشكل لها قوة تنافسية على المدى البعيد. ويمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

### 1.2.1 الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتحقق هذه الأخيرة

عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة، وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية:<sup>1</sup>

- فهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تطوير علاقات إستراتيجية من الموردين؛
- تبني فلسفة تأكيد الجودة، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه؛
- تبني مفهوم التحسين المستمر.

وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليدا، بل هي ضرورة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية.

### 2.2.1 التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث

يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها، إذ تشمل التكنولوجيا كل من عمليات الابتكار في تصميم المنتجات، والقدرة على التقليد والاستنساخ، براءات الاختراع وغيرها، كما أن التغيير التكنولوجي باستطاعته جعل العديد

<sup>1</sup> سعيد ياسين عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 367-368 .

من المنتجات الواسعة الطلب منتجات متقدمة في وقت قصير، إذ أنه كما تشكل التكنولوجيا مورد هام لإنشاء المزايا التنافسية واستحداث القيمة لدى الزبون كذلك يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

تصنف التكنولوجيا وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

أ. **التكنولوجيات الأساسية** : وهي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، وليست مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة.

ب. **التكنولوجيات المحورية** : وهي التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها.

ج. **التكنولوجيات الناشئة** : والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع.

3.2.1 **المعلومات** : تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية<sup>3</sup>، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تمثل بالنسبة للمؤسسة، اكتشاف منتج جديد، التنبؤ بخطط المنافسين وتحركاتهم، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعمل بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4.2.1 **المعرفة** : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج، وتساهم المعرفة في

<sup>1</sup> فتحي خذرية، "دور بحوث التسويق في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2013، ص 90.

<sup>2</sup> لحسين عبد القادر، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008، ص 124.

<sup>3</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.<sup>1</sup>

5.2.1 معرفة كيفية العمل : وتعبّر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مختلف الميادين (الإنتاجية، التنظيمية، والتسويقية...) للحصول على مزايا تنافسية فريدة، و تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من الخبرة والتجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة للوظائف الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمنافسين.<sup>2</sup>

## 2. الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، فالكفاءة مع مرور الزمن تزيد مما تشكل مصدرا جيدا للميزة التنافسية، وتعتبر الكفاءة مؤشرا يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، وترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكبر إشباع لتفضيلات وحاجات ورغبات المستهلكين، وبذلك تضمن ولاءه ووفاءه<sup>3</sup>، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة.<sup>4</sup>

ولقد اتخذت عدة تعاريف يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

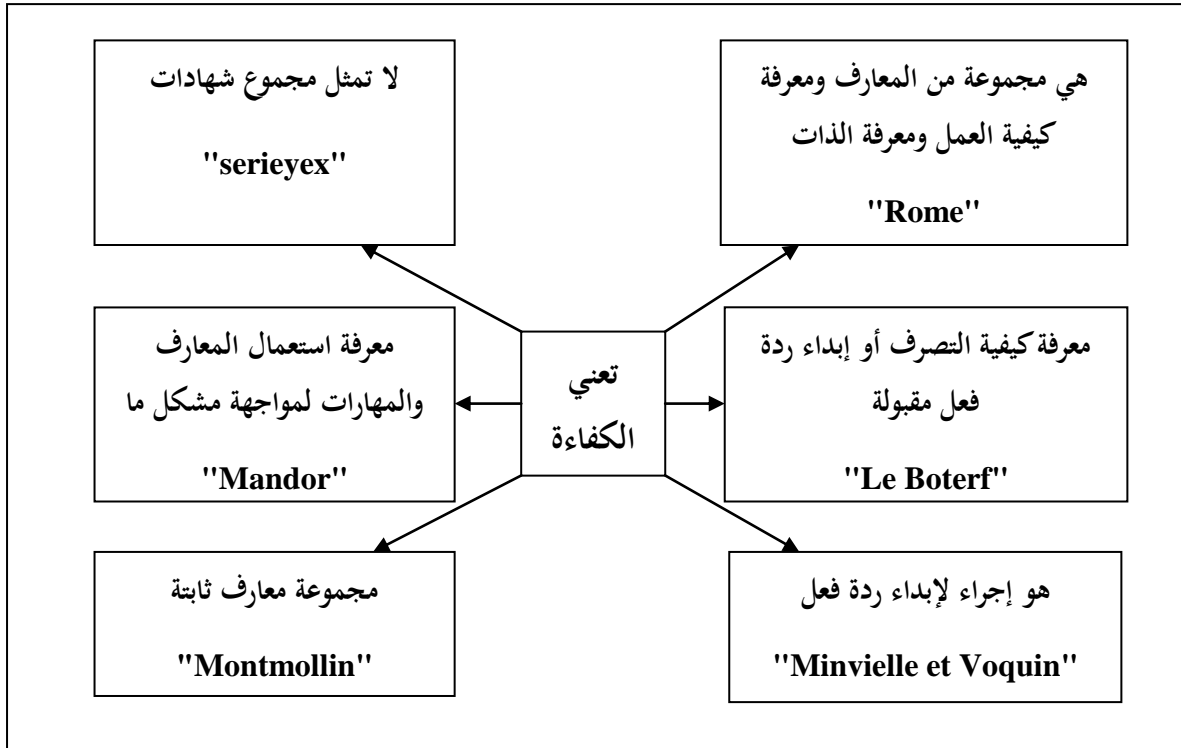
<sup>1</sup> السيد غراب، ك، " نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 29.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، " إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء، القاهرة، مصر، ص32.

<sup>3</sup> Loïc Daniel, Burno metting, Jaque castelman, "le pilotage stratégique", 2<sup>eme</sup> édition, édition organisation, Paris, 2001,P20.

<sup>4</sup> jean – claud tarondeau, "le management des savoirs", 2<sup>eme</sup> édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.

الشكل رقم (3.2) : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



**Source :** Jolie Nadine, "La compétence au cœur du succès de votre entreprise", édition d'organisation, Paris 2000, P22.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

**1.2 الكفاءات الفردية :** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية، وهي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، والأداء المتوسط<sup>1</sup>، ومن هنا تعتبر الكفاءات الفردية محددًا أساسيًا لتحقيق تميز الأداء.

**2.2 الكفاءات الجماعية :** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها، حيث

<sup>1</sup>Claude Lévy- Leboyer , la gestion des compétences, édition organisation, Paris, 1996, p p42-49.

تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد، كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال نشاط معين.

ونميز فرقا بين تقادم الموارد والكفاءات، فالموارد تتقادم عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

**3.2 الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) :** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. وتشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في: كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم.

إذ يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

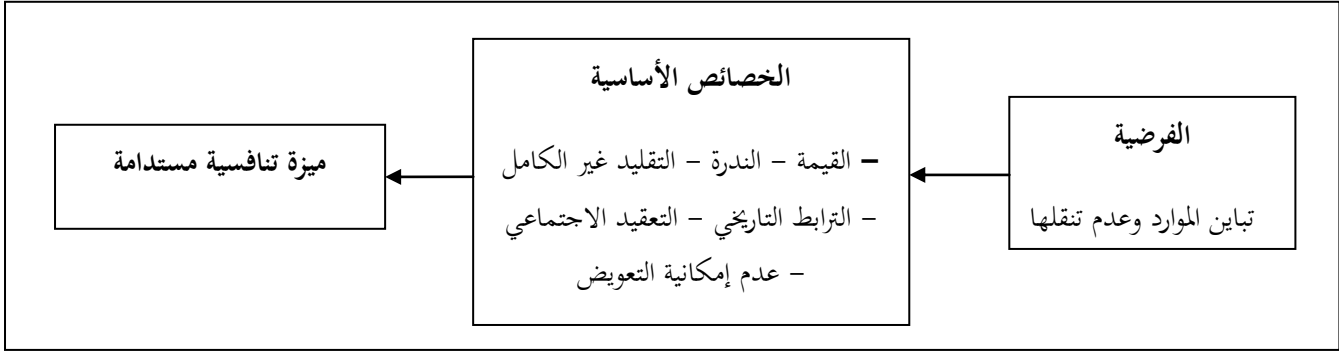
### 3. الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات، المعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة، والكفاءات المحورية.

كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات، وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Marcel coté, Marie-claive Malo, "la gestion stratégique," édition gaetea morin, canada, 2002, p100.

الشكل رقم (4.2) : المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات



المصدر : سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 50.

إن الميزة التنافسية المستدامة هي التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة لإستراتيجية خالقة للقيمة، وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل.

وحسب (Barney) فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛
- يجب أن لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

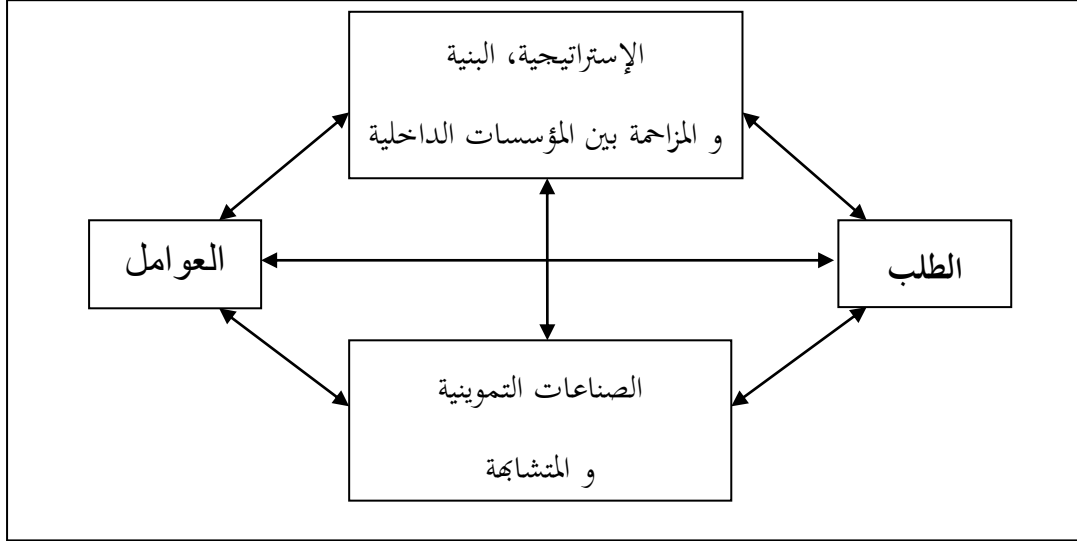
المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية

يسمح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على امتلاك المزايا التنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار

<sup>1</sup> سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 51.

وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. و يمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي<sup>1</sup> :

الشكل رقم (5.2) : عناصر الإطار الوطني



Source : M. Porter, " l'Avantage concurrentiel des nations ", 1993,p. 80

## 1. العوامل

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

### 1.1 التزود بالعوامل : يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي:<sup>2</sup>

الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المعرفية، الموارد المالية، والبنية التحتية.

### 2.1 ترتيب العوامل : يتم ترتيب العوامل وفق معيارين وهما:

#### 1.2.1 درجة البساطة والتعقيد : وتميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية، و يمكن

الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة(نسبياً)، فهذه العوامل لا تلبث أن تفقد

أهميتها (نسبياً)، حيث تصبح متاحة في السوق الدولية، وبين العوامل المركبة التي تعد قاعدة للميزة

<sup>1</sup> فتحي خذرية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-67.

التنافسية، وتعتبر أكثر ندرة، وهي مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع.

ويمكننا القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعًا، حتى يمكن فيما بعد استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات، والتي لها مزايا تنافسية عالية.

### 2.2.1 درجة التخصص : يتم هنا التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال إذ نجد عوامل غير

متخصصة كشبكة الطرقات، السوق المالية... الخ، أما العوامل المتخصصة فتشمل الأفراد ذوي كفاءات خاصة، بنى تحتية، معارف في ميادين دقيقة... الخ، حيث تتيح هذه العوامل للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمرارًا من تلك التي تولدها عوامل غير المتخصصة، وهي تتطلب استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.<sup>1</sup>

### 3.1 إنشاء العوامل : لا يكفي الاستثمار لتحويل الموارد إلى ميزة تنافسية، بل إعادة الاستثمار دون توقف؛

قصد تحسين جودة الموارد، وهذا يعني الحرص على إتاحتها من جهة، وحمايتها من التقادم من جهة أخرى.

## 2. الطلب

وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث سيتم التطرق إليه على ثلاثة مستويات:<sup>2</sup>

1.2 **تركيبة الطلب الداخلي** : تحدد الطريقة التي بوساطتها تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين.

### 2.2 حجم الطلب وطريقة نموه

#### 1.2.2 حجم الطلب الداخلي : يؤدي اشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانات

لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.

<sup>1</sup> بلخضر نصيرة، "دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط **FIPEX PLAST** بالشلف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، 2007، ص 64.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-69.

2.2.2 **تعدد الزبائن** : يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

3.2.2 **معدل نمو الطلب** : يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة بسرعة نمو السوق الداخلية، وتحت هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً، وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدرج وبشكل بطيء.

4.2.2 **طلب داخلي مبكر** : يساهم في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.

5.2.2 **التشبع المبكر للطلب الداخلي** : يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع وجود عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.<sup>2</sup>

### 3.2 تدويل الطلب الداخلي

1.3.2 **تنقل وتدويل الزبون المحلي** : عندما تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية؛ لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

2.3.2 **التأثير على الاحتياجات بالخارج** : يتعلق الأمر بالطريقة التي يمكن أن تساهم بها خصائص الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي كالاستناد إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية، و الروابط التاريخية.

### 3. الصناعات التمويينية والمتشابهة

تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث تلعب كل منها دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلخضر نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 65.

<sup>3</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

1.3 الميزة التنافسية للصناعات التمويينية : يتيح وجود صناعات تموينية مُنافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب الموردون دور في نقل المعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لربائهم. وأما الصناعة المعنية فإنها تلعب دورا في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب، قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، وليس بالضرورة أن يمتلك البلد ميزة وطنية في كل الصناعات التمويينية للحيازة على ميزة تنافسية في صناعة معينة، فبإمكان الصناعة الوطنية أن تحصل على مدخلاتها من الخارج.

2.3 الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة : نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشارك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة، وعادة ما تشكل المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة تحالف حقيقي فيما بينها. ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتع بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد، هي تلك التي تستفيد من الإبداع، وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

#### 4. الإستراتيجية، البنية والمزاومة بين المؤسسات الداخلية

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية<sup>1</sup>

1.4 إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات، وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية. فمثلا، تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأنيث، الأحذية، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية، فهي تعتمد إلى استخدام إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية، وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص. وتطور هذه المؤسسات منتجات جديدة بشكل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 71-74.

سريع، وتتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة كبيرة، ويعزى ذلك إلى ملكيتها لفرد واحد يشرف على تسييرها.

**2.4 المزاحمة الداخلية :** هناك ارتباط بين شدة المزاحمة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، حيث تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع، تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والخدمات... الخ، كما تسمح بتقديم مزايا تنافسية مريحة، وترغم المؤسسات على التصدير؛ قصد تأمين نموها، فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية، نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي.

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية والداخلية

من المسلم به أن نجاح المؤسسات يعتمد أساسا على مقدار ما تحققه من مزايا تنافسية كنتيجة لتضافر جملة من الشروط والمجهودات، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث داخل وخارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية، وللكشف عن ذلك فإن الأمر يتطلب تحليلا دقيقا لهذه التغيرات، ومعرفة مدى إسهام كل منها على الميزة التنافسية، ذلك ما ستتم محاولة بيانه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول : تحديد مجال التنافس

إن تحديد إطار الصناعة والذي يمثل مجال التنافس لا يتطلب فقط ممارسة على مستوى الصناعة ككل، ولكن أيضا على مستوى القطاعات الحيوية التي تم التوصل إليها عند تحليل العملاء، ومن هذا المنظور عرف porter الصناعة بأنها مجموعة المنظمات المنتجة لمنتجات تعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر، كما يعرف القطاع بأنه السوق أين تباع المنتجات المماثلة للعملاء.<sup>1</sup>

وعلى ضوء ما سبق هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي: من هم المنافسين؟ ما هي إستراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟ وذلك بغرض تحديد مجال التنافس.

**1. تحديد المنافسين :** قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، فمثلا مؤسسة coca cola للمشروبات الغازية تعرف أن أكبر منافس لها هي مؤسسة pepsi ، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثمة فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف.<sup>2</sup>

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامية لحو، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 92.

<sup>2</sup> نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 67.

<sup>3</sup> محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، "مقدمة في الأعمال والمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 131.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، والتي تقدم لنفس مجموعة العملاء وبأسعار متقاربة، أي إلى نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة ولكن تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك؛
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة وذلك في مجال الحصول على الريادة والقدرة على الابتكار والحصة السوقية.

**2. تحديد إستراتيجيات المنافسين :** إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية، فلو عدنا للمثال السابق نجد أن شركة coca-cola لا تعبر اهتماما لشركة "حمود بوعلام"، وإنما تهتم بمشاكلها من المؤسسات كشركة pepsi لأنهما على مستوى تكنولوجي واحد، وتنتميان إلى نفس المجموعة الإستراتيجية، أما شركة "حمود بوعلام" فينتميان إلى نفس القطاع، ولكن ليس إلى نفس المجموعة الإستراتيجية. لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة من اجل انتهاز المؤسسة لإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.<sup>1</sup>

ويعتبر porter ضرورة تحديد بنية القطاع ومحاولة دراسة الوضعية الداخلية لمعرفة الوضعية التنافسية لتلك المجموعات المختلفة من المؤسسات التي تكون القطاع.

وتعرف المجموعة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الوحدات أو المؤسسات التي تملك إستراتيجية متشابهة أو لها إستراتيجيات متقاربة من حيث الأبعاد الإستراتيجية والمتمثلة في: درجة التخصص، الاهتمام بالعلامة، جودة المنتج، التكنولوجيا المستعملة، درجة التكامل العمودي، وضعية المؤسسة من حيث التكاليف، طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، سياسة الأسعار، علاقة المؤسسة بسلطات الدولة التي تتواجد فيها أو تتعامل معها، وطبيعة المؤسسة ذاتها(مؤسسة مستقلة أم فرع تابع لمؤسسة أخرى).

<sup>1</sup> نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 46.

والواقع أن اختيار الأبعاد الإستراتيجية المناسبة مع بيئة الصناعة يعتمد على المعرفة بالصناعة والخبرة الإدارية للتعامل مع العملاء والمنافسين. لذلك يتم اختيار مجموعة من هذه الأبعاد لتقييم المجموعات الإستراتيجية في البيئة التنافسية، فمعرفة وضعية كل مؤسسة متواجدة في القطاع من حيث الأبعاد السابقة يسمح بتصنيفها إلى مجموعة معينة، ومن ثم تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية.

وعليه يمكن أن يتوفر القطاع على مجموعة إستراتيجية واحدة، كما يمكن أن تشكل كل مؤسسة على حدا مجموعة إستراتيجية مختلفة. غير أنه في الواقع غالبا ما نجد أن القطاع يتكون من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية التي تتميز باختلافات جوهرية من حيث الاستراتيجيات المتبعة.<sup>1</sup>

وبغرض توضيح كيفية توزيع المجموعات في قطاع معين (خريطة القطاع)، نورد الشكل التالي الذي يظهر مجموعتين إستراتيجيتين تم التوصل إلى تحديدها بالاعتماد على بعدين استراتيجيين هامين.

الشكل رقم (6.2) : المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية



المصدر: هيل شارلز، جونز جارث، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 157.

يبرز الشكل وجود نوعين من المنافسة: منافسة ما بين مؤسسات المجموعة الإستراتيجية الواحدة، حيث يعتمد مستوى أداء كل منها على فعالية التسيير العملي، بحكم أن هذه المؤسسات تتبع نفس الاستراتيجيات؛ ومنافسة

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

ما بين مؤسسات تنتمي إلى مجموعات إستراتيجية مختلفة على أساس التسيير الاستراتيجي باعتبار هذه المؤسسات تتبع استراتيجيات مختلفة.

**3. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين :** بعد تحديد المنافسين واستراتيجياتهم، سيتم تقييم نقاط القوة والضعف لديهم، فمقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة وضعف المنافسين.<sup>1</sup>

ويعبر جانب القوة عن عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية، كما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، إذن جانب القوة هو المقدرة المتميزة والخاصة التي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.<sup>2</sup>

أما عن جانب الضعف، فهو شيء ما تقوم المؤسسة به بشكل سيء، أو ليس لها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

ويساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسي في تحديد إدراكات هذا الموقف، أي تحسين فرص المؤسسة، كما يساعدها في التعرف على مجالات القوة والضعف لدى المنافسين وصياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، بالإضافة إلى استغلال الفرص البيئية التي عادة ما تتمثل في: الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات، المزايا السعرية، الطاقات والإنتاجية، المواقع والفروع، الموقف المالي، تكاليف الإنتاج والتشغيل، الجودة النسبية للمنتجات، مزايا البحوث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الإعلان والترويج، قاعدة العملاء، الشهرة أو الصورة الذهنية العامة.<sup>3</sup>

**4. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية :** تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 169.

<sup>3</sup> ثابت إدريس، جمال الدين مرسي، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 176.

<sup>4</sup> علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 90.

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات، الأسعار، والشروط؛
- أنواع المنافسين ودرجة سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه، وتحليله، وتخزينه، ونشره.

**5. الكشف عن الفرص والتحديات وتحليلها :** تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.<sup>1</sup>

ويتم اكتشاف الفرص والتحديات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

<sup>1</sup> مخفي أمين، يوسف بن شني، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص 5.

وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة، ويصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهها.

وعليه تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية من خلال رصد ما يحدث من تغييرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالحها، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديدا لها.

حيث يفيد تحليل البيئة الخارجية في:<sup>2</sup>

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها؛
  - كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها؛
  - تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها؛
  - تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب معالجتها.
- وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة:

### 1. البيئة الخارجية العامة

تمثل البيئة الخارجية العامة في مجموعة المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية، التي تعمل المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر مما يستلزم قيام المؤسسة بدراسة أثر تلك المتغيرات وتحليلها باستمرار لغرض التعرف على الفرص والتحديات التي تفرضها عليها تلك المتغيرات.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية : المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في دراسة وتحليل عناصر البيئة العامة ما يطلق عليه تحليل «PESTLE». حيث يهدف إلى تحديد وإيجاد التأثيرات البيئية على المؤسسة في الماضي وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل، وتمثل تلك العوامل فيما يلي:

**1.1 العوامل السياسية (P):** تعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على نشاط المؤسسة كسياسة الضرائب، نمط السلطة السياسي وتأثيرها على المؤسسات، درجة الاستقرار السياسي، وتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي،...

فعلى المؤسسة أن تكون على علم بكافة القوانين والإجراءات التي تسنها الدولة والتي على أساسها يتم تنظيم أعمال المؤسسة ورسم السياسات التسويقية<sup>1</sup>.

**2.1 العوامل الاقتصادية (E):** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومتمثلة في الدخل الوطني والفردى، ومعدلات الفائدة، ومعدلات التضخم، وأسعار الصرف، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، والسياسات المالية والنقدية للدولة وكذا السياسات الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية<sup>2</sup>، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليًا دورًا مؤثرًا في البيئة الاقتصادية، كالعولمة، وتحرير التجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة.

**3.1 العوامل الاجتماعية (S):** يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية، حيث تؤثر هذه العوامل على رغبات، عادات المستهلكين، توقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.

**4.1 العوامل التكنولوجية (T):** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على نشاط المؤسسة، حيث تعتبر التكنولوجيا عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة، فاستخدام التكنولوجيا يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، وقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة في لمح البصر ومثال على ذلك شركة (IBM) التي كانت تسيطر على صناعة الحاسوب خلال السبعينات مع عدد قليل من المنتجين الآخرين (شركة ديجيتال اكويمنت، وهيويت باكارد)، ومع اختراع المعالج الدقيق أدى ذلك إلى ظهور صناعة الحاسب الشخصي والذي أحدث ثورة في عالم الحاسوب، وأتاح الفرصة أمام عدة شركات

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 89.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 116.

إلى دخول هذه الصناعة، وهذا ما أدى بشركة (IBM) إلى إعادة هيكلة نفسها من أجل البقاء والاستمرارية.<sup>1</sup>

5.1 العوامل القانونية (L) : توضح تأثير القوانين الوطنية والعالمية على نشاط المؤسسة، كالقوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة، وقوانين العمل والتأمينات، وقوانين الضرائب والجمارك، وقوانين المنافسة، والاتحادات والنقابات،...

6.1 العوامل البيئية (E) : والمتثلة في قضايا حماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

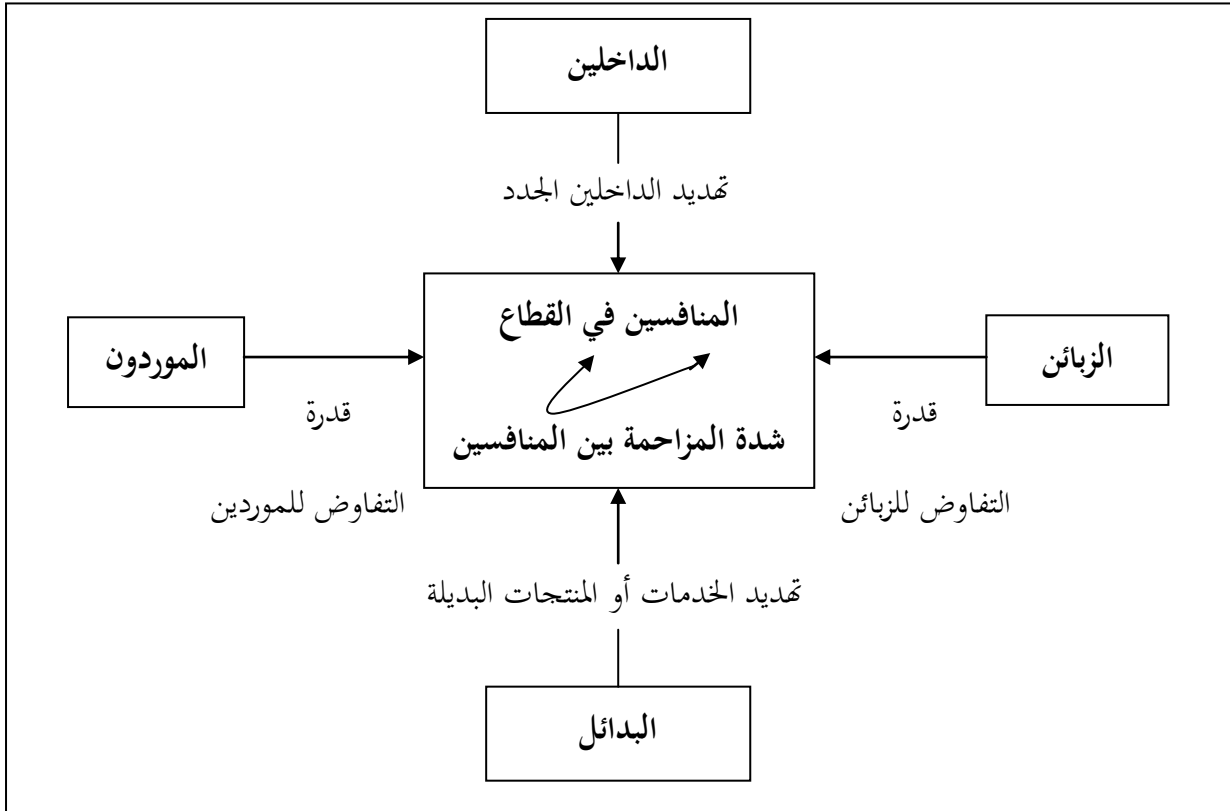
## 2. البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخاصة أو البيئة الصناعية العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الخاصة سلباً أو إيجاباً على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> هيل شارلز، جونز جاريت، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

الشكل رقم (7.2) : نموذج القوى الخمس للتنافس عند porter



**Source :** M. Porter, "**choix stratégique et concurrence**" : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, ed. Economica, Paris, 1982, P4.

وتتمثل القوى الخمس ل porter المؤثرة في الصناعة والمحددة لربحيتها فيما يلي:

## 1.2 تهديد الداخلين الجدد : إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا في القطاع

والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما يتعدى إلى الداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم خاصة بالنظر إلى ما يمكن أن يحملونه معهم من قدرات جديدة وموارد وفيرة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، مما يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة والذي ينتج عنه انخفاض في هوامش الربح للمؤسسات القائمة في صناعة ما، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على حصصها السوقية تعمل على وضع قيود تمنع أو تعيق دخول المؤسسات الجديدة إلى مجال صناعي معين، ويمكن إيجاز هذه الحواجز في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- وفورات الحجم التي تعيق المؤسسات الجديدة بالعمل على مستوى واسع والتي قد تؤثر على التكاليف؛

<sup>1</sup> Jean- Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5ème éd, Paris, édition Dunod, 2002, p 225.

- تميز المنتجات والخدمات المحمية عن طريق براءات الاختراع؛
- الاحتياج إلى رأس المال الذي قد يكون معتبر لتمويل الإنتاج، المخزونات، ونفقات الإشهار؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- صورة العلامة؛
- أثر التجربة وميزة التكلفة تكون مفيدة خاصة في الصناعة التي تعتمد على اليد العاملة؛
- السياسات الحكومية.

## 2.2 تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة : وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة ظاهريا عن ما

تقدمه المؤسسة لكنها تؤدي نفس وظائف المنتجات الأصلية، وفي بعض الأحيان قد تشكل تهديدا تنافسيا كبيرا خاصة من ناحية السعر، فوجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى منتجات الصناعة الأخرى، ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- ظهور تطور تكنولوجي يؤدي إلى ظهور بدائل جديدة؛
- حدوث زيادة كبيرة في أسعار السلع والخدمات الأصلية؛
- عدم وجود اختلاف واضح بين النوعين من السلع والخدمات؛
- تقديم المنتجات البديلة بأحسن نسبة (جودة/سعر) من المنتجات الأصلية.

## 3.2 قوة تفاوض الزبائن : إن قوة مساومة الزبائن تشكل بدورها تهديدا على القطاع، على اعتبار أن الزبائن

يسعون إلى تدنية الأسعار، مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة، ولاشك أن ذلك كله سيؤثر سلبا على مردودية القطاع وجاذبيته، ومنه على تنافسية المؤسسة، ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبيرة من مبيعات القطاع؛
- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها الزبون عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى؛
- سهولة الحصول على المنتجات وخاصة التي تتسم بالنمطية؛

<sup>1</sup> Jean- Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz, Ibid. P 226.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص98.

- الزبون له المعلومة الكاملة حول الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق، وحتى تكاليف المورد؛
- هناك حماية للزبون من طرف الدولة.

#### 4.2 قوة تفاوض الموردين : إن للموردين تأثير كبير على المركز التنافسي للمؤسسات وبالتالي على

مردوديتهم، وذلك بتحكمهم إما في رفع الأسعار أو في تدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا،<sup>1</sup> ويمكن أن يكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة؛
- عدم وجود منتجات بديلة تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون؛
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
- عدم توفر مواد خام بنفس الجودة المقدمة من الموردين.

#### 5.2 شدة المزاومة بين المنافسين : تمثل شدة المزاومة ما بين المنافسين في الصناعة مرتكز نموذج (porter)

لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة أعلاه، حيث تسعى المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع أن تحصل على موقع متميز في السوق، وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون.

وتتمثل أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين فيما يلي:

- تعدد المنافسين؛
- معدل نمو الصناعة؛
- حجم التكاليف الثابتة؛
- الاختلاف في السلع والخدمات؛
- صورة العلامة.

<sup>1</sup> بلخضر نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، بهدف تحديد نقاط القوة التي تمتلكها، ونقاط الضعف التي تعاني منها، ولعل أحسن تحليل يمكن من خلاله إعطاء تقييم لهذه البيئة هو تحليل سلسلة القيمة ل(Porter) التي تعد الأداة المناسبة والوحيدة حتى الآن لهذه العملية.

حيث تعد سلسلة القيمة بمثابة تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، من خلال النشاطات الداخلية للمؤسسة، فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج، وتسويق منتجاتها، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات، الأمر الذي يتطلب فحصاً دقيقاً لهذه النشاطات والنظر إلى وحدة نشاط معينة على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup>.

وعليه فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتجزئة نشاط المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى أنشطة أساسية، وأخرى داعمة لإمداد الأنشطة الأساسية والذي يتضح من الشكل (8.2)

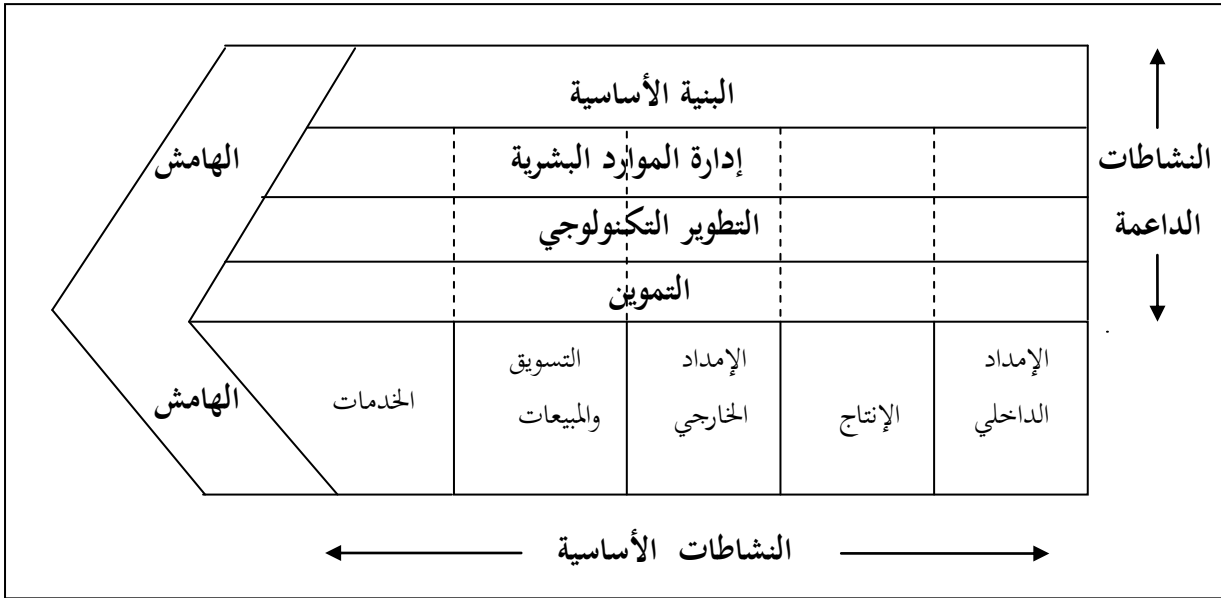
ويفيد تحليل البيئة الداخلية في:<sup>2</sup>

- معرفة طبيعة الأعمال والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج؛
- معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتقييم قابليتها في الاستجابة للقضايا والمشاكل والفرص الخارجية.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 6.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر"، الطبعة الرابعة، درا اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 74.

الشكل رقم (8.2) : سلسلة القيمة ل Porter



Source : Michael Porter, " L'avantage concurrentiel", op.cit, p 53.

## 1. تحليل النشاطات الأساسية

تتولى النشاطات الأساسية عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، وبيعه ونقله إلى الزبون، وكذا خدمة ما بعد البيع، وهي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة أو الخدمة إلى العميل<sup>1</sup>، وتتضمن هذه الأنشطة كل من :

### 1.1 الإمداد الداخلي : وتضم كافة النشاطات المتعلقة باستلام، وتخزين، وتوصيل الوسائل الخاصة بعملية

الإنتاج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات، والمرتجعات إلى الموردين.<sup>2</sup>

### 2.1 الإنتاج(العمليات) : هي عبارة عن أنشطة مرتبطة بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات نهائية، وتشمل:

أنشطة التعبئة والتغليف، التجميع، التشغيل على الآلات، مراقبة الجودة، صيانة الأجهزة، وتسهيلات عمليات الإنتاج، فضلا عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة والتي تحقق لها ميزة تنافسية لأنها سترضي الزبائن وتضمن ولائهم.

<sup>1</sup> روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص 205.

<sup>2</sup> مانع فاطمة، "التسويق الإلكتروني كمدخل لاكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، 2007، ص 53.

3.1 الإمداد الخارجي : ويمثل مختلف الأنشطة المرتبطة بتجميع، وتخزين، وتوزيع السلع والخدمات إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...، وبهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

4.1 التسويق والمبيعات : وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، واستراتيجيات، والوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

5.1 الخدمات : هي تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنهم من أجل رفع قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار، وتعديل المنتج.<sup>1</sup>

إذن هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة، وتختلف أهمية الأنشطة في صنع قيمة المنتج من قطاع لآخر وهو ما يبينه Porter، فإن أحد النشاطات قد تكون له أهمية كبيرة في الميزة التنافسية، ولكن مهما كانت المؤسسة فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دورا ما في الميزة التنافسية.

## 2. تحليل الأنشطة الداعمة (المساعدة)

وهي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية، بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وتنقسم هذه النشاطات إلى <sup>2</sup> :

1.2 البنية الأساسية : ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالإدارة العليا، المالية والمحاسبة، إدارة الجودة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، والشؤون القانونية والخارجية.

2.2 إدارة الموارد البشرية : تشمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، إن هذا النوع من النشاطات الذي يصنف

<sup>1</sup> مانع فاطمة، نفس المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية، للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 176.

ضمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد، كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد، وترقية الكفاءات، وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات<sup>1</sup>.

**3.2 التطوير التكنولوجي :** يهدف التطوير التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء، حيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءاً بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاءً بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، إذ لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يشمل جميع أرجاء المؤسسة.

**4.2 التمويل :** يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالباً إلا جزءاً بسيطاً من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز، وتهدف هذه العملية إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- تعظيم مدخلات المؤسسة من المواد الأولية وبما يحقق الجودة والسرعة في الاستلام وتخفيض التكاليف؛
- بناء علاقة متينة مع الموردين؛
- تحقيق فعالية أفضل في عمليات الشراء؛
- تحليل البدائل في المصادر المتاحة من الموردين.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، "التنظيم الصناعي : المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> عثمان عياشة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

### المطلب الرابع : نموذج swot لتحليل البيئة الداخلية والخارجية

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة، من خلال تحليل swot الذي يعتبر أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة، والبيئة الخارجية، ومن ثم تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية المناسبة.

#### 1. تعريف تحليل swot

يعرف تحليل swot على أنه: "عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة وضعفها، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة أعمال المؤسسة الخارجية".

كما يعرف على أنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة فرص وتهديدات البيئة بإمكانيات المؤسسة والمعبر عنها بنقاط القوة والضعف".

وتأتي كلمة swot من أول حرف لأربع كلمات انجليزية، Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

من خلال ما سبق نستنتج أن تحليل swot هو أداة تقوم المؤسسة من خلالها بتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات وعناصر البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف ومقارنتها مع بعضها البعض، من أجل تحديد إستراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين.

#### 2. أهداف تحليل swot

يهدف تحليل swot إلى:<sup>1</sup>

- تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئتها؛
- تبيان نوع الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة استخدامها لكي تكتسب ميزة تنافسية؛
- تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، وما تتمتع به من قدرات وموارد، وكذلك أفضل السبل لاستخدامها؛

<sup>1</sup> ماتن زينب، "جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية"، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات-الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص ص 62-63.

- تحديد الفرص التي لا تتمكن المؤسسة حاليا من استغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك؛
- التوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية؛
- تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية.

### 3. مكونات تحليل swot

تتمثل مكونات تحليل SWOT في الآتي :

**1.3 الفرص (Opportunities) :** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، أي أن الفرصة هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن<sup>1</sup>، وقد تؤخذ الفرص أشكالاً مختلفة، كان يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة...

**2.3 التهديدات (Threats) :** هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلباً، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافس قوي للسوق، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التفاوضية للمشتريين، والتغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.<sup>2</sup>

**3.3 نقاط القوة (Strengths) :** تتمثل في المزايا والإمكانات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدمتها، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف هذه القوة، ويطلق على نواحي

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، 2005، ص 195.

<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

القوة البارزة مفهوم "القدرة المميزة" حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل في

مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين أو العملاء... الخ<sup>1</sup>

4.3 نقاط الضعف (Weaknesses) : هو النقص في الإمكانيات أو المهارات أو القدرات، والذي قد يحد

من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر وتفوت عليها اقتناص الفرص، فعلى المؤسسة السعي للتقليل

منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، ومن أمثلة مجالات

الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية، والصورة الذهنية لمنتجات

المؤسسة... الخ<sup>2</sup>

ومن المفيد الإشارة في القول هنا بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي

عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر

على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل، وقد يكون ذلك التأثير إيجابيا

كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكان الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات

تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر

الأخرى المتفاعلة فيها.<sup>3</sup>

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة لا بد من القيام بتحليل

تلك المتغيرات الأربعة الأساسية المكونة لمصفوفة SWOT، والتي توضح كيف يمكن للفرص والتهديدات الخارجية

التي تواجه المؤسسة أن تتلائم مع مجالات القوة والضعف الداخلية لها. ومن ثم يمكن أن ينتج عن ذلك أربع

مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة والموضحة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> معاريف محمد، "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص 80.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>3</sup> ثامر البكري، "الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة toyota لصناعة السيارات"، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص 12.

الشكل رقم (9.2) : نموذج swot

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص؛ - علاج نقاط الضعف؛ - الإستراتيجية إصلاحية	المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص؛ - تعظيم استغلال القوة؛ - الإستراتيجية توسعية	الفرص (Opportunities)
المطلوب: - مواجهة التهديدات؛ - علاج نقاط الضعف؛ - الإستراتيجية انكماشية	المطلوب: - مواجهة التهديدات؛ - تعظيم استخدام القوة؛ - الإستراتيجية دفاعية	التهديدات (Threats)

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 1999، ص 134.

- الخانة (s/o) : تبين هذه الخانة توافر نقاط القوة للمؤسسة والفرص المتاحة أمامها، فعلى المؤسسة تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة وهذا من خلال إتباعها إستراتيجية توسعية.
- الخانة (w/o) : وتشير إلى أن المؤسسة تتوفر أمامها فرص متاحة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وهنا يجب على المؤسسة اختيار إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.
- الخانة (s/t) : وتشير إلى أن المؤسسة تملك أو تحوز على نقاط قوة في ظل تواجد تهديدات محيطة بها، فعليها أن تعزز وتستثمر نقاط قوتها لتجنب التهديدات الخارجية، أو الحد من آثارها من خلال اختيار إستراتيجية دفاعية.<sup>1</sup>
- الخانة (w/t) : وتشير إلى أن الوضع أسوأ ما يكون عليه، حيث تعاني المؤسسة من نقاط ضعف داخلية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية، وترجم هذه الوضعية أن المؤسسة غير كفؤة في إدارة أعمالها، ولا

<sup>1</sup> ماتن زينب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

تستطيع تحقيق أهدافها، وللتقليل من التهديدات الخارجية تقوم المؤسسة بمعالجة نقاط ضعفها الداخلية من خلا لاختيارها لإستراتيجية انكماشية.<sup>1</sup>

إن تحديد البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطراً عليها، وكذا وضع الإستراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة، الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة، فما هي هذه الإستراتيجيات؟

### المبحث الثالث : مدخل تبني أحد الإستراتيجيات التنافسية

يطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية والتي وضعها (Porter 1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق، وان اختيار أي من تلك الإستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

ويمكن تعريف الإستراتيجيات التنافسية على أنها: "قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين"<sup>2</sup>

كما حدد Porter بأن الإستراتيجيات الفعالة التي يجب اعتمادها من قبل المؤسسة لا بد أن تتضمن مايلي:<sup>3</sup>

- التفرد في الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- تكييف الأنشطة الإستراتيجية؛
- وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين؛
- خلق الميزة التنافسية من خلال الموازنة عبر أنشطة المؤسسة؛
- حدوث ديمومة من خلال نظام الأنشطة.

<sup>1</sup> ماتن زينب، نفس المرجع السابق، ص 64.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، رديته عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 249.

وقد اقترح Porter ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق، والشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحها Porter

الشكل رقم (10.2) : الاستراتيجيات التنافسية ل Porter



Source :M. porter, "compétitive strategy": techniques for analysing industries and competitors, free press new york, 1980,p 39.

إن استراتيجيات Porter تستند على بعدين:<sup>1</sup>

1. أبعاد المجال الاستراتيجي : Dimensions Strategic Scope والذي يشير إلى الاختراق.
2. القوة الإستراتيجية : Strategic Strength وهذه تشير إلى ميزة المؤسسة التنافسية المستمرة أي أنها تمثل:

- تجزئة السوق Market Segmentation
- تمييز المنتج Product Différentiation

<sup>1</sup> Baker Michael, "the strategic marketing plan Audit Cambridge Strategy", Publication Wikipedia Projects 2009 P39.

## المطلب الأول : إستراتيجية قيادة التكلفة

### 1. مفهوم إستراتيجية التكلفة الأقل

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية، ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استناداً لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما فعلته مؤسسة IBM مثلاً، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.<sup>1</sup>

ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية قيادة التكلفة: مؤسسة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة، شركة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، ومؤسسة (Ford) لصناعة عربات النقل للخدمات الشاقة.

### 2. أهم خصائص إستراتيجية التكلفة الأقل

- اهتمام الإنتاج : ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- اهتمام التسويق : أسعار اقتصادية تناسب الميزانية/ قيمة مرتفعة؛
- منتجات نمطية : عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق : تحتل موقعا أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات "porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل-الحجم وحصة السوق- تكاليف أقل نظرا للأثر منحني الخبرة.
  - إنتاجية مرتفعة لكل عامل(موظف).
  - سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج.
  - قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.
3. المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:<sup>1</sup>

- بالنسبة للمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها-مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

#### 4. الحيازة على إستراتيجية التكلفة الأقل

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.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 105.

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد على وسيلتين أساسيتين:<sup>1</sup>

1.4 إعادة نمذجة سلسلة القيمة لاستغلال جميع الوسائل والأنشطة التي تمكن من تقليص التكاليف، وهذا يتم من خلال:

- طريقة إنتاج مختلفة؛
- مبيعات مباشرة عوض مبيعات غير مباشرة؛
- قناة توزيع جديدة؛
- مادة أولية جديدة؛
- تغيير في الموقع مقارنة بالموردين والمنافسين؛
- دعائم إشهارية جديدة؛

2.4 المراقبة المستمرة لعوامل تطور التكاليف، حيث تكون المراقبة كما يلي:

1.2.4 **مراقبة الحجم** : يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.

2.2.4 **مراقبة التعلم** : إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع، بالإضافة إلى المحافظة على الملكية الخاصة للتعلم وحمايتها والتعلم من المنافسين.

3.2.4 **مراقبة الروابط** : ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

4.2.4 **مراقبة الإلحاق** : ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

<sup>1</sup> M.Porter. "**L'avantage concurrentiel**" : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition Dunod.1998. p 129.136

5.2.4 مراقبة الإجراءات : غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والتي لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

6.2.4 مراقبة الرزنامة : إن المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر من خلال توقعها في أحسن المواقع، وتوظيفها لأفضل العمال والإطارات، بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما في بعض القطاعات الأخرى فإن التريث والترقب يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

7.2.4 مراقبة التموضع : سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، فإن له تأثير على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

8.2.4 مراقبة العوامل التشريعية : يمكن للمؤسسة التأثير على العوامل التشريعية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي عن طريق مجموعات الضغط.

## 5. تطبيق ميزة التكلفة الأقل والأخطاء الواجب تفاديها

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصورة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالتحسين في الموقع النسبي للمؤسسة يتطلب الانتباه والإدراك والوعي من قبل المسيرين، ويعد تكوين، تحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه.<sup>1</sup>

ولكي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها تجنب الأخطاء التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء للمزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 27.

<sup>2</sup> زينب ماتن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

1.5 التركيز على تكاليف الإنتاج : يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، باعتبار الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، والتطور التكنولوجي... الخ تمثل تكاليف نسبية هامة من التكاليف الكلية.

2.5 إهمال أنشطة التمويين : إن الكثير من المؤسسات لا تبدي اهتماما كبيرا حيال وسائل الإنتاج المشتراة، باعتبار أن المشتريات هي نشاط ثانوي، فتوكل مهمة الإشراف على هذا النشاط إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف وهذا ما يبين الفهم الناقص للمؤسسة للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

3.5 إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة : وهنا يتم التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءا يسيرا من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة.

4.5 النقص في استغلال الروابط : والناتج عن عدم فهم المؤسسات لكل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، وخدمات ما بعد البيع، مما يؤدي إلى وقوع أخطاء.

5.5 التفكير في الإجراءات الهامشية : عادة ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة.

6.5 تهديد التميز : قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك، ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيسي.

## 6. أهم الانتقادات الموجهة للإستراتيجية قيادة التكلفة

لقد اختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم "قيادة التكلفة" فعند تفحص أبحاث porter في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أو لا، وبخصوص هذا الموضوع شدد Bowman في دراسته «management reading in strategic» لسنة 1993 على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمر واضح للزبائن، وبين ضبط التكلفة باعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة

الزبائن، أما Day فقد ربط في دراسته «Decisions analysis for strategic market» لسنة 1986 بين فاعلية الاستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب كما ربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى إستراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر، لذلك فالمؤسسات التي يجب أن تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة اقل عرضة للتقلبات وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.<sup>1</sup>

وهذا من جهة ومن جهة أخرى فإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين مع الحفاظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة لجودة المنتج أي أن تحقق التقارب في أسس التميز مقارنة بباقي المنافسين وحتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على قيادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافس صعوبة في تقليد محددات التفوق في التكلفة التي تكلمنا عنها سابقا وعليه يمكن لباقي المنافسين أن يطبقوا إستراتيجية الإلتباع في التكلفة ، والتي قد تكون أكثر فعالية من محاولة تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة.

وتبعاً لذلك إذا أخذنا بأن التقارب التنافسي على أساس التميز معمول به في إستراتيجية قيادة التكلفة، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة وذلك اعتماداً على الطبيعة الخاصة للجانب العرض والطلب وعلى كيفية تفاعلها معاً، ففيما يخص الطلب يمكننا تحليله عن طريق متغيرين أساسيين، الأول هو ما مدى إمكانية المستهلك لتقييم مزايا المنتج قبل قيامه بعملية الشراء، أما المتغير الثاني فيتعلق بمتانة وصلابة المنتج، وهذا ما يسمح بتشكيل مصفوفة تبين جميع الاحتمالات الممكنة، وذلك كمايلي:

<sup>1</sup> مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الشكل رقم (11.2) : تفاعل جودة المنتج مع مدى إمكانية تقييمه لدى المستهلك

خصائص جانب الطلب		جودة المنتج	
		متانة ضعيفة	متانة عالية
لا يمكن تقييمها	2	4	
	يمكن تقييمها	1	3

المصدر: محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر 2002، ص 5.

نلاحظ من هذه المصفوفة أن حساسية المستهلك اتجاه السعر له أهمية إستراتيجية كبيرة جدا بالنسبة للمنتجات التي تقع في الخانة رقم واحد حيث المتانة ضعيفة ويمكن تقييمها وذلك عند تطبيق المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة، مقابل ذلك فإن المنتجات التي تقع في الخانة رقم أربعة والتي تتمتع بمتانة عالية ولكن لا يمكن تقييمها فستبرز بشكل واضح وبصورة رئيسية أهمية سمعة المؤسسة وسمعة منتجاتها، بالنسبة للمنتجات في الخانة رقم إثنان حيث المتانة ضعيفة ولكن لا يمكن تقييمها يمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تركز بدرجة عالية على المزيج الترويجي لتصريف هذه المنتجات، أما المنتجات التي تقع في الخانة رقم ثلاثة حيث المتانة عالية ويمكن تقييمها ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة التركيز على إعلام المستهلك بجودة هذه المنتجات مادامت هذه الجودة قابلة للتقييم.

وعليه نستنتج مما سبق أن قيادة التكلفة مرتبطة فقط بمنتجات الخانة رقم واحد، هذا الاستنتاج يهدم الأساس الذي بنى عليه porter إستراتيجية قيادة التكلفة.

المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة لها، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.

وحسب Levitt كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز.<sup>1</sup>

وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمييز:<sup>2</sup>

- الوسيلة الأولى في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.
- الوسيلة الثانية، فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

ونواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

<sup>1</sup> Hamdi. k "comment diagnostiquer et redresser une entreprise". Edition collection entreprise. Alger. Algérie.1995.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 229.

وحسب porter فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي.

ومن أهم الشركات التي تتبع إستراتيجية التميز: شركة (IBM) في الحسابات الآلية حيث تقدم خدمة ممتازة، وشركة (Caterpillar) لمعدات الماكينات الزراعية والآلات الثقيلة حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 24 ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم، وأيضا شركة (Johnson & Johnson) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال، وأخيرا شركة (Coca Cola).

## 1. أهم خصائص إستراتيجية التميز

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة؛
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛
- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. معايير ومحددات إستراتيجية التميز

تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكة توزيع المنتج، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة:<sup>2</sup>

**1.2 التميز على أساس الجودة :** الجودة عموما تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء عدة مرات، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 334.

<sup>2</sup> مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يرفع من نسبة الأرباح، وفي هذا الصدد يرى Kotler أن هناك ثلاثة خيارات أمام المؤسسة فيما يخص الجودة، إما في تحسين الجودة، أو الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة، أو تخفيضها، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردودية جيدة من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو متبع من طرف المؤسسات التي تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجأ المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة إلا أن هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيرة لأنه يؤدي إلى أضرار للمؤسسة من ناحية الربحية على المدى الطويل.

**2.2 التمييز عن طريق مدة حياة المنتج :** مدة حياة المنتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من اجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الالكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التمييز الذي تريده المؤسسة.

**3.2 التمييز عن طريق تغليف المنتج :** يقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن أهمية الغلاف في إنشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وأن هذا الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:

- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما انه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه والحليب؛
- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛
- الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج؛
- الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

**4.2 التمييز عن طريق شبكة التوزيع :** التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، حتى أن هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية وذلك لغرض التمييز عن باقي المنافسين.

5.2 التمييز عن طريق صورة العلامة : صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية، ومراسلاتها وفواتيرها، مثل اختيار مؤسسة Peugeot لصناعة السيارات لشعار الأسد كمركز لمنتجاتها تمييز بها عن باقي المنافسين.

### الجدول رقم (2.2) : مجالات التمييز

المجال	التفوق الذي يحققه
الإبداع	خصائص مبتكرة، تصاميم فريدة تبرر ارتفاع السعر المدفوع مقابل هذا المنتج
التكنولوجيا	تفوق تقني يوفر سمات إضافية وتشكيلات متكاملة من المنتج
الجودة	تعد أكبر محددات التمييز لأن أكثر ما يطالب به المستهلك هو طول حياة المنتجات وتعظيم المنفعة المحصل عليها أي جودة.
التسويق	مراعاة ما يحتاجه المستهلك وتلبيتها مع تقديم أكبر قدر من الدعم من حيث خدمات التركيب والتشغيل خدمات التوصيل وخدمات ما بعد البيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 286.

### 3. تحقيق إستراتيجية التمييز

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:<sup>1</sup>

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، نفس المرجع السابق، ص 112-113.

- عملية التصنيع : التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- نظام للتسليم في اقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

#### 4. عوامل الحيازة على ميزة التمييز

حتى يتم الحيازة على ميزة التمييز، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1.4 الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط(الإعلان)، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- 2.4 تنبع خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة كالتنسيق بين قوة البيع وخدمات ما بعد البيع والتي يمكن أن تقود إلى المعرفة الجيدة بحاجيات المستهلكين، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستخدمة من قبل المؤسسة.
- 3.4 التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- 4.4 التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- 5.4 إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- 6.4 حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- 7.4 الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التمييز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

<sup>1</sup> قويدر لويوة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، مداخلة ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي شلف 14/13 أكتوبر 2010، ص6.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

## 5. تكلفة التميز والأخطاء الواجب تفاديها

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للمستهلك توظيف مستخدمين متخصصين.

كما تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف المختلفة، ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التمييز من خلال التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل، وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.<sup>1</sup>

يتعين على المسيرين الذين يقودون شركاتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:<sup>2</sup>

**1.5 التمييز المفرط :** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المنتجة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما يؤدي إلى إفراط التميز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا لمؤسسات منافسة تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

**2.5 المبالغة في رفع السعر :** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بإحداث التوازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها.

**3.5 عدم معرفة تكلفة التميز :** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة الإنتاج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة

<sup>1</sup> مانتن زينب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> M.Porter. L'avantage concurrentiel, traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, op,cit p 199.200

المسؤولة عن التميز، فتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح فتعمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

4.5 التركيز الشديد على المنتج : تنظر بعض المؤسسات إلى التميز من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتحمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص جديدة وعديدة للتميز، من خلال خدمات ما بعد البيع، شبكة التوزيع...

#### 6. أهم الانتقادات الموجهة ل porter فيما يخص إستراتيجية التميز

كما هو الحال مع إستراتيجية قيادة التكلفة فقد قدمت ل porter بعض الانتقادات فيما يخص إستراتيجية التميز، هذه الانتقادات يمكن حصرها عند ثلاث نقاط أساسية وذلك كما يلي :

**النقطة الأولى :** لقد ذهب porter إلى أن المؤسسات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الأساسية ستفشل في تحقيق النجاح في أيا منها و سيصيبها في النهاية مع يعرف اصطلاحا بالاختناق في الوسط « le mi-étouffement »، كما يرى أن هذا النوع من المؤسسات لا يمتلك أية ميزة تنافسية بسبب عدم تحديده لطريقة معينة للتنافس في السوق لذا فإن أرباح هذه المؤسسات ستكون قليلة لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة، بينما المؤسسات المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل الوسائل ولكنها في الأخير لا تحقق أي شيء، فالمنافسون الذين يطبقون قيادة التكلفة سيستهدفون الزبائن الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمؤسسة المخنوقة في الوسط حصة سوقية صغيرة، في نفس الوقت فإن الزبائن الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية نظير الجودة سيتم استهدافهم عن طريق المؤسسات المتخصصة في التميز.

هذه الفرضية ل porter مشكوك في صحتها، حيث أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة، والشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التميز هو تعدد أذواق المستهلكين، وبما أن هذين الشرطين مستقلين فبإمكان المؤسسة إتباع في نفس الوقت الإستراتيجيتين معا إذا ما تم مزجها بطريقة مدروسة، وعموما يرى Buzzel في هذا الشأن أنه يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز معا وفي نفس الوقت إذا ما تحقق مايلي:

- إذا كانت للمؤسسة الحق الحصري في استغلال تكنولوجيا محددة لا تتوفر لأي مؤسسة منافسة؛

- إذا كانت المؤسسة المنافسة في وضعية (المختنق في الوسط) أي لا تلتزم بأي إستراتيجية معينة؛
- إذا كانت المؤسسة في وضعية زعيم السوق بسبب اقتصاديات الحجم أو عوامل منحى التعلم والخبرة.

**النقطة الثانية :** لقد ذهب porter إلى أن المؤسسات المتميزة أي التي تطبق إستراتيجية التمييز تحقق أرباحا أعلى من أرباح منافسيها بناء على ما يعرف بالتسعير الإضافي « premium pricing »، هذا الإدعاء جاء عكس ما ذهب إليه باقي علماء الإستراتيجية، حيث ذهبت بعض الدراسات إلى أن تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من أرباح منافسيها عن طريق تطبيقها لإستراتيجية التمييز يرجع إلى قدرتها في السيطرة على السوق وفق أسعار تحددها هي، ولنا في مؤسسات قطاع السيارات الألمانية دليل على ما نقول، حيث استطاعت هذه المؤسسات مثل « Volkswagen » « Mercédès » من رفع مستويات أرباحها عن طريق زيادة حصتها السوقية وليس عن طريق استخدامها للتسعير الإضافي وهذا يعني أن إستراتيجتي التمييز وقيادة التكلفة ليستا متناقضتين كما يدعي porter .

**النقطة الثالثة :** لقد فرق bowman في دراسة قام بها عام 1993 بين قسمين من التمييز هما: القسم الأول هو التمييز المبني على التسويق والترويج وهو التمييز عن طريق عرض المنتج في شكل جذاب، ومن خلال خدمات متميزة، ومواقع ملائمة، وشبكة توزيعية فعالة ومختلف محددات التمييز التي تكلمنا عنها سابقا، أما القسم الثاني فهو التمييز المبني على الإبداع والذي يعني الاستفادة من التقنيات الحديثة للتكنولوجيا كأساس للتمييز ووضع أسعار أعلى من أسعار باقي المنافسين على هذا الأساس، هذا القسم الثاني من التمييز يعني أن إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز متصلتين (عكس الطرح الذي قدمه porter على أساس أنهما منفصلتين)، لأن الإبداع الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج سيساعد في خفض التكلفة ويكون أساسا للتمييز في آن واحد، هذه النقطة بالذات تمثل أهم الانتقادات التي واجهت porter فيما يخص إستراتيجيته التنافسية.

### المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز

تستند إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصر المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- **التركيز على الكلفة** : تحاول المؤسسة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة. وإن هذه الميزة التنافسية تتيح للمؤسسة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.
- **التركيز على التمييز** : هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وهنا تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>2</sup>

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة؛
- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي؛
- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات؛
- تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة؛
- التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولاً لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزاً عن منتجات أو خدمات المنافسين.

ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية التركيز نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات مما أكسبها صفة التركيز، شركة Tandem للحسابات الآلية حيث تخصص في الحسابات الآلية دائمة التشغيل من خلال استخدام نظام "تأمين الجهاز ضد التوقف" مما يساعد في حالة آلاف

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 370.

الشاشات المتصلة ببعضها البعض اتصالاً مباشراً وأيضاً المحافظة على تكامل ودرجة وثوق البيانات، وشركة (Rolls-Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكمالية.

### 1. أهم خصائص إستراتيجية التركيز (التخصص)

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبطة بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة؛
- توفير قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.<sup>1</sup>

### 2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة عن المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل نمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

### 3. المقومات الأساسية لإستراتيجية التركيز

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها

مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 331.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 331.

- 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 العملاء أو التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة؛
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى 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 المنظمات الحالية تلبيتها؛
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة؛
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

الجدول رقم (3.2) : مقومات إستراتيجية التركيز

المقومات	أساليب تحقيق ذلك
التركيز على العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على العملاء الحاليين.</li> <li>- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.</li> <li>- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.</li> <li>- إتساع خط المنتجات (الأحجام، البدائل، الأنواع)</li> </ul>
جذب عملاء المنافسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الجهود الترويجية.</li> <li>- الاعتماد على إستراتيجية وضع الأسعار.</li> </ul>
جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعلان عن استخدامات جديدة.</li> <li>- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.</li> <li>- زيادة فرصة إتاحة المنتج (مناطق جديدة).</li> </ul>
التركيز على المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنتجين.</li> <li>- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج.</li> <li>- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.</li> </ul>
التركيز على التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.</li> <li>- تحسين جودة المنتجات.</li> <li>- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.</li> </ul>

المصدر: عبد العزيز صالح بن جبور، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 236.

#### 4. كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى المنافسة الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

### 5. أهم الانتقادات الموجهة للإستراتيجية التركيز

ومن الانتقادات الموجهة ل Porter فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقية المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة.

### المطلب الرابع : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية

#### 1. البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

كما اشرنا إليه سابقاً فقد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق والجدول الموالي يلخص مختلف البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (4.2) : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الإستراتيجية	حجم السوق المستهدف	تميز المنتج	مقومات الإستراتيجية	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة		إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على ترشيد وضبط الإنفاق</li> <li>- امتلاك أدوات لخفض التكلفة</li> <li>- القدرة على المحافظة على الجودة</li> <li>- آلية فعالة للتسعير</li> </ul>	التصنيع وإدارة الموارد
التمييز	جميع قطاعات السوق	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفرد المنتج بخصائص يصعب محاكاتها من المقلدين</li> <li>- إمكانية الاستفادة منها لرفع الأسعار</li> <li>- ولاء من العميل للمنتج وارتباطه بالمؤسسة</li> <li>- محفز للتطوير والتحديث وخدمة العملاء بصورة مستمرة.</li> </ul>	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	قطاع معين من السوق	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على قطاع أو فئة من العملاء</li> <li>- التخصص في منتج معين.</li> <li>- خدمة قطاع سوقي محدد</li> </ul>	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد.

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 125 بتصرف.

عموما نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية نحددتها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.1 التنافس من خلال الجودة : فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج ليتمكن من الفوز برضا

المستهلكين فإنها تكون قد حازت قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2.1 التنافس من خلال التكاليف : وذلك بإنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض مختلف

التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل والتوزيع، اليد العاملة.

3.1 تمييز المنتج : بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة، التغليف،

سهولة الوصول إلى المنتج لقرب موقعه. ومن ثمة فإن هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع

بجزء من السوق يصعب منافستها فيه.<sup>1</sup>

4.1 التركيز : قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين

من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

5.1 المرونة : وهي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكييف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب

على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان

حصتها من السوق.

6.1 التنافس من خلال الوقت : تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن،

وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في

السوق. على صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة

الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.

7.1 الابتكار : يسمح الابتكار، باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، يجعل

المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.

## 2. متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية، كما

هو موضح في الجدول الموالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زغدار أحمد، نفس المرجع السابق، ص 55.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 420.

الجدول رقم (5.2) : استراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>- إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من راس المال في متناول اليد.</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات</li> <li>- الاشراف المكثف للعمل.</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>- نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.</li> </ul>	<p><b>قيادة الكلفة الشاملة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق.</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية.</li> <li>- هندسة المنتجات.</li> <li>- الاتجاه نحو الإبداع.</li> <li>- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة.</li> <li>- الريادة في التكنولوجيا.</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> <li>- تعاون قوي في قنوات التوزيع.</li> </ul>	<p><b>التمييز</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.</li> </ul>	<p><b>التركيز</b></p>

**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل

للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص421.

لقد أضيفت تحويرات مهمة لنموذج porter السابق ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبق الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ثلاث خيارات حيث تطور أساليب المنافسة وأخذت منحنا

جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطاً بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المنظمات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.

### خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة الميزة التنافسية في ترقية الصادرات، وتم التوصل إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة أو الدولة على حد سواء من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوقين المحلية والدولية.

فهي تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، هذا وفق الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها والتي حددها porter بثلاث استراتيجيات أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

فالمؤسسة تتواجد في بيئة متعددة الخصائص والأطراف عليها أن تعمل وفق شروطها، وذلك بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية من أجل مواجهة التحديات الخارجية، لتغتني الفرص وتتجنب التهديدات.

## الفصل الثالث

سياسات واستراتيجيات تطوير تنافسية  
قطاع الصادرات في الجزائر

تمهيد :

تلعب الصادرات دورا هاما في تسريع النمو الاقتصادي، وترهن هذه الأخيرة مصير العديد من الدول في حال عدم تنوعها واقتصارها على صادرات المحروقات، ومن المعروف أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي مبني على قطاع المحروقات، وبذلك فهو يعتبر الممول الأساسي للنفقات التنموية في الجزائر، وقد أصبح تحديد وضعية استقرار أو اختلال الاقتصاد الجزائري يتوقف على حركة أسعار البترول وعوائده مما يجعله عرضة للصدمات الخارجية.

ويشير واقع الصادرات الجزائرية إلى أن نسبة الصادرات خارج المحروقات ضعيفة وجد هامشية إذا ما تم مقارنتها بإجمالي الصادرات، ضف إلى ذلك عدم مساهمتها في نمو وتطور التجارة الخارجية، وأمام هذا الوضع الذي تعانيه الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تبنت الجزائر منذ مطلع التسعينات إصلاحات اقتصادية، مالية ونقدية وذلك بهدف التخفيف من تبعية الاقتصاد الجزائري لتقلبات أسعار البترول.

ولأجل إنجاح السياسة الاقتصادية تم وبموازاة ذلك وضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة التي تساعد المصدرين على اكتساب الميزة التنافسية لمنتجاتهم الوطنية، حتى يتمكنوا من القيام بنشاط التصدير بغية الحصول على حصص في الأسواق الخارجية.

لذلك سنقوم في هذا الفصل في بادئ الأمر بإعطاء بعض المفاهيم الأساسية حول التصدير، أنواعه، أهدافه ومحدداته، كما سنتطرق إلى واقع نشاط التصدير وإجراءات تنميته في الجزائر، ثم نقوم بتحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات من خلال إعطاء بعض الأرقام حول تطور هذا القطاع، وفي الأخير سنبرز أهم السياسات والاستراتيجيات التي انتهجتها الجزائر في سبيل ترقية صادراتها خارج المحروقات، لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي :

**المبحث الأول : الصادرات في الفكر الاقتصادي.**

**المبحث الثاني : واقع نشاط التصدير وإجراءات تنميته في الجزائر.**

**المبحث الثالث : تحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات.**

**المبحث الرابع : السياسات والاستراتيجيات المتبعة لترقية الصادرات خارج المحروقات.**

## المبحث الأول : الصادرات في الفكر الاقتصادي

يشتمل الفكر الاقتصادي على العديد من الآراء التي أولت نشاط التصدير أهمية خاصة من بين مقومات النمو ومحدداته الرئيسية، حيث تلعب الصادرات أهمية اقتصادية كبيرة في اقتصاد أي دولة، خاصة بالنسبة للدول النامية التي تعتمد على كمحرك لتنميتها الاقتصادية، وعليه نستعرض في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بالتصدير، وكذا أنواعه وأهدافه، مع التطرق لأهم السياسات المعتمدة في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية لترقية صادراتها.

### المطلب الأول : مفهوم التصدير وأنواعه

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالتصدير، باعتبارها ضرورية لمعالجة الموضوع، مع التطرق إلى أهم أنواع التصدير.

#### 1. مفهوم التصدير

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتصدير، و يمكن ذكر أبرز هذه التعاريف فيما يلي :

التصدير هو تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة.<sup>1</sup>

ويعرف على أنه انتقال السلع وسواها من الخيرات والممتلكات المادية من بلد المنشأ إلى بلدان أخرى، لتسويقها إلى بلدان عالمية.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه عملية نقل وبيع المنتجات الوطنية خارج حدود القطر الوطني، كما يمكن تعريفه على أنه مجموع التدفقات العينية والنقدية العابرة للحدود، والتي يتم نقلها من طرف المقيمين في الدولة اتجاه المقيمين في دولة أخرى.<sup>3</sup>

ويعرف التصدير ببيع أقصى ما يمكن من الإنتاج الوطني للخارج، للحصول على أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية.<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي :

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، "التسويق الدولي"، الطبعة الأولى، مؤسسة وائل للنسخ السريع، 1994، ص 19

<sup>2</sup> أحمد خليل خليل، "معجم المصطلحات الاقتصادية"، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 1997، ص 66.

<sup>3</sup> نعيمة فوزي، فراس عبد الحكيم، "التجارة الدولية (دروس في القانون الدولي)"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص

65.

<sup>4</sup> LACASSE(J) et MUNGER(R), "économie globale", 2<sup>ème</sup> éditions, éditions études vivantes, paris, 1992, p 355.

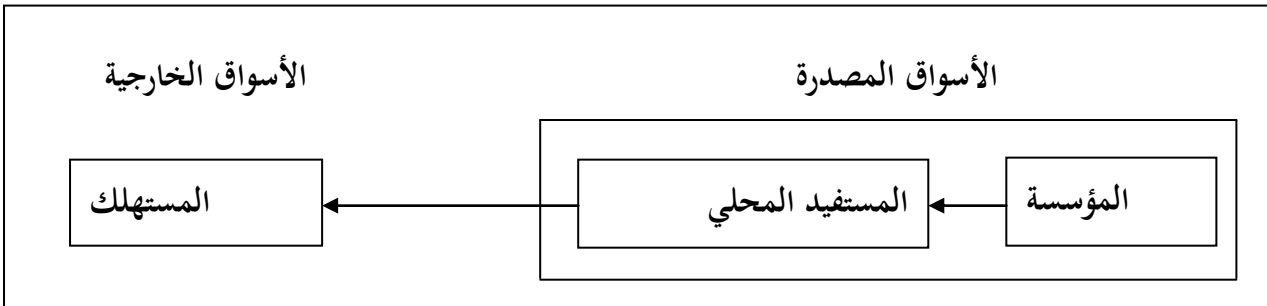
" التصدير هو عملية بيع المنتجات المحلية بمختلف أنواعها سلعية، وخدمية، ومالية، ومعلوماتية، وسياحية، وثقافية إلى أسواق دولية بغرض تحقيق أهداف الصادرات، والحصول على أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية، وكذا التعرف على ثقافة البلدان الأخرى، والحصول على تكنولوجيات جديدة..."

## 2. أنواع التصدير

ينقسم التصدير إلى ثلاث أنواع رئيسية يمكن للمؤسسة الاعتماد على أي منهما، أسلوب التصدير المباشر، التصدير غير المباشر، والتصدير المشترك أو المنظم.

1.2 التصدير غير المباشر : ويقصد به : " النشاط الذي يترتب على قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية، سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل"، ويوضح الشكل الموالي هذا النوع من التصدير.

### الشكل رقم (1.3) : أسلوب التصدير غير المباشر



المصدر : بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 320.

ويمكن للمؤسسة الاعتماد على أحد الطرق التالية:<sup>1</sup>

1.1.2 التصدير من خلال وسيط دولي تاجر موجود في البلد الذي توجد به المؤسسة المنتجة، حيث تقوم

المؤسسة ببيع منتجاتها لهذا التاجر وهو بدوره يتولى البيع للأسواق الخارجية؛

2.1.2 التصدير من خلال وسيط وكيل موجود في البلد التي فيها المؤسسة المنتجة، حيث يقوم الوكيل

بالبحث عن المشتريين خارج حدود الدولة مقابل عمولة معينة، وتحمل المؤسسة المصدرة جميع مخاطر

التسويق إذ أن الوكيل لا يمتلك السلع، والوكيل قد يكون احد الأنواع التالية:

- وكيل شراء للتصدير : ويمثل المشتريين من خارج الدولة ويقوم بالتعاقد مع المؤسسة المصدرة وشحن

البضائع ودفع قيمة البضاعة نيابة عن المستوردين؛

<sup>1</sup> هناء عبد الحليم سعيد، "إدارة التسويق"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1998، ص 305.

- وكيل سمسار : ويقوم بالبحث عن المشترين مقابل عمولة ولا يقوم بتسليم البضاعة؛
  - وكيل المنتجين للتصدير : وهو ممثل لعدد من المنتجين الذين يقومون بتصدير منتجات غير منافسة.
- 3.1.2 التصدير من خلال تنظيم تعاوني يتولى القيام بالأنشطة المطلوبة للتصدير بالنيابة عن عدد من المنتجين الذين يشتركون في إدارة التنظيم.

ويطبق هذا النوع من التصدير عادة المؤسسات حديثة العهد بالتصدير إلى الأسواق الخارجية، وذلك لأنها تتضمن أقل استثمار وأقل مخاطرة (عدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات مع الخارج)، وهذا النوع لا يكلف المؤسسة أي تعيين أو تكوين لأيدي عاملة في الخارج، فالوسيط التجاري لديه معرفة كافية بأحوال السوق الأجنبي وطريقة التعامل في الأسواق الأجنبية المستهدفة خارجيا.<sup>1</sup>

2.2 التصدير المباشر : في هذا النوع من التصدير تفضل العديد من المؤسسات دخول الأسواق الأجنبية مباشرة وتتولى بنفسها تسويق صادراتها، مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو استثمار مالي عال، وفي المقابل ترتبط بعائد محتمل أكبر، وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين، ويخص التصدير المباشر عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بهذه الطلبات عوض المرور عبر الوسطاء.

ويتم التصدير المباشر بإحدى السبل التالية:<sup>2</sup>

1.2.2 قسم تصدير محلي : حيث تقوم المؤسسة في بلدها الأصلي بإنشاء قسم خاص لعمليات التصدير، يرأس هذا القسم مدير مبيعات التصدير وبعض المساعدين، وتتحصر مهام القسم في أداء كافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير، والقيام بعمليات البيع الفعلي للمنتجات، وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية؛

2.2.2 فرع بيع بالدولة المستوردة : أو ما يسمى بمفهوم المؤسسة التابعة، حيث تقوم المؤسسة بإنشاء فرع في السوق الأجنبي يتولى مهام التصدير والتوزيع في ذلك السوق، ويمكن هذا الفرع المنتج من إحكام رقابته على السوق الأجنبي، ويقوم بالتوزيع والتخزين والترويج للمنتجات بالسوق الخارجي؛

3.2.2 ممثلي مبيعات التصدير المتجولين : هنا ترسل المؤسسة ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعرف بمنتجاتها، أو التفاوض، أو عقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة؛

<sup>1</sup> محمد جاسم، "التجارة الدولية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 77.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 276.

4.2.2 الوكلاء أو الموزعين الأجانب : حيث يكون كل منهما موجودا بالدولة الأجنبية المستوردة، وفي حالة الموزع يقوم بشراء المنتج من المؤسسة المصدرة أي يمتلكه ويقوم ببيعه لحسابه الخاص.

أما في حالة الاعتماد على الوكيل فيقوم ببيع السلعة لحساب المؤسسة المصدرة دون تملكه، وقد يعطى الحق في اتخاذ القرارات نيابة عن المؤسسة أو لا يعطى هذا الحق.

3.2 التصدير المشترك أو المنظم : هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين معا، حيث تقوم المؤسسات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسن أنشطتها التصديرية، ويمكن أن يظهر هذا الأسلوب بالأشكال التالية:<sup>1</sup>

1.3.2 الاتحاد التصديري : يقوم على فكرة مفادها أن التعاون بين عدة مؤسسات رغبة بالتصدير سيكون اقتصاديا، وأكثر فعالية من سلسلة من الأعمال الفردية، حيث إن تعاون الأعضاء يساعد على وضع أشخاص متخصصين، وبالتالي سيكون البيع بسعر أفضل في أسواق أوسع، ويكون هذا الاتحاد مفيدا أو يشكل إحدى وسائل المؤسسات للقيام بتصدير السلع، خاصة الشركات الصغيرة التي ليس لديها القدرة على التصدير بمفردها، ويقوم هذا الاتحاد بوظائف جزئية هامة تتعلق بالنشاط التصديري مثل:

- القيام بوضع سياسة تسويقية أكثر فعالية تتعلق بدراسة السوق، الترويج، وتطوير المنتجات... الخ؛
- إعفاء الأعضاء من العوائق الفنية والإدارية المتعلقة بالتصدير.

ويمكن أن تنجح هذه الاتحادات عندما تكون أحجام المؤسسات الأعضاء متقاربة وأهداف الاتحاد محددة بشكل واضح، والإمكانيات المقدمة منسقة.

2.3.2 التصدير المحمول : يتم بموجبه قيام مؤسسة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بخدمة مؤسسة صغيرة حديثة التصدير، وذات إمكانيات ضعيفة ولا يمكنها القيام بعمليات التصدير بمفردها، ويمكن أن نميز بين حالتين يتم فيها قيام أحد المصدرين بحمل مؤسسة أخرى على التصدير خاصة من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

- الحالة الأولى : تمتلك فيها إحدى المؤسسات فروعاً في الخارج، وتحمل معها عدداً من الموردين بهدف الاستمرار أو إطالة سياسة الاستثمار في الخارج؛

<sup>1</sup> بحلول مقران، "علاقة الصادرات بالنمو الاقتصادي خلال الفترة 1970-2005"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص ص 9-10.

- الحالة الثانية : وهي حالة الحمل أي اتفاق التوزيع الذي يتم من خلال عرض إحدى المؤسسات الدولية خدمات شبكة توزيعها في الخارج على مؤسسات أخرى من أجل بيع منتجاتها مقابل عمولة محدّدة.

### المطلب الثاني : دوافع وأهمية التصدير

لقد كان ولا يزال التصدير يحظى باهتمام واسع في الفكر الاقتصادي، وخاصة المرتبط بعملية التنمية الاقتصادية للدول النامية، لذا سنحاول التطرق لأهمية التصدير، كما سنقوم بذكر أهم الأسباب الدافعة إلى سياسة التوجه للتصدير.

#### 1. دوافع التصدير

يحتل عامل تحقيق الربح في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كمردود لاستثماراتها وما تدره مبيعاتها في الأسواق الخارجية وتحقيق النمو والاستقرار في نشاطاتها، ومن دوافع التصدير ما هو داخلي يعود للمؤسسة تخضع لقراراتها وفلسفتها، ومنها ما هو خارجي تحكمه ظروف ومتغيرات الأسواق الخارجية.

ويمكن تحديد دوافع التصدير بالآتي<sup>1</sup>:

- تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير؛
- تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الأسواق الخارجية؛
- الاستفادة من وفرات الحجم الكبير في التسويق؛
- الاستفادة من التميز بتسويق منتج وحيد وتكنولوجيا متميزة في إنتاجه وتشغيله؛
- تنويع مخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية؛
- تصريف خارجي لسلع موسمية الإنتاج والاستخدام؛
- تشغيل طاقات وموارد فائضة ومعطلة؛
- اغتنام فرص تسويق خارجية تحقق مردوداً مشجعاً من الاستفادة منها؛
- تغيير وكلاء المؤسسة في الأسواق الخارجية، والقرب من الزبائن؛
- تنفيذ طلبات معلقة لم تتوفر إمكانات الإيفاء بها؛
- صغر السوق المحلية غير القادرة على استيعاب السلع المنتجة محلياً؛
- ركود أو تدهور الطلب في السوق المحلية وإقدام المؤسسة على إيجاد منافذ خارجية لتصريف منتجاتها.

<sup>1</sup> بديع جميل قديو، "التسويق الدولي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 51-52.

وهناك دوافع أخرى نابعة من داخل المؤسسة منها:<sup>1</sup>

- عوامل تجارية : تتمثل في تشبع السوق، ركود السوق، موسمية السوق، تخصص المؤسسة؛
- عوامل مالية : تتمثل في البحث عن غلة الحجم واسترجاع الاستثمارات من خلال التوسع في المبيعات، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتخفيض الخطر من خلال التدويل والتواجد في عدة أسواق دولية؛
- عوامل بيئية : تتمثل في طلب تلقائي من الزبائن الأجانب وتغير المحيط الدولي نتيجة إزالة القيود وكذلك رغبة المسير في تدويل المؤسسة لامتلاكه الخبرة وحبه على تحمل المخاطر؛
- يمنح الدفاع عن وجود المؤسسة ومواجهة المنافسة الأجنبية حيث المؤسسات تخشى من فقدان الأسواق الخارجية التي تتعامل معها فهي تسعى دوما للاحتفاظ بهذه الأسواق عن طريق التصدير؛
- عالمية الطلب على منتوجات المؤسسة، وبالتالي تقوم المؤسسة بتلبية هذه الطلبات في الوقت المناسب.

ورغم تعدد هذه الدوافع والأهداف وراء ممارسة المؤسسات نشاط التصدير، إلا أن معظمها تعتمد واحداً من تلك الأهداف أو مجموعة منها أساسية وتعطيها الأولوية في السعي لتحقيقها والبقية من الأهداف تحتل مرتبة ثانوية في اهتماماتها.

## 2. أهمية التصدير

يعتبر التصدير ذا أهمية كبرى في اقتصاديات الدول، وهو أحد العوامل الأساسية للتنمية الاقتصادية، ونلمس أهميته بالنسبة للدول النامية من خلال ما يعاني منه ميزان المدفوعات من اختلال وعدم اتزان، حيث يلاحظ ارتفاع العجز في الميزان التجاري وزيادة حجم المديونية الخارجية، وكذا زيادة أعبائها، الأمر الذي أدى إلى ضعف القدرة على الاستيراد.

وتعتبر عملية التصدير هي الخيار الأمثل لهذه الدول من أجل توفير احتياجاتها من النقد الأجنبي وبشكل منتظم، وخاصة كون صادراتها من المواد الأولية لا تتميز بالاستقرار والاستمرارية، وهذا ما يحتم عليها قيام نظام تصديري غير تقليدي ولا موحد.

ونلمس أهمية التصدير للمنتجات الوطنية من خلال جملة من الاعتبارات حيث:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعلاوي عمر، "تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 150.

<sup>2</sup> بن جلول خالد، "أثر ترقية الصادرات خارج المحروقات على النمو الاقتصادي (دراسة تحليلية قياسية لحالة الجزائر 1970-2006)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص، 98-99.

- التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في مشروعات الإنتاج، وإلا فإن السوق المحلي المحدود سيكون حائلاً دون استمرار هذا التوسع؛
  - التصدير هو المخرج الأمثل لما تعانيه الكثير من المؤسسات من فائض في الإنتاج والمخزون، وذلك لمحدودية ومعوقات التسويق في السوق المحلي؛
  - تزداد أهمية التصدير من ناحية أن معظم الاستثمارات المحلية تعتمد وإلى حد كبير على الاستيراد للمواد الخام والمعدات، ولذلك لا بد من قيام نظام تصدير للمنتجات لتعويض أثر التمويل بالعملة الأجنبية القابلة للتحويل؛
  - مواجهة ظاهرة المؤسسات متعددة الجنسيات ومحاولاتها في الاستحواذ على الأسواق العالمية؛
  - التصدير يزيد من تنوع الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري، ويجلب العملات الأجنبية ويتيح فرص عمل جديدة للعمالة الوطنية وذلك من خلال تنويع الصادرات.
- هذا بالإضافة إلى ما يحققه التصدير من تنمية للدول النامية، والتي تتبع سياسة إحلال الواردات والتحول الداخلي لتحقيق تنمية اقتصادية إلى سياسة التصدير، باعتبارها نموذجاً ناجحاً في دفع عجلات التنمية.

### 3. محددات التصدير

رغم أهمية التصدير للبلد، سكاناً ومنشآت واقتصاد وطني، إلا أن هذا النشاط لا تخلو ممارسته من محددات تواجهه عند بدء التصدير وأثناءه، فمن المحددات عند بدء التصدير:<sup>1</sup>

- عدم كفاية الممولين والمعلومات المطلوبة عن فرص التصدير؛
- قلة الاتصالات الخارجية والالتزامات التصديرية؛
- محدودية رؤوس الأموال اللازمة لتمويل التصدير؛
- محدودية الطاقة الإنتاجية وقنوات التوزيع الخارجي؛
- تأكيد إدارة المؤسسة على ضرورة تطوير فرص التسويق المحلي؛
- ارتفاع تكاليف التصدير والتعرض للمخاطر التجارية والسياسية.

أما المحددات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية التصدير، فأهمها:

- بعد الأسواق الخارجية عن مركز المؤسسة واتخاذ القرارات؛
- تعدد وتنوع وشدة المنافسة الخارجية؛
- تباين استخدامات السلع في الأسواق الخارجية والخصائص المطلوبة فيها؛

<sup>1</sup> بديع جميل قديو، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

- مواجهة الفروقات الثقافية واللغات في الأسواق الخارجية؛
- تعقد خدمات الشحن وارتفاع تكاليف إيصال السلع إلى الأسواق الدولية.

### المطلب الثالث : مزايا وعيوب التصدير

للتصدير مزايا وعيوب يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. مزايا التصدير

إن اعتماد المؤسسة على التصدير للدخول إلى الأسواق الأجنبية، يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيقة؛
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً؛
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى؛
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- يتسق التصدير مع الإستراتيجية العالمية أو الكونية، فمن خلال تصنيع المنتج في مكان واحد ثم تصديره بعد ذلك للأسواق الدولية فإنه يمكن للمؤسسة أن تدرك اقتصاديات الحجم الأساسية من خلال حجم مبيعاتها للأسواق العالمية (مؤسسة "سوني" حيث هيمنت على السوق العالمي لأجهزة التلفزيون).

#### 2. عيوب التصدير

من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اقتحام الأسواق الأجنبية، ما يلي:

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج، وعليه فالمؤسسات ذات الإستراتيجية العالمية قد تقوم بالتصنيع في موقع حيث يكون مزيج تكاليف عوامل الإنتاج والمهارات أكثر تفضيلاً ثم يتم التصدير من هذا الموقع إلى بقية بلدان العالم لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية، وخاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم، أحد الطرق المطبقة للتغلب على هذه المشكلة هي تصنيع المنتجات الكبيرة الحجم على أساس منطقة معينة في العالم أو قارة، فتحقق بذلك المؤسسة بعض الاقتصاديات من الإنتاج كبير الحجم وفي نفس الوقت الحد من تكاليف النقل التي يجب عليها تحملها (قيام العديد من المؤسسات الدولية في

<sup>1</sup> غول فرحات، "التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص ص 191-

- صناعة الكيماويات بتصنيع منتجاتها على أساس منطقة أو قارة معينة، وبما يمكن من خدمة عدة دول في هذه المنطقة من العالم ومن موقع تصنيع واحد)؛
- من أهم العيوب حواجز التعريفية الجمركية والتي يمكن أن تجعل إستراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا بفعل المؤسسة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية المتعددة)، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع لتصنيع السيارات داخل الولايات المتحدة؛
  - تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج مع عدم ضمان قيامه بهذه المهام لصالح المؤسسة، وتكون لديهم ولاءات متعددة (التعامل مع المنافسين)، فتقل اهتماماته بمنتجات المؤسسة.

**المبحث الثاني : واقع نشاط التصدير وإجراءات تنميته في الجزائر.**

تعتبر الجزائر من الدول التي تتميز اقتصادياتها بذات المورد الواحد، وهو المحروقات، ويشير واقع الصادرات الجزائرية إلى أن الصادرات خارج المحروقات ضعيفة وجد هامشية إذا ما تم مقارنتها بإجمالي الصادرات، ونظرا للمشاكل والعراقيل التي يواجهها هذا القطاع أخذت الجزائر في استحداث إطار مؤسسي جديد لترقية الصادرات خارج المحروقات يعمل على توفير الدعم والإسناد لقطاعات التصدير ويسهر على تطبيق سياسة الحكومة في مجال تنويع الصادرات، وذلك بهدف التخفيف من تبعية الاقتصاد الجزائري لتقلبات أسعار البترول.

**المطلب الأول : مراحل عملية الإصلاح**

عرفت المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات التي صاحبت انتقالها من اقتصاد مخطط خاضع لقوة القرار الإداري إلى اقتصاد تحكمه ميكانزمات السوق وآلياته، فبعد مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج الذي أعطى للعمال الحق في تسيير مؤسساتهم، ما لبثت أن ظهرت الحاجة إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات في الثمانينات التي تعد انطلاقة لاستقلالية المؤسسة والتي جاءت تحت تأثيرات محلية ودولية مختلفة. فقد قامت الجزائر بعدة إصلاحات اقتصادية

**1. مرحلة السبعينات**

بعد حصول الجزائر على استقلالها لم تكن هناك صناعة جزائرية على الإطلاق، فقد ورثت هيكل اقتصاديا موجه لخدمة الاستعمار، ففي فترة السبعينات كان أهم شيء هو استرجاع الثروات الوطنية وتنفيذ برامج كبرى للاستثمارات العمومية بهدف خلق قاعدة صناعية لضمان تلبية احتياجات أهداف التطور الاقتصادي والاجتماعي، فقد بات واضحا أن الدولة تتكفل بعملية التصنيع وذلك من خلال المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية، لكن بعد صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة سنة 1971 برز مفهوم المؤسسة الاشتراكية انطلاقا من المؤسسة العمومية، نتيجة لما تضمنه هذا القانون والمتمثل في مساهمة العمال في تسيير، ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية، ثم جاء تاريخ 24 فيفري من نفس السنة ليبرز تحكّم الدولة في الاقتصاد باسترجاع الثروات الوطنية بتأميم المحروقات، وتوج هذا التأميم بتضاعف أسعار البترول بأربع مرات سنة 1973.

## 2. مرحلة الثمانينات

نظرا للمشاكل في التسيير وتفاقم الخسائر التي وقعت فيها المؤسسة الاشتراكية في أواخر السبعينات، جاء مرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980<sup>1</sup>، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية بهدف إعادة تنظيمها مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها ودعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة، وذلك بالموازاة مع القيام بتطهير مالي للمؤسسات في إطار ما يعرف بإعادة الهيكلة المالية. والتي تمثل مجموعة من الإجراءات تتخذها الدولة والمؤسسة على كل المستويات لتجسيد الاستقلالية المالية للمؤسسة وتجنب اللجوء إلى إعانة الدولة وذلك بتحويل ديون المؤسسات إلى التزامات على عاتق الدولة اتجاه البنوك.<sup>2</sup>

لم تتعرض إعادة الهيكلة لأصل المشاكل والاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية لأنها كانت وقبل كل شيء مقدمة لإجراء إصلاح آخر هو استقلالية المؤسسات، التي تزامنت مع الانفتاح السياسي والاقتصادي ولقد لعبت أزمة البترول لسنة 1986 وأحداث أكتوبر 1988 الدور المسرع لها، وتعني استقلالية المؤسسة الجزائرية إعطاء حرية وفرصة للمسيرين أكثر في تسيير المؤسسات العمومية خاصة في نشاطها الدولي لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسباً وتحرير المبادرة وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية، مما كرس وأكد طبيعة التوجه الاقتصادي الجديد للجزائر وما ميز هذا الإصلاح أنه جاء بمفاهيم اقتصادية جديدة نابعة من فلسفة اقتصاد السوق، وهذا ما تبين من العلاقة الجديدة التي أصبحت تحكم الدولة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية وجعل من صناديق المساهمة وكياً عنها تمارس من خلالها حقها في الملكية، وبدأ الحديث عن المؤسسات المفلسة واعتبر حلها احتمالاً قائماً، فكان ذلك مؤشراً واضحاً عن بداية الانسحاب التدريجي للدولة من التدخل في النشاط الاقتصادي وترك المجال لآليات السوق وحرية المبادرة.

أما بالنسبة لدور الدولة في تشجيع الصادرات خارج المحروقات خلال فترة الثمانينات فقد بدأت تبرز ملامحها من الناحية العملية، ففي سنة 1984 قدمت وزارة التجارة مجموعة من الاقتراحات للحكومة في شكل برنامج مستعجل يستهدف تنمية الصادرات خارج المحروقات، وكانت هذه المقترحات كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 41، السنة 1980.

<sup>2</sup> نوري منير، لجلط إبراهيم، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإشكالية التصدير خارج المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 02.

<sup>3</sup> مصطفى بن ساحة، "أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر(دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية، 2011، ص ص 103-104.

- توجيه إنتاج هذه السنة للتصدير مع رفع جميع الضغوطات التي تتعرض لها حركة الصادرات، ليصبح التصدير خارج المحروقات أحد المحاور الأساسية للسياسة الاقتصادية على المدى الطويل والمتوسط، أما المخزونات المتوفرة تصرف في السوق الوطني؛
- مدة ترحيل الأموال (Rapatriements des fonds)، تصبح 120 يوماً عوضاً عن 60 يوماً خاصة بعمليات التصدير خارج المحروقات؛
- استحداث هياكل متخصصة في التصدير وهذا على مستوى المؤسسات المصدرة نفسها، وكذا المنظمات والهيئات التي تعمل في مجال التصدير (العبور، النقل، التأمين، والبنوك)؛
- مطالبة مؤسسات النقل بنقل الصادرات حتى في الخطوط التي لا تعمل بها، وعلى أساس أسعار تفضيلية معتمدة مسبقاً من المصدرين؛
- إلزام المؤسسات المصدرة بإعداد ونشر الكاتالوجات، يوضح فيها بالتفصيل خصائص المنتجات المتاحة للتصدير؛
- إزالة كل الضغوط التي تعيق حركة الصادرات من خلال جملة من الإجراءات مثل:
  - \* إعادة فتح حساب E.D.A.C (المصدر - الدينار القابل للتحويل)؛
  - \* توفير بطاقات القرض (Carte de Crédit)؛
  - \* تمكين المصدرين من الحصول على الأوامر بالمهمة بسهولة (Ordre de mission) تكون ممضاة من الوزارة.
- السماح للمصدرين المواطنين بما يلي :
  - \* استعمال الإجراءات بالتراضي؛
  - \* الدخول في علاقات أعمال مع الوكالات التجارية ومؤسسات التصدير والاستيراد الأجنبية؛
  - \* إبرام العقود الخاصة والتميزية (Passer des contrats d'exclusivité et d'interressement).

كما عرفت هذه السنوات إغلاق جميع الممثلات ومكاتب الاتصالات التابعة للمؤسسات والهيئات الجزائرية في الخارج، فالجهاز الدبلوماسي الذي كان منتشراً عبر العالم لم يتم تكوينه وتأطيره بالشكل الذي يساعد على ترقية تصدير المنتجات والخدمات الجزائرية، أضف إلى ذلك أن تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات بدأ ينهك ميزانية الدولة، لاسيما مع انهيار أسعار النفط في أواسط هذا العقد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> روان رفيق، "التسويق الدولي المباشر في خدمة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات"، المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار، الجزائر، 2012، ص 55.

رغم كل هذه الإصلاحات والإجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية وجدت نفسها أمام اقتصاد هش تعاني فيه من المديونية الخارجية ومؤسسات وطنية مفلسة تحقق في الغالب خسائر ضخمة، وعجز في ميزانيتها وكذا في حاجة ماسة للحصول على موارد مالية أجنبية إضافية لتغطية هذا العجز، لذا اتجهت نحو المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي.

وقد اعتبرت فترة الثمانينات مرحلة التوجه الفعلي نحو اقتصاد السوق والتخلي بالتالي عن أساليب الاقتصاد الموجه و السير تدريجيا نحو الخصوصية كإحدى دعائم الاقتصاد الليبرالي.

### 3. مرحلة التسعينات

مع بداية التسعينات، بدأ يبرز شكل من أشكال التحرر التجاري، حيث قامت السلطات الجزائرية بتطبيق برنامج التعديل الهيكلي ابتداء من 1995، ويدخل هذا البرنامج في إطار تجسيد الإجراءات المسطرة من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق، كما يسعى هذا البرنامج إلى مواصلة الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات الصناعية والبدء بالخصوصية، والتي بدأ تطبيقها الفعلي بعد صدور الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 16 أوت 1995، والمتضمن خصوصية المؤسسات العمومية.<sup>1</sup>

وظهرت فيما بعد الظواهر الناتجة عن هذا الانفتاح (احتدام المنافسة بشكل عنيف، تحول معظم الصناعات إلى الاستيراد، تدهور وسائل التصدير)، ومع بداية سنة 1996 تم إطلاق عدد من البرامج الخاصة بدعم الصادرات خارج المحروقات، وقد كرس قانون المالية لسنة 1996 هذا التوجه بإدخال إجراءات تحفيزية جبائية لفائدة المصدرين تمثلت أهمها فيما يلي :

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وإلغاء حقوق الجمارك (قبول مؤقت أو إعادة القبول للتخليص من حقوق الجمارك) للمواد التي تدخل في صنع المنتجات المصدرة؛
- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات لمدة خمس سنوات ابتداء من 1996 بالنسبة لتصدير المنتجات والخدمات<sup>2</sup>، هذا الأجل أعيد العمل به في قانون المالية لسنة 2001. نفس الشيء بالنسبة للدفع الجزائي؛
- خصم الرسم على النشاط المهني من مبلغ المبيعات المحققة عند التصدير.

<sup>1</sup> نوري منير، خلط إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>2</sup> يستثنى منها النقل والبنوك والتأمينات.

ومن بين دوافع الخوصصة مرتبط بالواقع الاقتصادي اليوم الذي يؤكد بأن المؤسسات التي تنشط ضمن آليات السوق والمنافسة الحرة هي أكثر فاعلية وكفاءة وأداءاتها معتبرة مقارنة مع تلك التي تنشط ضمن آليات الاقتصاد العمومي.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق بادرت السلطات الجزائرية إلى توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دورا متزايدا داخل الاقتصاد الجزائري خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد قامت بتحديد قائمة بـ 1200 مؤسسة قابلة للخوصصة، مع استثناء ما عرف بالمؤسسات الإستراتيجية، إلا أنها لم تنجح في تسوية أهم الملفات رغم وجود استثناءات لا تفوق 20 شركة عمومية، ويوضح الجدول التالي المعد من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أهم العمليات المنجزة في إطار الخوصصة :

الجدول رقم (1.3) : عدد المؤسسات المخوصصة في الجزائر

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
الخوصصة الإجمالية	5	7	50	62	68	192
الخوصصة الجزئية (<50%)	1	2	11	12	7	33
الخوصصة الجزئية (>50%)	0	3	1	1	6	11
الاستعادة من طرف الأجراء	8	23	29	9	0	69
المشاريع المشتركة	4	10	4	2	9	29
التخلي عن الأصول للخواص	2	13	18	30	20	83
المجموع	20	58	113	116	110	417

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

تاريخ الإطلاع 15 <http://www.industrie.gov.dz/spip.php?page=recherche&recherche=privatisation> مارس 2015 الوقت 14,30.

يتبين لنا أن عدد المؤسسات المخوصصة في ارتفاع مستمر منذ سنة 2003، حيث بلغ عدد المؤسسات المخوصصة 20 مؤسسة، لتصل أعلى عدد سنة 2006 بـ 116 مؤسسة ثم انخفض عدد المؤسسات المخوصصة سنة 2007 ليصل إلى 110 مؤسسة، ونتيجة هذا الانخفاض هو غياب الإرادة السياسية الواضحة ومشكل التكفل بالعمال المسرحين.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، "التخصيص"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 11.

#### 4. مرحلة ما بعد الألفين

في هذه الفترة عرفت الجزائر وضعاً اقتصادياً كلياً حسناً وعودة للتوازنات المالية الكلية، ففي سنة 2000 صدرت عن ورشة نظمتها وزارة التجارة توصيات مهمة لترقية الصادرات خارج المحروقات، تم تطبيق أهدافها جزئياً من خلال إقامة معرض دائم حول المنتجات القابلة للتصدير والإعفاء الضريبي للصادرات المتضمنة في قانون المالية لسنة 2001، وإصلاح بعض الهيئات وإدخال تعديلات على قانون الاستثمارات مع شرح لإجراءات التحويل إلى الخارج.

لكن وزارة التجارة لم تقرر التدخل أكثر في قطاع الصادرات خارج المحروقات سوى في عام 2003، من خلال بعض الإجراءات المتمثلة في:<sup>1</sup>

- تزويد قطاع التصدير بنص قانون إطار، بإصدار الأمر رقم 03-04 المؤرخ في 19 جويلية 2004؛
- تنظيم المؤسسة المعنية بترقية الصادرات، بإنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في جوان 2004؛
- تحديد عناصر إستراتيجية للتصدير، من أجل إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الصادرات خارج المحروقات؛
- إنشاء الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات.

دولياً لم تعرف اتفاقيات اتحاد المغرب العربي تقدماً ملحوظاً، بينما اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي دخلت حيز التنفيذ في عام 2002، لم تدخل الاتفاقية مع البلدان العربية. لم تدخل الاتفاقية مع البلدان العربية من خلال المنطقة العربية للتبادل الحر إلا في عام 2009، أما الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة فلا تزال ضمن الأهداف المستعجلة للسلطات العمومية.

#### المطلب الثاني : هيكل حوافز التصدير في الجزائر

تعتبر ترقية الصادرات وتنويعها من أهم ما كانت تصبو إليه الجزائر من الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها منذ بداية التسعينات، وقصد بلوغ هذا تم وضع إطار قانوني ينظم قطاع التصدير خارج المحروقات، وسنقوم باستعراض أهم الحوافز التي طبقتها الجزائر خلال السنوات الماضية ومدى نجاحها ودورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات.

<sup>1</sup> روان رفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

## 1. تخفيض قيمة العملة الوطنية

يلعب سعر الصرف دوراً مهماً فيما يخص السياسات الاقتصادية المعتمدة من قبل الدول، ولاسيما التخفيض الذي يعتمد لغرض تشجيع الصادرات والتقليل من الواردات، الأمر الذي يسمح بتحقيق فائض في الميزان التجاري، وبالتالي علاج ميزان المدفوعات ككل.

والتخفيض يعني الزيادة المتعمدة في سعر الصرف بواسطة السلطات النقدية من مستوى ثابت أو مستوى مدار إلى مستوى آخر، ويشير إلى تغيير قيمة العملة المحلية بالنسبة لمعيار مرجعي قد يكون عملة واحدة أو سلة عملات أو حقوق سحب خاصة.<sup>1</sup>

وقد قامت السلطات العمومية الجزائرية بتخفيض سعر صرف العملة الوطنية في التسعينات، ويهدف هذا الإجراء إلى تشجيع الصادرات وزيادة حجمها على حساب الواردات، إذ أنه بتخفيض قيمة الدينار تصبح أسعار السلع الوطنية الموجهة للتصدير المقومة بالعملة الأجنبية منخفضة القيمة، وبالتالي إعطائها فرصاً أفضل للبقاء والمنافسة في السوق.

لكن بالنظر إلى علاقة سعر صرف الدينار الجزائري بالصادرات خارج المحروقات، يصعب القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين انخفاض هذا السعر وزيادة الصادرات خارج المحروقات بدرجة تعادل هذا الانخفاض، حيث لم تتجاوز الصادرات خارج المحروقات خلال سنوات تخفيض قيمة الدينار نسبة (2 في المائة)، ويرجع هذا إلى الطبيعة الهيكلية للاقتصاد الجزائري التي جعلت الصادرات خارج المحروقات وسيلة غير مرنة بالنسبة للأسعار.<sup>2</sup>

وعموماً يمكن القول أن سياسة التخفيض لم تؤدي إلى زيادة الصادرات خارج المحروقات كما كان متوقفاً، لأنها لم تستوف شروط نجاحها في الجزائر، مما أدى إلى استمرار العجز في الميزان التجاري خارج قطاع المحروقات، وعليه فإن زيادة قيمة الصادرات لا تكمن في تخفيض الدينار بل تكمن في زيادة القدرة التصديرية عن طريق زيادة الإنتاج ورفع إنتاجية العمل.

<sup>1</sup> سامي خليل، "الاقتصاد الدولي"، الكتاب الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 937.

<sup>2</sup> قاسمي الأخضر، "أثر الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر (دراسة مستقبلية حول تنويع الاقتصاد الجزائري)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص 83.

## 2. تأمين قروض الصادرات

لتغطية المخاطر التي تواجه المصدرين أثناء العملية التصديرية، والتي لا تشملها نظم التأمين الأخرى، تقوم الدولة بإنشاء نظام لتأمين الصادرات، أو ما يسمى بنظام تأمين القرض عند التصدير، بحيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة في العديد من الدول مثل<sup>1</sup>:

- الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية (COFACE)؛
- الهيئة الإيطالية لتأمين القرض عند التصدير (SACE)؛
- الشركة التونسية لتأمين التجارة الخارجية (COTUNACE)؛
- الشركة المصرية لضمان الصادرات؛
- الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX)... الخ

ويهدف هذا النظام إلى تأمين المؤسسات المصدرة من المخاطر السياسية، والتجارية، والكوارث الطبيعية، والبحث عن أسواق جديدة، والتقلبات في أسعار الصرف... الخ

سعيًا من السلطات الرسمية الجزائرية والخاصة بضرورة توفير مزيداً من الدعم للصادرات لكونها أصبحت هماً وطنياً مشتركاً تداعت له كافة القطاعات من خلال سعيها الجاد إلى توفير أفضل السبل والوسائل الممكنة لدعم الصادرات الوطنية. ولما كانت الصادرات تعاني من معوقات ومشاكل عديدة من بينها عدم توافر برامج خاصة بتأمين القروض، التأمين يتم عن طريق شركات تأمين غير متخصصة (الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، والشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة)<sup>2</sup>، مما دعا إلى إنشاء النظام الجزائري لضمان ائتمان الصادرات مع بداية سنة 1996، بموجب الأمر رقم 06-96 المؤرخ في جانفي 1996، تديره الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX)، وهي شركة مساهمة بين عشرة مؤسسات مالية، خمس بنوك وخمس شركات تأمين، حيث يتم بموجب هذا النظام تأمين الشركات الجزائرية المصدرة من الأخطار التجارية والسياسية (بمقتضى المادة 166 من قانون المالية لسنة 1996، تتكفل الدولة بضمان هذه الأخطار على حسابها من خلال صندوق ضمان ائتمان الصادرات)، وأخطار الكوارث الطبيعية، وأخطار عدم التحويل إضافة للأخطار الناجمة عن المشاركة في المعارض الدولية واستكشاف أسواق جديدة، وأخطار التصنيع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وصاف سعيدي، "أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية (الحوافز والعوائق)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 135.

<sup>2</sup> مسعداوي يوسف، "دور تأمين القروض في تمويل الصادرات (دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007، ص 50.

<sup>3</sup> قادي عبد المجيد، وصاف سعيدي، "آليات ضمان الائتمان وتنمية الصادرات (حالة الجزائر)"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 230.

### 3. تمويل الصادرات

تقوم العديد من الدول بتقديم التسهيلات والخدمات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، سواء بالعملة المحلية أو العملة الصعبة، ويتم ذلك من خلال :

- تقديم قروض للمؤسسات الراغبة في التصدير سواء لاستيراد المواد الأولية الداخلة في المنتجات المعدة للتصدير، أو أثناء العملية التصديرية، أو بإنشاء الشباك الوحيد على مستوى البنوك لتسهيل العمليات المالية للمصدرين؛
- تم إنشاء الصندوق الخاص بترقية الصادرات (FSPE)، بموجب قانون المالية لسنة 1996، وهو موجه أساسا لتقديم الدعم المالي للمصدرين في نشاطات ترقية وتسويق منتجاتهم في الأسواق الخارجية، ويقوم هذا الصندوق بمساعدة المؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية المسجلة في برنامج وزارة التجارة، وكذا بعض المعارض الدولية الأخرى، إضافة إلى تغطية تكاليف النقل والعبور الدولي (الترانزيت) للمنتجات الموجهة للتصدير، فضلا عن مصاريف الإشهار الخاصة بالتظاهرات<sup>1</sup>، وتفصيلا أكثر لدور هذا الصندوق صدر قرار وزاري مشترك رقم 10 بتاريخ 26 مارس 2000 يحدد شروط الاستفادة من هذا الصندوق، وإعفاء عمليات التصدير من الرسوم على رقم الأعمال والضرائب المباشرة... إلى غير ذلك، وتم تحديد خمسة مجالات للاستفادة من إعانة الدولة انطلاقا من هذا الصندوق، وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
  - \* أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية؛
  - \* التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج، وتكون كما يلي:
    - (80 في المائة) بالنسبة للمشاركة في المعارض المسجلة في برنامج وزارة التجارة؛
    - (50 في المائة) بالنسبة للمشاركة في المعارض غير المسجلة في برنامج وزارة التجارة.
  - \* جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية؛
  - \* تكاليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموانئ الجزائرية والموجهة للتصدير؛
  - \* تمويل التكاليف المتعلقة بتكثيف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

<sup>1</sup> Rapport du Promex, "Dispositif de soutien d'information et d'assistance aux Exportations Hors Hydrocarbures", Alger, Juin 2002.

<sup>2</sup> تاريخ الإطلاع 26 مارس 2014 الوقت 17,00 <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

#### 4. استحداث مؤسسات جديدة لترقية الصادرات خارج المحروقات

بغية ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، أنشأت السلطات العمومية العديد من المؤسسات المختصة لضمان إيصال المعلومات اللازمة لفائدة المصدرين بالقدر الكافي والوقت والضمان المناسب لإنجاح عملية التصدير، ومن بين هذه المؤسسات نجد :

##### 1.4 وزارة التجارة : تعد وزارة التجارة من بين الدوائر الحكومية التي عرفت عدة تغيرات في مجال التجارة

الخارجية، بمقتضى المادة الثامنة من المرسوم التنفيذي رقم 207/94 المؤرخ في 16 جويلية 1994، حيث تم تكليف الوزارة بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- ترقية التبادل التجاري مع الخارج من خلال وضع التصورات الجديدة للأدوات التنظيمية والهيكلية المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- المساهمة في إعداد الاتفاقيات التجارية والتفاوض حولها مع الشركاء الأجانب ومتابعتها، بالتنسيق مع البنيات المعنية والمصالح الموجودة لدى البعثات الدبلوماسية للجزائر والمكلفة بالشؤون التجارية؛
- تشجيع الصادرات وتوظيف الإنتاج المحلي من السلع والخدمات في الأسواق الخارجية؛

بالإضافة إلى ما سبق أنشأت لجنة دائمة مكلفة بترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات ومتابعتها وذلك على مستوى الوزارة، تتمثل مهمتها في رفع تقرير شهري إلى رئيس الحكومة مع اتخاذ القرارات التي من شأنها ترقية الصادرات خارج المحروقات وتطويرها.

##### 2.4 الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير (SAFEX) : هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي،

تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة التجارة، بعدما كانت تنفرد عن الغرفة الوطنية للتجارة سابقا وتتخذ شكل شركة ذات أسهم، أنشأت الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير بانضمام المركز الوطني للتجارة الخارجية والديوان الوطني للمعارض بموجب المرسوم 63/87 المؤرخ في 03 مارس 1987 وكانت تلك الفترة تحت اسم الديوان الوطني للمعارض والتصدير ONAFEX، وفي 24 ديسمبر 1990 طرأت تعديلات هيكلية على هذا الديوان ليصبح تحت اسم الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير SAFEX، تعمل على ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال تنظيم سلسلة من المعارض الوطنية والدولية، ومساعدة الشركات المهتمة بعملية التصدير بعرض منتجاتها في المعارض الجهوية والدولية، ولقد خصصت الشركة هيئة تتمثل في مديرية الجودة بغرض منح رخص لكل المنتجات الموجهة للتصدير، كما تقوم شركة SAFEX بالمهام التالية :

<sup>1</sup> وثائق داخلية لوزارة التجارة.

- برمجة وتنظيم المشاركة الجزائرية في التظاهرات الدولية التي تنظم في الخارج والمعارض ذات الطابع الوطني أو الدولي في الجزائر؛
- تقديم المقاييس الاقتصادية والمالية المناسبة للمنتجات الموجهة للتصدير؛
- متابعة تنفيذ البرنامج الجزائري للتصدير، ومساعدة المسيرين في تطوير وتحقيق صادراتهم في أحسن الظروف؛
- تقوم بمهمة تنشيط التصدير وتشجيعه، ولهذا الغرض فهي تساهم بالاتصالات الوثيقة مع المتعاملين الوطنيين في إحصاء المنتجات القابلة للتصدير واقتراح منتجات جديدة مرشحة للتصدير في المستقبل؛
- تسهر على جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بالاقتصاد والتجارة العالمية وتقديمها للمتعاملين الوطنيين المهتمين بالتصدير؛
- تطوير المبادلات بجميع الوسائل المتاحة مثل دراسة السوق والإعلام، والأعمال الخاصة بالترقية ووثائق الإشهار.

#### 3.4 الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI) : هي مؤسسة عمومية، ذات طابع صناعي تجاري

- وخدمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لوصاية وزارة التجارة، تم إنشائها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 93/96 المؤرخ في 03 مارس 1996، وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:<sup>1</sup>
- ترقية وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، وتوسيعها نحو الأسواق الدولية؛
  - المساهمة في تنظيم الملتقيات، والتظاهرات الاقتصادية داخل التراب الوطني وخارجه؛
  - إقامة المعارض وإنجاز الدراسات الخاصة بترقية المنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية؛
  - تقديم الاقتراحات والتوصيات، فيما يخص القطاع التجاري والخدمات والصناعات؛
  - توطيد العلاقات وعقد اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأجنبية المماثلة؛
  - حل النزاعات المتعلقة بالتبادل التجاري من خلال هيئة مصالحة وتحكيم تابعة لها.

#### 4.4 الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) : أسست الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي

- رقم 04/174 الصادر بتاريخ 12 جوان 2004، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث أن هذه الوكالة كانت تسمى سابقا بالديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية PROMEX، وتتمثل مهام الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في المساهمة في

<sup>1</sup> عجة الجيلالي، "التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من احتكار الدولة إلى احتكار الخواص"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص253.

المجهودات المتعلقة بترقية المنتج الجزائري وتنويع الصادرات وذلك عن طريق مختلف المهام الملخصة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم الإرشادات وتزويد المؤسسات الجزائرية بالمعلومات التجارية والاقتصادية والقانونية والتقنية الضرورية للقيام بعمليات التجارة الخارجية؛
- تنشيط بعثات الاستكشاف والتوسع التجاريين؛
- مرافقة وتنظيم المؤسسات الجزائرية في المعارض الدولية والتظاهرات الاقتصادية بالخارج، مع تزويدهم بالدراسات التحليلية للأسواق الخارجية؛
- تنظيم العلاقات التجارية وإبراز أفضل المنتجات الجزائرية؛
- دراسات تحليلية للأسواق العالمية، الخاصة بالمواد ذات الاستهلاك الواسع النطاق، والمدرجة في البورصات العالمية؛
- إنشاء منبر لتسيير التجارة الخارجية، والذي يسهل النشاطات المهنية للمتعاملين الاقتصاديين الوطنيين؛
- تنظيم ندوات وملتقيات، وأيام دراسية وإعلامية، وكذا ورشات متخصصة في تقنيات التصدير لفائدة المتعاملين الاقتصاديين؛
- المساهمة في تطوير إستراتيجية خاصة بترقية التجارة الخارجية وفي تطبيق السياسة الوطنية للمبادلات التجارية؛
- صياغة ونشر كافة المنشورات والمذكرات الخاصة بالتجارة الدولية على المؤسسات والإدارات.

بالإضافة إلى المهام سابقة الذكر، تهتم الوكالة بما يلي:

- ضمان تسيير أدوات ترقية الصادرات خارج المحروقات؛
- تنشيط مكاتب تمثيلية للتجارة في الخارج؛
- التكوين في ميدان التصدير؛
- ترقية نوعية العلامة للمنتجات الجزائرية بالخارج؛
- تولى الأمانة العامة للمجلس الاستشاري الوطني لترقية الصادرات؛
- تولى الأمانة العامة للجنة متابعة التجارة الخارجية؛
- التكفل بعمليات متابعة الواردات وذلك من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، "دليل المصدرين الجزائريين"، الجزائر، جوان 2011، ص 09.

<sup>2</sup> الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، "دليل المصدرين الجزائريين"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- \* إنشاء قاعدة معطيات حول الواردات والصادرات، وبطاقة وطنية حول المتعاملين ذوي الصلة بالتجارة الخارجية؛
- \* ضمان عملية المتابعة الاقتصادية عبر متابعة تطور الوضعية السائدة في السوق الدولية للمواد التي لها وزن في التجارة الجزائرية؛
- \* القيام بعمليات التكوين، والإعلام، بالإضافة إلى تقديم الدعم الضروري لصالح الهيئات والمتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل متابعة الواردات.

5.4 الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX) : تأسست الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات بموجب عقد توثيقي تم اعتمادها بمرسوم تنفيذي رقم 235/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996، طبقا للمادة 04 من الأمر رقم 06/96 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بتأمين القروض على الصادرات، والذي ينص على أنه يعهد تأمين القروض على الصادرات إلى شركة تكلف بالتأمين لحسابها الخاص وتحت رقابة الدولة، وهي شركة تتشكل من مساهمات مجموعة من المؤسسات المصرفية وشركات التأمين، والمتمثلة في البنك الوطني الجزائري، البنك الجزائري الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الشركة الجزائرية لتأمين النقل، الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، الصندوق المركزي لإعادة التأمين، والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.<sup>1</sup>

ويتمثل الهدف الرئيسي للشركة في تشجيع وترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، حيث تتمحور مهمتها الأساسية حول الجوانب التالية :

- تغطية المخاطر المتعلقة بعمليات التصدير والمتمثلة في:
    - \* المخاطر السياسية : كالحروب والقرارات التقشفية؛
    - \* مخاطر عدم التحويل : الناتجة عن الصعوبات الاقتصادية أو الأحداث السياسية التي تدفع بالمشتري إلى عدم الدفع أو التأخر في القيام بالدفع؛
    - \* مخاطر الكوارث الطبيعية : المتمثلة في الزلازل والفيضانات...
  - إعلام ومساعدة وتقديم النصيحة للمصدرين؛
  - تأسيس بنك للمعلومات في مجال الإعلام الاقتصادي؛
  - ربط علاقة دائمة مع البنوك وذلك بقصد دعم مجهودات التمويل المصرفي.
5. إجراءات أخرى : وتتمثل في :

<sup>1</sup> الشركة الوطنية لتأمين وضمان الصادرات، دليل المصدرين بكل أمان، 2002.

- إنشاء الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين، والتي تهدف إلى ترقية الصادرات خارج المحروقات والعمل على تسهيل الإجراءات المرتبطة بتصدير المنتج الجزائري، كما تعمل على تحسين المؤسسة الجزائرية من حيث السعي للحصول على شهادة ISO التي تمثل درجة ضرورية وجوهرية لتطوير الصادرات خارج المحروقات؛
- تصميم برنامج جزائري- فرنسي لدعم الصادرات خارج المحروقات "OPTIMEXPORT"، أطلقت الجزائر وفرنسا برنامجاً مشتركاً لدعم الصادرات خارج المحروقات، يركز على تعزيز قدرات التصدير لدى عموم الجموع والتجارية الجزائرية، مع تركيز خاص على فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إنشاء شهادة المصدر لبعض المنتجات، حيث أصبحت الجمارك الجزائرية تشترط الحصول على هذه الشهادة من وزارة التجارة لتصدير(التمور، الجلود الخام، نفايات الحديد والصلب، الفلين الخام)، حماية لسمعة الإنتاج الوطني في الخارج بعد التلاعب الملاحظ في كيفية تقديم هذه المنتجات في الأسواق الدولية من حيث التغليف والتعبئة والأسعار؛
- إنشاء مستودع للتصدير على مستوى الجمارك، حيث تقوم المؤسسات المصدرة على تخزين المنتجات المعدة للتصدير قبل شحنها اتجاه البلد المصدرة إليه؛
- إنشاء ممثلين تجاريين على مستوى بعض سفاراتنا بالخارج لتعريف بالمنتج الوطني وفرص الاستثمار الموجودة بالجزائر؛
- إصدار الجزائر لقانون توجيهي حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مرجعاً لبرامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات.

### المطلب الثالث : مشاكل ومعوقات التصدير في الجزائر

إن عملية تصدير المنتجات الجزائرية نحو الأسواق الأجنبية ليست بالعملية السهلة والبسيطة، فمع تزايد حدة المنافسة أصبح نشاط التصدير يواجه بعض التحديات والمشاكل أدت إلى إضعاف القدرة التنافسية للمنتجات، وجعلتها في صورة غير متكافئة مع مثيلاتها في الأسواق الخارجية، ومن المعوقات التي وقفت في وجه المؤسسات الجزائرية لاقتحام الأسواق الدولية بعضها خاص ومرتبطة بالمنتج في حد ذاته، وبعضها الآخر لا يرتبط بالمنتج وإنما بالظروف الخارجية والمحيطة به، ويمكن توضيحها فيما يلي :

## 1. المشاكل على المستوى الجزئي

وهنا يمكن إحصاء جملة من المشكلات، والتي تتمثل في :

- غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة المعالم، ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد؛
- تطبيق عشوائي وغير منتظم لإجراءات العمل المنصوص عليها في نظام الجودة، بالإضافة إلى غياب نظام قادر على القياس المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلاف؛
- عدم الأخذ بأسلوب نظام الجودة في مجال تحديد وتصميم المنتجات المخصصة للتصدير، الأمر الذي يضعف من قدرتها على المنافسة؛
- غياب نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق؛
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسات، مما حد من فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات السوق؛
- هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية) منها تحرير التبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال؛
- ضعف القطاع الصناعي الجزائري، والذي يعود إلى قدم آلات الإنتاج وعدم مقدرتها على مواجهة المستجدات التكنولوجية واشتراطات المنظمة العالمية للتجارة؛
- عدم كفاءة المؤسسات الممارسة للعملية التصديرية، وكذا ضعف كفاءة الهياكل التي تتولى عملية التصدير في بعض المؤسسات، بالنظر لعدم إعطائها الأهمية اللازمة في السابق، حيث كان الطلب يفوق العرض وبالتالي لم يتم إيجاد مصالح تهتم بعملية التسويق واستخدام تقنيات الاتصال التجاري والتي صارت أكثر من ضرورة في الوقت الحالي؛
- انعدام قنوات التوزيع ذات الطابع الخصوصي والخدمات، حيث كان هناك غياب شبه كلي لقنوات التوزيع خاصة تلك التي تركز على الجانب التصديري، الأمر سيان بالنسبة لخدمات ما بعد البيع فهي تعرف الغياب في العديد من صفقات التصدير، على الرغم من أنها تسهم بشكل كبير في الرفع من تنافسية المنتجات في السوق العالمي؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وصاب سعيدي، "تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول،

- الانخفاض الكبير الذي عرفته الرسوم الجمركية على مستلزمات الإنتاج المستوردة والتي تدخل في الصناعات التصديرية، إلا أن الجزائر تبقى تحتفظ بمعدلات مرتفعة، مما يرفع من تكلفتها الإنتاجية ويحد من قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

## 2. المشاكل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي

أما على صعيد المحيط الاقتصادي، فيمكننا الحديث عن جملة من المعوقات التالية :

- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير، أو على الأقل تغطية الحاجيات المحلية والتي يفترض أنها جزء ضروري لتنمية وتوزيع الصادرات وتحقيق تنافسية تعطي الاعتبار للجانب الاقتصادي والاجتماعي والتشابك والتداخل الحاصل بين الأسواق الوطنية والأجنبية؛
- غياب الثقافة التصديرية لدى المنتجين الجزائريين ورجال الأعمال، وعلى العكس من ذلك فهم يميلون للاستيراد بالنظر للريح السريع المتعلق به، وكذا لتجنب المخاطر الناجمة عن التصدير، مما يستدعي حثهم على الاهتمام بهذا القطاع كونه يعتبر عنصرا أساسيا لرفع نسبة النمو الاقتصادي و الذي من شأنه أن يرفع مستوى المعيشة ويصحح الاختلال في الميزان التجاري و ميزان المدفوعات؛
- محدودية القدرة التنافسية لدى المصدرين الجزائريين كنتيجة لقلة خبرتهم، الأمر الذي يحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول وعدم قدرتهم على المنافسة؛
- عدم مطابقة المنتجات الجزائرية لمعايير الجودة العالمية، وارتفاع تكاليف الإنتاج كنتيجة لانخفاض قيمة الدينار الجزائري والتضخم والتذبذبات النقدية العالمية من جهة، وعدم تحقيق فائض إنتاجي من جهة أخرى؛<sup>1</sup>
- نمط التسيير الموروث والمتمثل في البيروقراطية وانعدام المبادرة، جعل المؤسسة حبيسة هذا النمط الذي لم يأخذ بعين الاعتبار الفكر الاستراتيجي ودراسة البدائل الإستراتيجية التي عن طريقها يمكن للمؤسسة الجزائرية مواجهة تحديات البيئة؛
- سوء استخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية، سواء من حيث التصميم أو التغليف، إضافة إلى غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي مما جعل المنتج الجزائري غير قادر على المنافسة الدولية؛
- انعدام البحث والتطوير بالمؤسسات الجزائرية التي تخدم إنتاج السلع المخصصة للتصدير، وذلك بسبب ضعف التنسيق والتعاون بين المراكز العلمية والجامعات من جانب ومراكز الإنتاج من جانب آخر؛
- غياب التكوين : رغم أهمية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد ورغم النقص الملحوظ في مجال التكوين حول تقنيات التصدير واقتحام الأسواق الدولية لدى مسيري المؤسسات الجزائرية عامة وخاصة، نجد أن هذا

<sup>1</sup> بن جلول خالد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- الجانِب لم يحضَى بأية عناية بدليل أنه لا يوجد أي مدرسة أو معهد متخصص في هذا المجال مما جعل أغلب المؤسسات تفتقد إلى كوادر بشرية مؤهلة في مجال اقتحام الأسواق الدولية؛<sup>1</sup>
- عدم تطابق المنتجات الجزائرية مع المعايير الدولية، خاصة في مجال الجودة والتنوع، وهذا راجع لكون المؤسسات الجزائرية عملت لسنوات طويلة في غياب أي منافسة مما جعلها تبقى سلعها ضمن مقاييس وطنية بحتة موجهة لسوق واحد؛
  - لا تزال المنتجات الجزائرية مرتفعة السعر مقارنة ببعض المنتجات خاصة الصينية، وقد يرجع ذلك لأسباب مثل:

- \* عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم أو السلم "Economies d'échelle"؛
- \* عدم الاستخدام الأمثل للطاقة المتوفرة، مع ضعف إنتاجية العامل الجزائري مقارنة بالعامل في دول أخرى؛
- \* تبعية مدخلاتها إلى الخارج، مما يؤثر على المنتج سواء من حيث السعر أو الجودة.<sup>2</sup>

### 3. المشاكل المرتبطة بالمحيط المؤسسي والتشريعي

وفي هذا الجانب هناك جملة من المشاكل، نذكرها في ما يلي :

- التشابك والتداخل في المهام الموكلة للهيئات والهيكل المدعّم للصادرات خارج المحروقات، كالوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)، والغرفة الوطنية للتجارة والشركة الوطنية للمعارض والتصدير (SAFEX)، مما أدى إلى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة مما أدى إلى صعوبة تقييم الوضعية وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة من طرف الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، باعتباره هيئة أصبحت توجه استراتيجيات مختلف الأعوان الاقتصاديين في مجال التصدير، وهو الوسيط أين تتقاطع فيه انشغالات أهم مراكز التأثير والقرارات في مجال التجارة الخارجية، وفشله لحد الآن في إنشاء شبكة معلومات وطنية، تمكن من توفير المعلومات القانونية والتشريعية الدقيقة والموحدة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية لتصبح إحدى الأدوات الرئيسية في مجال اتخاذ قرارات تخص ترقية الصادرات خارج المحروقات.
- غياب أدنى تنظيم للتواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج المحروقات، فهذا النقص لا يسمح بتعزيز جهود المؤسسات المهتمة بالتصدير لاستغلال الفرص العديدة التي يمكن أن تتواجد في الأسواق الخارجية؛

<sup>1</sup> لعلاوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

<sup>2</sup> براق محمد، عبيلة محمد، "دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد الرابع، جوان 2006، ص 126.

- وجود تنظيم وتنسيق غير كافيين بين المصدرين الجزائريين، سواء على المستوى الوطني أو الخارجي؛
  - سوء استخدام وتوجيه الموارد المالية للصندوق الخاص لترقية الصادرات خارج المحروقات؛
  - ارتفاع تكاليف النقل الدولي للسلع والمنتجات الجزائرية وخاصة عند استخدام النقل الجوي، مما يترتب عنه ارتفاع التكاليف التسويقية، وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير؛
  - عدم التمكن من قياس القدرة التصديرية للمؤسسة، مما يعوقها عن تقدير احتياجاتها المالية ومعرفة أسواقها الخارجية المستهدفة، وبالتالي اختيار منتجاتها وتكييف قدرتها الإنتاجية وتقييم معرفتها الفنية وخبرتها التصديرية<sup>1</sup>؛
  - افتقار المصدر الجزائري لرعاية الدولة له في الخارج، حيث إن المصدر الجزائري -إذ أخذنا هنا حالة مشاركته في المعارض الدولية- فإنه لا يلقى الاهتمام الكافي من قبل السفير أو القنصل في تلك الدولة إن لم نقل عدم الاهتمام أصلا وهذا إذ ما تم مقارنتهم بدول أخرى، هذا إذا كان الأمر بالنسبة للمصدر الذي يشارك في تظاهرات بشكل رسمي، فما بالك بالمصدرين المشاركين الذين يقومون بتصدير منتجاتهم بشكل فردي؛
  - افتقار المصدر الجزائري للمعلومات الخاصة بالأسواق الخارجية والمنافسين المحتملين وكذا أذواق ورغبات المستهلكين في الدول المستهدفة، بالرغم من وجود مكاتب التمثيل التجاري للدولة الجزائرية المنتشرة في كثير من دول العالم.<sup>2</sup>
- مما سبق يتبين لنا أن الجهاز الإنتاجي للاقتصاد الجزائري بمختلف مكوناته يفتقد للكفاءة التنافسية أو التنافسية الدولية التي تؤهله لأن يتنافس ويكتسب مكانة دائمة في الأسواق المحلية والأجنبية.

<sup>1</sup> وصاف صعيدي، "تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> شربي محمد أمين، "أهمية ودور تمويل وتأمين قروض التصدير في ترقية الصادرات غير النفطية دراسة حالة FSPE و CAGEX خلال الفترة (1998-2009)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 39.

### المبحث الثالث : تحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات

إن تحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات من شأنه العمل على تحديد طبيعة المنتجات التي يكون فيها للجزائر ميزة تفوق نسبي فتقوم بتصديرها، وكذا معرفة التغيرات على مستوى المنتجات المصدرة للقيام بتطوير المنتجات ذات التنافسية العالية وفق المتطلبات التسويقية الدولية.

#### المطلب الأول : تحليل تطور هيكل الصادرات الجزائرية

على الرغم من مجهودات الدولة الجزائرية في تقليص التبعية شبة الكلية لقطاع المحروقات، إلا أنها لم تكفل بالنجاح ولم تحقق النتائج المرجوة، وعلى الرغم كذلك من رغبة الحكومة في تحقيق عائدات أكبر خارج قطاع المحروقات، إلا أننا لم نشهد خلال الفترة الممتدة من (2005-2014) تحسناً في وضعية النمو للصادرات خارج المحروقات، وهذا ما يبرزه الجدول التالي :

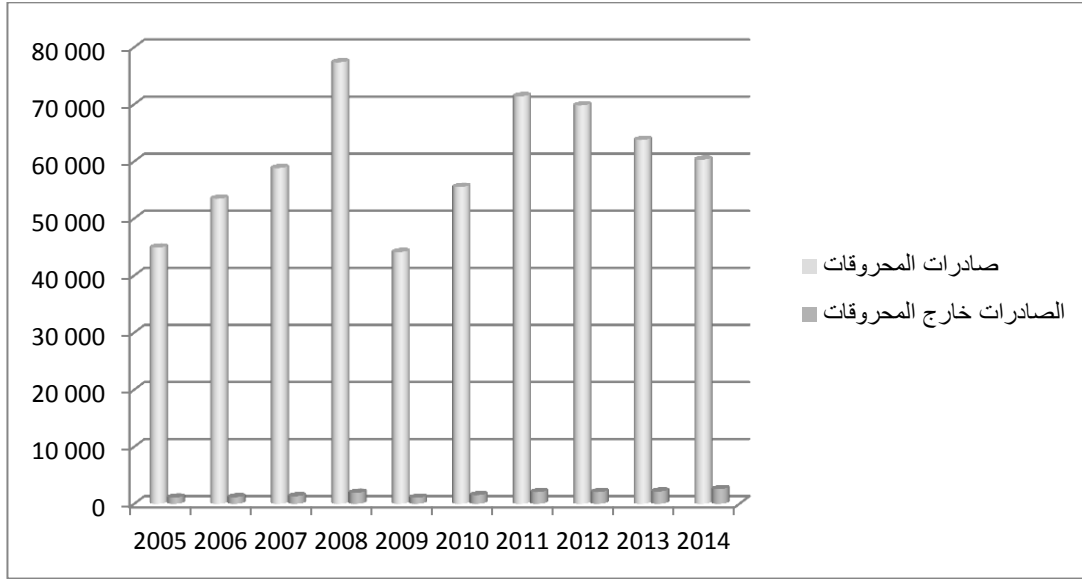
#### الجدول رقم (2.3) : هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2005-2014)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

مجموع الصادرات		الصادرات خارج المحروقات		صادرات المحروقات		البيان
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
100%	46 001	2.38%	1 099	97.61%	44 902	<b>2005</b>
100%	54 613	2.12%	1 158	97.88%	53 456	<b>2006</b>
100%	60 163	2.21%	1 332	97.78%	58 831	<b>2007</b>
100%	79 298	2.44%	1 937	97.55%	77 361	<b>2008</b>
100%	45 194	2.35%	1 066	97.64%	44 128	<b>2009</b>
100%	57 053	2.67%	1 526	97.32%	55 527	<b>2010</b>
100%	73 489	2.80%	2 062	97.19%	71 427	<b>2011</b>
100%	71 866	2.86%	2 062	97.13%	69 804	<b>2012</b>
100%	64 974	3.33%	2 165	98.11%	63 752	<b>2013</b>
100%	62 886	4.10%	2 582	95.89%	60 304	<b>2014</b>

المصدر : المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمارك الجزائرية CNIS

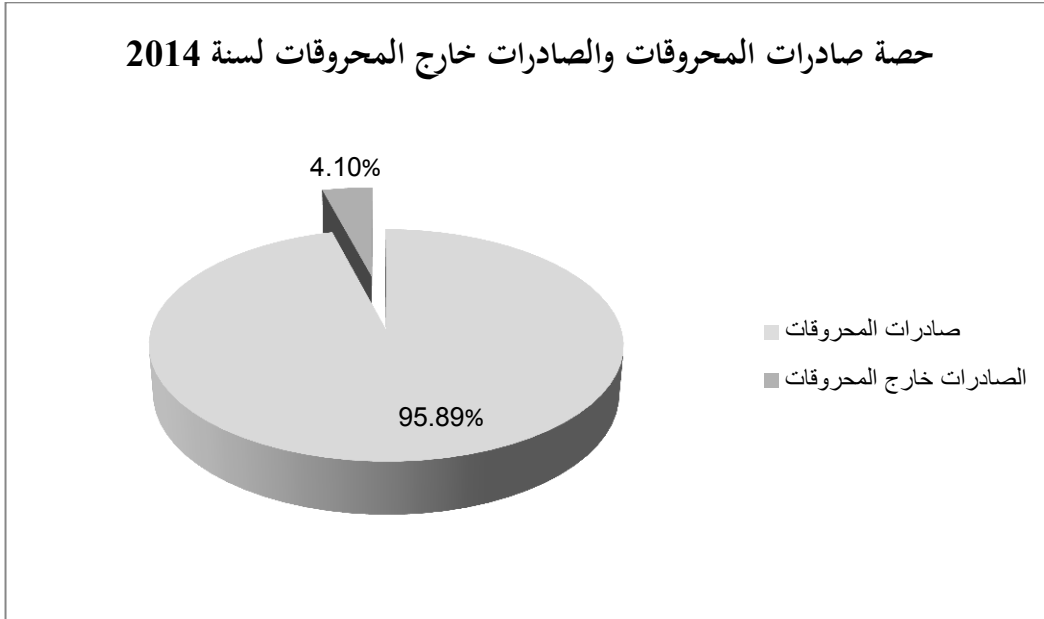
الشكل رقم (2.3) : هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2005-2014)



من خلال الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة استمرار هيمنة صادرات المحروقات طوال فترة الدراسة، وبمعدل وصل إلى (98 في المائة) من حجم الصادرات الكلية، وبقيمة فاقت مبلغ 77 361 مليون دولار أمريكي، في حين لم تتجاوز الصادرات خارج المحروقات في أحسن الأحوال نسبة (4.10 في المائة)، إلا أنها قد حققت ارتفاعا متزايدا من سنة لأخرى ولم تحقق انخفاض إلا في سنة 2009، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة الصادرات خارج المحروقات قد شهدت نموا متزايدا خلال الفترة (2005-2014)، حيث سجلت سنة 2009 أدنى قيمة لها بـ 1 066 مليون دولار أمريكي وبنسبة (2.35 في المائة)، لتعرف هذه الحصيلة ارتفاع محسوس سنة 2014 إلى ما قيمته 2 582 مليون دولار أمريكي أي بنسبة زيادة قدرها (1.75 في المائة).

أما بالنسبة لصادرات المحروقات فقد عرفت هي الأخرى ارتفاعاً ولكن بترتيب أقل مما شهدته الصادرات خارج المحروقات، حيث سجلت أعلى قيمة لها بـ 77 361 مليون دولار أمريكي سنة 2008، ويرجع هذا بالأساس إلى الارتفاع الذي شهدته الأسواق العالمية للنفط، إلا أن هذه القيمة عرفت تراجع سنة 2009 إلى ما قيمته 44 مليون دولار أمريكي، وهي أدنى قيمة سجلتها صادرات المحروقات خلال الفترة (2005-2014)، إلا أنه ابتداء من سنة 2010 شهدت حصيلة الصادرات ارتفاع وصل إلى قيمة 60 304 مليون دولار أمريكي سنة 2014، غير ذلك فإن قيمة الصادرات خارج المحروقات حققت أعلى نسبة لها سنة 2013 قدرت بـ (98.11 في المائة)، وهذا ما يفسر سيطرة صادرات المحروقات على إجمالي الصادرات، وهو ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (3.3) : التركيب النسبي لصادرات المحروقات والصادرات خارج المحروقات لسنة 2014



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ سيطرة صادرات المحروقات بنسبة تتعدى (95 في المائة) من حجم الصادرات الكلية، أما الصادرات خارج المحروقات فلم تتعد نسبة (4.10 في المائة)، وهذا راجع إلى ضعف تواجد المؤسسات الوطنية بالأسواق الدولية لضعف الإنتاج وعدم توافقه مع المقاييس العالمية، ومنه نستنتج أن الجزائر لا زالت تعتمد وبشكل كبير على مورد واحد وهو النفط.

### المطلب الثاني : تحليل وضعية الميزان التجاري الجزائري

لقد مرت الجزائر بعدة تغيرات وتحولات اقتصادية، من بينها إبرام اتفاقيات شراكة مع الاتحاد الأوروبي، الأزمة المالية العالمية... إلخ فقد كان لها تأثير على الاقتصاد الجزائري، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل وضعية الميزان التجاري الجزائري، حيث سنتطرق إلى تطور الميزان التجاري الإجمالي بالنسبة للصادرات الإجمالية، ومن بعد سنتطرق إلى وضعية الميزان التجاري الجزائري بالنسبة للصادرات خارج المحروقات، وذلك خلال الفترة (2005-2014).

1. تطور الميزان التجاري الإجمالي خلال الفترة (2005-2014)

سنبين من خلال الجدول الموالي وضعية الميزان التجاري الجزائري الإجمالي ومعدل تغطية الواردات بالنسبة للصادرات الإجمالية وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2014، حيث يمكن الحصول على هذه المؤشرات كما يلي :

الميزان التجاري الإجمالي = الصادرات - الواردات

معدل التغطية = (الصادرات / الواردات) \* 100

نستعرض تطور الميزان التجاري ومعدل التغطية من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (3.3) : تطور الميزان التجاري الإجمالي ومعدل التغطية خلال الفترة (2005-2014)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

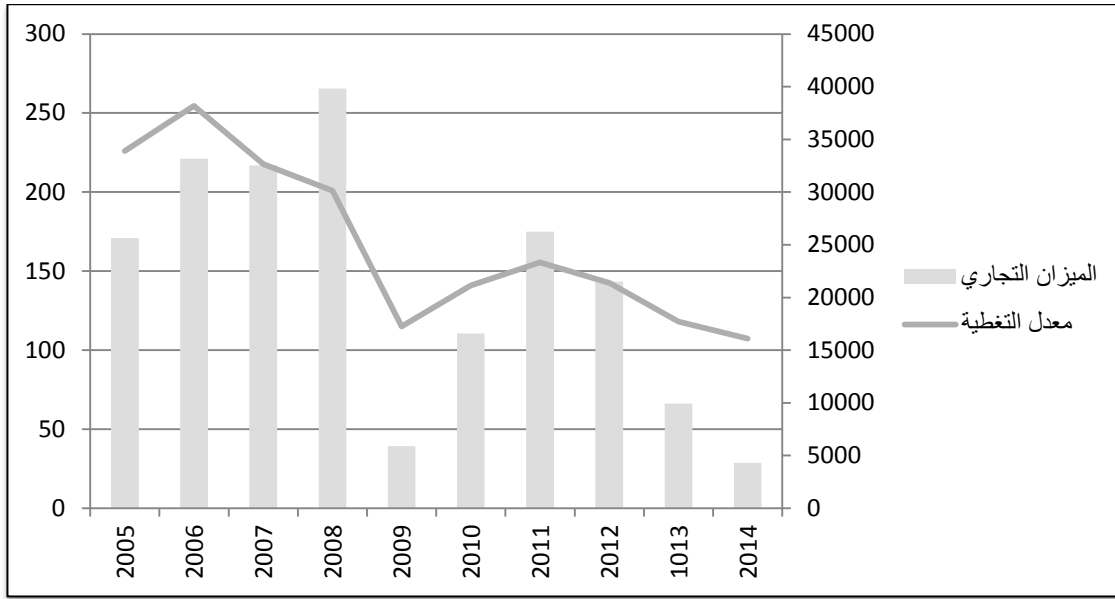
السنوات	الصادرات الإجمالية	الواردات	الميزان التجاري الإجمالي	معدل التغطية %
2005	46 001	20 357	25 644	225.97
2006	54 613	21 456	33 157	254.53
2007	60 163	27 631	32 532	217.73
2008	79 298	39 479	39 819	200.86
2009	45 194	39 294	5 900	115.01
2010	57 053	40 473	16 580	140.96
2011	73 489	47 247	26 242	155.54
2012	71 866	50 376	21 490	142.65
2013	64 974	55 028	9 946	118.07
2014	62 886	58 580	4 306	107.35

المصدر : - المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمارك الجزائرية CNIS

- موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار <http://www.andi.dz/index.php/ar> ، تاريخ الإطلاع 27 مارس

2015 الوقت 19,00.

الشكل رقم (4.3) : تطور الميزان التجاري الإجمالي ومعدل التغطية خلال الفترة (2005-2014)



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول والشكل البياني السابقين يتبين لنا أن الميزان التجاري الجزائري الإجمالي حقق فائض طيلة الفترة الممتدة من (2005-2014)، إلا أن هذا الفائض قد عرف تقلبات مستمرة من حيث القيمة المحققة ولكن القيم كانت إيجابية لكل السنوات، حيث حقق أكبر قيمة له بـ 39 819 مليون دولار أمريكي سنة 2008، وأدنى قيمة له بـ 4 306 مليون دولار أمريكي سنة 2014، وهذا ما يفسر ارتفاع حصيلة الصادرات لسنة 2008 ويرجع هذا بالأساس إلى الانتعاش الذي عرفه سعر البترول، وهذا لم يدم طويلا حيث عرف الميزان التجاري تراجعاً كبيراً سنة 2009 قدر بقيمة 5 900 مليون دولار أمريكي وهي تعتبر انتكاسة للميزان التجاري رغم أن الرصيد كان إيجابياً، وهذا راجع إلى الانخفاض الشديد لأسعار البترول التي عرفتها الأسواق العالمية للنفط وذلك بسبب الأزمة المالية العالمية لسنة 2009، أما في سنة 2010 فقد سجل الميزان التجاري فائض بقيمة 16 580 مليون دولار أمريكي.

وفيما يخص معدل التغطية والذي يفسر مدى تغطية الصادرات للواردات، حيث تعتبر أفضل نسبة في المعاملات التجارية الدولية التي تتراوح بين (80 في المائة)، و (120 في المائة)، وما يمكن ملاحظته من خلال الجدول والمنحنى البياني لتطور الميزان التجاري الإجمالي أن معدل تغطية الصادرات الإجمالية للواردات قد سجل خلال الفترة (2005-2014) معدلات فاقت بكثير نسبة (100 في المائة)، وفي سنوات أخرى فاقت هذه المعدلات (200 في المائة) حيث تراوحت نسبة التغطية ما بين (107.35 في المائة) و (254.53 في المائة)، وهي معدلات تغطية مرتفعة جداً بالمقارنة مع المعدلات المثلى في المعاملات التجارية الدولية، وهذا ما يدل على أن صادراتنا قد قامت بتغطية كل الواردات دون الحاجة إلى موارد أخرى لتغطية هذه الواردات.

2. تطور الميزان التجاري خارج المحروقات خلال الفترة (2014-2005)

أما بالنسبة لوضعية الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات خلال الفترة (2014-2005) فسيتم استعراضه من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (4.3) : تطور الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات ومعدل التغطية خلال الفترة (2014-2005)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

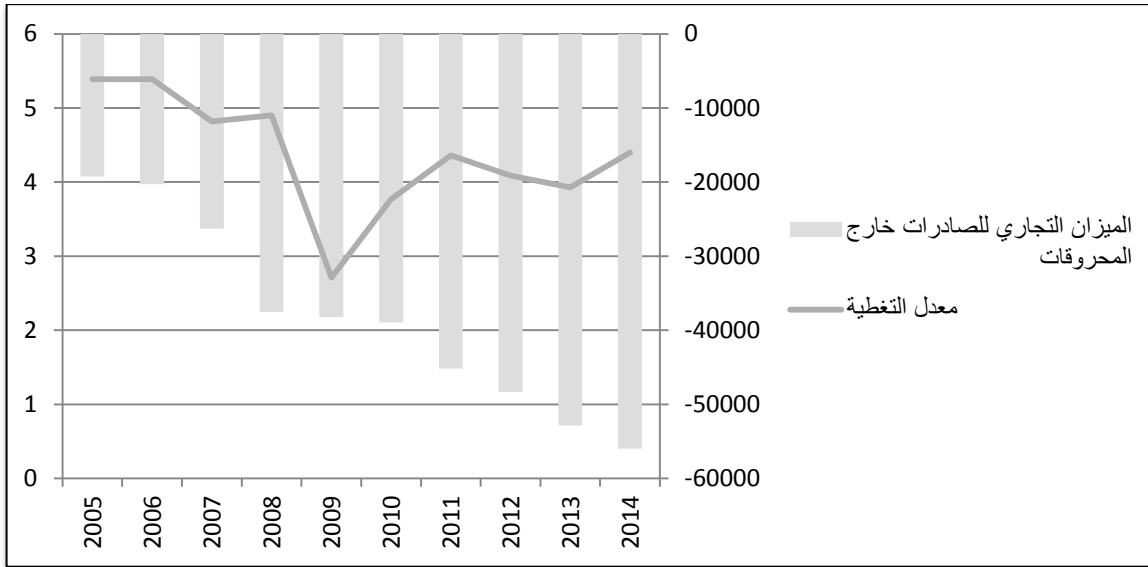
السنوات	الصادرات خارج المحروقات	الواردات	الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات	معدل التغطية %
2005	1 099	20 357	-19 258	5.39
2006	1 158	21 456	-20 298	5.39
2007	1 332	27 631	-26 299	4.82
2008	1 937	39 479	-37 542	4.90
2009	1 066	39 294	-38 228	2.71
2010	1 526	40 473	-38 947	3.77
2011	2 062	47 247	-45 185	4.36
2012	2 062	50 376	-48 314	4.09
2013	2 165	55 028	-52 863	3.93
2014	2 582	58 580	-55 998	4.40

المصدر : - المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمارك الجزائرية CNIS

- موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار <http://www.andi.dz/index.php/ar> ، تاريخ الإطلاع 27 مارس

2015 الوقت 19,00.

الشكل رقم (5.3) : تطور الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات ومعدل التغطية خلال الفترة (2014-2005)



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول أن رصيد الميزان التجاري للصادرات خارج المحروقات قد سجل عجز طيلة فترة الدراسة الممتدة من (2005-2014)، ويعود ذلك إلى الارتفاع الملحوظ في قيمة الواردات وانخفاض قيمة الصادرات خارج المحروقات، ورغم الارتفاع الملموس في قيمة الصادرات خارج المحروقات ولو كان ضعيف إلا أن الميزان التجاري بقي يشهد عجزا متزايدا، حيث سجل ارتفاعا هائلا من سنة لأخرى ولكن بقيم سالبة، إذ يتضح لنا الفرق الشاسع بين قيمة الواردات والصادرات خارج المحروقات التي تتسم بالضعف والنمو البطيء الذي لا يتماشى مع النمو المتسارع للواردات.

وبالنظر لمعدلات التغطية الواردة في الجدول أعلاه، فإننا نلاحظ أن معدل تغطية الصادرات خارج المحروقات للواردات يعكس نسبة ضئيلة جداً إذ لم تحقق الصادرات خارج المحروقات نسبة تغطية للواردات في أحسن أحوالها نسبة (5.39 في المائة)، وهذا ما يؤكد أنه لا يمكن أن تغطي الواردات بالصادرات خارج المحروقات نظرا للفرق الشاسع جدا، حيث كانت هذه النسبة في حدود (5 في المائة) في سنة 2005 و 2006، إلا أنه بعد ذلك ظل معدل تغطية الواردات يشهد انخفاضا حيث بلغ أدنى معدل له ب (2.71 في المائة) سنة 2009.

يتضح لنا مما سبق أن الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تعتبر ضعيفة وهامشية جدا، خصوصا إذا ما تم مقارنتها بالواردات المرتفعة، مما ينعكس سلبا على وضعية الميزان التجاري خارج المحروقات، وبالتالي تعتبر النتائج الإيجابية للميزان التجاري الإجمالي نتيجة للصادرات النفطية، أما الصادرات خارج المحروقات فلم تساهم بشكل

فعال وإيجابي في تطور التجارة الخارجية للجزائر، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف المؤسسات المصدرة وعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق الخارجية.

### المطلب الثالث : التركيب السلعي للصادرات خارج المحروقات

يعكس الهيكل السلعي للتجارة الخارجية إلى حد ما جوانب مهمة من التطور الاقتصادي الذي يحققه البلد، وللوقوف على حقيقة تنوع الصادرات الجزائرية من حيث هيكلتها نستعرض أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات حسب مجموعة الاستخدام، وذلك خلال الفترة الممتدة من (2004-2013) والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

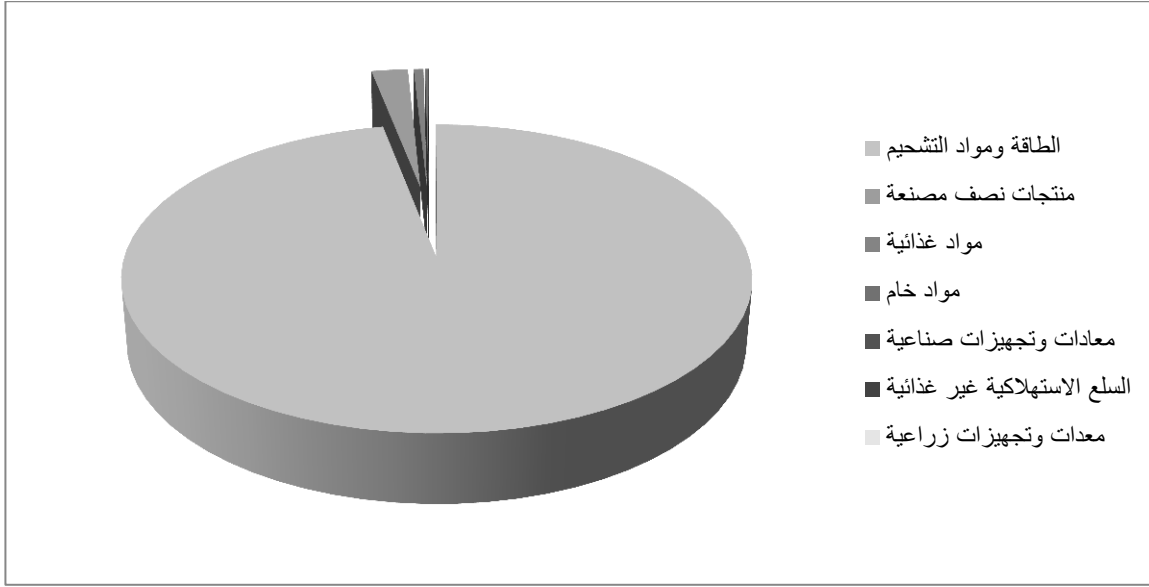
الجدول رقم (5.3) : أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2004-2013)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

البيان	مواد غذائية		الطاقة ومواد التشحيم		مواد خام		منتجات نصف مصنعة		معدات وتجهيزات زراعية		معدات وتجهيزات صناعية		السلع الاستهلاكية غير غذائية	
	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة
<b>2004</b>	0.18	59	97.56	31 302	0.28	90	1.77	571	-	-	0.14	47	0.04	14
<b>2005</b>	0.14	67	98.02	45 094	0.29	134	1.41	651	-	-	0.07	36	0.04	19
<b>2006</b>	0.13	73	97.83	53 429	0.35	195	1.51	828	0.001	1	0.08	44	0.07	43
<b>2007</b>	0.14	88	97.78	58 831	0.28	169	1.65	993	0.001	1	0.07	46	0.05	35
<b>2008</b>	0.15	119	97.55	77 361	0.42	334	1.74	1 384	0.001	1	0.08	67	0.04	32
<b>2009</b>	0.25	113	97.64	44 128	0.37	170	1.53	692	-	-	0.09	42	0.10	49
<b>2010</b>	0.55	315	97.32	55 527	0.16	94	1.85	1 056	0.001	1	0.05	30	0.05	30
<b>2011</b>	0.48	355	97.19	71 427	0.21	161	2.03	1 496	-	-	0.04	35	0.02	15
<b>2012</b>	0.43	315	97.13	69 804	0.23	168	2.12	1 527	0.001	1	0.04	32	0.02	19
<b>2013</b>	0.61	402	96.90	62 960	0.16	109	2.24	1 458	-	-	0.04	28	0.02	17

المصدر : المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمهورية الجزائرية CNIS.

الشكل رقم (6.3) : أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2013



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول أن الصادرات الجزائرية خارج المحروقات تتركب من سبعة أصناف، تختلف نسب مساهمتها في إجمالي الصادرات خارج المحروقات من صنف لآخر، حيث تتكون من نفس التركيبة لعدة سنوات، وتتصدر الطاقة ومواد التثحيم المرتبة الأولى، ويمكن ترتيبها كالتالي :

1. **الطاقة ومواد التثحيم** : تحتل الطاقة ومواد التثحيم المرتبة الأولى من حيث المنتجات المصدرة خارج المحروقات، حيث سجلت خلال الفترة (2005-2013) نسبة قدرت بأكثر من (98 في المائة) وهو أمر طبيعي بحكم اعتماد الجزائر على المحروقات، بحيث تزداد هذه المواد كلما ازدادت صادرات المحروقات، وتمثل أهم المنتجات التي يحتوي عليها هذا الصنف في الزيوت ومواد التثحيم والمواد القادمة من تصفية الزيت، فقد شهدت ارتفاعا مستمرا في قيمتها، حيث انتقلت من 31 302 مليون دولار أمريكي سنة 2004 إلى ما قيمته 62 960 مليون دولار أمريكي سنة 2013.
2. **المنتجات النصف مصنعة** : تأتي في المرتبة الثانية المنتجات النصف مصنعة والتي تدخل في إنتاج مواد مصنعة أخرى من بينها الورق والكرتون، فضلات الحديد وفوسفات الكالسيوم، حيث شهدت هي الأخرى انتعاشا مستمرا خلال فترة الدراسة على الرغم من تواضع النسب المحققة، حيث قدرت حصيلتها سنة 2004 ما يساوي 571 مليون دولار أمريكي بنسبة (1.77 في المائة)، لتصل عام 2008 إلى ما قيمته 1 384 مليون دولار أمريكي، أما في سنة 2009 تراجعت الحصيلة لتسجل 692 مليون دولار أمريكي وبنسبة مساهمة (1.53 في المائة).

3. **المواد الغذائية** : تحتل المنتجات الغذائية المرتبة الثالثة في قطاع الصادرات خارج المحروقات، حيث تضم بالدرجة الأولى التمور، المياه المعدنية والغازية، السكر الأبيض، العجائن الغذائية والبذور والتي تمتاز بالجودة العالية، وقد سجلت المنتجات الغذائية ارتفاعا محسوسا من 59 مليون دولار أمريكي سنة 2004 إلى قيمة 402 مليون دولار أمريكي سنة 2014.
4. **المواد الخام** : احتلت المواد الخام مرتبة لا تقل أهمية عن المواد الغذائية، فقد سجلت خلال السنوات (2009-2004) قيمة أكبر مما حققته المواد الغذائية، حيث انتقلت من قيمة 90 مليون دولار أمريكي سنة 2004 إلى قيمة 170 مليون دولار أمريكي سنة 2009، لتتراجع قيمتها بداية عام 2010 وتحتل مكانها المواد الغذائية، وتتمثل أهم منتجاتها في النحاس، الزنك والفوسفات.
5. **معدات وتجهيزات صناعية** : سجلت المعدات الصناعية قيماً متذبذبة خلال فترة الدراسة، حيث سجلت أعلى قيمة لها 67 مليون دولار أمريكي سنة 2008، ثم تراوحت قيمها ما بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى لتستقر على نسب ضعيفة جدا في نهاية الفترة، وتمثلت أهم المنتجات المصدرة من هذا الصنف في التجهيزات المستعملة في البناء والصحة والأشغال العمومية والميكانيك.
6. **السلع الاستهلاكية غير غذائية** : كانت قريبة من حيث القيمة والنسبة للمواد الغذائية، حيث سجلت أعلى قيمة لها بـ 49 مليون دولار أمريكي سنة 2010، وبنسبة مساهمة (0.10 في المائة)، وتتمثل أهم منتجاتها في مواد النظافة والتجميل، الأدوية، مواد التعبئة والتغليف.
7. **معدات وتجهيزات زراعية** : تحتل المعدات الزراعية المرتبة الأخيرة في قطاع الصادرات خارج المحروقات، حيث سجلت قيمة ضعيفة جدا، انعدمت في بعض السنوات، وتتمثل أهم منتجاتها في الجرارات، آلات وأجهزة الحصاد، قنوات الصرف والأنابيب.

نلاحظ بأن المنتجات المصدرة على قلتها لا تتمتع بأي من المزايا التنافسية بقدر ما تتمتع بمزايا نسبية.

#### المطلب الرابع : التوزيع الجغرافي للصادرات خارج المحروقات

يعكس التوزيع الجغرافي للصادرات مجموعة من العوامل أهمها طبيعة الصادرات في حد ذاتها والعلاقات التجارية وقدراتها التنافسية، وتقرر هذه العوامل أهم المتعاملين الاقتصاديين الرئيسيين للجزائر، حيث كلما زاد تنوع الأسواق وتعددتها زادت القدرة التنافسية للمنتجات المحلية، وتحقق لها أكبر قدر من الاستقرار.

وكنتيحة للاتفاقيات والإجراءات التي اتخذتها الجزائر مع الأطراف الخارجية، تتجه غالبية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات إلى الدول الأعضاء في هذه الاتفاقيات خاصة الدول التي وقعت معها اتفاقية الشراكة الأوروبية متوسطة ودول منطقة التجارة الحرة العربية، بالإضافة إلى دول إفريقيا، وباقي دول العالم في شكل اتفاقيات ثنائية.

وتكمن الفائدة الحقيقية من دراسة النمط الجغرافي للصادرات، هو إجراء التصنيف المبدئي للدول التي تشكل فرصا تسويقية من حيث التقارب الجغرافي والثقافي La proximité Géoculturelle حيث<sup>1</sup>:

- **التقارب الجغرافي** : يتيح للمؤسسات الجزائرية فرص التصدير إلى البلدان القريبة من حيث الموقع، وذلك لتحقيق وفورات في تكاليف المواد المصدرة، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة؛
  - **التقارب الثقافي** : كالدين، اللغة، العادات الاستهلاكية، الأذواق، السلوك الشرائي... إلخ، حيث يسمح هذا النوع من التقارب للمؤسسات الجزائرية المصدرة بتنميط منتجاتها إلى كل الأسواق المستهدفة بدل التعديل أو التكيف المحلي (Adaptation spécifique) الذي يثبط من قدرة المؤسسات الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الاحتياجات المختلفة لكل سوق.
1. ترتيب المبادلات وفق المناطق الاقتصادية :

تصدر الجزائر منتجاتها السلعية خارج المحروقات إلى العديد من المناطق الجغرافيا، حيث تحتل فيها المجموعة الاقتصادية الأوروبية النصيب الأوفر، لتتراجع قليلا وهذا التراجع كان في صالح دول أمريكا الشمالية التي تستحوذ عليها الولايات المتحدة الأمريكية.

أما التعامل مع البلدان الاشتراكية فبالرغم من ضعف نسبتها، إلا أن القيمة المطلقة للصادرات مع هذه المنطقة قد تزايدت، في حين أن تنوع صادرات الجزائر تجاه الدول الآسيوية والعربية والإفريقية بقيت ضعيفة إلى حد كبير، والجدول الموالي يبين مختلف المناطق التي تتعامل معها الجزائر في قطاع خارج المحروقات :

<sup>1</sup> براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

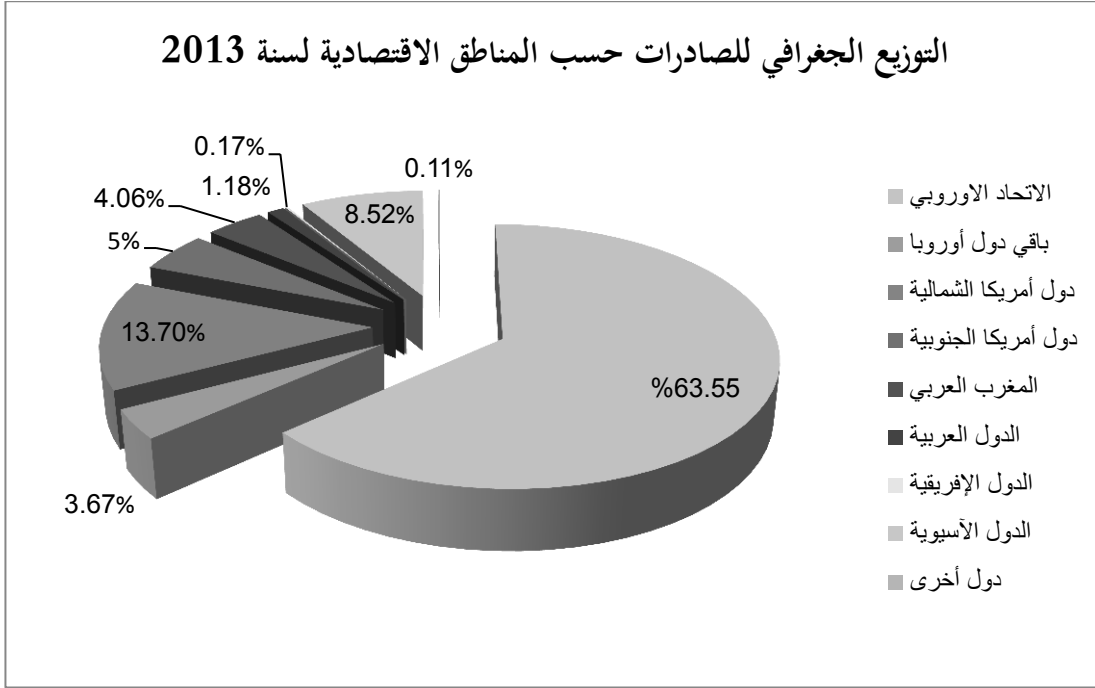
الوحدة : مليون دولار أمريكي

الجدول رقم (6.3) : التوزيع الجغرافي للصادرات حسب المناطق الاقتصادية خلال الفترة (2004-2013)

دول أخرى		الدول الآسيوية		الدول الإفريقية		الدول العربية		المغرب العربي		دول أمريكا الجنوبية		دول أمريكا الشمالية		باقي دول أوروبا		الاتحاد الأوروبي		البيان
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
0.07	1.7	2.72	63.7	0.09	2.3	1.60	37.4	1.36	32	6.40	149.7	28.24	660.1	4.77	111.6	54.70	1 278.5	<b>2004</b>
0.08	3	2.65	90.9	0.10	3.6	1.34	46.1	0.90	31	6.96	238.3	27.95	956.5	4.32	148.1	55.64	1 903.5	<b>2005</b>
-	-	3.38	134.6	0.02	1	1.80	43	0.94	37.5	4.47	178.1	33.75	1 343.1	3.80	151.3	52.52	2 089.9	<b>2006</b>
0.33	14.2	7.08	298.5	1.12	47.2	0.79	33.5	1.26	53.2	4.44	187.2	37.82	1 594	3.56	150.4	43.56	1 835.5	<b>2007</b>
0.12	6.3	5.78	294.9	0.45	23.1	0.99	50.8	2.04	104.3	3.79	193.1	30.64	1 561.1	3.96	202	52.19	2 659	<b>2008</b>
0.10	3.6	7.84	262.7	0.20	6.8	1.24	41.7	1.89	63.5	4.10	137.3	28.31	947.9	4.97	166.6	51.30	1 717.2	<b>2009</b>
0.04	2	7.37	319.6	0.13	5.8	1.21	52.8	2.24	97.3	4.62	200.6	29.44	1 275.9	5.81	251.8	49.09	2 127.4	<b>2010</b>
0.05	2.9	7.35	395.1	0.19	10.6	1.10	59.2	2.15	115.9	2.15	313.6	26.67	1 433.3	5.86	315.1	50.76	2 728.1	<b>2011</b>
0.04	2.6	7.70	438.2	0.08	4.8	1.33	75.8	2.88	164	5.91	336.5	22.06	1 255.1	4.62	262.9	55.33	3 147.1	<b>2012</b>
0.11	6	8.52	444.5	0.17	9.3	1.18	61.9	4.06	211.8	5	261.3	13.70	715	3.67	191.6	63.55	3 315.1	<b>2013</b>

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات "ONS"

الشكل رقم (7.3) : التوزيع الجغرافي للصادرات حسب المناطق الاقتصادية لسنة 2013



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول السابق، والمبين للتوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات حسب المناطق الاقتصادية، يتبين لنا بوضوح أن معظم مبادلاتنا التجارية خلال العشر سنوات الأخيرة مازالت منحازة من طرف شركائنا التقليديين ومن أهمهم دول الاتحاد الأوروبي، فبتفحص الجدول نجد أن هذه المجموعة تحتل الصدارة في معاملاتها مع الجزائر خلال الفترة (2004-2013)، أما النسب المتبقية فتتوزع على الدول المغاربية والآسيوية والأمريكية كما يلي :

- **الاتحاد الأوروبي** : تعتبر دول الاتحاد الأوروبي من أهم زبائن الجزائر مقارنة مع المناطق الاقتصادية الأخرى، حيث تستحوذ هذه السوق على حصة الأسد من مجموع الصادرات الجزائرية، وقد بلغت الصادرات نحو هذه المجموعة قيمة 1 278.5 مليون دولار أمريكي سنة 2004، وبنسبة (54.70 في المائة)، واستمرت في الارتفاع لتصل قيمة 3 315.1 مليون دولار أمريكي سنة 2013 أي بنسبة زيادة قدرها (8.85 في المائة)، ومن أهم الدول المتعاملة مع الجزائر من هذا الإقليم نجد كل من إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، وبريطانيا ويرجع السبب في ذلك لعدة أسباب أهمها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> بلخير فريد، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان الجزائر لترقية الصادرات خارج المحروقات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية واقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 106.

- \* الموقع الجغرافي الاستراتيجي للجزائر : حيث يعتبر البحر الأبيض المتوسط همزة وصل بين الدول المتوسطة، كما تعتبر دول الاتحاد الأوروبي أقرب إلى السوق الجزائرية من الدول الآسيوية؛
- \* الظروف التاريخية التي تربط الجزائر بالدول الأوروبية، إذ أنها كانت مستعمرة أوروبية، لذا فإن جزء من المصالح الاقتصادية لهذه الدول مازالت مرتبطة بالجزائر خصوصا في مجال الشراكة الأوروبية؛
- \* الأسباب الاقتصادية : تتمثل في الدور الذي لعبته الدول الأوروبية في تمويل المصانع الجزائرية بالتجهيزات الصناعية خاصة في شكل عقود المفتاح في اليد وعقود المنتج في اليد.
- **أمريكا الشمالية** : سجلت دول أمريكا الشمالية المرتبة الثانية من حيث المعاملات الخارجية مع الجزائر، حيث استحوذت على 1 594 مليون دولار أمريكي سنة 2007 من الصادرات بتراجع قدر بـ 879 مليون دولار أمريكي سنة 2013، غير أن هذه صادرات نحو هذه المجموعة قد تميزت بالتصاعد، وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية فيها الصدارة من حيث امتصاصها للصادرات الجزائرية.
- **الدول الآسيوية** : احتلت دول آسيا التي تضم الصين، اليابان، وسنغافورة المرتبة الثالثة، حيث سجلت أعلى قيمة صادرات إليها سنة 2013 بقيمة 444.5 مليون دولار أمريكي بنسبة (8.52 في المائة) من مجموع الصادرات لهذه السنة.
- **أمريكا الجنوبية** : نجد أن أسواق دول أمريكا الجنوبية هي الأخرى تحتل بدورها مرتبة مهمة في قائمة المتعاملين مع الجزائر، حيث بلغت أعلى قيمة لها 336.5 مليون دولار أمريكي سنة 2012، بنسبة (5.91 في المائة).
- **باقي دول أوروبا** : نلاحظ أن الدول الأوروبية الأخرى تحتل مرتبة لا تقل أهمية عن مكانة الدول الأوروبية في قائمة الزبائن، حيث تتميز الصادرات إلى هذه الدول بالتذبذب، إذ سجلت أعلى قيمة لها بـ 315.1 مليون دولار أمريكي سنة 2011 بنسبة (5.86 في المائة).
- **المغرب العربي** : نجد أن دول المغرب العربي التي تضم خاصة تونس، المغرب، ليبيا، وموريطانيا قد عرفت نسب مشاركة متواضعة ولكنها في نمو مستمر، إذ بعدما كانت قيمة الصادرات الموجهة إليها سنة 2004 تقدر بـ 32 مليون دولار أمريكي وبنسبة (1.36 في المائة)، أصبحت تقدر هذه القيمة بـ 211.8 مليون دولار أمريكي سنة 2013 أي بزيادة قدرها (2.7 في المائة)، حيث تعد دول المغرب العربي منفذ مهم للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات وذلك بحكم الحدود المشتركة مع الجزائر وتقاسم نفس العادات الاستهلاكية والثقافية.
- **الدول الإفريقية** : لم تكن المبادلات التجارية مع الدول الإفريقية لترقى إلى الطموحات المنتظرة في إطار التعاون جنوب/جنوب، فقد شهدت الصادرات إلى هذه الدول تذبذب في قيمتها رغم أنها في الواقع سوق جد هام للجزائر نظرا لما تتميز به من موقع وسهولة في التواصل وكذا الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف

المبرمة معها، حيث بلغت أعلى قيمة لها 47.2 مليون دولار أمريكي سنة 2007 وبنسبة (1.12 في المائة) من مجموع الصادرات.

- أما بالنسبة لبعض الدول الأخرى فتبقى سوق هامشية بالنسبة للأسواق السابقة الذكر والتي تعد منفذ مهم للصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، حيث بلغت أعلى قيمة لها بـ 14.2 مليون دولار أمريكي سنة 2007.

نلاحظ أن الجزائر تعرف تنوعا في التوزيع الجغرافي لصادراتها خارج المحروقات في العديد من الأسواق الخارجية، وتعد السوق الأوروبية الشريك التجاري الأول في التعامل مع الجزائر، كما تسعى جاهدة إلى استقطاب أسواق أخرى في إطار توسيع أسواقها الخارجية، وتنويع زبائنها.

## 2. أهم الدول المتعاملة مع الجزائر خارج قطاع المحروقات :

سنتطرق هنا إلى الدول العشرة الأوائل التي تستورد من الجزائر في نطاق خارج المحروقات، والهدف من ذلك هو معرفة مدى الاعتماد على دولة واحدة أو تكتل اقتصادي واحد في تصريف صادرات الجزائر خارج المحروقات، والجدول الموالي يظهر أهم المتعاملين الاقتصاديين مع الجزائر :

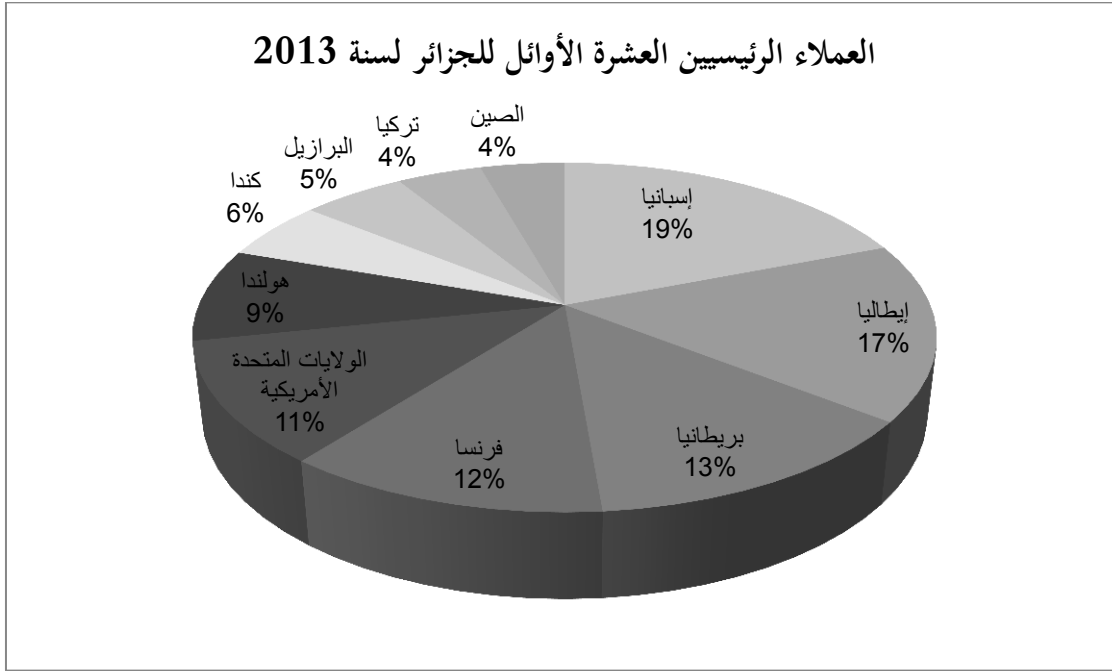
الجدول رقم (7.3) : العملاء الرئيسيين العشرة الأوائل للجزائر في الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة (2011-2013)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

2013			2012			2011			الرتبة
النسبة %	القيمة	الدول	النسبة %	القيمة	الدول	النسبة %	القيمة	الدول	
19.10	818 497,9	إسبانيا	19.58	911 089,8	إيطاليا	25.44	1 107 031,8	الولايات المتحدة الأمريكية	01
16.45	705 101,7	إيطاليا	18.33	852 974,9	الولايات المتحدة الأمريكية	17.56	764 070,0	إيطاليا	02
13.10	561 127,9	بريطانيا	13.28	618 023,8	إسبانيا	12.09	525 881,3	إسبانيا	03
11.87	508 398,9	فرنسا	10.41	484 660,0	فرنسا	11	478 132,0	فرنسا	04
11.20	480 204,8	الولايات المتحدة الأمريكية	8.94	416 011,6	هولندا	8.27	359 773,7	هولندا	05
8.61	368 858,9	هولندا	8.64	402 188,8	كندا	7.50	326 282,0	كندا	06
5.49	234 871,0	كندا	6.23	290 285,7	بريطانيا	5.44	236 661,8	البرازيل	07
5.38	230 289,8	البرازيل	5.77	268 713,9	البرازيل	4.80	208 934,3	بريطانيا	08
4.40	188 282,1	تركيا	4.46	207 704,8	تركيا	4.24	184 775,9	تركيا	09
4.39	188 117,4	الصين	4.32	201 356,7	الصين	3.64	158501,6	الصين	10
<b>100 %</b>	<b>4 283 750.4</b>		<b>100 %</b>	<b>4 653 010</b>		<b>100 %</b>	<b>4 350 044.4</b>		المجموع

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات "ONS"

الشكل رقم (8.3) : العملاء الرئيسيين العشرة الأوائل للجزائر لسنة 2013



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تمثل أهم متعامل تجاري مع الجزائر لسنة 2011 حيث سجلت قيمة تقدر بـ 1 107 031,8 مليون دولار ونسبة (25.44 في المائة) من مجموع الصادرات الجزائرية لهذه السنة، مسجلة انخفاضاً خلال سنة 2013 قدر بـ 626 827 مليون دولار.

كما نلاحظ أن دول الاتحاد الأوروبي تعد الشريك التجاري الرئيسي للجزائر، حيث احتلت إيطاليا المرتبة الثانية لسنة 2011 بنسبة (17.56 في المائة)، لتشهد بعد ذلك ارتفاعاً سنة 2012 حيث بلغت نسبة (19.58 في المائة)، تليها إسبانيا في المرتبة الثالثة لسنتي 2011 و 2012 بنسبة (12.09 في المائة) و (13.28 في المائة) على التوالي، لتحتل المرتبة الأولى سنة 2013 بنسبة (19.10 في المائة) من مجموع الصادرات الجزائرية، أما بالنسبة لبريطانيا فقد ارتفعت قيمتها حيث بلغت 561 127,9 مليون دولار سنة 2013 مسجلة ارتفاعاً قدر بـ (8.3 في المائة) مقارنة بسنة 2011، وهذا ما يوضح أهمية الاتحاد الأوروبي في المبادلات التجارية الجزائرية بحكم الموقع والتسهيلات المقدمة والاتفاقيات المبرمة معه لتطوير هذه العلاقات مستقبلاً.

في حين نجد أن تركيا، الصين والبرازيل يعرف التعامل معها نوع من التراجع، حيث بلغت 188 282,1، 188 117,4، 230 289,8 مليون دولار سنة 2013.

ويتضح لنا أن دول الاتحاد الأوروبي تعد من الأسواق الرئيسية للجزائر خارج قطاع المحروقات، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن دول الحوض المتوسط وبحكم موقعها الجغرافي قد ساعد بشكل كبير على تطوير علاقتها التجارية مع الجزائر.

### 3. أهم الدول العربية المستوردة للصادرات خارج المحروقات

تقوم الجزائر بتصدير منتجاتها خارج قطاع المحروقات باتجاه المنطقة العربية، ولمعرفة الأسواق العربية التي تتعامل معها الجزائر وحجم المبادلات التجارية بينها وبين دول هذه المنطقة، يمكن توضيح أهم دول المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر التي تستورد الصادرات الجزائرية خارج المحروقات وذلك خلال الفترة (2011-2013)

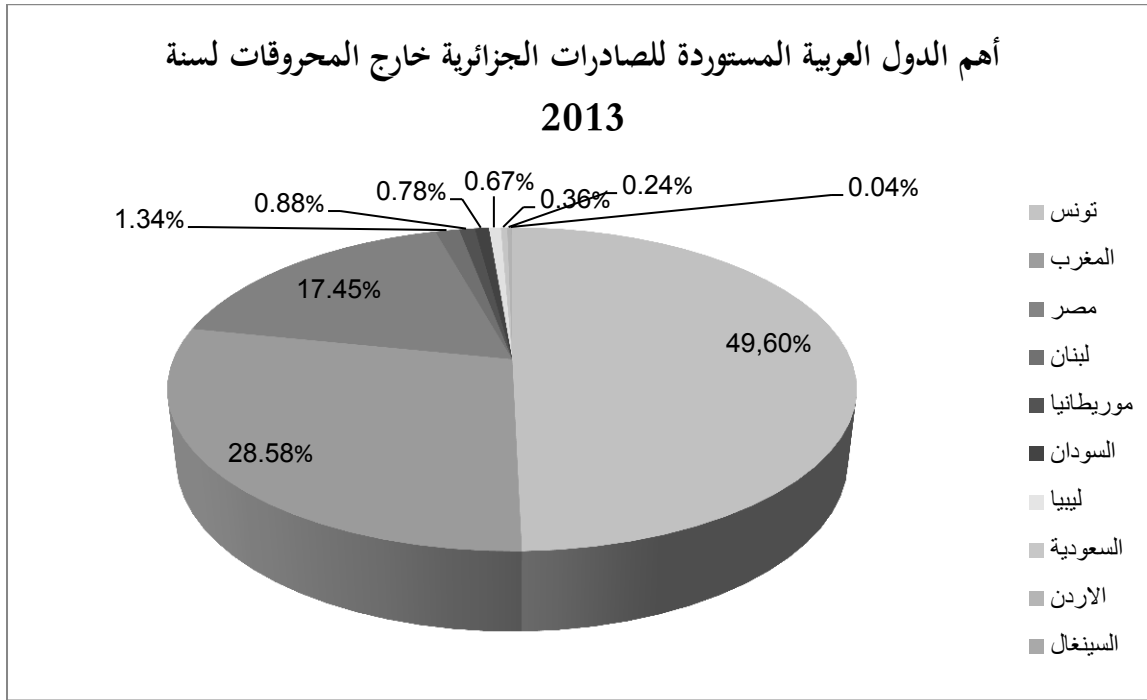
#### الجدول رقم (8.3) : أهم الدول العربية المستوردة للصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2011-2013)

الوحدة : مليون دولار أمريكي

2013			2012			2011			الرتبة
النسبة %	القيمة	الدول	النسبة %	القيمة	الدول	النسبة %	القيمة	الدول	
49.60	131 797,9	تونس	34.99	80 617,6	تونس	40,16	67 477,7	المغرب	01
28.58	75 938,4	المغرب	34.12	78 605,8	المغرب	28,35	47 634,8	مصر	02
17.45	46 379,9	مصر	26.27	60 530,9	مصر	28.32	47 591,7	تونس	03
1.34	3 567,0	لبنان	1.86	4 300,9	موريطانيا	0.90	1 522,1	السعودية	04
0.88	2 341,7	موريطانيا	1.23	2 851,0	لبنان	0.73	1234,7	السودان	05
0.78	2 092,6	السودان	0.52	1 206,1	السعودية	0.54	923,0	لبنان	06
0.67	1 799,1	ليبيا	0.51	1 188,9	السودان	0.49	832,6	ليبيا	07
0.36	970,8	السعودية	0.22	518,3	ليبيا	0.40	681,4	الأردن	08
0.24	655,6	الأردن	0.19	449,7	الأردن	0.03	60,7	السنغال	09
0.04	126,6	السنغال	0.02	68,4	السنغال	0.02	48,3	موريطانيا	10
<b>%100</b>	<b>265 669.6</b>		<b>%100</b>	<b>230 337,6</b>		<b>%100</b>	<b>168 007</b>		المجموع
									ع

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات "ONS"

الشكل رقم (9.3) : أهم الدول العربية المستوردة للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنة 2013



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكبر متعامل تجاري مع الجزائر في القطاع خارج المحروقات بين دول المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر لسنة 2011 هو المغرب، حيث احتل الصدارة كأول زبون بقيمة 477.7 مليون دولار ونسبة (40.16 في المائة) من مجموع الصادرات الجزائرية، لكن هذه النسبة انخفضت إلى (34.12 في المائة) سنة 2012 ونسبة (28.58 في المائة) سنة 2013، وانتقلت تونس من المرتبة الثالثة سنة 2011 إلى المرتبة الأولى لسنتي 2012 و 2013 مسجلة زيادة بنسبة (34.99 في المائة) و (49.60 في المائة) على التوالي، كذلك احتلت جمهورية مصر العربية المرتبة الثالثة كأهم زبون للجزائر وذلك لسنتي 2012 بنسبة (36.27 في المائة) ونسبة (17.45 في المائة) سنة 2013، مقابل المرتبة الرابعة للبنان سنة 2013 بنسبة (1.34 في المائة)، كما نلاحظ من خلال الجدول تطور حجم المبادلات التجارية مع دول مغاربية أخرى مثل موريتانيا حيث ارتفعت حصتها من (0.02 في المائة) سنة 2011 إلى (1.86 في المائة) سنة 2012 و(0.88 في المائة) سنة 2013، الأمر الذي يشجع على زيادة حجم التجارة البينية داخل الاتحاد المغربي.

وتراجعت المملكة العربية السعودية من نسبة (0.90 في المائة) سنة 2011 إلى نسبة (0.52 في المائة) و(0.36 في المائة) خلال سنتي 2012 و 2013 على التوالي، في حين يبقى التعامل مع بعض الدول العربية ضئيلا حيث بلغت نسبتها أقل من الواحد الصحيح، وبالمقابل غياب بعض الدول كالإمارات العربية المتحدة، سوريا والكويت.

يتضح لنا مما سبق أن دول الجوار تمثل أهم الأسواق التي تتعامل معها الجزائر في إطار الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث تحتل الدول المغاربية خاصة تونس والمغرب المرتبة الأولى، وتليها جمهورية مصر العربية، وبدرجة أقل ليبيا، ثم دول المشرق المتمثلة في لبنان والأردن، إلا أن تعامل الجزائر مع الدول العربية يبقى ضئيلاً جداً مقارنة مع الدول الأوروبية.

### المبحث الرابع : السياسات والاستراتيجيات المتبعة لترقية الصادرات خارج المحروقات

قامت السلطات الجزائرية في إطار سعيها لترقية الصادرات خارج المحروقات بوضع جملة من السياسات والاستراتيجيات المحفزة التي تمنح المؤسسات المصدرة القدرة التنافسية لمنتجاتها حتى تتمكن من القيام بنشاط التصدير في مختلف الأسواق العالمية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لأهم السياسات والإجراءات التي انتهجتها الجزائر لدعم المنتج المحلي.

### المطلب الأول : سياسات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات خارج المحروقات

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الصادرات في التنمية الاقتصادية كمولد للاقتصاد بالعملية الصعبة، عملت الجزائر إلى إتباع سياسات مختلفة اقتصادية كلية وجزئية في سبيل تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات المحلية والتي تجعلها تواجه بقوة المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية، وفي هذا السياق سنتطرق لأهم السياسات التي باشرتها الدولة في إطار عملية ترقية الصادرات خارج المحروقات :

#### 1. قوانين تشجيع الاستثمار

تضمنت قوانين تشجيع الاستثمارات التي وضعت في الجزائر تسهيلات وإعفاءات عديدة، والتي من شأنها دعم وتطوير الصناعة الجزائرية ومنها الصناعة التصديرية، ومن بين هذه القوانين:<sup>1</sup>

- قانون الاستثمار الذي أنشأ بموجب مرسوم تشريعي سنة 1994، والذي أعطى الضمانات اللازمة والامتيازات الأساسية للمستثمرين الخواص، وفي إطار هذا القانون تم إنشاء هيئة مكلفة بضمان وترقية الاستثمار المسماة بوكالة ترقية ودعم الاستثمار "APSI"، وفي ظل الإصلاحات التي باشرتها الجزائر تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" لتحل محل وكالة ترقية ودعم الاستثمار، حيث حولت لهذه المؤسسة مهمة تسهيل، ترقية ومتابعة الاستثمار، أما فيما يخص الخدمات التي تقدمها فتتمثل في :
- \* مستقبل، تنصح وتصطحب المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية؛

تاريخ الاطلاع 21 أبريل 2015 الوقت 16,30 <http://www.andi.dz/index.php><sup>1</sup>

- \* تطلع المستثمرين من خلال موقعها على الإنترنت وركائزها الدعائية ومختلف نقاط الاستعلامات بالظواهر الاقتصادية المنظمة في الجزائر وفي الخارج؛
- \* تضيي الطابع الرسمي على المزايا التي ينص عليها نظام التشجيع وذلك بإنصاف وفي آجال قصيرة؛
- \* تحرص على التنفيذ المتفق عليه مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك، الضرائب... الخ) لقرارات التشجيع على الاستثمار؛
- \* تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية.
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار، والذي يتأسسه رئيس الحكومة مكلف باستراتيجيات وأولويات التطوير؛
- مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار؛
- إلغاء حد التمويل الذاتي المطلوب من أجل الحصول على المزايا؛
- تبسيط إجراءات الحصول على المزايا.

## 2. تعديل النظام الجمركي والحقوق الجمركية

لجأت السلطة في بادئ الأمر بهدف تدعيم الصادرات إلى إجراء تخفيضات على الحقوق الجمركية، وفي خطوة ثانية قامت بتعديل القانون الجمركي بموجب القانون رقم 98-10 المؤرخ في 22 أوت 1998.

فبالنسبة للخطوة الأولى تم تخفيض التعريف الجمركية من نسبة (120 في المائة) إلى نسبة (60 في المائة)، كما خفضت النسبة القصوى من (50 في المائة) إلى (45 في المائة) سنة 1997 وتقهقرت سنة 1998 إلى (40 في المائة)، أما النسبة المتوسطة للحماية الاسمية فانخفضت إلى (3.24 في المائة)، ويندرج هذا التخفيض في إطار منهجية تصاعدية تأخذ بعين الاعتبار المركز التنافسي للمنتوج الوطني من زاوية تخفيض كلفة المواد الأولية ونصف المصنعة المستوردة لأغراض التموين، وتتراوح هذه التخفيضات كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عجة الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-268.

الجدول رقم (9.3) : تخفيضات الحقوق الجمركية

النسب	
من 0 إلى 04%	أتاوات جمركية
2%	شكليات جمركية
من 10% إلى 110%	رسم خاص إضافي
من 07% إلى 14% إلى 21%	الرسم على القيمة المضافة
من 05% إلى 15% إلى 25% إلى 45%	حقوق جمركية

المصدر : المديرية العامة للجمارك

وهكذا يقدر مستوى التخفيض بنسبة (10 في المائة) سنويا ابتداء من 1994 إلى 1997، كما تم إنشاء رسم خاص إضافي بموجب المادة 99 من قانون المالية لسنة 1995 والذي استخدمته السلطة لتمويل صندوق دعم الصادرات المفتوح لدى الخزينة.

أما بالنسبة للخطوة الثانية والمتعلقة بتعديل الأنظمة الجمركية فلقد تمت بموجب القانون رقم 98-10 المتعلق بقانون الجمارك، حيث ميز هذا التعديل بين نظامين أساسيين :

- نظام الأنشطة الصناعية الموجهة للتصدير والتي تنقسم إلى عدة أنظمة جمركية صناعية، من بينها نظام القبول المؤقت المنصوص عليه في المادة 174 يسمح بقبول البضائع المستوردة لغرض معين والمعدة لإعادة التصدير خلال مدة معينة مع وقف الحقوق والرسوم ودون تطبيق المحضورات ذات الطابع الاقتصادي وحددت المادة 180 قائمة السلع الخاضعة لنظام القبول المؤقت لإعادة التصدير على حالتها وأهمها على الخصوص البضائع المستوردة في إطار عمليات الإنتاج.
- نظام إعادة التموين بالإعفاء في نص المادة 186 منه والذي يسمح بإعفاء البضائع المتجانسة من حيث نوعيتها وجودتها وخصائصها التقنية من دفع الحقوق والرسوم عند الاستيراد إذا استعملت مع بضائع محلية لأغراض التصدير النهائي، واشترطت الفقرة الثانية من المادة 187 للاستفادة من هذا النظام تبرير التصدير المسبق للبضائع.

وأخيرا يمكن للمصدر تبني نظام التصدير المؤقت، على أساس نص المادة 193 من قانون الجمارك، حيث يسمح هذا النظام بالتصدير المؤقت للبضائع المعدة لإعادة استيرادها لهدف معين وفي أجل محدد دون تطبيق تدابير الخطر الاقتصادي إما على حالتها أو بعد تحويلها، وغالبا ما تستفيد المؤسسات من هذا النظام لأغراض المشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الدولية.

ومن الناحية العملية بادرت إدارة الجمارك باتخاذ مجموعة من التدابير لتسهيل عمليات التصدير نذكر منها:

- فحص السلع في موطن إقامة المصدر؛
- إيداع التصريح التفصيلي قبل شحن البضائع؛
- إلغاء رخص التصدير باستثناء بعض المواد كالأبقار المنتجة ونبات النخيل والأشياء التراثية والفنية.

### 3. سياسات تحسين جودة الصادرات

تعتبر جودة تحسين الصادرات من أهم العوامل التي تعزز القدرة على اختراق الأسواق العالمية والانتشار بها، وفي هذا الإطار تم تأسيس المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم "CACQE"، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ في 08 أوت 1989 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، ويعد المركز مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو تحت وصاية وزارة التجارة، كما يعتبر فضاء وسيط يشكل من جهة دعم تقني لفائدة السلطات المكلفة بمراقبة النوعية وأمن المنتجات، ومن جهة أخرى دعم ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين في إطار تنفيذ برنامج ضمان جودة الإنتاج الوطني.

تتمثل المهمة الرئيسية للمركز في حماية صحة وأمن المستهلكين وكذلك حماية مصالحهم المادية والمعنوية حيث يمكن تصنيف أنشطة المركز إلى ثلاث مجالات أساسية:<sup>1</sup>

- المراقبة التحليلية التي تركز على التحقق من مطابقة المنتج مع المعايير والمتطلبات القانونية أو التنظيمية الذي تميزه؛
- تسيير، تطوير وتشغيل مخابر تحاليل الجودة؛
- ترقية نوعية الإنتاج من السلع والخدمات؛
- المشاركة في إعداد المعايير للسلع والخدمات المعروضة للاستهلاك في اللجان التقنية الوطنية؛
- الإعلام والاتصال وتحسيس المستهلك؛
- مساعدة ودعم المتعاملين الاقتصاديين لإعطاء جودة للمنتج والخدمات التي تعرض في السوق.

### 4. الإستراتيجية التسويقية

يعد الاهتمام بالتسويق سر نجاح أي دولة في ترقية صادراتها، لذلك قامت الدولة بإصدار مراسيم لإنشاء إطار مؤسسي خاص بالمجال التسويقي لتحفيز المتعاملين الاقتصاديين المصدرين ودفعهم إلى بذل جهود أكبر لاخترق الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup> تاريخ الإطلاع 22 أبريل 2015 الوقت 17,30 [http://www.cacqe.org/cacqe\\_ar](http://www.cacqe.org/cacqe_ar)

ومن بين هذه الامتيازات الممنوحة نجد<sup>1</sup>:

1.4 المركز الوطني لرصد الأسواق الخارجية والصفقات التجارية (OPE) : تم إنشاء هذا المركز بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-135 المؤرخ في 15 ماي 1990، ومن المهام التي يقوم بها هذا المركز نذكر :

- رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية؛

- توفير المعلومات التي من شأنها مساعدة المتعامل الاقتصادي على تقييم عمليات الاستيراد وترشيدها.

2.4 الديوان الوطني للأسواق والتصدير (ONAFEX) : أنشأ هذا الديوان بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 63-87 المؤرخ في 03 مارس 1987، والمتغير من اسم "الديوان الوطني للأسواق والمعارض" إلى اسم "الديوان الوطني للأسواق والتصدير"، وتمثل أهم مهامه في :

- تطوير الصادرات من خلال القيام بدراسات السوق، الإعلام العام والمتخصص؛

- تنشيط التصدير وتشجيعه لدى المتعاملين الاقتصاديين، إذ يساهم بالاتصال الوثيق مع المتعاملين الوطنيين في إحصاء المنتجات القابلة للتصدير وتحديد كمياتها والتخطيط لصفقات تصدير مستقبلية؛

- تزويد المتعاملين الاقتصاديين بخدمات استشارية، والمساهمة في إقامة هياكل مناسبة لحل مشاكل التصدير؛

- المساهمة في تحسين محيط تنفيذ عمليات التصدير؛

- تنظيم الملتقيات، الندوات والأيام الدراسية الهادفة إلى تشجيع جمع المعلومات وتبادل التجارب؛

- ينظم ويبرمج الأسواق والمعارض المتخصصة والمعارض ذات الطابع الوطني أو الدولي في الجزائر؛

- ينظم المعارض الدائمة للمنتجات المصدرة ويسيرها؛

- يسلم العلامة التجارية "جيد للتصدير" للمنتجات؛

- إعداد مقاييس تقنية للمنتجات الموجهة للتصدير ويطبقها؛

- تعيين مراكز ومراقبة التصدير داخليا في الموانئ، المطارات والمراكز الحدودية.

- وضع خطة عمل وتنفيذها لتعريف البلدان الأجنبية بالمنتجات المحلية<sup>2</sup>؛

- تنظيم حملات تصديرية من خلال الإعلانات والمجلات والندوات وتوزيع كاتالوجات المنتجات؛

## 5. تفعيل دور قطاع النقل

<sup>1</sup> بن يوسف حسينة، "ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر(2000-2010)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 63-64.

<sup>2</sup> بن يحيى عبد القادر علي، "تقييم الأداء الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتسويق الحليب ومشتقاته بعين الدفلى"، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص ص 25-26.

يعتبر النقل العصب الأساسي في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، فالنشاط الصناعي والتجاري يحتاجان إلى خدمات النقل لتغطية احتياجات المؤسسات من المواد الأولية والسلع اللازمة لتمويلها، ومن أجل ذلك قامت السلطات الجزائرية بتخفيضات في أسعار النقل البحري والبري كالتالي:<sup>1</sup>

- **النقل البحري** : بالنسبة لعملية الشحن بما فيها عملية التفريغ، تقرر التخفيض حسب الجدول التالي المعد من طرف الشركة الوطنية للملاحة البحرية "SNTM" والشركة الوطنية للنقل البحري "CNAN"

**الجدول رقم (10.3) : نسب تخفيض أسعار النقل البحري**

مجال التخفيض	نسبة التخفيض
المنتجات الفلاحية	50%
المنتجات المعبأة في الحاويات	50%
المواد المنجمية والنفايات المعدنية	20%
كافة البضائع من أصل جزائري	50%

المصدر : الشركة الوطنية للملاحة البحرية "SNTM"

كما قامت الشركة الوطنية للنقل البحري بمنح أولوية المعالجة والتخزين في المستودعات والتفريغ في الموانئ لكل البضائع المنتجة محليا والموجهة للتصدير باستخدام النقل البحري، بالإضافة إلى ذلك تم وضع حاويات دون مقابل لفائدة المصدرين، شريطة أن يتقدموا 48 ساعة قبل بدأ العملية وإرجاعها 48 ساعة بعد الوصول إلى الجهة المقصودة، وهناك تخفيض يمنح من طرف الشركة الوطنية للنقل البحري "CNAN" بنسبة (50 في المائة) من تكاليف النقل، بالإضافة إلى الاستفادة من خدمات الموانئ بأقل التكاليف بالنسبة للمصدرين، وإعطاء الإرشادات في مجال النقل البحري.

- **النقل الجوي** : يمنح تخفيض بنسبة (50 في المائة) للرحلات المتوجهة نحو الدول الإفريقية.

**6. البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات**

وضعت الجزائر برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية حتى تتمكن من الصمود في سوق تنافسية والتي ستواجهها مع الانفتاح الاقتصادي، خاصة مع إبرام الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتأسيس منطقة التبادل الحر، وينجر على ذلك دخول مؤسسات أجنبية في السوق الجزائرية ومنافسة مؤسساتها، عندها كان لزاما على الدولة الجزائرية تسطير جملة من البرامج قصد تأهيل مؤسساتها ورفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة

<sup>1</sup> بن يوسف حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الأجنبية. وفي هذا الصدد يوجد برنامجين إحداهما خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية والآخر خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : إستراتيجية ترقية الصادرات خارج المحروقات

عملت الجزائر على تبني إستراتيجية وطنية تقوم بمهمة ترقية الصادرات خارج المحروقات لفك عملية الاعتماد على إيرادات البترول وتؤمن المسار التنموي للجزائر مستقبلا، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني محاور يجب العمل بها لتنمية الصادرات، وتمثل فيما يلي :

- العمل على تحسين وزيادة الإنتاج حيث يعتبر الإنتاج عامل رئيسي يؤثر تأثيرا مباشرا في كمية السلع المنتجة والموجهة للتصدير، ومتى زاد الإنتاج وتطور زادت معه الصادرات وانتعشت، لذا يستوجب على المؤسسات الراغبة في التصدير اختيار المنتج الصالح للتصدير والذي يكون ذو امتياز وقابل للمنافسة في السوق، وإعداد الإستراتيجية اللازمة؛<sup>2</sup>
- ضرورة توفير شبكة متكاملة من المعلومات حول نشاط التصدير لخلق علاقة بين المصدرين الجزائريين والأسواق العالمية ومعرفة اتجاهات المنافسة بها، وبالتالي القيام برسم سياسة تصديرية بناء على مجموع المعلومات المتوفرة؛
- المشاركة في المعارض الدولية بمنتجات المؤسسات الرائدة في الجزائر وذلك بهدف التعريف بالقدرات الجزائرية ومحاولة غزو الأسواق الأجنبية.
- استحداث نظام حوافز وتمويل التصدير، حيث يعتبر من أهم الوسائل التي تنتهجها الدول لتشجيع عملية التصدير؛
- محاربة آليات الفساد لما لها من آثار سلبية على حركية النشاط الاقتصادي، والتي أدت إلى ضعف كفاءة السياسات والمؤسسات الاقتصادية وتعطيل المنظومة القانونية والتشريعية الاقتصادية وتوجهاتها؛<sup>3</sup>
- استغلال الطاقة الإنتاجية العاطلة، مما يساعد في تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الجزائرية، ويتطلب ذلك العمل على حصر الطاقات غير المستغلة بدقة وتحديد أسباب عدم استغلالها في القطاع الصناعي وفي القطاع الفلاحي من خلال التوسع في المساحة المزروعة، فضلا عن أهمية التوسع في البحوث وعملية الإرشاد الفلاحي؛

<sup>1</sup> عبد الحق طير، خالد مدخل، "التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، جامعة برج بوعريش، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 13.

<sup>2</sup> بلخير فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-131.

<sup>3</sup> قاسمي الأخضر، مرجع سبق ذكره، 158.

- ضرورة تحسين الطاقات الإنتاجية للعمال في المؤسسة، بتجنيدهم قدرتهم في خدمة البيع والعملاء، وهذا يكون عن طريق تكوينهم وتزويدهم بالمعلومات التي تؤهلهم، وتحفيزهم بشتى الطرق وإعلامهم بأن المنتج المسوق ونوعيته هو الشغل الشاغل لكل فرد على مختلف المستويات والمراتب داخل المؤسسة<sup>1</sup>؛
- البحث عن شركاء اقتصاديين جدد يساهموا في إنجاز المشاريع وتحقيق الفرص الاستثمارية لاسيما في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة ضمن حقل القطاعات الأولوية التي أصبحت تركز عليها معظم الدول الصناعية المتقدمة في تجارتها الخارجية؛
- استخدام التجارة الإلكترونية فهي تعتبر وسيلة فعالة لتوسيع نطاق الأسواق المحلية، بحيث تتصل ببعضها البعض على مستوى العالم، ومن ثم تساهم بكفاءة في تسويق السلع والخدمات على مستوى العالم<sup>2</sup>؛
- المؤسسة ملزمة بإعطاء وتقديم صورة واضحة وحسنة عنها وعن نشاطاتها المتعددة الوظائف في المنتج والإنتاج، فيتطلب القيام بمبادرات تسعى من خلالها التأثير في المنتج المصدر، كما تقوم في بعض الأحيان بتحفيظات مالية بالدعم بمختلف الطرق قصد التظاهر.

<sup>1</sup> إيزام خالد، "ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر-الإجراءات-الوسائل-الأهداف خلال العشرية الأخيرة 1990-2000"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 76-77.

<sup>2</sup> كوثر سعيد بن راشد، شكري الفيضة، "التجارة الإلكترونية وتحسين المقدرة التنافسية للمؤسسات المصدرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.

## خلاصة :

اتبعت الجزائر في المرحلة الأولى من الاستقلال سياسة تصدير المحروقات، والتي ركزت بنسبة كبيرة على الاستثمار في قطاع المحروقات على حساب القطاعات الإنتاجية الأخرى كالزراعة والصناعة مثلا وباقي القطاعات الأخرى والتي لا تقل أهمية عنها كالقطاع السياحي، إلا أن الاقتصاد الجزائري نهاية عقد الثمانينات عانى العديد من المشاكل الاقتصادية التي وقفت عائقا أمام تقدمه في مجال تحقيق التنمية الاقتصادية، مما أجبر الدولة على تغيير نمط سيرها التنموي وإعادة النظر في سير منظومة صادراتها.

وفي إطار توجه السلطات العمومية الرامي إلى تنويع وتطوير الصادرات الجزائرية والخروج من التبعية الشبه كلية لقطاع المحروقات، قامت الدولة الجزائرية بوضع جملة من السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تحفز الصادرات خارج المحروقات على النمو.

إلا أنه وبالرغم من تنوع منتجات وأسواق الصادرات الجزائرية خارج المحروقات إلا أن قيمتها تبقى ضعيفة جدا مقارنة بصادرات المحروقات، مما يجعل هذا النوع من الصادرات لا يساهم بشكل فعال وإيجابي في تطور التجارة الخارجية بالجزائر.

## الفصل الرابع

دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء  
في الجزائر

**تمهيد :**

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تشهدها الجزائر، ومع تنامي ظاهرة العولمة واندماج الأسواق واحتدام المنافسة الأجنبية في السوق الوطني، أصبحت الصناعة الوطنية تعاني من صعوبات كبيرة لا تقوى على مجابقتها، خاصة بعد الحماية التي كانت مفروضة عليها من طرف الدولة لمدة طويلة، ما جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى تنمية تنافسيتها في الأسواق المحلية، الإقليمية والعالمية، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة التنوع في منتجاتها، وبمثل توفير القدرة التنافسية التحدي الكبير الذي يواجه الصناعة الجزائرية عامة والصناعة الدوائية خاصة، حيث تسعى الدولة في هذا الإطار جاهدة لتأهيل هذه المؤسسات من أجل تحقيق الاكتفاء الوطني، والعمل على التصدير لباقي الدول.

ويعد مجمع صيدال باعتباره الرائد الوطني في مجال الإنتاج الصيدلاني من أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، حيث تمكن المجمع من تحقيق هذه المكانة من خلال تبنيه لاستراتيجيات محكمة يسعى من ورائها إلى تحسين وضعه التنافسي في السوق المحلي والدولي، وقد سعى المجمع على الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته بإدخال التكنولوجيا المتطورة و المعارف الضرورية خاصة وأن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات الحساسة التي تحتاج إلى الدقة والخبرة والجودة العالية، كل هذه الدوافع وغيرها دفعت المجمع إلى بذل جهودات معتبرة من أجل مواكبة تحديات البيئة الاقتصادية الجزائرية والدولية.

وبناء على ما تم ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : عرض عام لمجمع صيدال.**

**المبحث الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمجمع صيدال.**

**المبحث الثالث : بناء القدرة التنافسية لصادرات مجمع صيدال.**

المبحث الأول : عرض عام لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية، باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتغزو الأسواق الأجنبية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى للوضع الذي هو عليه الآن، وستناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع مع توضيح مهامه وأهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول : نشأة وتطور مجمع صيدال

مر مجمع صيدال بسلسلة من التغيرات والتحويلات منذ إنشائه حتى اليوم، وتعتبر أول مراحل إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) سنة 1969، بمقتضى مرسوم رئاسي رقم: 6/77 المؤرخ في: 23 جانفي 1982، والذي حدد مهمتها في استيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية ذات الاستخدام البشري.

وفي إطار إنتاج هذه المواد، أنشأت سنة 1971 وحدة إنتاج بالحراش، وتم استرجاع وحدة بيوتيك (Biotic) في سنة 1971، ثم وحدة فارمال (Pharmal) سنة 1975 الموروثين عن المستعمر الفرنسي.<sup>1</sup>

وتبعا لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تأسست المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) وفقا للمرسوم رقم: 82/161 المؤرخ في: 24 أبريل 1982، حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

وفي 13 أبريل 1985 تم إعادة تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني طبقا للمرسوم رقم: 85/74 حيث أطلق عليها اسم مؤسسة "صيدال Sidal"، كما تم دمج للمؤسسة مركب المضادات الحيوية (Antibiotique) بالمدينة، الذي كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، سنة 1987.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلالية في التسيير، وكانت من بين المؤسسات الأولى التي اكتسبت طابع شركة ذات أسهم، وفي إطار الإصلاح المالي للمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال، ومن جهة أخرى مكنتها من المشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية عن طريق إنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها.

<sup>1</sup>www.sidalgroupe.dz/presentation1.html.

وفي سنة 1997 وضعت صيدال مخططاً للأدوية الذي يتمثل في إعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها إلى "المجمع الصناعي صيدال" بموجب عقد رقم: 97/085 المؤرخ في: 02 فيفري 1998 برأس مال اجتماعي قدره 2.5 مليار دينار جزائري، وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع هي: بيوتيك (Biotic)، فرمال (Pharmal)، اونتيبيوتكل (Antibiotical).

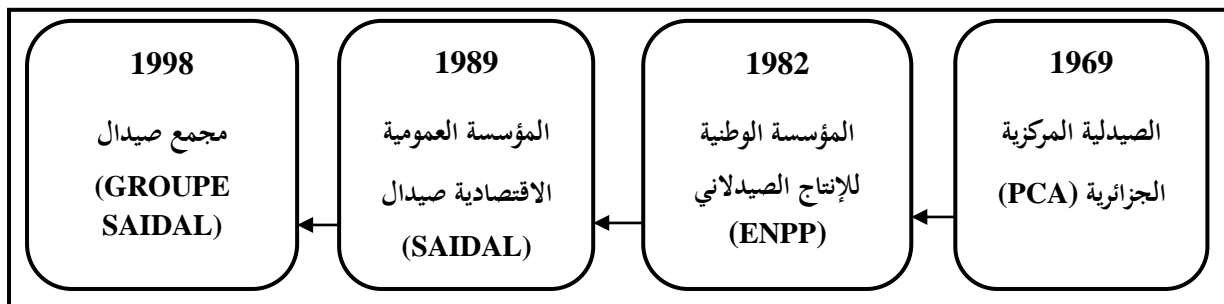
وفي مارس 1999 بعد أن قرر المجلس الإداري فتح (20 في المائة) من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع، وهذا ما سمح من نمو وتطوير نشاط مجمع صيدال بشكل أكبر سواء في تعاملاته الخارجية أو المحلية، كما تسنى لها القيام بعدة شراكات مع مخابر ومؤسسات عالمية في نطاق التوسيع من تشكيلة منتجاتها، وكذا القيام بعدة استثمارات كإنشاء مصنع الأنسولين في وحدة قسنطينة.

يتجلى دور صيدال الرئيسي في توفير الاحتياجات الوطنية من الأدوية الضرورية المطلوبة باستمرار وواسعة الاستهلاك لضمان الصحة العمومية للمواطنين وكذا التقليل من تكاليف الاستيراد بالعملة الصعبة.<sup>1</sup>

ويتمثل مضمونه الاجتماعي في زيادة الإنتاج والذي ينتج عنه زيادة كل من الاستيراد والتصدير والتسويق لمختلف المواد الصيدلانية وترقية نشاطه، وقد توسعت المهام الموكلة إليه لتشمل عمليات البحث في الطب الإنساني ومجال البيطرة والنوعية، كما يقوم بالمراقبة والتحكم في فروع ووحدات المجمع، وتسيير المحفظة المالية لهذا الأخير.<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال ما سبق أن مجمع صيدال صاحبه مجموعة من التغيرات الهيكلية حتى أصبح مجعماً صناعياً كما هو عليه الآن، و يمكن إيجاز هذه التغيرات التي مر بها المجمع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.4) : محطات التغيير في مجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على تقارير مجمع صيدال.

<sup>1</sup> La notice d'information, Groupe Saidal, P4.

<sup>2</sup> Idem, P5.

المطلب الثاني : تعريف المجمع مهامه وأهدافه**1. تعريف مجمع صيدال**

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية متخصصة في تطوير، صناعة وتوزيع الأدوية الجنيسة للاستعمال البشري، تم إنشائه في 02 فيفري 1998، ويعتبر من الناحية القانونية شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي قدره 2.500.000.000 دج، موزع على 10 ملايين سهم بقيمة اسمية قدرها 250 دج للسهم (80% من الأسهم للشركة العمومية القابضة كيميائ صيدال Holding Public Chimie Pharmacie، و20% من الأسهم لحملة الأسهم الصغار (الخواص))، تم تحديدها بعد قرار الجمعية غير العادية في 25 جويلية 1998، حيث قررت تخفيض القيمة الاسمية للسهم من 80 000 دج إلى 250 دج للسهم، ويقع مقره الاجتماعي على الطريق الولائي رقم 11 ص.ب 141 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.

يسعى مجمع صيدال منذ إنشائه إلى تبنى ثقافة رقابية تؤهله إلى الوصول إلى مستويات عالية من المردودية والكفاءة والفاعلية، فلقد وصل سنة 1999 إنتاجه إلى مستوى قياسي يقدر بـ 112 مليون وحدة بيع، وبلغ رقم أعماله قيمة 4600 مليون دينار، كما قام بإبرام العديد من عقود التصدير والشراكة، كما إدراجه في بورصة الجزائر بتاريخ 17 جويلية 1999، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB)، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و15 مارس 1999 وقدر عددها بـ 2.000.000 سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ (20 في المائة) من رأس مال المجمع، وقدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد بـ 250 دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت بـ 800 دج، وكانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع.

وقد تحصل المجمع في 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 صيغة 2000، منحت له من طرف الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة « Association Française D'audit et Qualité » وبهذا يتم الاعتراف بقدرات صيدال في تطوير وإنتاج وبيع الأدوية وفقا لمعايير الجودة المعترف بها دولياً وبالاحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي. ويمكن تلخيص البطاقة التعريفية للمجمع في ما يلي:

## الشكل رقم (2.4) : بطاقة فنية لمجمع صيدال

النوع : شركة عمومية جزائرية
القطاع: الإنتاج الصيدلاني (ينتج 194 دواء في 20 قسم علاجي)
تاريخ التأسيس : 1984
رأس المال الاجتماعي : شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 2,5 مليار دينار جزائري.
رقم الأعمال : 9,78 مليار دينار
عدد العمال : 3453 (أكثر من الثلث إدارات)
الهيكل التنظيمي : يضم 04 فروع إنتاج و 03 وحدات تجارية و مركز للبحث والتطوير ومركز للتكافؤ الحيوي.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقرير التسيير لسنة 2014.

## 2. مهام المجمع

يحترف المجمع الصناعي صيدال في مجال صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري، وضمان موقع فعال على المستوى المحلي والإقليمي، وكذا اختراق الأسواق العالمية. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:<sup>1</sup>

- إنتاج وتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية في شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع قصد الاستعمال البشري أو البيطري؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- إعداد السياسة العامة للمجمع الصناعي ومختلف الإستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية، وتطوير الجودة والمراقبة الإستراتيجية للفروع؛

<sup>1</sup> منشورات صيدال، 2007.

- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- المساهمة في الحد من الواردات والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة.

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
- عبور ونقل السلع؛
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج وتطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج لضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم الصرف الصحي في سوق الدواء وزيادة رضا المستهلك؛
- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الطبية.<sup>1</sup>

### 3. أهداف المجمع

يحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال الصناعة الصيدلانية، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة في الجزائر، حيث يغطي نسبة (50 في المائة) من الاحتياجات المحلية، وذلك باعتماده على سياسة المرونة في الأسعار، وكذا إضفاء الطابع الدولي على منتجاته، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال المرجو تحقيقها من خلال نشاط المجمع في أربعة جوانب أساسية متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.3 الجانب المالي :

- مؤسسة ذات مردودية ونجاعة اقتصادية؛
- مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية والبقاء؛
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛
- الرفع من رقم أعماله، بزيادة المبيعات.

#### 2.3 الجانب التسويقي :

- مؤسسة ذات تنافسية عالية؛
- مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية؛

<sup>1</sup> نجاري جيلالي، ملتقى وطني حول تنمية الصناعة الدوائية من خلال مؤسسة صيدال، شرشال، 1999، ص 06.

<sup>2</sup> قندور أمينة، "دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدينة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2010، ص 172.

- تطوير وتوسيع الإنتاج إلى أقسام علاجية أخرى كمرض السرطان، أمراض العيون، المناعة والمنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية؛
- مؤسسة مبدعة؛
- مؤسسة ذات صورة وعلامة تجارية ذات سمعة جيدة في الأسواق؛
- تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني؛
- مؤسسة تحتوي على نظام معلومات ناجع، يحل مختلف المشاكل عبر الشبكة الداخلية(الأنترنت).

### 3.3 المسار الداخلي :

- مؤسسة تتحكم في عملية الإنتاج؛
- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتسيير فعال لمختلف المصالح؛
- تطوير اتفاقيات الشراكة مع المخابر الأجنبية وتفعيلها ميدانيا؛
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية؛
- تطوير الهيكل التنظيمي الداخلي بحيث يصبح أكثر مرونة؛
- خلق مناصب شغل من خلال إنشاء فروع جديدة؛
- المحافظة على البيئة.

### 4.3 التعلم والنمو :

- تنمية مهارات القيادة والتدبير؛
- أداء وكفاءة عالية لدى العنصر البشري؛
- التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تسمح بمعرفة تكاليف الإنتاج وتسيير المشاريع؛
- التحكم في المبادلات التجارية الدولية؛
- تدريب الكفاءات في إدارة المخزونات؛
- تطوير الاتصال الداخلي؛
- أن يكون للمؤسسة كفاءة عالية للبحث والإبداع في المجال الصيدلاني.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، سطر مجمع صيدال مخطط تنموي للفترة 2010 – 2014 متمثل في:

- عصرنة وتأهيل خمس وحدات إنتاج؛
- عصرنة مصنع الأنسولين على شكل قارورات؛
- إنجاز 06 مصانع جديدة للإنتاج:

\* 04 مصانع متخصصة في الدواء الجنييس.

\* مصنع متخصص في الأدوية المضادة للسرطان.

\* مصنع متخصص في صناعة الأنسولين على شكل خراطيش.

- إنجاز مركز جديد للبحث والتطوير؛

- إنجاز مركز للتكافؤ الحيوي.

حيث تم التوصل في إنجاز هذه المشاريع إلى <sup>1</sup>:

- الانتهاء من إنجاز مشروعين هما : مركز التكافؤ الحيوي، ومشروع تافكو؛

- خمسة مشاريع في طور الانجاز وهي : الحراش 2 (65 في المائة من نسبة الانجاز)، شرشال (20 في

المائة)، قسنطينة شراب (25 في المائة)، قسنطينة أنسولين قارورات وخراطيش؛

- سبعة مشاريع سيتم إطلاقها والمتمثلة في : مشاريع عنابة، مركز البحث والتطوير الجديد، مشروع الأدوية

المضادة للسرطان، توسيع مصنع سوميدال ومصنع جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، مركز التوزيع بالبلدية

ومشروع البيوتكنولوجيا.

سيتم إعادة تأهيل كل من مصانع الدار البيضاء، الحراش، باتنة والمدينة بعد استلام المصانع الجديدة.

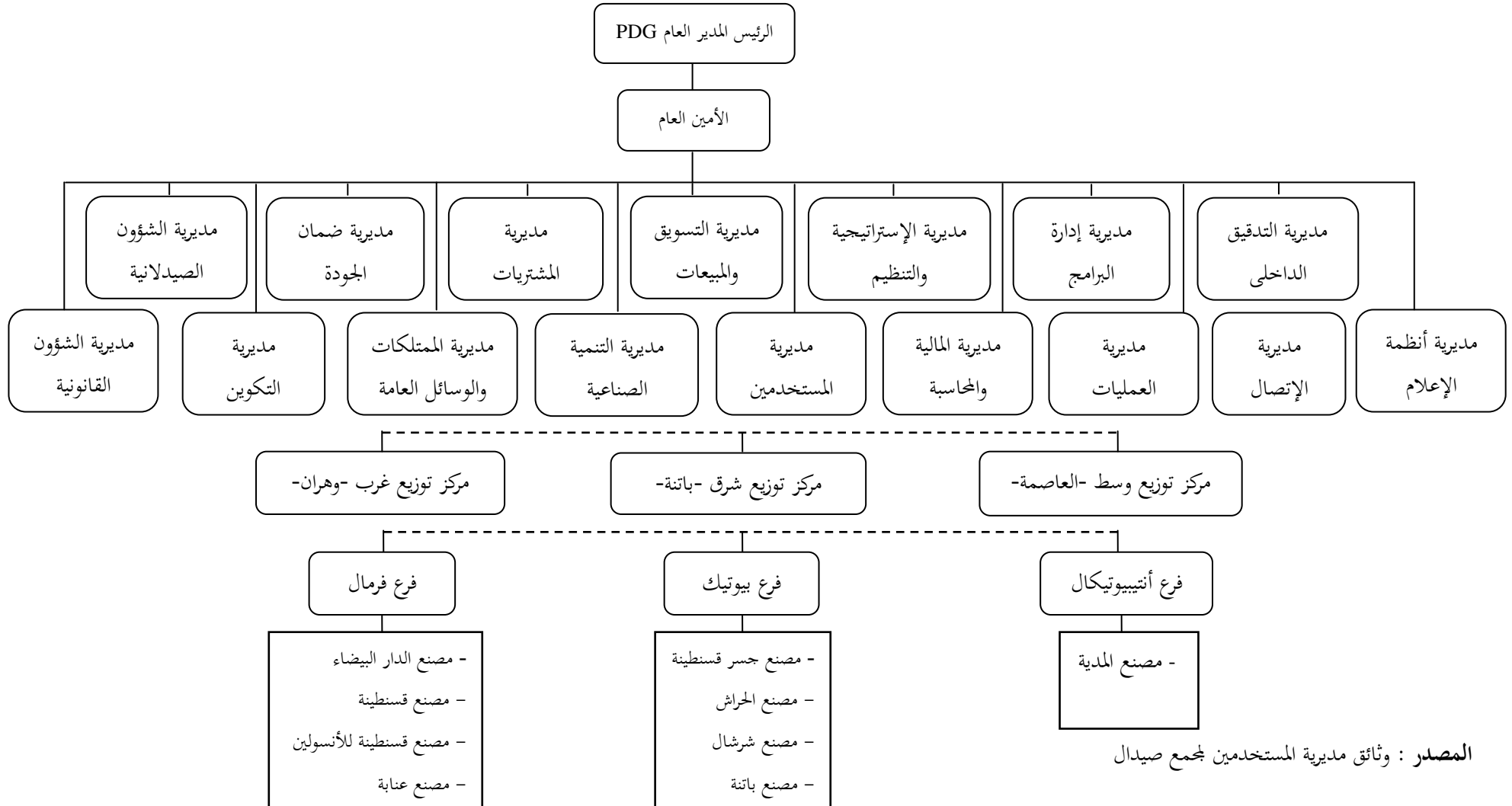
### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه المجمع والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء تم تغيير الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال عدة مرات وفقا لإعادة الهيكلة، وبما يتناسب ومخطط أعماله، وكان ذلك بإنشاء عدة مديريات وفروع تسمح بتطوير الإنتاج والتوزيع والبحث وكذا التسيير. ويرتبط المجمع بفروعه بعلاقة وظيفية، إذ نجد أن هذه الفروع هي مؤسسات مستقلة ماليا وتسييرا وذات أسهم لها مجالسها الإدارية التي ترعى جميع شؤون المؤسسة وبها العديد من الإدارات الوظيفية(سيتم التفصيل فيها في المطلب الموالي).

ويتمثل دور المجمع في التوجيهات العامة التي يصدرها إلى المؤسسات الفرعية قصد خدمة الإستراتيجية العامة للمجمع وتحقيق أهداف المجمع الإنتاجية، وعلى مديري الفروع رفع التقارير السنوية لنشاطها للمجمع، كما يقوم المجمع بالمصادقة على الأهداف السنوية والمتوسطة المدى للفروع من خلال توجيه تعليمات لتطبيق ما خطط له والتي تهدف عادة إلى خدمة الإستراتيجية العامة للمجمع، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي العام للمجمع:

<sup>1</sup> نشرة داخلية لمجمع صيدال، 2015.

الشكل رقم (3.4) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



من خلال الهيكل التنظيمي السابق، يمكننا التمييز بين مختلف المديرات والفروع التي بإمكانها الاستفادة من المديرات المركزية بما يضمن التنسيق الكافي مع المديرات العامة كما يتميز هذا الهيكل التنظيمي بما يلي:<sup>1</sup>

- الإدارة المركزية لجميع الفروع والوحدات التي تتوفر عليها المجمع؛
- توفير المجمع على متخصصين في كل المديرات المكونة للمجمع.

ولقد قام المجمع خلال السنوات الأخيرة بـ:

- إنجاز مخطط التوجيه الاستراتيجي لأنظمة الإعلام الآلي؛
- مواصلة عملية إعداد المخططات التنظيمية لفرع فارمال، وفرع المضادات الحيوية، وكذا بالنسبة لمديرية البحث والتطوير سنة 2005؛
- إقامة شبكة إنترانت (Intranet) للتنسيق أكثر بين مديرات المجمع وفروع من خلال التبادل السريع للمعلومات، وهذا بدءاً من سنة 2006؛
- إنجاز مديرية مركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجيا سنة 2007، عوض السابقة المكلفة بالبحث والتطوير.

ومن الهيكل التنظيمي السابق تتضح لنا المستويات التنظيمية لمجمع صيدال التي تتمثل في مايلي:

1. **الرئيس المدير العام (P.D.G) :** يوجد في أعلى هرم المؤسسة، يشرف على مجلس إدارة المجمع، وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المؤسسة.

ومن بين مهام الرئيس المدير العام مايلي:

- تحديد الإستراتيجية الشاملة ووضع السياسة العامة التي يتبعها المجمع؛
- تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا؛
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، إذ أن مجلس الإدارة يتكون من تسعة أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
  - \* أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
  - \* مناقشة مخطط السنة الحالية والقادمة؛
  - \* تنظيم المجمع (إجراءات تنظيم السوق إجراءات تسيير الخزينة... إلخ)؛

<sup>1</sup> قندور أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

\* نشاط الشراكة.

**2. الأمين العام (S.G) :** يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، له تقريبا نفس الصلاحيات للرئيس المدير العام فقط أن الفرق بينهما هو أن الرئيس المدير العام هو الذي يرأس مجلس الإدارة للمؤسسة في كل قراراتها، أما الأمين العام يعتبر كمحرك للمؤسسة لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمؤسسة.

**3. مديرية التدقيق الداخلي :** تهدف هذه المديرية إلى تحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية لجميع الحسابات والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية لمراقبة محافظي الحسابات.

**4. مديرية الإستراتيجية والتنظيم :** تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في تسيير الإستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، كما تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط والقصير، وذلك بتحليل الأنشطة المالية وفق الأهداف المسطرة، وكذا متابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية.

**5. مديرية التسويق والمبيعات :** وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، ثم الإعلام الطبي وذلك من خلال بناء قاعدة إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، وهي تضم 80 مندوبا طبيا موزعين على خمس أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري، حيث يكمن دورهم في الترويج لأكثر من 250 صنف دوائي لصيدال، وتتمثل مهام هذه المديرية في مايلي:

- إعداد وتنفيذ إستراتيجية التسويق والإعلام الطبي؛
- العمل على تطوير الإنتاج وترقية صور المجمع؛
- تدعيم ركائز مراقبة الجودة؛
- تعيين مندوبين عبر كافة القطر الوطني؛
- إعطاء صورة جيدة للمجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعنية؛
- إعداد وإصدار المجلات التالية Sidal Info ، صيدال للصحة Sidal Santé، وصدى

صيدال Sidal écho، وكذا إنشاء موقع انترنت خاص بالمجمع [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

، بالإضافة إلى إعداد النشرات الداخلية.

**6. مديرية المشتريات :** تتكفل هذه المديرية بإقتناء مختلف المعدات التقنية والأدوات الإدارية من داخل الوطن وخارجه والمتمثلة في قطع الغيار، آلات، مواد أولية ... إلخ.

كما تقوم هذه المديرية بالتسيير العقلاني لمخزونها وضمن استمرارية العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

- 7. مديرية ضمان الجودة :** تسعى هذه المديرية إلى الاهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة لمنتجات المجمع، وتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين جودة ونوعية المنتجات الصيدلانية لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين، حيث عملت على تبني نظام الجودة الشاملة في جميع الفروع مما مكنها الحصول على شهادة الإيزو Iso 9001 لنشاط التسويق والبيع.
- وفي هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تدريب العمال في مجال تسيير الجودة.
- 8. مديرية الشؤون الصيدلانية :** تحتوي على مديرية البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، تتمثل مهامها في بحث وصنع المنتجات الجديدة خاصة المطابقة للأصل وإعطاء الأوامر والتوجيهات لهذه الوحدة.
- 9. مديرية أنظمة الإعلام :** تتكفل هذه المديرية بنظام الإعلام بمجمع صيدال.
- 10. مديرية الاتصال :** تتمثل أهم نشاطاتها فيما يلي:
- متابعة انجاز الجريدة الداخلية الشهرية "صيدال أخبار"؛
  - التكفل بالنشر في الموقع الإلكتروني؛
  - إعداد التعليب الجديد للمنتجات بالتعاون مع مديريات التسويق والمبيعات والشؤون الصيدلانية.
- 11. مديرية المالية والمحاسبة :** وتمرر بها كل المعلومات اليومية المختلفة لنشاطات المجمع من خلال تطبيق نظام معلوماتي داخلي، ومن أهم مهامها نجد:
- الإشراف على تنفيذ و تسجيل كل العمليات المحاسبية وفقا لم نص عليه القانون المعمول به؛
  - التكفل بإعداد الميزانية و ميزان المراجعة و جدول حسابات النتائج وكل الوثائق المحاسبية التابعة لها والمطلوبة قانونا كالملاحقات، جداول الضرائب والشرح التفصيلي للحسابات والعمليات؛
  - إجراء تحاليل حول الوضعية المالية للمؤسسة؛
  - الاستجابة لمقتضيات الضريبة.
- 12. مديرية المستخدمين :** وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية، تتمثل مهامها في تخطيط، توظيف، تدريب، ووضع سياسة الأجور وتقييم الموارد البشرية في المجمع ككل... وكل الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خلال طيلة مسارها الوظيفي.
- 13. مديرية التنمية الصناعية :** تهتم هذه المديرية بجميع النشاطات المتعلقة بالتنمية الصناعية خاصة الاستثمار في مجال الشراكة المحلية والأجنبية، والتنازل عن التجهيزات، وتطور المديرية سنويا من 06 إلى 09 منتجات جنيصة لتندرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع، كما تقوم بمساعدة مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتحديث سلم المنتجات الجديدة والتي هي قيد التصنيع.

14. مديرية الممتلكات والوسائل العامة : ومن المهام المستندة إلى مديرية الممتلكات والوسائل العامة هي إحصاء وتعداد ما هو موجود في المجمع من معدات ووسائل... إلخ في سجل الجرد.
15. مديرية التكوين : ترتبط بعلاقات وظيفية مع مديرية المستخدمين، وهي مسؤولة عن:
- التحضير للإجراءات من خلال تحليل احتياجات التكوين على المدى القصير والمتوسط والطويل الأجل؛
  - وضع مخطط التكوين حيز التنفيذ؛
  - القيام بعملية التكوين للإطارات المسؤولة عن التكوين.
16. مديرية الشؤون القانونية : تتكفل مديرية الشؤون القانونية بكل الأمور القانونية المتعلقة بالمجمع.
17. المديرية المركزية للأمن : مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي، والحفاظ على سلامة عمال المجمع وكذا ممتلكاته.

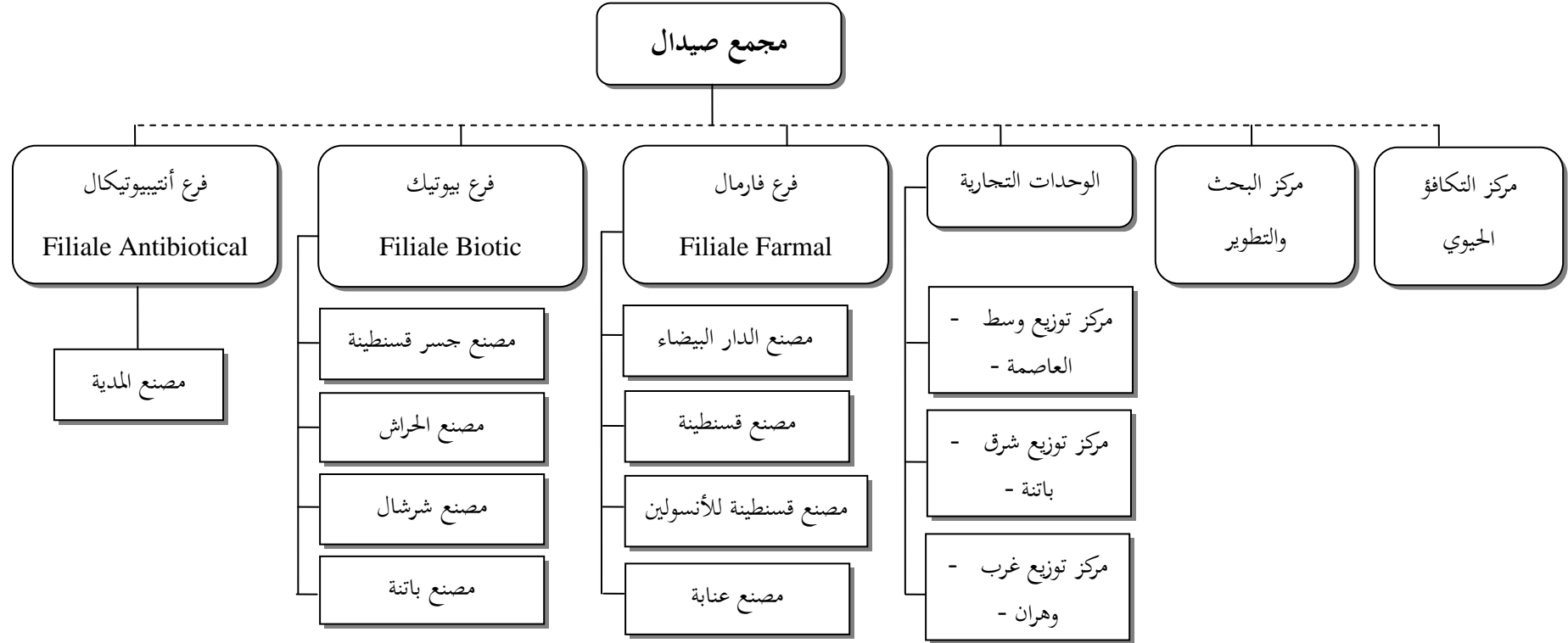
تقوم المديرية المختلفة للمجمع بدور هام في التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف وتعمل على تلبية الاحتياجات كل حسب طبيعتها.

#### المطلب الرابع : تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال عدة تحولات وتغييرات فأصبح يضم أربع فروع إنتاج وذلك بتجميع وحدات الإنتاج المتشابهة في الفرع الواحد، نظرا لتعدد الوحدات الإنتاجية والمنتجات، إضافة إلى ثلاث وحدات تجارية تهتم بتوزيع منتجات المجمع، وكذلك مركز للبحث وتطوير المنتجات الحالية والجديدة.

ويمكن أن نجد أهم الفروع والوحدات المكونة للمجمع وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (4.4): هيكل فروع ووحدات مجمع صيدال



المصدر : وثائق مديرية المستخدمين لمجمع صيدال

## 1. فروع المجمع الصناعي صيدال

لمجمع صيدال أربع فروع يتحكم فيها، تعمل على تنفيذ برامج الإنتاج لكامل المجمع، وكل فرع مقسم لوحدة بحسب ما تحتاجه العملية الإنتاجية لذلك، هذه الفروع تشمل تسع مصانع للإنتاج بقدرة إنتاجية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنويا، كما أنها مدعمة بمركز البحث والتطوير مكلف بتطوير الأدوية، ويضم المجمع أربع فروع نذكرها كما يلي:

### 1.1 فرع أنتيبوتيكال (Filiale Antibiotical) : يقع هذا الفرع بولاية المدية وهو عبارة عن مركب

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية (Pénicilliniques)، والغير البينيسيلية (Non Pénicilliniques)، ويتربع على مساحة قدرها 26 هكتار منها 19 هكتار مبنية، ويضم المركب الوحدات التالية:<sup>1</sup>

#### 1.1.1 وحدة إنتاج المادة الفعالة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية : ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي

التخمير ونصف التحليل، حيث تصل إلى سعة التخمر إلى 1200 م<sup>3</sup> بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

#### 2.1.1 وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية : وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج

الأدوية البينيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البينيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي (50 في المائة) من حقن، (30 في المائة) من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، ومسحوق للشرب)، (5 في المائة) من الأشربة، (15 في المائة) من المراهم، كما للوحدة أربع ورشات معقمة من صنف 100، ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي.

#### 3.1.1 مطبعة : ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة، و140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك

مطبعة المركب (100 في المائة) من احتياجاتها، و(30 في المائة) من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

بدأ المركب نشاطه سنة 1988، توسع مجال إنتاجه ليشمل الحقن (Injectables)، الكبسولات (Gélules)، المراهم (Pommades)، الشراب (Sirops)، والأقراص (Comprimés)، وهو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية:

- طاقة إنتاج معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة وفي مختلف التخصصات الصيدلانية؛

<sup>1</sup> محبوب فاطمة، "تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص، 132.

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالمخاط والمستحضرات الطبية؛
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية؛
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛
- مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والمخاط والأشكال الصيدلانية المعقدة؛
- قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفى أو الجزئي (Semi synthèse).

كما يحتوي فرع المضادات الحيوية على:<sup>1</sup>

- وحدة إنتاج المواد الأولية V.R.A.C لاستخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق؛
- وحدة البيوتكنولوجيا الجذ مطورة لإنتاج الطبقات الأصلية الناجمة (Principals Actifs) البينيسيلينية وغير البينيسيلينية؛
- وحدة المستحضرات الطبية؛
- مخبر لمراقبة الجودة؛
- مركز لصيانة المعدات، ووحدة المصانع والمساعدة (Services auxiliaires)؛
- وحدة لمعالجة الفضلات.

**2.1 فرع فارمال (Pharmal) :** يقع فرع فارمال بالدار البيضاء (الجزائر العاصمة)، يقدر رأسماله ب 200 مليون دج، ويتكون من ثلاث وحدات للإنتاج ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات وحدات الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة، وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع فارمال في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا، وهي كالاتي:

**1.2.1 مصنع دار البيضاء :** وهي الأقدم في فرع فارمال حيث يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1958، وقد كانت ملك للمخبر الفرنسي (Labaz) قبل تأميمها، وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة "عقود التصنيع Les Accords de façonnage"، وكانت نشاطاتها محصورة في إنتاج بعض الأدوية ومواد التجميل والآن تقوم بإنتاج عدة أنواع من الأدوية (أقراص، شراب، كبسولات، محاليل للشرب ومرامهم)، وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال، وتنقسم وحدة الدار البيضاء بدورها إلى:

<sup>1</sup> قندور أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- ورشة لإنتاج الشراب بطاقة إنتاجية 40 000 وحدة بيع مبيعة في اليوم؛
- ورشة لإنتاج الشراب الجاف بطاقة إنتاجية تقدر ب 50 000 وحدة مبيعة في اليوم من الكبسولات، و74000 وحدة مبيعة في اليوم من الأقراص؛
- ورشة إنتاج المعجنات بطاقة إنتاجية : (معجون الأسنان 50000 وحدة مبيعة في اليوم، ومنتجات أخرى 22500 وحدة مبيعة في اليوم).

2.2.1 مصنع قسنطينة : تم ضمها إلى فرع فارمال بعد حل مؤسسة Ecopharm بتاريخ 1997/12/31، وهي تقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي مختصة في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل، كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

3.2.1 مصنع عنابة : تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية لولاية عنابة، وهي مختصة في إنتاج الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مراهم، شراب، ومعجون أسنان)، وتحتوي على ورشة واحدة بطاقة إنتاجية مقدرة ب 8 000 000 وحدة مبيعة في اليوم.

ومن أهم مميزات هذه الوحدة مايلي :

- أكثر من 38 سنة خبرة في ميدان الإنتاج الصيدلاني؛
- قدرات عالية في مجالات الإنتاج، المراقبة والتحليل؛
- مخبر تحليل حديث بدأ نشاطه سنة 1998؛
- طاقة إنتاجية هامة.

4.2.1 مصنع الأنسولين بقسنطينة : ويتخصص في صناعة الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور، وعمال المؤهلين، ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن، وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

ويتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية:

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة، والتحليل؛
- طاقة إنتاجية هامة.

3.1 فرع بيوتيك (Biotic) : يوجد مقره الاجتماعي بالمحمدية بالحراش، وهو أيضا أحد الفروع التي أنشأت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998، حيث يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية، ويقدر رأس ماله 250 مليون دينار، وله قدرة إنتاجية تقدر بـ 14 مليون وحدة بيع في السنة، وينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية: المراهيم، الأشربة، المحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، ويتكون من ثلاث وحدات إنتاجية وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، ووحدة شرشال كالتالي:<sup>1</sup>

1.3.1 مصنع جسر قسنطينة : تقدر طاقته الإنتاجية بأكثر من 18 000 000 وحدة بيع وهو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة، وتحتوي الوحدة على خمس ورشات إنتاجية متخصصة متمثلة في:

- ورشة التحاليل بطاقة إنتاجية قدرت بـ 5 800 000 وحدة بيع؛
- ورشة الأقراص والحبوب بطاقة إنتاجية قدرت بـ 3 900 000 وحدة بيع؛
- ورشة الأمبولات بطاقة إنتاجية قدرت بـ 3 300 000 وحدة بيع.

وورشتين لإنتاج المحاليل الكثيفة:

- ورشة المحاليل الكثيفة (الحبيبية) بطاقة إنتاجية قدرت بـ 9 500 000 وحدة بيع؛
- ورشة المحاليل الكثيفة (في القارورات) بطاقة إنتاجية قدرت بـ 5 500 000 وحدة بيع.

2.3.1 مصنع الحراش : تتمثل هذه الوحدة في مصنع الحراش التي أفتتح سنة 1971، وتقدر طاقتها الانتاجية بـ 20 000 000 وحدة وهي مقسمة إلى:

- مخبر لرقابة النوعية مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني؛
- خمس ورشات للإنتاج:

- \* ورشة الشراب : بطاقة إنتاجية 4 400 000 وحدة بيع؛
- \* ورشة المحاليل : بطاقة إنتاجية 900 000 وحدة بيع؛
- \* ورشة الأقراص والحبوب : بطاقة إنتاجية 3 300 000 وحدة بيع؛
- \* ورشة المراهيم : بطاقة إنتاجية 7 500 000 وحدة بيع؛
- \* ورشة التحاليل : بطاقة إنتاجية 2 000 000 وحدة بيع.

3.3.1 مصنع شرشال : انضمت إلى مجمع صيدال سنة 1998، تختص في إنتاج محلول تصفية الدم

. HEMODIALYSE

<sup>1</sup> بونويرة موسى، "دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز اليقظة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2010، ص ص 191-192.

4.1 فرع صوميدال (Somédial) : وهو نتيجة لشراكة بين مجمع صيدال ومجموعة أوروبا الصيدلانية (EPG) و FINALEP وتقع في منطقة واد السمار الصناعية، وهو يغطي مساحة 17 000 م<sup>2</sup>، وقد زادت حصة الإنتاج لهذا الفرع بعد التطور الكبير من (5 في المائة) في عام 2002 إلى (30 في المائة) في عام 2008 إلى (70 في المائة) في عام 2009 و (90 في المائة) في عام 2010 وهذا من شأنه الإحلال محل الواردات، كما يحتوي الفرع على معدات بطاقة إنتاجية تصل إلى 18 مليون وحدة موزعة على ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>

- قسم مخصص للمنتجات الهرمونية بطاقة إنتاجية تصل إلى أربع مليون وحدة في السنة؛
- قسم لصناعة المنتجات الدوائية التي على شكل سوائل بطاقة إنتاجية تصل إلى ستة مليون وحدة سنويا؛
- قسم مخصص للمنتجات الجافة على شكل أقراص وكبسولات بطاقة إنتاجية تصل إلى ثمانية مليون وحدة في السنة.

## 2. الوحدات التجارية

يحتوي مجمع صيدال على ثلاث وحدات تجارية، وهي:

1.2 الوحدة التجارية المركزية - العاصمة - (UCC): أنشئت هذه الوحدة سنة 1996، بهدف تخزين وتوزيع كل الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال ، يقع مقرها الاجتماعي بالمحمدية (الحراش)، تشغل 160 عامل وتمتلك فريق نشيط ومتخصص في البيع والتسليم للعملاء، ولها قدرة تخزين تصل إلى 4 000 000 وحدة بيع، وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800 م<sup>2</sup>.

وللتقرب أكثر من العملاء وبعد النتائج التي أسفرت عن الوحدة المركزية بالعاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، أسست وحدتان للتوزيع، وحدة على مستوى الشرق بولاية باتنة، وأخرى على مستوى الغرب بولاية وهران:

2.2 الوحدة التجارية للشرق - باتنة - (UCB) : تأسست هذه الوحدة بباتنة سنة 1999، تضمن تغطية احتياجات أكثر من 18 ولاية من ولايات الشرق الجزائري، وتتربع على مساحة 3600 م<sup>2</sup>.

3.2 الوحدة التجارية للغرب - وهران - (UCO) : أنشئت سنة 2000، تهتم بتغطية الناحية الغربية بمنتجات المجمع، من أهم ما حققته توزيع ما يعادل 3323 مليون وحدة مباعة بقيمة 168 622 مليون دج.

<sup>1</sup> فتحي خذرية، مرجع سبق ذكره، ص 132.

أما التوزيع في الجنوب فهو مضمون من طرف فرع أنتيبوتكال، لكن سيتم إنشاء وحدة تجارية بورقلة قريبا.

**3. مركز البحث والتطوير (CRD) :** أنشئ هذا المخبر سنة 1995، مقره بالمحمدية (الحراش)، يقوم بتطوير من 5 إلى 6 منتجات جالينوسية سنويا، ويشغل المركز 156 عامل، منهم (70 في المائة) إطارات، كما تساعد هذه الوحدة باستمرار وحدات الإنتاج في مراقبة ومراجعة الجودة.

وتكمن مهامه فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير الأدوية الجنيسة<sup>2</sup> Générique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- \* المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛
- \* وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية التي يتم تطويرها؛
- \* متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛
- \* تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛
- \* تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي؛
- \* المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
- \* المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛
- توفير، توزيع، وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛
- رقابة جودة الأدوية وغيرها؛
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛
- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 355.

<sup>2</sup> الأدوية الجنيسة : هي مجموع الأدوية التي زالت عنها حماية براءات اختراعها ويمكن بيعها بالاسم النوعي للدواء وليس بالاسم التجاري.

ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية:<sup>1</sup>

- 1.3 مخبر الجالينوس : ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنسية وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة)؛
  - 2.3 مخبر التحاليل الكيماوية : يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات؛
  - 3.3 مخبر الأبحاث السمية : يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها؛
  - 4.3 مخبر الميكروبيولوجيا : يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة؛
  - 5.3 مخبر علم أمراض المناعة : يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA وغيرها من أمراض حديثة الظهور؛
  - 6.3 قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي : تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، ويتم تحديثها بصفة مستمرة؛
  - 7.3 قسم ضمان الجودة : يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر؛
  - 8.3 قسم الشؤون الصيدلانية : يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المحسمات الهندسية للأدوية المطورة.
- كما يتولى المخبر أيضا تنظيم الملتقيات والندوات العلمية، الوطنية، والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب، كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من 27 أستاذ في مختلف الاختصاصات الطبية والصيدلانية، أما بالنسبة لمشاريع البحث في المخبر فتتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني.
- العلاقة الوظيفية للهيكل التنظيمي:**

ترتبط هذه العلاقة بين مختلف الفروع المقدره بأربع فروع، وكذا بين وحدات هذه الفروع، وبين كل من الرئيس المدير العام والأمين العام، وقد قامت صيدال بتقسيم هيكلها التنظيمي حسب المنتجات، فجمعت كل الوحدات

<sup>1</sup> قال مريم، "كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص ص 126-128.

المتشابهة في الإنتاج في فرع واحد نظرا للعدد الكبير من الوحدات الإنتاجية واتساع خط المنتجات الذي يتجاوز 160 نوعا من الأدوية.<sup>1</sup>

### العلاقة الهرمية للهيكل التنظيمي :

تربط هذه العلاقة بين مختلف المديرين ووحدات الخدمات (الوحدة التجارية المركزية، الوحدة التجارية الشرقية، والوحدة التجارية الغربية) ومركز البحث والتطوير من جهة ومن جهة أخرى بين كل ما سبق والأمين العام والرئيس المدير العام.

والملاحظة الهامة التي يمكننا الوقوف عندها هي اتساع نشاط مجمع صيدال، وكذا اتساع الدائرة الإنتاجية مما أدى إلى حدوث بعض التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي حيث أضيفت وحدتين تجاريتين وهما الوحدة التجارية الشرقية، والوحدة التجارية الغربية، وكذا التعديل الذي طرأ على مستوى وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية حيث حولت إلى مركز البحث والتطوير.

### نقاط القوة والضعف للهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال متناسق وغير مكلف بالمقارنة بحجم المؤسسة الكبير حيث يحتوي على خمس مديريات وأربع وحدات تربطهم علاقة هرمية وأربع فروع تربطهم علاقة وظيفية، ويحتوي الهيكل على خلية مراجعة داخلية.

ونظرا لكون مجمع صيدال شركة ذات أسهم، وكذا إدراجه في بورصة الجزائر فهو يتوفر على مديرية تسيير المحافظ والاستراتيجيات المالية وهي بدورها تحتوي على مصلحة (مكتب) البورصة، والتي تقوم بمتابعة تطورات أسعار الأسهم في البورصة ومراجعة شهادات الأسهم من حيث الكمية، رقم الشهادة، اسم ولقب المساهم بعد كل جلسة تداول في البورصة.

وتعالج العمليات المحاسبية على مستوى الوحدات وتتم مديرية المالية والمحاسبة للمقر الاجتماعي بدار البيضاء بتجميع حسابات الوحدات وتسيير المعلومات بين هاته الأخيرة، ونسجل نقطة الضعف على مستوى نظام المعلومات والذي يتميز بعدم المرونة والبطء في إعداد الميزانيات للدورات السابقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بونويرة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 195-196.

المبحث الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمجمع صيدالالمطلب الأول : قياس تنافسية مجمع صيدال**1. مؤشر الربحية**

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة انطلاقا من الربحية كمؤشر بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة، وهذا من خلال تحليل النسب المتعلقة بمؤشر الربحية لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتحقيق فائضا من إيرادات التشغيل، ومن بين هذه نسب :

هامش الربح التشغيلي = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / رقم الأعمال

هامش الربح الصافي = الأرباح بعد الضرائب (النتيجة الصافية) / رقم الأعمال

العائد على إجمالي الأصول = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول

نحاول معرفة تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1.4) : نسبة العوائد الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الأرباح قبل الضرائب (1)	3 495.66	1 519.61	2 525.20	2 397.83	2 798.70	1 568.43
الأرباح بعد الضرائب (النتيجة الصافية) (2)	2 871 .81	1 102.19	2 060.48	1 965.16	2 658.14	1 477.75
رقم الأعمال (3)	12 038.30	12 510 .19	13 504.27	13 895.05	11 461.84	9 789.02
إجمالي الأصول (4)	23 176.68	28 251.18	27 277.97	30 021.14	30 099.57	31 587.70
هامش الربح التشغيلي (1)/(3)=(5)	0.29	0.12	0.18	0.17	0.24	0.16
هامش الربح الصافي (2)/(3)=(6)	0.23	0.08	0.15	0.14	0.23	0.15
العائد على إجمالي الأصول (2)/(4)=(7)	0.12	0.03	0.07	0.06	0.08	0.04

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير المالية لمجمع صيدال

من خلال الجدول أعلاه توضح لنا النسب مؤشر ربحية مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)، وتهدف نسبة هامش الربح التشغيلي إلى تقديم معلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يُستخدم معها رأس المال، وينتج عن هذه النسبة معرفة الربح المحقق عن كل وحدة نقدية في المبيعات، وفي الواقع تحدد هذه النسبة مدى خفض سعر البيع قبل أن تحقق المؤسسة خسائر، ويُظهر الجدول هامش الربح التشغيلي شبه مستقر على طول الفترة، حيث حقق سنة 2009 حوالي 0.29 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة، وانخفض في

السنة المالية إلى 0.12، ليعود إلى الارتفاع في السنوات المالية، وهذا ناتج عن نسب الزيادة المتقاربة في كل من الأرباح قبل الضرائب والمبيعات، لكن عموما يبقى الهامش المحقق من طرف المؤسسة مقبولا.

أما هامش الربح الصافي فقد سجل ارتفاعا طفيفا، حيث انتقل من 0.08 سنة 2010 إلى 0.15 سنة 2014، ويعود هذا إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا نسبيا.

وبالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فقد جاء حساب هذه النسبة انطلاقا من كون نسبة الهامش التي تعكس ربحية الدينار الواحد من المبيعات لا تكفي أساسا في تقييم ربحية المؤسسة ككل، وبالتالي فهو يعكس طاقة الاستثمار المستخدمة، فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.12 دج من الأرباح سنة 2009، وهي أحسن نسبة خلال الفترة، ولقد سجل المجمع انخفاضاً في هذه النسبة بـ 0.03 دج سنة 2010، لتشهد ارتفاعاً في السنوات المالية، ثم تراجع في الانخفاض سنة 2014 لتسجل نسبة 0.04، ويبقى هذا العائد ضعيفا نسبيا هو الآخر.

وبناء على ما تم تحليله من خلال هذه النسب التي تعكس مؤشر الربحية يمكن القول بأن مجمع صيدال له قدرة تنافسية في المدى القصير، غير أن هذه الوضعية معرضة لخطر التهديدات ونقاط الضعف الداخلية التي يجب التفكير في معالجتها باستغلال الأوضاع الحالية الجيدة.

## 2. مؤشر التكاليف

يمكن الاعتماد في توضيح المزايا النسبية لمجمع صيدال على حسابات المجموعة السادسة للنظام المحاسبي المالي والتي تمثل حسابات الأعباء والتي يتم من خلالها حساب تكاليف عوامل الإنتاج والمتمثلة أساسا في : المشتريات المستهلكة (60)، الخدمات الخارجية (61)، الخدمات الخارجية الأخرى (62)، أعباء المستخدمين (63)، الضرائب والرسوم (64)، الأعباء التشغيلية الأخرى (65)، الأعباء المالية (66)، المخصصات للاهتلاكات، والتموينات وخسائر القيمة (68) والجدول التالي يوضح مختلف الأعباء لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2010)

الجدول رقم (2.4) : تطور أعباء مجمع صيدال خلال الفترة (2009\_ 2014)

الوحدة : مليون دينار جزائري

2014	2013	2012	2011	2010	2009	البيانات
3 017.97	3 556.47	5 246.88	4 699.65	4 972.75	5 202.50	المشتريات المستهلكة (60)
815.27	740.25	914.33	905.12	914.36	943.73	الخدمات الخارجية (61)
3 222.19	3 848.44	3 809.10	3 342.92	3 439.80	3 078.97	أعباء المستخدمين (63)
205.06	211.01	228.13	282.93	308.87	315.54	الضرائب والرسوم (64)
204.46	135.20	207.49	327.94	327.27	318.95	الأعباء التشغيلية الأخرى (65)
157.01	221.32	225.13	201.29	261.60	433.50	الأعباء المالية (66)
1 130.37	1 431.29	2 144.92	1 488.03	1 962.87	3 322.70	المخصصات للاهلاكات، والتموينات وخسائر القيمة (68)
<b>8 752.33</b>	<b>10 143.98</b>	<b>12 775.98</b>	<b>11 247.88</b>	<b>12 187.52</b>	<b>13 615.89</b>	مجموع التكاليف

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية لمجمع صيدال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الانخفاض المتزايد لمجموع التكاليف خلال الفترة (2009-2014)، ويعود سبب انخفاض تكاليف المجمع إلى انخفاض في كمية الإنتاج، وليس بتحكم في التكاليف، ولا يقتصر هذا الانخفاض على مرحلة معينة من الدراسة بل هناك ارتفاع في سنة 2012 وهذا راجع إلى ارتفاع في كمية الإنتاج التي بلغت 135 573 مليون وحدة، ولقد عرفت المشتريات المستهلكة انخفاضا ملحوظا فبعدما كانت تقدر بـ 5 202.50 مليون دج سنة 2009 انخفضت إلى 3 017.97 مليون دج سنة 2014.

أما بالنسبة لأعباء المستخدمين والتي تمثل أهم عناصر تكاليف الإنتاج، فقد شهدت تزايد مستمر خلال الفترة (2009-2014)، حيث بلغت أعلى قيمة سنة 2013 بـ 3 848.44 مليون دج، بعدما قدرت بـ 3 078.97 مليون دج سنة 2009، وهذا راجع إلى زيادة الأجور من جهة، والإنفاق على تكوين وتدريب المستخدمين من جهة أخرى.

كما تميزت الضرائب والرسوم بالانخفاض المستمر حيث بلغت سنة 2014 قيمة 205.06 مليون دج، وهذا نتيجة المبالغ المالية التي تقوم صيدال بإنفاقها في مجال الرعاية والدعاية، بالإضافة إلى التغييرات على الهياكل

الجمركية التي اتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، بينما اتسمت الأعباء المالية بالانخفاض الشديد طول الفترة (2009-2014).

وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، ويمكن حساب تكلفة الصنع المتوسطة لمجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014)

الجدول رقم (3.4) : تكلفة صنع الدواء المتوسطة في مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات
8 752.33	10 143.98	12 775.98	11 247.88	12 187.52	13 615.89	تكاليف الإنتاج (1) (10 <sup>6</sup> دج)
111 020	130 676	135 573	131 048	134 605	139 988	كمية الإنتاج (2) (1000 uv)
دج 78.83	دج 77.62	دج 94.23	دج 85.83	دج 90.54	دج 97.26	تكلفة الصنع المتوسطة (3)=(2)/(1)
<b>دج 87.38</b>						متوسط تكلفة الصنع المتوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية لمجمع صيدال.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تكلفة الصنع المتوسطة لإنتاج الدواء في مجمع صيدال تنخفض من سنة لأخرى، حيث انخفضت من 97.26 دج سنة 2009 إلى 78.83 دج سنة 2014، ماعدا سنة 2012 التي ارتفعت إلى 94.23 دج، ويفسر انخفاض تكلفة الصنع المتوسطة إلى الانخفاض في الكمية المباعة في السوق.

وبصفة عامة فإن سعر الأدوية يخضع لقوانين محددة من طرف الدولة والتي تحاول من خلالها المحافظة على القدرة الشرائية للمستهلك وأن يكون سعر الدواء الجنييس أقل ب (30 في المائة) من سعر الدواء الأصلي، والذي حدده المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في 01 فيفري 1998، وعليه فإن مجمع صيدال يتبع في تحديد أسعار منتجاته طريقة التكلفة الكلية حيث أن نسبة هامش الربح بالنسبة للمنتجين المحليين محددة إداريا بنسبة (20 في

المائة)، أما فيما يتعلق بهامش تجارة الجملة والتجزئة، فإن هناك أربع مستويات من الهوامش تم تحديدها استنادا إلى سعر البيع بالنسبة للمنتج أو السعر (CAF) بالنسبة للأدوية المستوردة، وهي مبينة وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (4.4) : هوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر لتجارة الجملة والتجزئة**

الهوامش الخاص بتجارة التجزئة	الهوامش الخاص بتجارة الجملة	هامش الإنتاج	الأسعار
50%	20%	20%	إذا كان السعر أقل من 70 دج
33%	15%	20%	من 70 دج إلى 110 دج
25%	12%	20%	من 110 دج إلى 150 دج
22%	10%	20%	أكثر من 150 دج
32%	13%		الهوامش المتوسط

**Source** : le groupe saidal, plan stratégique à long terme, 2002-2011, mai 2002, P14.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه كلما تم عرض منتج بسعر أكبر نقص الهامش وهذا لتشجيع المتعاملين وحثهم على خفض التكلفة من جهة ومن جهة أخرى حفاظا على المستهلك، كما نلاحظ أن إستراتيجية التنافس السعري هي الإستراتيجية الرئيسة للأسعار في مجمع صيدال، فالدواء على مر الزمن قد يواجه منافسة من المؤسسات الأخرى، سواء ضغوط سعرية أو منتجات لها نفس المركبات والخصائص العلاجية.

### 3. مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}}$$

ويمكن توضيح تطور مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5.4) : مؤشرات الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)

الوحدة : مليون دينار جزائري

2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات البيانات
6 003.37	7 947.14	7 963.83	7 084.73	5 684.35	8 090.27	القيمة المضافة (1)
8 752.33	10 143.98	12 775.98	11 247.88	12 187.52	13 615.89	التكاليف الإجمالية للإنتاج (2)
0.68	0.78	0.62	0.62	0.46	0.59	الإنتاجية الكلية للعوامل (3)=(2)/(1)
3 453	3 650	4 067	4 198	4 405	4559	عدد العمال
1.73	2.17	1.95	1.68	1.29	1.77	إنتاجية العمال

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير لمجمع صيدال.

نلاحظ من خلال الجدول أن الإنتاجية الكلية للعوامل عرفت ارتفاع مستمر من سنة لأخرى حيث كانت تقدر الإنتاجية سنة 2009 بـ 0.59 دج، وبلغت سنة 2014 قيمة 0.68 دج، كما نلاحظ ارتفاع مستوى إنتاجية العامل في مجمع صيدال، فبعد أن كان يساهم العامل الواحد في الناتج ما قيمته 1.77 دج سنة 2009، ارتفعت إنتاجيته إلى 2.17 دج سنة 2013، وتعود أسباب ارتفاع إنتاجية العمال إلى الارتفاع الملحوظ في القيمة المضافة.

#### 4. مؤشر الحصة السوقية

تعتمد الجزائر في استيرادها للأدوية بنسبة كبيرة من المخابر الدولية، حيث ترصد ميزانيات سنوية معتبرة لتوفير الدواء، وتتأثر مؤسسات القطاع الصيدلاني بما فيها صيدال والمؤسسات الخاصة بعملية الاستيراد التي تمثل (70 في المائة) من هذا السوق (منها 80 في المائة) من فرنسا، ويساهم كل من المتعامل الأجنبي Pfizer و Sanofi في الإنتاج المحلي، مما استدعى الحكومة الجزائرية إلى التفكير في تقليص وارداتها من الأدوية بغية دعم المنتج المحلي فقد تم تحديد قوائم لأدوية تمنع من الاستيراد لتصنيعها محليا، مما شكل فرصة أمام مجمع صيدال الرائد في صناعة الدواء الجنييس في الجزائر للاستحواذ على حصة سوقية معتبرة من السوق المحلي، حيث تمكنت الجزائر خلال السنوات الفارطة باستبدال الدواء المستورد بنظيره الجنييس المصنع محليا، ولعل تجربة مجمع صيدال في هذا المجال تعكس القدرات والإمكانات المتاحة في الجزائر بل أن المجمع تمكن من اقتحام الأسواق الإفريقية.

الجدول رقم (6.4) : مستويات الإنتاج والاستيراد حسب تشكيلة المنتجات

2013		2012		2011		السنوات
%100	308 938.5	%100	286 142.1	%100	240 907.8	السوق
%67.49	208 495,7	%69.78	199 691,8	%67.15	161 771,4	الاستيراد
%32.51	100 442,8	%30.21	86 450,3	%32.84	79 136,4	الإنتاج
%25	77 234.6	%30	85 842.6	%36	86 726.8	المنتجات الأصلية
%75	231 703.8	%70	200 299.4	%64	154 180.9	المنتجات الجنيصة

**Source :** ONS, **l'activite industrielle 2003-2013**, Collections Statistiques N° 190/2014, Série E : Statistiques Economiques N° 80.

#### المطلب الثاني : سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال

بناءً على مختلف الأنشطة التي يقوم بها مجمع صيدال والأنشطة الضرورية لهذا الأداء والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة وكمصدر داخلي للميزة التنافسية، فإنه يمكن إعطاء سلسلة القيمة للمجمع كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.4) : سلسلة القيمة لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة

## 1. النشاطات الأساسية للمجمع

تعطي النشاطات الأساسية المسؤولة عن خلق القيمة في هذه المؤسسة وفق تقسيم porter كما يلي:

### 1.1 الإمدادات الداخلية : ويدخل في هذا الإطار بشكل أساسي كافة النشاطات المتعلقة باستلام، تخزين،

وتوصيل الوسائل الخاصة بعملية الإنتاج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة

السيارات، والمرتجات إلى الموردين، ويشمل الإمداد الداخلي للمجمع:

- تسلم المجمع لمختلف المواد الأساسية للعملية الإنتاجية، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة بالمسار الذي

تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في مجال الإنتاج؛

- تخزين هذه المواد على مستوى مخازن كل فرع في انتظار دخولها في العملية الإنتاجية، لأن المؤسسة تتوفر

على مخازن خاصة وملائمة لكل مادة من هذه المواد، ويلحق بهذه العملية مراقبة هذه المخزونات

وجردها التي يتولاها عمال مكلفون بذلك ويضمنون تدفق الإمدادات والإنذار المبكر في حالة النفاذ

تحقيقا للكفاءة والفعالية؛

- تسليم المواد المستلمة مباشرة أو المخزنة في المخازن لخطوط الإنتاج المختلفة، ويلحق بهذه العملية

تخصيص وسائل النقل والشحن الخاصة بهذه العملية.

وبذلك فهو يؤكد على الاهتمام بالانسياب المادي الوارد إلى المجمع.

### 2.1 الإنتاج (العمليات) : وتختص هذه النشاطات المحورية في سلسلة القيمة لمجمع صيدال ب:

- تحويل وسائل الإنتاج المختلفة إلى منتجات؛

- في إطار العملية الإنتاجية تقوم الفروع المختلفة للمجمع بتجميع المواد المنتجة المختلفة وتصنيفها حسب

فئاتها، أحجامها، واستعمالاتها المختلفة كمنتجات تامة الصنع؛

- مراقبة المنتج وهي عملية ضرورية لخلق القيمة سواء من حيث كسب ثقة الزبون وجودة المنتجات أو

لتفادي الخسائر الناجمة عن المسترجعات وعدم تسويق المنتج، لذا فإن المجمع وعبر كل فروعها يقوم بمراقبة

المنتجات عن طريق مخابر وفرق مختصة.

ويتوجب التعرف هنا على مناطق القوة والضعف في عدد من المؤشرات من بينها: أنواع وعدد المنتجات

المتوفرة، الطاقة الإنتاجية للمجمع ودرجة استغلالها، والجدول الموالي يوضح تشكيلة المنتجات التي تقوم المؤسسة

بإنتاجها والمتمثلة في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل عن اسم المنتجات، الشكل، الكمية، والاسم التجاري أنظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (7.4) : تشكيلة منتجات مجمع صيدال

الرقم	التخصصات	عدد المنتجات
01	Allergologie	05
02	Anesthésiologie	01
03	Antalgique	09
04	Anti-inflammatoires	13
05	Rhumatologie	06
06	Dermatologie	16
07	Ophtalmologie	02
08	Rhinologie	01
09	Urologie et Néphrologie	02
10	Hématologie et Hémostase	05
11	Cardiologie et angéiologie	20
12	Neurologie	02
13	Psychiatre	07
14	Diabétologie Métabolisme et Nutrition	23
15	Pneumologie	11
16	Infectiologie	36
17	Gastro-entérologie	25
18	Endocrinologie et hormones	03
19	Divers	07
	<u>المجموع</u>	<u>194</u>

**Source** : Nomenclature des produits Pharmaceutiques de saidal, 2014.

نلاحظ من الجدول أعلاه تنوع في تشكيلة منتجات المجمع التي وصلت إلى 194 منتج في سنة 2014 وتشمل 20 قسم علاجي كأمراض القلب، أمراض السكري، الأمراض المعدية والأمراض الجلدية... وهذا بمختلف أصنافها وأنواعها الجالونيسية: الأشكال الصلبة، الأشكال السائلة، الأشكال العجينية، والأشكال الحقنية، كما نلاحظ اختلاف في عمق خطوط إنتاج المجمع، حيث يصل عمق بعض خطوط الإنتاج مثل المضادات الحيوية Antibiotiques إلى 36 منتج، بينما نجد البعض منها لا يتعدى عمقها منتج واحد.

كما يتميز النشاط الإنتاجي لمجمع صيدال بخصوصيات تكنولوجية دقيقة، إذ نجد أن نوعية الإنتاج الصيدلاني تأخذ من الأبحاث العلمية مرجعا أساسيا لها، لذلك فإن خصائص أي منتج لا تبقى ثابتة لمدة طويلة بل تتطور

وتتغير بفعل الأبحاث والتكنولوجيا الجديدة في المجال الصيدلاني والطبي، وقد قام المجمع في هذا الإطار بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية، والجدول التالي يظهر تطور الإنتاج في المجمع:

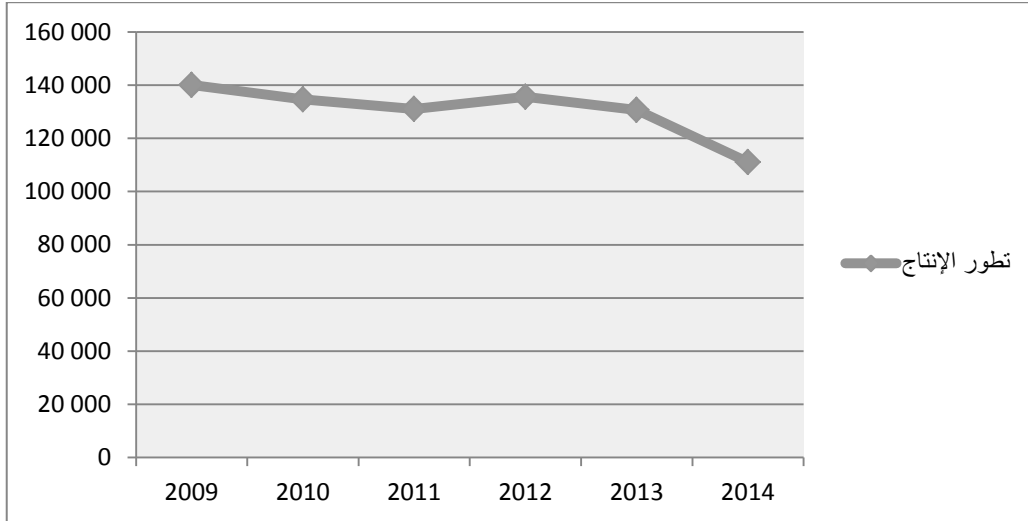
الجدول رقم (8.4) : تطور إنتاج مجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014)

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الإنتاج بالوحدات	139 988	134 605	131 048	135 573	130 676	111 020

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير.

نلاحظ من خلال الجدول تراجع في كمية الإنتاج بشكل عام ماعدا سنة 2012 التي شهدت زيادة معتبرة في الإنتاج، حيث قدر حجم الإنتاج بـ 111 مليون وحدة بيع بقيمة 8483 مليون دينار جزائري، أي انخفاض (15 في المائة) من حيث الكمية و (21 في المائة) من حيث القيمة مقارنة بسنة 2013، ويمكن ترجمة الجدول في منحنى بياني يعطي صورة أكثر وضوحا عن تطور الإنتاج في المجمع :

الشكل رقم (6.4) : تطور إنتاج مجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014)



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

ويعود هذا التراجع في الإنتاج لعدة اعتبارات وأسباب نذكر منها:

- انخفاض الطلب على منتجات صيدال بفعل المنافسة الشديدة من طرف المنتجين الخواص والمستوردين؛
- توقف الإنتاج بسبب أشغال إعادة التهيئة والعصرنة التي مست مواقع إنتاج كل من جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، قسنطينة (أنسولين قارورات)، والدار البيضاء (ورشة الأشكال الجافة)؛

- توقف الإنتاج خلال فترات امتدت من 03 إلى 09 أشهر لـ 20 منتج وذلك لغرض تعزيز عمليات مراقبة الجودة؛
- عدم إمضاء عقود شراء مع الصيدلية المركزية للمستشفيات نظرا لانتهاج هذه الأخيرة سياسة المناقصة؛
- عزوف الصيدلية المركزية للمستشفيات والتي كانت من بين زبائن المجمع عن شراء منتجات صيدال نظرا لانتهاج هذه الأخيرة سياسة المناقصة في الشراء؛
- انتهاج المجمع سياسة البطء في الإنتاج لتصرف المخزون من المنتجات تامة الصنع؛
- اتجاه المجمع للاستثمار في مجالات أخرى كإنشاء مصانع جديدة لإنتاج المواد الصيدلانية؛
- الاستثمار في مجال تكنولوجيا جديدة كإنشاء مصنع الأنسولين بقسنطينة؛
- تشبع السوق الوطنية خاصة بعد الاستيراد المكثف للأدوية والمنتجات الصيدلانية من طرف الخواص؛
- صعوبة التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار لصيانة آلات الإنتاج ما أثر سلبا على عملية الإنتاج، بتوقف الإنتاج لبعض الأدوية.

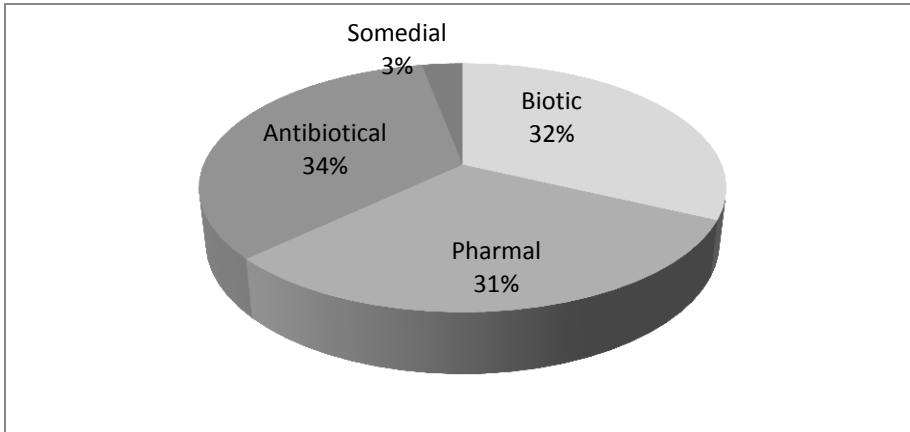
وللتعرف على نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية في المجمع فقد تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (9.4) : الطاقة الإنتاجية لمجمع صيدال لسنة 2012

النسبة	طاقة الإنتاج		الفروع
	القيمة (مليون دج)	الكمية (مليون وحدة بيع)	
32%	3 477 901	42 974	<b>Biotic</b>
31%	3 138 851	42 235	<b>Pharmal</b>
34%	3 054 494	45 822	<b>Antibiotic</b>
3%	690 757	4 542	<b>Somedial</b>
<b><u>100%</u></b>	<b><u>10 362 003</u></b>	<b><u>135 573</u></b>	<b><u>المجموع</u></b>

**Source :** Rapport du conseil d'administration saidal, 2012, P 13.

الشكل رقم (7.4) : الطاقة الإنتاجية لمجمع صيدال لسنة 2012



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

### 3.1 الإمدادات الخارجية : وهي مختلف الأنشطة المرتبطة بتجميع، وتخزين، وتوزيع السلع والخدمات إلى

الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...، وتسمح هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة، بالنسبة لهذا النوع من النشاطات فإنه وعبر مختلف فروع المجمع يتم على الشكل التالي:

- تخزن مختلف المنتجات بعد خروجها من دائرة الإنتاج في مخازن خاصة؛
- توزع هذه المنتجات للزبائن، وتجدر الإشارة إلى أن زبائن المجمع هم تجار الجملة بنسبة (80 في المائة) تقريبا والذين يوزعون الأدوية بدورهم على تجار التجزئة (الصيدال) حسب مناطق تواجدهم، ويعتمد المجمع على التوزيع المباشر من خلال وحدات التوزيع الخاصة به والمتواجدة في الجزائر، باتنة، ووهران، كما يستعمل المجمع وسائل توزيع خاصة به.
- يلحق بهذه النشاطات معالجة الطلبات وهي ذات علاقة بالتميز فيما يتعلق بالتسليم الجيد، وكذلك عملية التسليم التي تستخدم فيها الوسائل الخاصة بالمجمع والتي تنعكس على جودة التسليم وتكلفته ضمن سلسلة القيمة للمجمع.

### 4.1 التسويق والمبيعات : هذا النوع من النشاطات يختص بإعداد الوسائل التي تدفع الزبون وتمكنه من

الشراء كالأشهر وعمل قوى البيع واختيار قنوات التوزيع، ومما لاشك فيه أن المؤسسات الصحية والدوائية هي بحاجة ملحة لتبني مفهوم التسويق الحديث بعناصره وأدواته وإستراتيجياته المختلفة، ذلك أنه في ظل بيئة متغيرة كليا أو جزئيا من واجب هذا النوع من المؤسسات أن تتكيف مع هذا الواقع المعقد، من أجل البقاء والربحية ونيل رضا الزبون، ولقد أثبت المجمع اهتمامه بالنشاط التسويقي من خلال إنشاء مديرية التسويق والإعلام الطبي (DMIM)، من أهم مهامها ضمان التنسيق بين مختلف مهام المجمع والمساهمة في

ترقية المنتج، وتحسين صورة المجمع الخارجية وذلك من خلال المشاركة في المعارض الدولية والمحلية، والمشاركة في الأيام الإعلامية لاغتنام الفرص للإشهار عن منتجات المجمع، كما تحتوي هذه المديرية على عاملتين أساسيتين هما: عمالة دراسة السوق وعمالة قوة البيع، ويمكن ملاحظة تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014) في الجدول التالي:

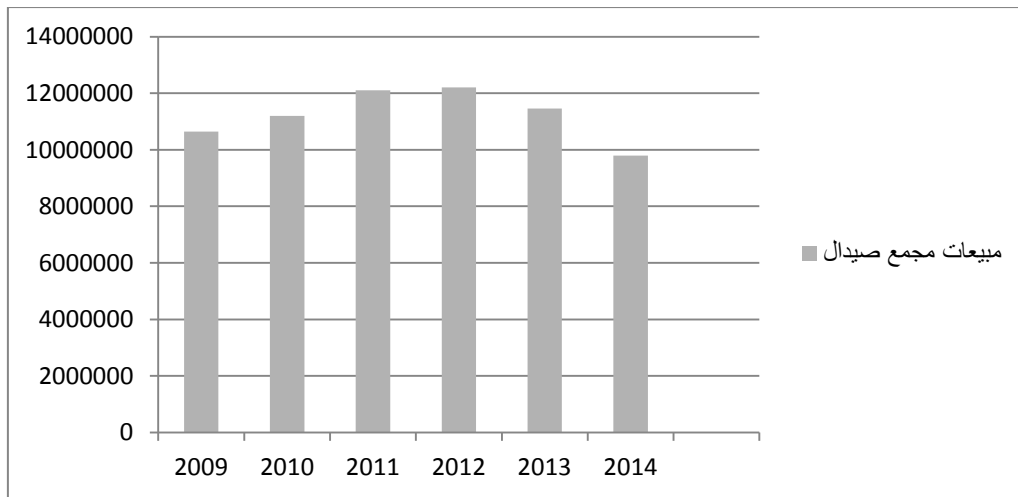
الجدول رقم (10.4) : تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)

البيانات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
المبيعات (مليون دج)	10 645 888	11 196 319	12 101 514	12 206 459	11 461 488	9 789 043

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير لمجمع صيدال

نلاحظ من الجدول نموا ملحوظا في مبيعات صيدال من سنة لأخرى باستثناء سنة 2014 وبدرجة أقل في سنة 2013، حيث شهدت سنة 2014 انخفاضا قدره 9 789 مليون دينار والذي يمثل نسبة (76 في المائة) من الهدف المسطر مسجلا بذلك تراجعاً بنسبة (15 في المائة) بالنسبة لسنة 2013، وهذا ما يبرزه أكثر الشكل التالي:

الشكل رقم (8.4) : تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

لقد كان للتوجه الجديد في سياسة الإنتاج والبيع التي انتهجتها صيدال أثرها الكبير على المبيعات، ومرد ذلك إلى مجموعة من العوامل نجلها فيما يلي :

- قيام مجمع صيدال ببناء قوة بيعية (مندوبين طبيين)، مع إخضاعها بشكل مستمر لدورات التكوين في مجال التسويق؛
- تحسين نوعية المنتجات باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج بعد تجديد تجهيزات ووسائل الإنتاج؛
  - ملائمة منتجات صيدال من حيث السعر لاحتياجات السوق وخاصة المنتجات الجنيسة **Produit Génériques** ذات الاستهلاك الواسع؛
  - تنويع صيدال لمنتجاتها بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج، بفعل مساهمة مركز البحث والتطوير من جهة والشراكة من جهة أخرى.
- نلاحظ من الجدول والمنحنى البياني تراجعاً في المبيعات، وهذا التراجع يعود للأسباب التالية:
- المنافسة الشديدة من المستوردين والمستثمرين الخواص، حيث أنهم يتعاملون مع مخابر عالمية منتجاتها ذات جودة عالية، مما يسمح لهم من اكتساب حصص سوقية على حساب مجمع صيدال؛
  - ليونة طرق تعامل المنافسين مع تجار الجملة والصيدالة من خلال البيع بأجل، وهو ما جعل هؤلاء يتجهون إلى المؤسسات والموزعين الخواص بدل مجمع صيدال الذي يعتمد أسلوب بيع وتعامل مالي صارم غير مسير للتطور في طرق التسويق؛
  - ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج مما أثر سلباً على معدل المبيعات؛
  - تراجع المبيعات الخاصة ببعض المنتجات الراجع إلى بعض الممارسات التجارية الغير النزيهة لبعض المخابر؛
  - انعدام عقود التصدير.

**5.1 الخدمات :** تستهدف الخدمة ضمن سلسلة القيمة زيادة قيمة منتجات المجمع لدى الزبائن أو الحفاظ عليها مع كسب ثقتهم وولائهم كالتصليح والتركيب وتكييف المنتج.

إذن هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة، وتختلف أهمية الأنشطة في صنع قيمة المنتج من قطاع لآخر وهو ما يبينه Porter، فإن أحد النشاطات قد تكون له أهمية كبيرة في الميزة التنافسية، ولكن مهما كانت المؤسسة فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دوراً ما في الميزة التنافسية.

2. النشاطات الداعمة

وهذه النشاطات التي تدعم النشاطات الرئيسية وتشاركها في عملية خلق القيمة يمكن تصنيفها في مجمع صيدال إلى:

1.2 التمويين : تعتبر وظيفة التمويين الوظيفة الأكثر أهمية في الأنشطة الداعمة، سيما أنها تقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية والمستلزمات الأخرى للإنتاج، ويمكن تقسيم المواد الأولية إلى مواد مستوردة ومواد محلية، وتمثل المواد المشتراة من طرف صيدال في: مواد أولية، أدوات ومواد للتغليف، قطع غيار، ومواد أخرى، ويبين هذا الجدول تطور مشتريات مجمع صيدال خلال السنوات (2009-2014).

الجدول رقم (11.4) : قيمة مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة (2009-2014)

الوحدة : مليون دينار جزائري

2014	2013	2012	2011	2010	2009	البيانات	
169 797	63 337	167 254	303 755	244 739	324 735	المواد الأولية	المشتريات المحلية
344 774	428 804	379 157	508 930	439 138	500 434	أدوات ومواد للتغليف	
32 146	68 342	131 538	141 045	113 009	94 013	قطع الغيار	
<b><u>546 717</u></b>	<b><u>560 483</u></b>	<b><u>677 949</u></b>	<b><u>953 730</u></b>	<b><u>796 886</u></b>	<b><u>919 182</u></b>	<b>المجموع</b>	
1 214 115	1 586 032	1 758 000	1 749 434	1 478 609	1 954 425	المواد الأولية	المشتريات من الخارج
562 489	818 772	924 607	826 567	713 963	853 299	أدوات ومواد للتغليف	
32 372	142 005	188 156	223 360	93 404	162 274	قطع الغيار	
<b><u>1 808 976</u></b>	<b><u>2 546 809</u></b>	<b><u>2 870 763</u></b>	<b><u>2 799 366</u></b>	<b><u>2 285 976</u></b>	<b><u>2 969 998</u></b>	<b>المجموع</b>	
<b><u>2 355 693</u></b>	<b><u>3 107 292</u></b>	<b><u>3 548 712</u></b>	<b><u>3 753 096</u></b>	<b><u>3 082 862</u></b>	<b><u>3 889 180</u></b>	<b>إجمالي المشتريات</b>	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال

نلاحظ من خلال الجدول مدى اعتماد المجمع بشكل كبير على توريد حاجياته الإنتاجية من مواد أولية، مستلزمات التغليف، وقطع غيار من الخارج، الأمر الذي يؤدي به إلى التبعية للموردين الذين يتصفون بالقلّة ومن ثمة الاحتكار، كما يعتبر مؤشر سلبي في حالة ضغط هؤلاء عليه، ولذلك يتبع المجمع سياسة المركزية في الشراء لمختلف فروعها من أجل تقوية قدرته التفاوضية بالكميات المشتراة، كما نلاحظ انخفاض في مشتريات المجمع المحلية من مواد أولية ومستلزمات التغليف، في حين ارتفعت مشترياته من قطع الغيار المحلية ماعدا سنة 2013 التي شهدت انخفاضا.

2.2 التطور التكنولوجي : يمكن أن نجد التطور التكنولوجي في مؤسسة ما على جميع المستويات وذلك في شكل:

- مهارات مكتسبة؛
- إجراءات واعتبارات فنية؛
- تكنولوجية محتواة في تجهيزات المعالجة والتصنيع.

وفي هذا المجال فإن المؤسسة بحكم تجربتها الطويلة نسبيا على المستوى المحلي فقد استفاد عمالها من أثر الخبرة والتعلم.

كما تعتمد صناعة الدواء أساسا على البحث والتطوير، حيث أن المجمع يمتلك مركز للبحث والتطوير (CRD)، وقد حظي بتدعيم الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي خلال الفترة (1999-2000) بمبلغ 18.9 مليون دج و 73.8 مليون دج على التوالي، ويقدر ما ينفقه مجمع صيدال على البحث والتطوير (1.5 في المائة) من رقم أعماله، ويعتبر قليل جدا بالمقارنة مع ما تنفقه الدول الأخرى في مجال البحث والتطوير (أكثر من 10 في المائة من رقم الأعمال)، وعلى الرغم من ذلك فإن جهود المجمع في مجال البحث والتطوير تبقى محدودة جدا بالمقارنة مع ما توصلت إليه المؤسسات العالمية الأخرى خاصة بعد استحداث منتجات دوائية باستخدام التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية.

كما تحصل المجمع على خمس براءات اختراع لأشكال صيدلانية جديدة من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية (INAPI).

كما حظي المجمع بالحصول على شهادتي الجودة Iso 9001 و Iso 9002 من طرف الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة (AFAQ)

3.2 إدارة الموارد البشرية : لقد أدرك المجمع للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن نجد آثاره على سلسلة القيمة للمجمع وبالتالي على الميزة التنافسية من جانب النشاطات الرئيسية وكذا الداعمة

وبالتالي على مجموع السلسلة، فقد شهد المجمع تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة.

**4.2 البنية الأساسية :** يشتمل هيكل مجمع صيدال على النشاطات التي تقوم بها المديرية العامة والمتعلقة بالمالية، المحاسبة، إدارة الجودة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، والشؤون القانونية والخارجية،

وبالنظر إلى الوضعية التي آل إليها المجمع في سنة 1995 (خسارة كان فيها المجمع عرضة للتصفية) اتخذ المجمع جملة من الإجراءات من أجل الإصلاح والتي وفقت إلى حد كبير تحسين الوضعية المالية للمجمع، ومن بين هذه الإجراءات نذكر: تغيير أسلوب التوزيع من مؤسسات التوزيع العمومية إلى الاعتماد على تجار الجملة الخواص عن طريق البيع المباشر، إنشاء قوة بيع خاصة بالمجمع، التخلي عن إنشاء منتجات لم تعد مستعملة في السوق... الخ

### المطلب الثالث : الميزة التنافسية لمجمع صيدال بتطبيق نموذج القوى الخمس ل porter

تكتسي الضغوط التنافسية في أي قطاع صناعي أهمية بالغة من أجل تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة المستهدفة، والتي تعطي صورة واضحة عن الموقع التنافسي لها، كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة، ويرتبط مجمع صيدال بعلاقات مع عناصر مختلفة من بيئته، وبذلك فهو مطالب بمعرفة العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

وللكشف عن تنافسية مجمع صيدال فإن الأمر يتطلب دراسة لمختلف قوى المنافسة التي تحكم قطاع نشاط المجمع (قطاع الصناعات الصيدلانية)، بحيث يتم من خلال ذلك تحديد مدى جاذبية هذا القطاع وملائمته لتحقيق مردوديات مرتفعة، وكذا مدى تموقع المجمع الصناعي صيدال إزاء باقي قوى المنافسة والتي حددها porter بخمس قوى وذلك ضمن ما يلي:

**1. الدخلاء الجدد :** أدى انفتاح قطاع الصناعة الصيدلانية إلى رفع الحواجز أمام المنافسة المحلية والأجنبية، فقد ساهم في دخول العديد من المنافسين الجدد الذين يمثلون تهديدا حقيقيا أمام منتجات مجمع صيدال رغم أسعاره التنافسية، حيث تشكل مؤسسات القطاع الخاص نسبة نمو متزايدة إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية حوالي 80 مشروع إنتاجي (محلي وأجنبي)، ما جعل المجمع يمتلك عوامل تعيق من دخول المنافسين الجدد، فبالنظر إلى قيمة رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المجمع نجد أنها تشكل حاجزا لدخول هؤلاء المنافسين وتفرض عليهم إبرام عقود شراكة أفضل لهم من بناء فروع جديدة، وهذا ما قام به مخبر .Aventis

كذلك من بين أهم الحواجز التي تعيق من دخول المنافسين الجدد هو امتلاك مجمع صيدال لشبكة توزيع واسعة تغطي كافة التراب الوطني، من خلال وحدات التوزيع المتواجدة في (الشرق : باتنة، الغرب: وهران، والوسط: الجزائر) وهناك مشروع لخلق وحدة جديدة في ورقلة.

**2. قوة تفاوض الموردين :** يعتبر الموردين القوي الأكثر تهديدا بالنسبة لصيدال، إذ يكمن تأثير الموردين على خيارات المجمع وبالأخص على تكاليف الإنتاج، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الموردين الذين يتعامل معهم المجمع فيما يلي:

- موردي المواد الأولية (المادة الفعالة substances actives، السواغات excipients) المحليون والأجانب؛
- موردي التجهيزات التكنولوجية؛
- مكاتب المساعدة التقنية والاستشارة؛

ومن بين الموردين الذين يمثلون تهديدا حقيقيا لصيدال هم الموردين الأجانب للمواد الأولية والتجهيزات التكنولوجية، إذ تمثل المادة الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد، ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار للمواد الأولية وقطع الغيار من طرف عدد قليل من الموردين ولا يجد المجمع بديلا آخر يلجأ إليه، هذا ما أدى في العديد من الحالات لتعطل العملية الإنتاجية.

وتستورد صيدال ما نسبته (82 في المائة) من الخارج، وقد وصلت فاتورة التموين للمجمع سنة 2013 قيمة 3 107 292 دج،

وحتى على مستوى موردي المواد واللوازم المحليون فقد يجد المجمع صعوبة لتوفير مصادر تموين دائمة بالشروط المطلوبة من ناحية السعر، الجودة، الكمية، وآجال التسليم، فحسب مسؤولي المجمع فإنه يواجه مشكلة توفير علب التعبئة الورقية والقارورات الزجاجية.

وتتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات بين المجمع ومورديه، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، و تتحدد هذه القوة عن طريق:<sup>1</sup>

- الجودة المرتبطة : حيث أن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة موادها الأولية.

<sup>1</sup> فريك يحي، "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 121.

- حسن تسيير التموين : حيث أن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ أو انقطاع في التوزيع و المبيعات، و هذا ما يؤثر سلبا على الجهودات الترويجية لمختلف المنتجات المعينة، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة، بالإضافة إلى قدرة تخزين هامة.
- طبيعة مجموعة الموردين : مما يلاحظ أن نسبة كبيرة من توريدات مجمع صيدال يتم استيرادها من السوق الأوروبية، وكمثال مخبر Novo Nordisk الدانمركي وتوريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين.

**3. قوة تفاوض الزبائن :** أصبح الزبائن اليوم، سواء كانوا متخصصين أو جمهور واسع، أكثر تطلبا من حيث السعر، الجودة، الوفرة، طريقة الدفع والتسليم، وأصبح ولاء الزبون اليوم غير مكتسب بشكل دائم كما كان في الاحتكار لوجود عدة بدائل، وتختلف قوة تفاوض الزبائن حسب طبيعة النشاط وحجم مشترياتهم.

هذا ويتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن يمكن تصنيفهم إلى الفئات التالية:

- الزبائن الخواص (تجار الجملة): يتعامل صيدال مع نوعين من الزبائن الخواص، زبائن متعاقدين وزبائن غير متعاقدين؛
- الزبائن العموميين : المتمثلين في الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH، والقطاع العسكري، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS.

ويمثل تجار الجملة أهم زبائن المجمع، ويعتبر بيع المنتجات بأكثر هامش وسرعة في نسبة الدوران من المطالب الأساسية لتجار الجملة، ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه من أجل مواجهة القوة التفاوضية للزبائن، في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض، وعليه تواجه صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية.

وفي نفس الاتجاه وبالنظر لضعف صيدال في مجال الإشهار والاتصال بصفة عامة فإن الزبون لا يملك كل المعلومات وغير مطلع ومدرك لطبيعة منتجات المجمع، مما يجعله غير قادر على التفاوض بشكل جدي مع الموردين من حيث أسعار السوق، التكلفة، الجودة التقنية، لذا قد يمارس هؤلاء الموردين دور سلمي في توزيع المنتجات وإعلام الزبون وتوجيهه نحو بعض المنتجات على حساب منتجات أخرى، وهذا بالفعل ما عانت منه صيدال باعتبارها تواجه شركات متعددة الجنسيات مثل Pfizer و Aventis التي تمتلك قوة بيع قوية جدا للوصول إلى الزبون، بائع جملة، بائع تجزئة.

**4.** تهديد الخدمات والمنتجات البديلة : يشكل ظهور العلاج بالأعشاب الطبيعية *Phytothérapie*، والأغذية الصحية *Alicaments* (مثل: الياغورت الملين)، بالإضافة إلى الابتكار في الأشكال الصيدلانية للأدوية، تهديدا قويا لمنتجات صيدال، كما أن الأدوية الأصلية قد تؤثر على الحصة السوقية للمجمع لكون هذا الأخير يعتمد على إنتاج الأدوية الجنيسة.

**5.** شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع : قبل التطرق لأهم العناصر التي تكشف عن مدى شدة المنافسة بين مختلف المنافسين داخل قطاع النشاط الذي يعمل فيه مجمع صيدال، وحتى يكون التحليل أكثر دقة تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى المجمع إزاء منافسيه من زاويتين:

- الأولى تتعلق بكونه مؤسسة لإنتاج الأدوية الجنيسة؛
  - الثانية باعتباره يمتلك هيكل تنظيمي واسع، وهذا بالنظر إلى الأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها فروعه ووحداته التجارية الموزعة عبر كافة التراب الوطني.
- وعلى هذا الأساس فإن من أبرز معالم شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع، والتي تحدد مدى ملائمة قطاع الصناعات الصيدلانية، ومدى تموقع المجمع إزاء منافسيه يمكن التطرق إليها حسب الآتي:

**1.5 المنافسة السعرية :** فرض مجمع صيدال بفعل إنتاج الأدوية الجنيسة استراتيجيات تسعيرية مختلفة تماما عن استراتيجيات المنافس بهدف تحقيق التميز، وكذا حتى لا تكون هناك ردة فعل قوية من جانب المنافسين، وتجدر الإشارة إلى أن مجمع صيدال يتبع إستراتيجية سعرية تقتضي الأخذ بالاعتبار عاملين هما: القدرة الشرائية، وسعر المنتج المنافس، حيث تصل التخفيضات لأكثر من (50 في المائة) من سعر المنتجات الأصلية، مما جعل هذه المؤسسات الأجنبية المنافسة تعيد النظر في سياساتها السعرية.

**2.5 حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين :** كلما كانت التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين مرتفعة بنسبتها إلى القيمة المضافة المحققة داخل القطاع كلما كان القطاع أقل جاذبية، وباعتبار أن قطاع الصناعة الصيدلانية يقتضي تكاليف ثابتة ومعتمدة في مجال الأجهزة، التركيبات، قدرات التخزين المعتبرة، خاصة إذا علمنا أن معظم المؤسسات لا تشتغل بطاقتها الإنتاجية، وقد تم ملاحظة أن رقم الأعمال ينمو بوتيرة أكبر من نمو وتيرة حجم الإنتاج الحقيقي وهذا كمشاهدة لتغطية العجز المالي المستمر.

**3.5 درجة تمييز المنتج :** يستطيع المستعمل المتخصص أو المهني التمييز بين المنتجات من حيث جودتها وعلامتها التجارية مما يعطي المؤسسة نوع من الحماية لحصتها السوقية وبالتالي من المنافسة المباشرة، لكن

في معظم الحالات خاصة حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وذات قيمة استعمالية كبيرة، فإن التركيز يكون على السعر وليس تمييز المنتج مما يوسع ويصعد في حرب الأسعار.<sup>1</sup>

**4.5 الإستراتيجية التجارية :** تؤثر بشكل مباشر الإستراتيجية التجارية التي تعتمدها المؤسسات خاصة الأجنبية منها على شدة المنافسة داخل القطاع، بالنظر لقدراتهم المالية وخبرتهم في هذا المجال فإن سلوك المنافسين الآخرين يكون كرد فعل لتجنب التهديد فقط، كما أن لا نغفل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في القطاع والتي تحرص على بقاء حصتها السوقية على المستوى الجهوي بأي ثمن.

**5.5 حواجز الدخول وتكلفة الخروج :** كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة به أحسن من حيث المردودية، وكذلك هو الشأن بالنسبة لتكاليف الخروج بحيث أن ارتفاعها يجعل من المستثمرين يترددون في الدخول لهذه الصناعة، وبالنظر إلى قطاع الصناعة الصيدلانية نجد أنه رغم تعدد عروض الخوصصة في هذا القطاع خلال هذه الفترة إلا أن نسبة قبول المستثمرين الأجانب ضعيفة، وهذا لوجود تكاليف ثابتة للخروج كبيرة جدا بالإضافة إلى التكاليف الاجتماعية للعمال، تكاليف الصيانة، تحديث أجهزة الإنتاج.

ومنه يمكن القول أن سوق الدواء في الجزائر يتصف بكثافة المنافسة، فهو يتكون من 60 مستورد يمثلون حوالي مليار يورو، و أكثر من 90 منتج محلي، منهم 23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف لأكثر من 4000 اسم تجاري مسجلة في الجزائر، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المؤسسات الأجنبية من خلال منتجها الذي يدخل إلى الجزائر عبر الواردات التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في الجزائر حيث بلغت نسبتها تقريبا (65 في المائة).

## 6. دور الدولة : تقوم الحكومة بدور فعال في تدعيم الميزة التنافسية لمجمع صيدال، من خلال:

- المساهمة في تدعيم المنتج المحلي وحمايته من المنافسة غير الشرعية؛
- إصدار التشريعات الحكومية من خلال المرسوم التنفيذي رقم (284/92) الصادر بتاريخ 06 جويلية 1992<sup>2</sup> المتعلق بإنتاج الأدوية الجنيسة؛
- فتح السوق للمؤسسات والسماح لها بإقامة شراكات مع مخابر عالمية رائدة في الصناعة الصيدلانية؛
- رفع المستوى العلمي والتكنولوجي للرأسمال البشري، من خلال الاستثمار في مجال برامج التعليم والتدريب.

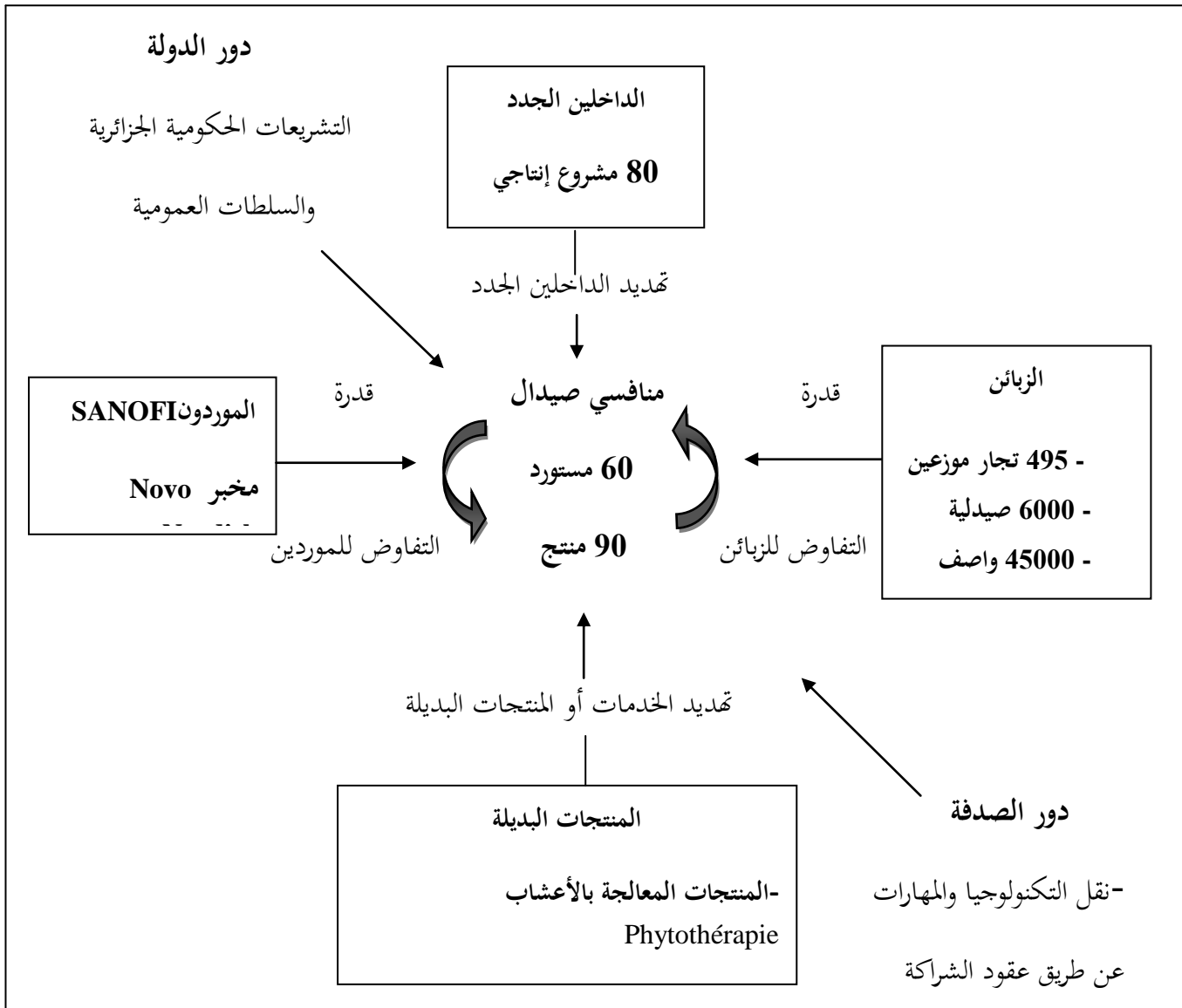
<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، "هيكل المنافسة والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعات الصيدلانية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010، ص، 28.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 11 محرم 1413 هـ، العدد 53، ص 1465.

7. دور الصدفة : يعتبر دور الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد سمحت اتفاقيات الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع أكبر المخابر العالمية المتخصصة في صناعة الأدوية إلى نقل التكنولوجيا والمهارات التي تتمتع بها تلك المخابر في مجالات تصنيع الأدوية.

وبناء على ما سبق يمكن تقديم البيئة التنافسية التي تعمل بها صيدال وتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات من خلال نموذج القوى الخمس لـ porter في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9.4) : القوى التنافسية الخمس لبيئة مجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة.

### المطلب الرابع : أهمية التحليل البيئي في صياغة إستراتيجية مجمع صيدال

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصيدال يمكنه من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، ومن ثم تقوم بتحديد إستراتيجية تتطابق وموقف المجمع إزاء أهدافه وإزاء المنافسين.

#### 1. أهمية تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال فيما يلي:

- توفير المعلومات : على ضوء توفير المعلومات تستطيع صيدال التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات؛
- صياغة الأهداف : تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها، فعلى سبيل المثال التعرف على أنواع العملاء وفهم أهم الفروق بينهم وخصائص كل نوع، يساعد في وضع الإستراتيجية التسويقية وتحقيق أهداف المجمع؛
- صياغة إستراتيجية الموارد : يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في تبيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد،... إلخ) وكيفية الاستفادة منها؛
- نطاق السوق والمجال المعاملات : تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المجمع؛
- صياغة رسالة ورؤية مجمع صيدال ومجال عملها؛
- تحديد الفرص التي يمكن اغتنامها؛
- المخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها.

#### 2. أهمية تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال

- يهتم مجمع صيدال بتحليل قدراته وإمكاناته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة التي ينبغي استثمارها، ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، كما يساعد تحليل البيئة الداخلية في التعرف على بعض النقاط التالية:<sup>1</sup>
- يساهم تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
  - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛

<sup>1</sup> الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007، ص 42.

- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي، حيث يمكنها من اغتنام أكبر للفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة سمعة المجمع واسمه التجاري في السوق وكيف ينظر إليه المستهلك.

### 3. تحليل swot لمجمع صيدال

أظهر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمجمع صيدال كل من الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، فعلى ضوء نتائج هذا التحليل تستطيع صيدال أن تبني الإستراتيجية المناسبة التي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

#### الشكل رقم (10.4) : نموذج swot لمجمع صيدال

التهديدات	الفرص
- بعض المنتجات غير قابلة للتعويض من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛	- السعر المرجعي للأدوية الجنيسة؛
- تفضيل المستهلك للأدوية الأصلية عن الأدوية الجنيسة؛	- النمو والتوسع الخارجي من خلال إبرام عقود شراكة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية أو عن طريق المشاركة في رأس المال؛
- انتقال الإطارات للعمل في المؤسسات الخاصة والأجنبية؛	- الربحية العالية للقطاع الصيدلاني : 10% / سنة؛
- المخابر الأجنبية هي في نفس الوقت منافس لصيدال ومورد له كمخبر Novo Nordisk، ومخبر Sanofi Aventis	- معدل النمو الاقتصادي المرتفع : + 06% / سنة؛
- نشأة المنافسة القوية في سوق الأدوية؛	- ارتفاع الطلب على الأدوية في الجزائر بمعدل نمو سنوي : 1.03%
- ظهور العلاج بالأعشاب الطبيعية والأغذية الصحية.	- تشجيع السياسة الوطنية لصناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة؛
- صعوبة التموين بالمواد الأولية.	- غياب المنافسين الأقوياء على مستوى القطاع الخاص؛
	- دعم الإنتاج المحلي ورفع النفقات الوطنية للصحة؛
	- تزايد في عدد الأطباء والصيادلة والموزعين للمنتجات الصيدلانية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض أسعار صيدال مقارنة بأسعار الدواء الأصلي؛</li> <li>- خبرة صيدال في مجال تطوير المنتج وعملية الانتاج؛</li> <li>- امتلاك صيدال للكفاءات البشرية المؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر؛</li> <li>- دخول صيدال لبورصة الجزائر، وهو ما يسمح له بزيادة مصادر التمويل؛</li> <li>- حصول صيدال على شهادة الإيزو ISO لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية؛</li> <li>- توفر المجمع على شبكة توزيع تغطي كافة أنحاء الوطن؛</li> <li>- ارتفاع الطاقة الإنتاجية وحجم الاستثمارات لمجمع صيدال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعدام سياسة للتصدير؛</li> <li>- العائد على الاستثمار ضعيف؛</li> <li>- عدم القدرة على الاستجابة للمنافسين الخارجيين؛</li> <li>- ضعف السياسة الترويجية؛</li> <li>- افتقار منتجات صيدال للتصميم الجيد ورداءة التغليف؛</li> <li>- انقطاع متكرر للمخزون مما يؤدي إلى توقف سلاسل الإنتاج وبالتالي فقدان حصص سوقية.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح لنا مما سبق أن مجمع صيدال تواجهه جملة من الفرص التي يستوجب استغلالها من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه، في ظل التهديدات التي تشكل خطرا عليها.

**المبحث الثالث : بناء القدرة التنافسية لصادرات مجمع صيدال****المطلب الأول : واقع نشاط التصدير بمجمع صيدال**

في إطار تطبيق إستراتيجية التصدير والعمل على خفض فاتورة استيراد الأدوية، سعى مجمع صيدال منذ 1989 إلى يومنا هذا في اختراق الأسواق الإفريقية والآسيوية وذلك من خلال زيادة عدد المنتجات المصدرة والتي بلغت 160 منتج، ويقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى نحو 13 بلد متمثل في كل من:

- **البلدان الإفريقية :** وهي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، مالي، التشاد، النيجر، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، والنيجر؛
- **البلدان العربية :** وهي اليمن، العراق و ليبيا.

وقد توزعت عوائد التصدير للبلدان التالية على النحو التالي:

- إلى السنغال ما قيمة 4 399 ألف دينار، عدد المنتجات المصدرة منتجين؛
- إلى النيجر ما قيمته 18 881 ألف دينار، وقد تم تصدير 78 منتج؛
- إلى ليبيا ما يقدر بـ 7 408 ألف دينار، و32 منتج مصدر؛
- إلى اليمن بقيمة 911 ألف دينار، بمعدل 04 منتجات مصدرة.

ومن أجل تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الأنسولين وتوسيعها إلى التصدير، سيتم الشروع في تصدير الأدوية المضادة لداء السكري المصنعة بوحدة تيزي وزو في إطار الشراكة بين المختبرين صيدال ونوفونورديسك وذلك بداية 2016، كما سيشرع مجمع صيدال في تصدير منتوجاته إلى 13 دولة إفريقية بعد توقيعه على اتفاقيات مع موزع حصري بتسويق منتجات صيدال بهذه الدول، وهي كوت ديفوار، الغابون، السنغال، الكامرون، مالي، الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، النيجر، الطوغو، غينيا، بيسو، تشاد وموريطانيا.

بالإضافة إلى ذلك قام مجمع صيدال بتصدير ما قيمته 21 مليون دينار إلى عدة البلدان، وهو ما يوضحه

الجدول الموالي:

الجدول رقم (12.4) : توزيع صادرات مجمع صيدال

المبالغ(مليون دج)	عدد عمليات التصدير	البلد
840 172	عملية واحدة	السينيغال
4 357 658	03 عمليات	ليبيا
4 253 059	عمليتان	بوركينافاسو
7 533 281	06 عمليات	نيجر
103 380	عملية واحدة	كونغو
1 122 485	عملية واحدة	تشاد
3 769 800	عملية واحدة	اليمن
<b>21 979 835</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : وثائق مجمع صيدال

### المطلب الثاني : إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة في مجمع صيدال

تعتبر الجودة من أهم العناصر الموضوعية الواجب توافرها في المنتج الصيدلاني، حيث لا تعني فقط قدرته على إشباع احتياجات المستهلكين بل ترتبط باعتبارات أخرى وذلك لتأثر هذا المنتج على صحة المستهلكين مما يزيد من أهمية توافر عناصر الجودة المطلوبة في هذا المنتج.

#### 1. سياسة الجودة الشاملة في مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمأن استمراريته على تطوير منتجاته وذلك من خلال تطبيق طرق التسيير الأكثر عصرنة والتي تسمح له بتحسين صورته في السوق الوطنية وغزو الأسواق المجاورة تدريجيا، هذا الهدف جعل قيادة المجمع يتبنى أسلوب الجودة الشاملة، حيث تعتبر الجودة في إستراتيجية المؤسسة المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمأن طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لاسيما من حيث السلامة والأمن والفعالية، وإرضاء المستهلك.

وتعتبر سياسة الجودة الشاملة بالنسبة لمجمع صيدال وسيلة لتحسين وتنمية أداء المجمع والارتقاء به لمستوى التنافس داخليا وخارجيا، ويتم ذلك من خلال :

- تصميم وابتكار الأدوية والمنتجات الصيدلانية عن طريق الإدارة العصرية؛
- الابتكار الصيدلاني باكتشاف حقول البحث الأساسية في الصناعة الصيدلانية؛
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية تلي حاجات السوق وتشبع رغبات الزبائن؛
- استعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر.

ومن أهم المبادئ والقواعد التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة لمجمع صيدال هي :

- التركيز على العملاء؛
- القيادة؛
- إشراك الموظفين؛
- المنهج العملي؛
- التزام الإدارة العليا؛
- التحسين المستمر؛
- المنهج الوقائي لصنع القرار.

ومن أجل ضمان التطبيق الفعلي والسليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها التي من أبرزها تنمية الأداء لتمكين مجمع صيدال من خلق مجموعة من المزايا التنافسية تجعلها تتبوأ مركز تنافسي قوي في مجال الأعمال والتنافس وضعت صيدال خطة عامة لتطوير نظام إدارة الجودة تمثلت أهم محاوره في مايلي :

- نشر مجالات تطبيق شهادة المطابقة « la certification » عبر كل وحدات مجمع صيدال؛
- تفعيل الخطة الإستراتيجية عن طريق استعمال تقنية ميزانية BSC؛
- تجديد وتطوير مواقع إنتاجية جديدة مثل إنشاء مشروع الأنسولين بقسنطينة؛
- تجديد الأجهزة القديمة لوحدة الإنتاج والمراقبة والقياس؛
- تكوين إطارات في مجال الجودة، الإدارة، التسويق، والإعلام الطبي... إلخ؛
- تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم؛
- المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية للمسؤولية المجتمعية والمتمثلة في: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المسائلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة.

والمخطط التالي يوضح ديناميكية التحسين المستمر لنظام الجودة داخل المجمع:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02).

2. شهادات مطابقة معايير الجودة لمجمع صيدال

مكن حصول مجمع صيدال على شهادات الجودة من إنتاج وتسويق أدوية مطابقة لمعايير الجودة المعترف بها دولياً، بفعل الاحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي، حيث انطلقت العملية رسمياً في ديسمبر 1999 وذلك بالاتفاق مع الجمعية الفرنسية لضمان الجودة AFAQ ، ليتحصل المجمع في 2001 على شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية، إلا أن الحصول على هذه الشهادات لم يكن إلا خطوة أولى لأن هناك أهداف أخرى تم تسطيرها قصد متابعة وتدعيم هذه المسيرة لمواصلة التحسين المستمر للجودة، ويمكن توضيح أهم شهادات مطابقة معايير الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13.4) : شهادات مطابقة معايير الجودة لمجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مجمع صيدال (المديرية العامة) <b>Iso 9001</b>	- إنتاج، تطوير وتسويق الأدوية الجنيصة؛ - إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة المعبئة في الأكياس؛ - إنتاج وتسويق مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير <b>CRD</b> <b>Iso 9001</b>	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنيصة؛ - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع <b>Antibiotic</b> <b>Iso 9002</b>	- إنتاج وتسويق لصالح مجمع صيدال مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية، أشربة، ومساحيق مستحلبة.
فرع <b>Biotic</b> (ورشة إنتاج المحاليل المكثفة) <b>Iso 9002</b>	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس.

المصدر : وثائق مصلحة الجودة فرع بيوتيك.

إن هذا البرنامج لا يزال مستمرا، وسيساعد مجمع صيدال في تدعيم مكائته في السوق الوطنية والدولية للمنتجات الصيدلانية، بالإضافة إلى حصول المجمع على شهادات مطابقة المواصفات، فإنه يخضع إلى ما يسمى بممارسة التصنيع الجيدة الدوائية « Bonnes pratiques de fabrication », التي يقصد بها الممارسات

والنظم المطلوب الأخذ بها في تصنيع الأدوية، ومراقبة الجودة، ونظام الجودة الذي يغطي تصنيع واختبار الأدوية بما في ذلك المكونات الصيدلانية الفعالة، وتشمل جميع النشاطات المختلفة المتعلقة بالعملية التصنيعية للمنتج، وتتمثل أهم أسس وقواعد الممارسة الجيدة لتصنيع الدوائي في مايلي:

- الهيكل التنظيمي والعاملين؛
- المباني والمرافق؛
- الأجهزة والمعدات؛
- التحكم المبدئي وتعبئة وتغليف المواد؛
- الإنتاج وضبط العملية التصنيعية؛
- ضبط عمليات التعبئة ووضع بطاقة البيان؛
- التخزين والتسويق؛
- الرقابة المخبرية؛
- التوثيق.

### المطلب الثالث : إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة، إذ لا معنى للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة بدون وجود أفراد يستخدمونها بشكل كفاء وفعال، ولهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ثم العمل على تنميتها والحفاظة عليها مع حفزها للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المرتفع، ولقد أدرك المجمع للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، حيث أخذ يولي عناية فائقة للعنصر البشري من خلال العمل على زيادة الكفاءات في المؤسسة وتنميتها وتطويرها.

#### **1. تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال**

من بين إحدى نقاط القوة التي يتميز بها مجمع صيدال، التحكم في العمل وفي مختلف مراحل الإنتاج الصيدلاني، ويرجع هذا إلى المستوى الجيد للتأطير التقني بالفروع العلمية المتعددة (صيدلة صناعية، كيمياء، بيولوجيا... إلخ)، بالإضافة إلى الخبرة و الكفاءة التي تتمتع بها موارده البشرية المكونة من متخصصين في مجالات متنوعة بحيث نجد : صيادلة، كيميائيين، صناعيين، بيولوجيين، أساتذة في العلوم الصيدلانية والأدوية، أطباء مختصين في جراحة الأسنان، بياطرة... إلخ.

علاوة على هذا فقد تم تنفيذ الإجراءات التالية:

- تأسيس فرق متخصصة موجهة للبحث وتطوير المنتجات الصيدلانية، يضم 166 إطارا جامعيًا، وحاملي شهادات ما بعد التدرج في مختلف الشعب (الغالبية، كيمياء تحليلية، ميكروبيولوجيا... إلخ).
- إنشاء مجلس علمي يتكون من 21 عضوا من أساتذة في العلوم الطبية والصيدلانية، وبعض إدارات المؤسسة، وتكمن مهمة هذا المجلس في الإرشاد الطبي والعلمي، سواء فيما يخص التشكيلة الحالية أو البحث و تطوير المنتجات الجديدة.
- بناء قوة بيع قوية جدا وهي تتضمن ما يقارب 200 ممثل طبي، أطباء، صيادلة، أطباء أسنان، بياطرة... إلخ بغية الوصول إلى الزبائن، مع إخضاعها بشكل مستمر لدورات التكوين في مجال التسويق.

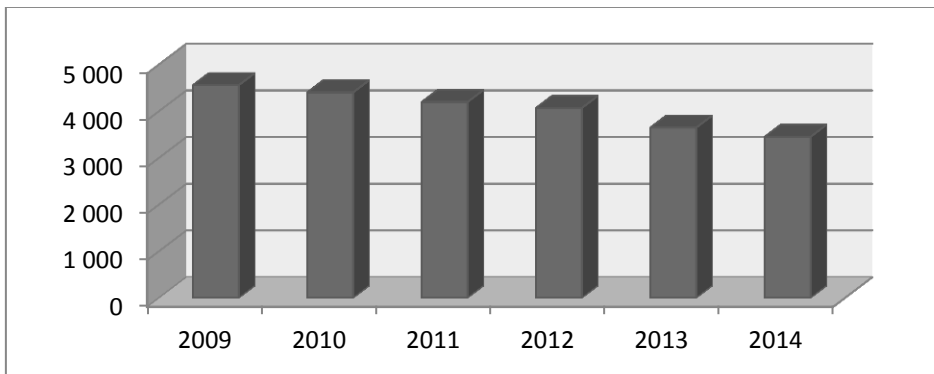
ولقد بلغ عدد مستخدمي مجمع صيدال على المستوى الجماعي 3 650 مستخدم سنة 2013، مقارنة بسنة 2014 التي شهدت انخفاضا ملحوظا بنسبة (-05 في المائة) في عدد المستخدمين والذي قدرت بـ 3 453 مستخدم في نهاية سنة 2014، والجدول الموالي يوضح نسبة تطور المستخدمين في صيدال:

الجدول رقم (14.4) : تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال

البيانات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المستخدمين	4 559	4 405	4 198	4 070	3 650	3 453
نسبة التطور	+02%	-06%	-04%	-03%	-10%	-05%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير لمجمع صيدال.

الشكل رقم (11.4) : تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمع صيدال قد عرف انخفاض ملحوظ في عدد العمال، ويمكن تفسير هذا الانخفاض المسجل إلى تقاعد عدد من العمال وعدم تعويضهم بآخرين نتيجة وجود فارط في عدد العمال، بالإضافة إلى انتهاء عقود العمال المؤقتين ففي إطار عقود ما قبل التشغيل قام المجمع بتوظيف مانسبته (5 في المائة) من إجمالي العمال بصفة مؤقتة.

ويمكن تصنيف فئات العمال في المجمع الصناعي صيدال في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (15.4) : تصنيف تشكيلة عمال صيدال حسب الوضعية الوظيفية**

البيانات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الإطارات	1 919	1 845	1 796	1 398	1 315	1 246
التقنيون	2 108	2 022	1 948	1 213	1 073	1 007
المنفذون	532	538	454	1 456	1 262	1 200
<b>المجموع</b>	<b>4 559</b>	<b>4 405</b>	<b>4 198</b>	<b>4 067</b>	<b>3 650</b>	<b>3 453</b>

المصدر : وثائق مجمع صيدال

من خلال الجدول نلاحظ أن تشكيلة عمال صيدال توزعت حسب النسب التالية :

- الإطارات : انخفضت نسبة توظيف الإطارات في مجمع صيدال سنة 2012 بنسبة (-22 في المائة) من مجموع المستخدمين، وبنسبة (-05 في المائة) سنة 2014.
- في حين مثلت نسبة انخفاض أعوان الإتقان (-06 في المائة) سنة 2014، ونسبة (-11 في المائة) سنة 2013.
- أما بالنسبة لأعوان التنفيذ : فقد ارتفعت نسبة التوظيف ب (+220 في المائة) سنة 2012 وهو ارتفاع لم تشهده من قبل صيدال لتعود هذه النسبة للانخفاض سنة 2014 ب (-04 في المائة).

نلاحظ من خلال الجدول تزايد عدد المنفذون من سنة لأخرى، وفي المقابل نلاحظ تراجع عدد الإطارات والتقنيون، رغم هذا فقد بلغ عدد الإطارات أكبر نسبة سنة 2014، حيث مثلت نسبة (36 في المائة) من إجمالي العمال، أما أعوان الإتقان وأعوان التنفيذ فقد بلغت نسبة (29 في المائة) و (34 في المائة) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الصيدلانية الذي يعتمد وبشكل أساسي على الإطارات، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فالمجمع يعتمد وبشكل أكبر على المنفذون في الإنتاج، الصيانة وتسيير المخزون.

كل هذا جعل مجمع صيدال يركز في سياسة التوظيف خلال السنوات الأخيرة على توظيف المتفوقين من بين خريجي الجامعات تحت تأطير وإشراف عناصر ذات خبرة معتبرة، وبرغم هذه السياسة في مجال الموارد البشرية إلا أن المجمع يواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة، كتسجيل نقص في الإطارات في بعض التخصصات الأساسية، مما يستدعي العمل على تجنب هذه النقائص في المستقبل القريب، ويمكن تقييم وضعية الموارد البشرية لمجمع صيدال بالمعقولة، أما جو العمل الجماعي فهو مقبول.

## 2. سياسة تكوين العمال في مجمع صيدال

يعتبر تطوير وتأهيل العنصر البشري في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية للمؤسسات، وهذا ما جعل المجمع يهتم بهذا العنصر ويقوم بتحسينه من خلال تكوينه قصد زيادة الكفاءة، مما ينعكس بالإيجاب على تطورات الإنتاج وكذا المبيعات، لذلك يعتبر التكوين استثمارا يجب على المؤسسة أن تعطيه اهتماما بالغا، وقد أدركت صيدال مدى أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 1.2 البرامج التكوينية المنتهجة في مجمع صيدال : نضمت صيدال عدة برامج تكوينية هدفها تكوين قوة

عمل مدربة تدريباً جيداً، قادرة على مواجهة المنافسة، وقد تمثلت تلك البرامج في مايلي :

#### 1.1.2 برنامج تكويني للمندوبين الطبيين : أطلقت مديرية التسويق والإعلام الطبية برنامجاً تكوينياً لصالح

المندوبين الطبيين، في أربع تخصصات (السكري، أمراض القلب، الأمراض المعدية والأدوية غير خاضعة للتوصيف)<sup>1</sup>.

هذا التكوين الذي أشرف عليه عدة أساتذة في الطب يهدف لتلبية احتياجات الترقية الجيدة للمنتجات ولتعزيز قدرات المندوبين الطبيين وذلك من خلال معرفة أفضل للأدوية وللأمراض التي تعالجها.

استفادت أربعة أفواج من دورات تكوينية مدرجة في هذا البرنامج تم تكوينهم في المواضيع التالية:

- ترومبوتين في معالجة آلام البطن؛
- مرض السكري بجميع جوانبه (البيولوجي، المرضي، العلاجي...)
- مكانة المسكنات من المستوى الثاني.

هذه الدورات التي من شأنها تكوين المندوبين الطبيين حديثي التوظيف سوف تسمح كذلك بتطوير وتحسين مهارات وإمكانيات كل المندوبين الطبيين، عن طريق تحديث معارفهم العلمية المتعلقة بالمنتجات المصنعة من قبل صيدال والمروّج لها حالياً.

<sup>1</sup> Bulletin interne N° 06, Avril 2014.

2.1.2 دورات تكوينية حول تقنيات البيع : نظمت مديرية التسويق والمبيعات برنامجا تكوينيا حول تقنيات المبيعات وبيع أدوية التطب الذاتي.

سيتمد هذا البرنامج الذي انطلق في شهر أفريل على مدار السنة وسيخص العاملين المختصين في المبيعات خاصة بآئعي الجملة، الصيدالة وباعة الصيدليات.

تهدف هذه الدورات التكوينية التي جرت بكل من ولايات تيبازة، سطيف، الجزائر، البليدة، بومرداس، عنابة، وهران، وعين الدفلى إلى رفع حجم المبيعات وتقوية سمعة مجمع صيدال.<sup>1</sup>

3.1.2 برنامج تكويني لصالح عمال الإنتاج : نظمت مديرية التكوين برنامجا تكوينيا تقنيا لصالح عمال الإنتاج، وقد استفاد 60 عاملا موزعين على ستة أفواج من مواقع إنتاج المدينة، الدار البيضاء، جسر قسنطينة والحراش، من تكوين في عمليات الوزن، كما سيستفيد 36 آخرون من تكوين في عمليات التحبيب.

وقد أشرف على هذه الدورات التكوينية إدارات صيدال من المؤسسة، استفادوا بدورهم من تكوين في هذه المجالات.

كما شملت مجالات التكوين التخصصات التالية:

- التسويق وإدارة الأعمال؛
- تقنيات الإنتاج الصيدلاني؛
- تسير الموارد البشرية؛
- الأمن الصناعي؛
- تقنيات ضمان الجودة؛
- الإعلام الآلي...

2.2 نفقات التكوين في مجمع صيدال : خصصت صيدال 76 مليون دينار على تكوين المستخدمين وتدريبهم سنة 2013، وقد انخفضت هذه النسبة سنة 2014 بنسبة (33 في المائة) بمبلغ إجمالي قدر بـ 26 مليون دينار، والجدول الموالي يوضح تطور نفقات التكوين للسنوات الأخيرة.

<sup>1</sup> Bulletin interne N° 17, Avril 2015.

الجدول رقم (16.4) : تطور نفقات التكوين في مجمع صيدال

2014	2013	2012	2011	2010	2009	البيانات
26	76	39	44	53	71	نفقات التكوين (مليون دج)
3 453	3 650	4 070	4 198	4 405	4 559	إجمالي العمال
300	450	625	785	953	2 410	عدد العمال المكونين

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير

نلاحظ من خلال الجدول أن المجمع وفي إطار سعيه إلى الرفع من كفاءات وقدرات مستخدميه، أولى اهتماما كبيرا بالتكوين سواء كان إداريا أو مهنيا، ولكن بنسبة قليلة إذا ما قورن بمجموع العاملين، فمن بين 3 453 عامل في سنة 2014 أتاحت فرصة التكوين لـ 300 عامل فقط، كما نلاحظ انخفاض ملحوظ في عدد العمال المكونين من 2 410 عامل سنة 2009 إلى 300 عامل سنة 2014.

كما يتضح من الجدول السابق أن نفقات التكوين في مجمع صيدال انخفضت خلال الفترة (2014-2009)، ولم ترتفع هذه النسبة إلا في سنة 2013 التي شهدت ارتفاعا قدر بـ 76 مليون دج، وهو ما يدل على قلة الإنفاق على تكوين العاملين في المجمع، مما يستدعي الرفع من مستويات التكوين.

كما نسجل من الجدول أن أغلب عمليات التكوين تتركز في الإدارة العملية مثل الموارد البشرية، الجودة، التسويق، تقنيات الإنتاج الصيدلاني، الإعلام الآلي وغيرها، وهذا يعود لطبيعة الوظائف التي يمارسها أغلب العمال في المجمع.

### 3.2 سيرورة عملية التكوين في مجمع صيدال : تمر عملية التكوين في مجمع صيدال بالمراحل التالية:

- تحديد احتياجات التكوين : يعتبر تحديد الاحتياجات أمر ضروري في عملية التكوين، فهو يسمح بتحديد معطيات الانطلاق، والنتيجة المتوقعة من خلال التكوين، وكفاءة الاستثمار المحقق في إطار التكوين، وتخضع عملية تحديد الاحتياجات لعدة عوامل مثل أهداف إستراتيجية المجمع وسياسة إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم مصلحة التكوين للإدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع بمراسلة الوحدات التابعة لها لتحديد احتياجات وميزانية التكوين؛

- جمع الاحتياجات التكوينية : بعد تحديد احتياجات وميزانية التكوين من طرف المجمع تقوم بإبلاغها إلى الفروع التابعة له؛
- إعداد مخطط التكوين : يقوم المجمع بدراسة وتحليل احتياجات وميزانية التكوين للوحدات، ومن ثم يقوم بإعداد مخطط وميزانية التكوين، هذا وينقسم مخطط التكوين إلى تكوين متوسط المدى، وتكوين قصير المدى؛
- المصادقة على خطة التكوين : في حالة قبول مخطط وميزانية التكوين من طرف مجلس الإدارة تقوم إدارة الموارد البشرية بإرساله إلى الإدارة المركزية للموارد البشرية التي تقوم بتحليله والمصادقة عليه ووضع حيز التنفيذ، أما في حالة رفض المخطط فيتم مراجعته؛
- بدء برامج التكوين : لا يمكن البدء في برامج التكوين إلا بعد الاطلاع على العديد من مؤسسات التكوين المتخصصة؛
- تقييم عملية التكوين :<sup>1</sup> يتم تقييم مدى رضا العمال عن التكوين والظروف التي سادت عملية التكوين للتأكد من العناصر التي استفادت بقدر أكبر؛
- يتم بعد ذلك تحليل مدى الرضا عن عملية التكوين وإدخال التحسينات اللازمة إن اقتضى الأمر ذلك.
- تتم عملية تقييم مدى فعالية التكوين من طرف المسؤولين بعد انقضاء مدة عن التكوين، حيث يتم التأكد من مدى استفادة العمال المكونين؛
- يتم إعداد ميزانية التكوين على مستوى الفرع والوحدات.

### 3. نظام الترقية والحوافز في مجمع صيدال

تعاني صيدال من مشكل انتقال الإطارات بعد اكتسابها خبرة في المؤسسة إلى العمل في المؤسسات الخاصة والأجنبية التي تقدم أجور أعلى، وهو ما تطلب ترقية عدة إطارات إلى مناصب أعلى بدل التوظيف الخارجي، بهدف الاحتفاظ بالكفاءات ذات المهارات والقدرات العالية للاستفادة منها في المستقبل من أجل إعدادها لتحمل مسؤوليات أكبر، وتتم الترقية في مجمع صيدال على أساس تقييم الأداء أي نتيجة الفعالية والكفاءة في العمل، ثم على أساس الحاجة أو الأقدمية، حيث يقوم المجمع بإعداد أنظمة تقييم الأداء والتأكد من مدى فعاليتها.

كذلك يعمل المجمع على خلق منظومة حوافز ومكافأة مغرية تدفع بالعاملين على بذل المزيد من الجهود والرغبة في البقاء من أجل تحقيق مسار وظيفي مرضي، وفي هذا الإطار قام المجمع للسنة الثالثة على التوالي بتنظيم عمرة لزيارة البقاع المقدسة لصالح عمال وعاملات المجمع، هذه المبادرة لقيت تجاوبا واستحسانا كبيرين من طرف

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03).

العمال، بالإضافة إلى التحفيزات المادية التي يقدمها المجمع هناك تحفيزات أخرى وهي التحفيزات المعنوية حيث يقوم الرئيس المدير العام لمجمع صيدال بإرسال رسائل تهنئة للموظفين في العديد من المناسبات كالأعياد الدينية و الوطنية.

وفي إطار الانشغالات المتعلقة بتحسين ظروف عمل المستخدمين قام المجمع بإنجاز عدة مشاريع تهدف إلى التحكم في آليات تسيير الموارد البشرية : إجراءات الموارد البشرية(تعليمات التسيير، التسيير الأوتوماتيكي للرواتب الشهرية للعمال، التسيير الإلكتروني لمواقيت العمل)، وترشيد وإعادة نشر المستخدمين، فقد قامت مديرية المستخدمين بإعداد ووضع بطاقة "الشغل - الكفاءة"، والتي تعتبر أداة ضرورية في النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية، وتحتوي بطاقة "الشغل - الكفاءة" والتي أعدت للوظائف المبرجة في التنظيم الجديد على المعلومات التالية:

- المؤهلات؛
- التطور في الوظيفة؛
- تفصيل الوظيفة (الهدف والمسؤوليات والنشاطات الرئيسية)؛
- العلاقات الوظيفية؛
- وسائل العمل؛
- المسؤوليات؛
- الكفاءات المطلوبة (المهنة والمعاملات)؛
- معرفة اللغات واستعمال الإعلام الآلي.

تشكل بطاقات "الشغل - الكفاءة" أداة ضرورية للدخول في التسيير المهني للوظائف والكفاءات.

تولي إدارة المجمع أهمية كبيرة للموارد البشرية نظرا لطبيعة نشاط المجمع الذي يعتمد بالخصوص على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والمهارات المتخصصة في مجال صناعة الأدوية والتي تتطلب توجي التركيز والحذر الشديد أثناء تأدية العمل، حيث أن ارتكاب أي خطأ في مثل هذا النشاط تكون عواقبه وخيمة على المجمع والمستهلكين بوجه الخصوص.

المطلب الرابع : الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية لمجمع صيدال

1. أصول الشراكة في مجمع صيدال

تعتبر الشراكة الأجنبية الجزائرية حديثة العهد، فهي لم تبدأ إلا مع مطلع التسعينات، بعد تبني الجزائر لخيار الاقتصاد الحر وتحرير التجارة الخارجية ورفع احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي، ففي مجال الصناعة الدوائية هناك عدة محاولات لبناء شراكة مع مخابر علمية متخصصة في مجال صناعة الأدوية، لكنها لم تنجح على العموم بسبب عوامل مختلفة منها:<sup>1</sup>

- عدم كفاية الحماية الجزائرية للاستثمارات الأجنبية؛
- غياب المزايا الممنوحة للمستثمرين الأجانب أو الضعيفة؛
- التشريع الاقتصادي الجزائري في مجال الاستثمار كان غير ملائم ولا يخدم مصالح المستثمرين الأجانب.

إلا أنه بعد سنة 1994 لما صدر قانون الاستثمار في الجزائر واعتمد فيه على أساليب جديدة لتشجيع الاستثمار الأجنبي، مكن هذا من إبرام جملة من اتفاقيات الشراكة بين مجمع صيدال ومخابر علمية، ولقد عمل المجمع يومياً على تطبيق الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعته حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوى الاستثمار في الجزائر، فقد سعى مجمع صيدال إلى عقد شراكات مع العديد من المؤسسات ذات الوزن في الصناعة الصيدلانية إدراكاً منه لأهمية هذه الشراكات في تحقيق المزايا التنافسية، حيث تمثل اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الكبرى والقوية في الصناعة الصيدلانية أحد الأساليب التي يستطيع المجمع من خلالها تحقيق التميز، وذلك بالاستفادة من الخبرات التي تعمل بها تلك الشركات وكذا محاولة نقل التكنولوجيا التي تتمتع بها تلك الشركات.

2. تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال

يسعى المجمع من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض واردات الدواء، ولا يتأتى هذا إلا بتنظيم نشاط الشراكة الصناعية للمجمع من خلال توزيع المهام بطريقة دقيقة ومنصفة على جميع المديرات كل حسب اختصاصه أي على النحو الموالي:<sup>2</sup>

- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛

<sup>1</sup>Saidal Info : un pas vers la mondialisation, N° 05, 1<sup>er</sup> trimestre, 1998, P27.

<sup>2</sup> فريك يحي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- تحديد مشاريع الشراكة؛
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة؛
- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي؛
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء... إلخ).

### 3. مراحل إقامة مشروع مشترك في مجمع صيدال

تتمثل المراحل الأساسية لإقامة مشروع مشترك بين صيدال والأطراف الأجنبية في مايلي<sup>1</sup>:

- مرحلة الاتصال: هي مرحلة تبدي فيها كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، أو زيارات أو تبادل لوجهات النظر.
- مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار الشراكة، تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد بنجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية، التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة .
- توقيع محضر الاتفاقية : يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا، والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين .
- التكوين القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع ، وتحديد الهيكل القانوني له ( شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم) إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين..... إلخ .
- القيد في السجل التجاري: هو إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.
- إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف، ومدى مردودية المشروع.
- انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل وإنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

<sup>1</sup> سليمان بلعور، "أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 109.

- مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع، والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما تتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

#### 4. أهداف الشراكة في مجمع صيدال

تمكن مجمع صيدال من إبرام اتفاقيات شراكة مع أكبر المخابر العالمية المتخصصة في صناعة الأدوية والتي كان يهدف من ورائها إلى:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- بلوغ حجم إنتاج أمثل وبأقل التكاليف الممكنة؛
- تأهيل وعصرنة وسائل الإنتاج وفقا للتكنولوجيا الحديثة؛
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
- تطوير المعرفة العملية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة منتجاته بتخصصات صيدلانية جديدة؛
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل وأنسب للشركاء؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.

#### 5. الاتفاقيات المبرمة من طرف مجمع صيدال

قد سمحت اتفاقية الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع المخابر الأجنبية بوضع خطة للإنتاج المشترك وتبادل الخبرات بين المجمع والمخابر الأجنبية، ومن أهم النتائج الإيجابية للشراكة في هذا الميدان نمو إنتاج صيدال بـ 120 مليون وحدة بيع سنويا فضلا عن توفير نحو 880 منصب شغل جديد، واعتمد مجمع صيدال عدة أشكال للشراكة وهي:

#### 1.5 عقود المشاريع المشاركة Joint venture: وتتميز هذه الصيغة بمساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في

رأس المال، ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، كما تسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها، وتمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء. وتتمثل أهم تلك المشاريع في مايلي:

#### 1.1.5 صيدال- جلفار- فلاش العجيري (SAIDAL- JULPHAR- FLASH

(ALGERIE): وقع مجمع صيدال وشريكه Flash Algérie مع المختبر الإماراتي JULPHAR على

إتفاق المساهمين في 8 ماي 2014 لإنشاء شركة مساهمة تخضع للقانون الجزائري، بموجب هذا المشروع يصبح المختبر جلفار مساهما في رأس مال شركة IBERAL بالنسب التالية:<sup>1</sup>

- مجمع صيدال مساهم بنسبة (40 في المائة) أي 22 110 سهم.
- مختبر جلفار مساهم بنسبة (40 في المائة) أي 22 110 سهم.
- المؤسسة الخاصة فلاش مساهمة بنسبة (20 في المائة) أي 11 055 سهم.

ويشمل هذا المشروع إنجاز مصنع لإنتاج الأدوية المتخصصة في الأشكال الجافة والحقن يتمركز في منطقة الحراش، وسوف يكون جاهزا خلال 24 شهرا.

### 2.1.5 صيدال- شركة شمال إفريقيا القابضة (Saidal-North Africa Holding Company)

تم توقيع اتفاق شراكة بين مجمع صيدال وشركة شمال إفريقيا (وهي إحدى شركات مجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة)، في شهر أكتوبر 2012، يهدف إلى إنشاء شركة مشتركة سميت بـ (SNM (SAIDAL NORTH Manufacturing)، والتي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

وسيتم تنفيذ المشروع في المركز التكنولوجي سيدي عبدالله على أن يكون جاهزا للعمل عام 2017، وتساهم فيه صيدال بنسبة (49 في المائة).

### 3.1.5 مشروع فايزر- صيدال (Pfizer –Saidal manufacturing PSM): قام المجمع بإبرام

عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر عام 1998، والذي يقتضي بموجبه إنشاء شركة مختلطة صيدال- فايزر مانوفاكشورينغ سميت بـ PSM لغرض صناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال الدار البيضاء، ولقد تم تحضير المقرر الخاص بالمشروع، وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، تساهم فيه صيدال بنسبة (30 في المائة) ومخبر فايزر بـ (70 في المائة)، وبدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة، مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية.<sup>2</sup>

### 4.1.5 صيدال- سانوفي أفنتيس (Saidal- Sanofi Aventis) : وقعت صيدال مع المجمع الصيدلي

الفرنسي سانوفي-أفنتيس عقد شراكة في سبتمبر 2013 يهدف إلى إنجاز مصنع لإنتاج الأدوية بقدرة إنتاج

<sup>1</sup> Rapport du conseil d'administration saidal, 2013, P 23.

<sup>2</sup>Group, Saidal Synthèse Activité, Année 2000, p10.

وتوزيع تصل إلى 100 مليون وحدة سنويا لـ 250 منتج في أشكاله الجافة والسائلة والأكياس الموجهة للكبار والصغار، يقع يمتد المصنع على مساحة تقدر بـ 6.6 هكتارات في محور الأدوية والتكنولوجية الحيوية بسيدي عبد الله بالقرب من الجزائر العاصمة، وبمعدل استثمار يصل إلى 70 مليون أورو، ويعتبر مصنع سيدي عبد الله أكبر مجمع لإنتاج الأدوية لمختبر sanofi في إفريقيا وفي الشرق الأوسط. و سيدخل المصنع حيز الإنتاج عام 2017، وسيوظف في مرحلة أولى 170 شخص ليصل في النهاية إلى توظيف 700 شخص.<sup>1</sup>

### 5.1.5 الشركة المشتركة "تافكو" (Taphco (Tassili Pharmaceutique Company) :

تأسست هذه الشركة عام 1999 من طرف صيدال، الشركة الأردنية JPM، الشركة السعودية SPIMACO، وشركة ACDIMA وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد اختيرت قطعة الأرض الذي يملكها مجمع صيدال بالروية كموقع للمشروع، وتوقف العمل بهذا المشروع منذ سنة 2007، إلا أنه استأنف نشاطه في جانفي عام 2012، وحدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في سبتمبر 2014.<sup>2</sup>

تتخصص شراكة "تافكو" في صناعة الأشكال الجافة، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـ 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد.

### 6.1.5 الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوربي-صيدال (Groupement pharmaceutique européen- Sidal) :

بهدف تنوع مصادر التموين وتوسيع تشكيلة منتجات المجمع على مستوى السوق الوطنية سعت صيدال إلى إبرام بروتوكول اتفاق مع المجمع الصيدلاني الأوربي بتاريخ 17 سبتمبر 1998، يهدف إلى إنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميديال Somedial بالمنطقة الصناعية واد السمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج.

باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الإستامينية ومضادات الحمل.

<sup>1</sup> <http://elraaed.com/ara/news>, consulté le 22/06/2015 à 21h35

<sup>2</sup> Rapport du conseil d'administration saidal, 2013, P24.

2.5 شركات صناعية مع منح التراخيص : في إطار الشراكة التقنية، أمضى مجمع صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، وتتميز هذه الاتفاقيات بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع، ويمكننا تلخيص أهم الاتفاقيات في مايلي:<sup>1</sup>

1.2.5 صيدال - سرفيه (Saidal- Servier) : وقعت صيدال مع مخابر سرفيه(الشركة الصيدلانية الفرنسية المستقلة الرائدة) على عقد شراكة لإنتاج أدوية تابعة لمجموعة سرفيه، وهذا خلال اجتماع جرى في 8 أبريل 2014، سيتم بموجب هذا الاتفاق الترخيص لصيدال بإنتاج أدوية أصلية تابعة للمختبر الفرنسي سرفيه.

كما تهدف إتفاقية الشراكة بين صيدال وسرفيه إلى نقل التكنولوجيا والمعرفة في مجالات تصنيع الأدوية، هذا المشروع سوف يولد 1500 منصب شغل، أما أشغال المرحلة الثانية من هذا المشروع من المقرر أن تبدأ في عام 2019.

ويوضح هذا الاتفاق جهود صيدال المتعددة من أجل تنويع منتجاتها، وتحسين مردوديتها وضمان توافر أكبر للأدوية ذات الجودة في السوق، كما يلي هدف "مخابر سرفيه" في توسيع حصته في السوق وضمان نموه.

2.2.5 صيدال - نوفونورديسك (Saidal- Novonordisk) : وقع مجمع صيدال مع المختبر الدنماركي نوفونورديسك عقد شراكة في شهر أبريل 2012، يرمي إلى إنتاج مادة الأنسولين في شكل قارورة بمصنع قسنطينة، بقدرة تصل إلى خمسة ملايين وحدة بيع، حيث سيشرع في إنتاج النوع الكلاسيكي كمرحلة أولى ثم الانتقال إلى الأنواع الأخرى في شكل أقلام خلال المراحل القادمة من الإنتاج ليتوجه بعد ذلك إلى التصدير، وسيساهم مصنع قسنطينة في تغطية الاحتياجات الوطنية بنسبة (25 في المائة) من هذه المادة.

كما تهدف هذه الشراكة إلى:

- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛
- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في التقليل من فاتورة الدواء؛
- تخفيض متوسط سعر بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛
- خلق مهارات جديدة؛
- تصدير الأنسولين إلى بلدان افريقية بمجرد إشباع الطلب المحلي.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

تستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية على نقل التكنولوجيا والمهارات من نوفونورديسك إلى صيدال، كما ستكون معايير الجودة المعمول بها في هذا المصنع مطابقة لتلك المعمول بها في جميع مصانع نوفونورديسك المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

إضافة إلى الشراكات سابقة الذكر هناك ثلاثة اتفاقيات في طور التنفيذ:<sup>1</sup>

- عصرنة الموقع الحالي للأنسولين الخاص بالقارورات وإنجاز مصنع لإنتاج الأنسولين خراطيش بالشراكة مع نوفونورديسك؛
  - إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص مع مخبر سرفيه؛
  - إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص ومرافقة نظام الجودة مع مخبر أبوت.
- وأربعة معاهدات في طور الانتهاء:

- اتفاقية للإنتاج والتسويق المشترك مع مخبر سانوفي؛
  - اتفاقيتين للإنتاج بالرخصة مع مخبر استرا زنيكا ومخبر جزائري؛
  - اتفاقية لمرافقة التحضير للحصول على شهادة FDA & GMP لموقع إنتاجي مع مخبر إيلي ليلي؛
- من جهة أخرى تم الانتهاء من خمسة اتفاقيات تتضمن التنازل على ملفات صيدلانية لصالح صيدال ونقل التكنولوجيا وذلك مع مخبرين أوروبيين، مخبر أسيوي ومخبرين دوليين.

سيتم التوقيع على هذه الاتفاقيات وتطبيقها خلال الثلاثي الثالث من سنة 2015، كما تتم حاليا مشاورات مع مخبر أوروبي بخصوص شراكة في مصنع شرشال الذي هو في طور الإنجاز، وكذا مشاورات مع مخبر أوروبي آخر لإقامة مشروع جديد (أقسام علاجية أخرى).

### المطلب الخامس : الخيارات الإستراتيجية لمجمع صيدال

وفقا لنموذج القوى الخمس ل porter فإن مجمع صيدال في مواجهة قوى المنافسة المختلفة فهو أمام ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية وهي:

#### **1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف**

تعتبر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن لمجمع صيدال أن يتبعها، ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن صيدال تعمل على اختراق الأسواق بأسعار منخفضة، وذلك بالتحكم في

<sup>1</sup> نشرة داخلية صيدال، جوان 2015، ص 03.

التكاليف والاستعمال العقلاني للموارد والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج بغية الحصول على أكبر حصة سوقية من جهة وتحقيق المردودية من جهة أخرى.

لكن نرى في السابق أن الكثير من منتجات صيدال تميزت بأسعار مرتفعة تساوي تقريبا أسعار الأدوية المستوردة، وهذا ما جعل المستهلك يتجه نحو هذه المنتجات الأصلية والمتعود على استهلاكها منذ سنين، فنلاحظ أنه كان سعر الدواء الجنيس (أسعار منتجات صيدال) مرتفع عن سعر الدواء الأصلي، وهذا الشيء غير طبيعي حيث الأدوية الجنيسة سعرها ينبغي أن يكون أقل من الدواء الأصلي، مما أدى إلى كساد مخزون بعض الأدوية، ولذلك قامت صيدال بتخفيض سعر هذه الأدوية.

وتجدر الإشارة إلى أن أسعار الأدوية تخضع لقوانين محددة من طرف الدولة، لذا ينبغي على صيدال أن تكيف سياستها التسعيرية مع هذا الواقع وذلك بالبحث عن إستراتيجية تخفيض التكاليف بإدخال التكنولوجيات الحديثة والتحكم في أساليب وتقنيات التسيير والتنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلك وأسعار بيع المنافسين، وتكاليف الإنتاج حيث أنه لا يمكن لصيدال أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من تكاليفها.

ويمكن لمجمع صيدال أن ينفذ إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة والمتعلقة بـ : أدوية الأمراض المعدية **Infectiologie**، أدوية المعدة والأمعاء **Gastro-entérologie**، أدوية الغدد والمهرمونات **Endocrinologie et hormones**، الأدوية المسكنة للآلام **Antalgique**، أدوية الأمراض النفسية **Psychiatre**، الأدوية المضادة للالتهاب **Anti-inflammatoires**، الأدوية المعالجة لأمراض العيون **Ophtalmologie**، والأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية **Dermatologie**. حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية معتبرة في هذه التخصصات بالرغم من الطلب المتزايد على هذا النوع من الأدوية، ولم تستطع منافسة الأدوية المستوردة نظرا لانخفاض أسعار هذه الأخيرة وتميزها بالجودة العالية مقارنة مع أدوية صيدال، لذا ينبغي أن تسعى صيدال إلى السيطرة بالتكاليف في هذا النوع من الأدوية لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة، ولكن مع ضرورة مراعاة الجودة نظرا لطبيعة المستهلك الذي يهتم بجودة وفعالية المنتج أكثر من اهتمامه بالسعر، وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بالتكاليف والأسعار المرتفعة فلا بد لصيدال من محاولة كسب ثقة المستهلك ووصفي الدواء (الأطباء) في الدواء الجنيس الخاص بهذه الأصناف العلاجية وذلك من خلال توضيح مميزاته وفعالته التي تتماثل وفعالية الدواء الأصلي.

ويمكن لمجمع صيدال من تحقيق هذه الميزة من خلال الاستفادة من اقتصاديات ووفرات الحجم وآثار منحنى التعلم والخبرة.

## 2. إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجمع صيدال مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على جزء معين من الأسواق تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

ويمكن اقتراح هذه الإستراتيجية في بعض الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل: مرض ارتفاع ضغط الدم (HTA)، مرض السكري (Diabète)، الأمراض التنفسية (Maladies Respiratoires)، مرض الربو (Asthme)، مرض السرطان (Cancer)، أمراض القلب والشرابين (Cardiovasculaire)، حيث لا يراعي فيها المستهلك لانخفاض السعر بل يراعي بنسبة كبيرة إلى فعاليته وقدرته في المعالجة.

ويمكن أن تكتسب صيدال مكانة تنافسية قوية لأنها الأكثر معرفة بحاجات العملاء في ميدان تخصصها، بالإضافة إلى بحثها على أسواق جديدة في الدول النامية التي تتميز صناعاتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس يمكن لصيدال، استغلال خبرتها وكفاءتها في مجال صناعة الدواء من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في الأسواق المحلية والدولية.

## 3. إستراتيجية التنويع

تعتبر إستراتيجية تنويع ميادين النشاط الإستراتيجية الأكثر تلاءمًا مع تشكيلة المجمع والتي تتصف بالتنويع، فإذا كانت تسعى صيدال إلى تقوية وتعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية على المستوى الوطني، فإن هذا يتطلب تقديم تشكيلة وخطوط إنتاج واسعة ومتنوعة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة (حسب العمر، المرض، الحالة الصحية...) وتستجيب لحاجيات الأفراد، إلا أن تشكيلة منتجات صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنويعها وأشكالها المختلفة كما هي بأسعار معقولة.

وقد أدخلت صيدال بعض التعديلات على تشكيلة منتجاتها من أجل تطوير جزئيات جديدة بالنسبة للمنتجات المتقدمة مثل: المضادات الحيوية (l'oxyteraceline)، وتمثيلاً للمنتجات ذات الأشكال التي أصبحت أقل استعمالاً مثل: التحاميل (les suppositoires)، وإعطاء أهمية أكبر للمنتجات ذات الطلب الكبير في السوق والتي تقدم مزايا وتكون المنافسة عليها منخفضة، مثل ما هو الحال بالنسبة للمحاليل المكثفة (Soluté Massifs)، بالإضافة إلى إلغاء بعض المنتجات والتي لم تعد مستعملة وتمثل تكلفة للمجمع أو تتصف بالمردودية المنخفضة، بالإضافة إلى هذه التعديلات تقوم صيدال بتوسيع وإثراء تشكيلة منتجاتها بإنتاج منتجات مع شركائها الأجانب.

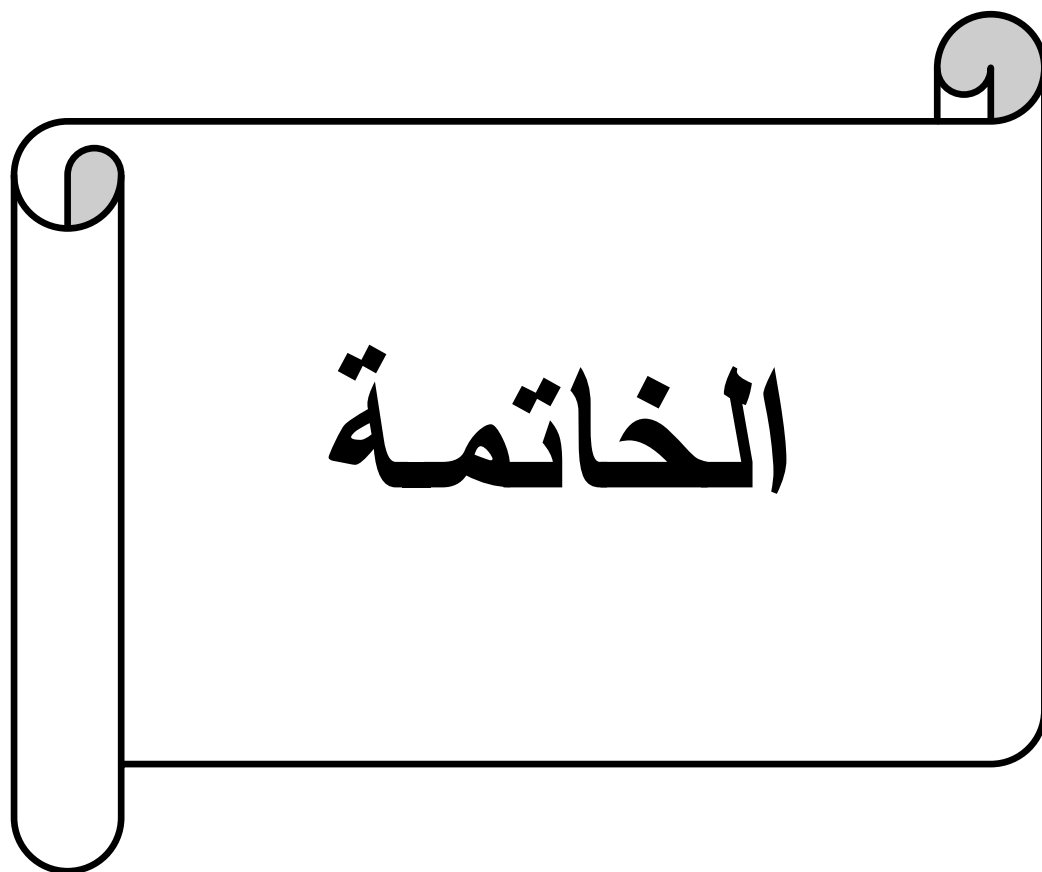
ويمكن تجسيد هذه الإستراتيجية في مجال الأدوية المعالجة لأمراض الأذن (Otologie)، أمراض النساء (Gynécologie)، المضادات الحيوية للحيل الثالث، وفي إطار تطوير الأدوية بقاعدة الزيوت الطبيعية تم استحداث أصناف علاجية متمثلة في : مرهم مضاد للروماتيزم، مرهم للجلد مضاد للفطريات، ومرهم لإزالة الاحترقان.

خلاصة :

تعتبر الصناعة الدوائية من بين أبرز وأهم الصناعات الدقيقة في الجزائر ودول العالم، لما لها من دور حيوي واستراتيجي في توفير الأمن الدوائي، حيث تساهم بشكل مباشر في رفع الناتج القومي الإجمالي عن طريق التصدير.

ومن أهم التحديات التي تواجهها الجزائر في مجال الصناعة الصيدلانية انخفاض قدراتها الإنتاجية التي لا تمثل سوى 30% من احتياجات السوق المحلي، بينما يتم استيراد الباقي، وتسعى السلطات العمومية إلى ترقية الصناعة الصيدلانية بهدف تخفيض فاتورة استيراد الأدوية، وفي هذا الإطار سعى مجمع صيدال الرائد وطنيا في صناعة الأدوية الجنيسة إلى الرفع من حصته السوقية، وهذا من خلال تبنيه لاستراتيجيات مكنته من اقتناص الفرص المتواجدة في السوق، أما على الصعيد العالمي فقد تمكن المجمع بفضل عقود الشراكة المبرمة مع العديد من المخابر العالمية الرائدة في مجال تصنيع الدواء من توسيع تشكيلة منتجاته التي وصلت إلى 194 منتج ضمن 20 قسم علاجي، كما تمكن أيضا من منافسة بعض الشركات الأجنبية والاتجاه نحو التصدير إلى عدة دول عربية، إفريقية وكذا أوروبية.

وفي إطار البحث عن آفاق وفرص تدعيم القدرة التنافسية لصادرات المجمع تم تحليل الوضعية التنافسية لصيدال من خلال قياس تنافسية المجمع باستخدام مؤشرات التنافسية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لـ Porter، وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن صيدال تملك من الإمكانيات والقدرات التي إن أحسنت استعمالها وفقا لاستراتيجيات تخفيض التكلفة، التركيز والتنوع، سوف تكون قادرة على مواجهة تهديدات البيئة التنافسية.



## الخاتمة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنّ المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية غير مستقرة فرضت عليها اكتساب ميزات تنافسية لضمان بقائها واستمرارها، ممّا تطلّب عليها إتباع استراتيجيات تنافسية محددة للوصول إلى مزايا تنافسية عالية، سواء على مستوى تدنية التكاليف أو تميز وجودة المنتجات، كما قامت الحكومة الجزائرية بتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية لتمكينها من الصمود والمنافسة أمام المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية والدولية، ممّا يؤكد لنا التّكامل بين دور الدولة والمؤسسة في رفع القدرة التنافسية.

ولقد ارتبطت إشكالية هذا البحث حول أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقوية قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشّرسة من قبل المؤسسات الأجنبية، وقد حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال ثلاثة فصول نظرية، وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

فقد تمّ التّوصل من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتّطبيقي إلى مجموعة من النتائج، واقترح بعض التّوصيات التي نأمل أن يتمّ الأخذ بها من طرف السّلطات الجزائرية والتي من شأنها العمل على ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

### نتائج الدراسة

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب البحث وأثناء محاولتنا الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تستهدف الإستراتيجية أساسا الحصول على ميزة تنافسية، حيث تعتبر المسلك الذي تنتهجه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وللأسف فإنّ هناك العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتوفر لديها الرّسالة والرّؤية الإستراتيجية الواضحة فيما يتعلق بنموها في الأسواق المستهدفة.
2. تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقّق المؤسسة وضعا تنافسيا مميّزا إزاء منافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم قيمة أكبر للزّبون من خلال أسعار أقلّ، أو تقديم فوائد أكثر تبرر الأسعار الأعلى، وتوجه المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التّكلفة الأقلّ بهدف زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السّوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، أو إستراتيجية التّمييز التي تقوم على تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة لها، أو إستراتيجية التّركيز والتي تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لكونها موجهة لخدمة احتياجات فئة معينة من المستهلكين. وتختلف هذه

- الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق.
3. تتوقف تنمية الميزة التنافسية على درجة امتلاك الموارد والكفاءات وحسن استغلالها، ويفترض أن يكون المورد نادراً أو مميزاً عما يمتلكه المنافسون وأن لا يكون قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة.
4. تعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً أساسياً في تحسين وتطوير أداء المؤسسات، ذلك لما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى.
5. تتعدد المصادر التي تُستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقلّ جهد وأقلّ تكلفة، حيث تعتبر الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، والجودة الشاملة لأداء مختلف الأنظمة والعمليات والأنشطة الوظيفية، والمعرفة الكامنة لدى الموارد والكفاءات عناصر جدد مهمة في كسب المزايا التنافسية، ومع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح من الصعب الاحتفاظ بالميزة التنافسية بصفة نهائية، مما يوجب على المؤسسة تنويع مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها، مع الحرص الدائم على تطويرها وتجديدها تجنباً للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة.
6. تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لتحديد الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف، مما يساعدها على وضع الإستراتيجية الملائمة لبناء ميزة تنافسية، وتعزيز مركزها التنافسي في السوق.
7. إنّ السياسات المتبعة من طرف الدولة للرفع من القدرة التنافسية لها آثار إيجابية في تحسين أداء المؤسسات، وفي هذا الإطار قامت الدولة الجزائرية باتخاذ العديد من السياسات والإصلاحات تماشياً مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي، وذلك بغية إعطاء فرص للمؤسسات الجزائرية لتقوية قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الأجنبية.
8. هيمنة صادرات المحروقات على هيكل الصادرات الجزائرية، حيث بلغت الصادرات خارج المحروقات نسبة ضعيفة وجد هامشية، رغم أنّ الجزائر تزخر بإمكانيات هامة سواء من ناحية المواد الطبيعية، الفلاحية، الجانب الخدماتي وكذا القطاع الصناعي، والتي يمكن أن تؤدي دوراً معتبراً في مجال ترقية الصادرات خارج المحروقات.

9. لقد سمحت اتفاقية الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع المخابر العالمية الزائدة في مجال تصنيع الدواء بوضع خطة للإنتاج المشترك وتبادل الخبرات بين المجمع والمخابر الأجنبية، ومن أهم النتائج الإيجابية للشراكة في هذا الميدان توسيع وتطوير تشكيلة منتجات المجمع التي جعلته قادرا على الاتجاه إلى التصدير ومنافسة بعض المؤسسات الأجنبية وخاصة العربية والإفريقية، ونقل التكنولوجيا والمعرفة في مجالات تصنيع الأدوية، فضلا عن توفير مناصب شغل جديدة، ويوضح هذا الاتفاق جهود صيدال المتعددة من أجل تنويع منتجاتها، وتحسين مردوديتها وضمان توافر أكبر للأدوية ذات الجودة في السوق.
10. يسعى مجمع صيدال مثله مثل باقي المؤسسات الجزائرية إلى بلوغ أهداف وغايات تتلاءم بما يتوفر لديه من إمكانيات، وبما يحيط به من تغيرات.
11. وفي إطار البحث عن آفاق وفرص تدعيم القدرة التنافسية لصادرات المجمع كانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن صيدال تملك من الإمكانيات والقدرات التي إن أحسنت استعمالها وفقا لاستراتيجيات تخفيض التكلفة، والتركيز والتنويع، سوف تكون قادرة على مواجهة تهديدات البيئة التنافسية.

### نتائج اختبار الفرضيات

إنّ نتائج اختبار الفرضيات مكنتنا من تأكيد أو نفي بعضها على النحو التالي :

#### الفرضية الأولى :

والمتمثلة في : "إنّ التوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب الاعتماد فقط على استراتيجية قيادة التكلفة، باعتبارها كسلاح تنافسيّ تسعى من خلاله المؤسسة للتفوق على بقية المنافسين."

من خلال دراستنا هذه تمّ نفي هذه الفرضية، كون أنّ تحقيق ميزة تنافسية لا يتوقف فقط على تقديم منتج بأقلّ تكلفة، وإنما يتطلب من المؤسسة الاعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية واستغلال أمثل لإمكانياتها ومواردها المالية، والفنية والمادية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من القدرات والكفاءات والمعارف التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تعتبر الجودة، الكفاءة والإبداع للوصول إلى الاستجابة للعميل عناصر جدّ مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأيّ مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدّمها.

### الفرضية الثانية :

والمتمثلة في : "انتهجت الدولة الجزائرية سلسلة من السياسات والإصلاحات لم يكن لها الأثر الإيجابي على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبقيت المحروقات هي المصدر الوحيد للعملة الصعبة."

من خلال دراستنا هذه تم تأكيد هذه الفرضية، حيث اتخذت الدولة الجزائرية جملة من السياسات والإصلاحات بغية تدعيم المنتجات الوطنية والتي تجعلها تواجه بقوة المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية، ومع هذا بقيت هذه الإصلاحات ظرفية الجدوى الاقتصادية، حيث لم نجد لها الأثر الكافي والتحسن الملحوظ على أداء ومردودية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فرغم تنوع منتجات وأسواق الصادرات الجزائرية إلا أنها لا تملك القدرة على الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وبقيت صادرات المحروقات تشكل موردا هاما ورئيسيا لإيرادات ومداخيل الدولة.

### الفرضية الثالثة :

والمتمثلة في : "تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يسعى مجمع صيدال إلى تحقيقه في ظل اعتماده على استراتيجيات تنافسية مكنته من تحسين وضعه التنافسي في السوق المحلي والدولي".

من خلال دراستنا هذه تمكنا من تأكيد هذه الفرضية، حيث يعدّ مجمع صيدال باعتباره الرائد الوطني في مجال الإنتاج الصيدلاني من أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر، إذ تمكن المجمع من تحقيق هذه المكانة من خلال تبنيه لاستراتيجيات محكمة يسعى من ورائها إلى تحسين وضعه التنافسي في السوق المحلي والدولي، فقد تمكن المجمع من توسيع وتنويع تشكيلة منتجاته والتخصص أساسا في إنتاج الأدوية الجنيسة، وهذا بفضل عقود الشراكة المبرمة مع العديد من المخابر العالمية الرائدة، بالإضافة إلى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي مكنت المجمع من زيادة حصته السوقية على المستوى المحلي والاتجاه نحو التصدير إلى عدّة دول عربية وإفريقية وكذا أوروبية.

### التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج والملاحظات التي تمّ التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن صياغة بعض التوصيات التي تعتبر بمثابة إجراءات أو تدابير تضمن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، ومجمع صيدال بشكل خاص

## الخاتمة

للوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية متواصلة، من أجل البقاء والاستمرار في السوق، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1. القيام بتشخيص البيئة الداخليّة والخارجية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على اقتحام السوق الدوليّة ودرجة قابليتها للتكيف مع هذه الأسواق؛ واكتشاف الفرص الموجودة في البيئة التنافسية والبحث في إمكانية استغلالها والاستفادة منها وتحدي التهديدات التي تفرزها.
2. تفعيل دور الدولة في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية لتمكينها من الصمود والمنافسة أمام المنتجات الأجنبية في الأسواق المحليّة والدوليّة، وذلك من خلال تحسين بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار بالصناعة الجزائريّة، ووضع استراتيجيات فعّالة للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للقطاعات الاقتصادية من حيث الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق.
3. إنشاء مجلس أعلى للتصدير يشرف عليه مجلس وزاريّ مصغر ممثل من رئاسة الحكومة ووزارة التجارة، ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة المالية ووزارة التهيئة العمرانية، السياحة والصناعات التقليدية...، وكذا إدارات وباحثين ذوي خبرة ودراية، تضطلع مهمته الأساسية في ترقية سياسة التصدير.
4. الاستفادة من تجارب الدول التي نجحت في مجال ترقية صادراتها مثل سنغافورة، كوريا الجنوبية، اليابان وتونس، ومحاولة التعرف على إمكانات تطبيق هذه العوامل للنهوض بأدائنا التصديريّ مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاقتصاد الجزائري.
5. ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للصناعة الجزائريّة، من خلال رسم الاستراتيجيات وتكييفها مع الوضع الاقتصادي والميدان العمليّ الصناعيّ الجزائريّ بغية الوصول إلى قطاع تصنيعيّ حديث بأداء تنافسيّ عالي.
6. ضرورة تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاستعداد لمرحلة المنافسة العالميّة، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة بل وبفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالميّ.
7. اختيار وتحديد المنتجات التي تمتاز فيها الجزائر دون غيرها من الدول بميزة نسبية تنافسية، حيث تستطيع من خلالها الاستحواذ على الأسواق الخارجية.

8. توسيع مجال الشراكة مع المخابر العالمية الكبرى إلى ميدان البحث والتطوير، وذلك بهدف نقل التكنولوجيا الحديثة، والمهارات والتقنيات الإنتاجية في مجال صناعة الأدوية، لاكتشاف وابتكار أدوية جديدة لتحقيق مزايا النمو والتوسع في الأسواق الخارجية.
9. ضرورة الاهتمام أكثر بجودة وفعالية الدواء، واستحداث أشكال صيدلانية جديدة لمنافسة المنتج الأجنبي، بالإضافة إلى تطبيق الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي في مجال الإنتاج، التخزين والرقابة وذلك بهدف اكتساب مزايا تنافسية.
10. استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتنميتها وتطويرها مع تحفيزها للعمل بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأداء المرتفع، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، خاصة وأن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات الحساسة التي تحتاج إلى الدقة والخبرة والجودة العالية.
11. استحداث وحدات متخصصة في مجال صناعة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، وذلك للحد من التبعية للمؤسسات الأجنبية الاحتكارية خاصة مع تغير أسعار الصرف للعمالات الأجنبية.

### آفاق البحث

وفي الأخير لا يمكننا القول بأنّ هذه الدراسة شملت جميع جوانب الموضوع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، فهناك العديد من النقاط الهامة لم نتمكن من التطرق إليها بشكل وافر أو أننا تطرقنا إليها ولكن بشكل سطحيّ كما أنّ هذه المواضيع تنطوي على أبعاد أخرى، ومن هنا فإنّ هذه الدراسة يمكن أن تشكل منطلقا لبحوث أخرى، ويمكن أن تشمل الأبحاث القادمة المجالات التالية:

1. تدعيم القدرة التنافسية للصناعة الدوائية الجزائرية.
2. الاستراتيجيات التنافسية ودورها في خلق القيمة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
3. التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
5. ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات وعلاقتها بالنمو الاقتصادي.

(وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب)

في النهاية نقول ما كان من توفيق فمن الله وحده، وما من تقصير فمننا ومن الشيطان، فإن أصبى فله الحمد والمنة، وإن أخطأ فحسبي أنبي أجتمد.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow. The scroll is unrolled, showing the text. The text is in Arabic, written in a bold, black, sans-serif font. The scroll has a small circular tab at the top right and a larger circular tab at the bottom left.

المصادر

والمراجع

I. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب :

1. أبو بكر، مصطفى محمود، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
2. أحمد خليل خليل، معجم المصطلحات الاقتصادية، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 1997.
3. أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، 2001.
4. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، دار الكتاب، 2000.
5. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، 2005.
6. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 1999.
7. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية، 2006.
8. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء، القاهرة، مصر.
9. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2007.
12. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، 2001.
13. حسن علي الزعيبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
14. حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
15. خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، "التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد، 2000.
16. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر"، الطبعة الرابعة، درا اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

## المصادر والمراجع

17. خليل نبيل مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995.
18. روان رفيق، "التسويق الدولي المباشر في خدمة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات"، المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار، الجزائر، 2012.
19. روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
20. زغدار أحمد، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2011.
21. زكريا الدوري، احمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
22. سامي خليل، "الاقتصاد الدولي"، الكتاب الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
23. سعيد ياسين عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001.
24. سوزان يوكس، فيل إيفانز، "المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010.
25. السيد غراب، ك، "نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري"، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
27. صديق محمد عفيفي، "التخصصية"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2003.
28. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
30. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
31. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

## المصادر والمراجع

32. عجة الجليلي، التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من احتكار الدولة إلى احتكار الخواص، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
33. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب.
34. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
35. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1999.
36. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
37. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
38. عوض أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000.
39. عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010.
40. غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
41. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
42. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
43. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، الطبعة الأولى، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
44. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
45. لعلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن، 2010.
46. لينا شحادة خليف، تطوير التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2010.
47. محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
48. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
49. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

50. محمد جاسم، "التجارة الدولية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
51. محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
52. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، "مقدمة في الأعمال والمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
53. محمود الصميدعي، رديته عثمان، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54. محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
55. محمود جاسم الصميدعي، رديته عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
56. محمود عبد الرزاق، "الاقتصاد المعرفي والتصدير"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
57. مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
58. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
59. نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
60. ناصر دادي عدون، "الإدارة والنخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
61. نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
62. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
63. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
64. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية : المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
65. نعيمة فوزي، فراس عبد الحكيم، التجارة الدولية (دروس في القانون الدولي)، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
66. نيفين حسين شمت، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
67. هاني حامد الضمور، "التسويق الدولي"، الطبعة الأولى، مؤسسة وائل للنسخ السريع، 1994.

68. هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1998.
69. هيل تشارلز، جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.
70. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.
71. يحيى عيد، "التسويق الدولي والمصدر الناجح"، الطبعة الأولى، 1997.

### 2. المذكرات والأطروحات :

1. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC  
تمنراست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003.
2. إيزام خالد، "ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر الإجراءات-الوسائل-الأهداف  
خلال العشرية الأخيرة 1990-2000، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
3. بلخضر نصيرة، "دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية، دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، 2007.
4. بلخير فريد، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان الجزائر لترقية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
5. بن جلول خالد، أثر ترقية الصادرات خارج المحروقات على النمو الاقتصادي (دراسة تحليلية قياسية  
لحالة الجزائر 1970-2006)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
6. بن حراث العربي، "تحسين قدرة المؤسسة التنافسية والتسييرية من خلال دور الاتصالات التسويقية،  
دراسة عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010.
7. بن نافلة قدور، "مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالتطبيق على عينة  
من المؤسسات الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

8. بن يحيى عبد القادر علي، "تقييم الأداء الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتسويق الحليب ومشتقاته بعين الدفلى"، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006.
9. بن يوسف حسينة، "ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر(2000-2010)", مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
10. بهلول مقران، "علاقة الصادرات بالنمو الاقتصادي خلال الفترة 1970-2005"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
11. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)", مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
12. بونويرة موسى، "دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز اليقظة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)", مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.
13. تنوم محمد، "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.
14. زغدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
15. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
16. سليمان بلعور، "أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
17. سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)", أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
18. سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية، للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

19. شربي محمد أمين، أهمية ودور تمويل وتأمين قروض التصدير في ترقية الصادرات غير النفطية دراسة حالة FSPE و CAGEX خلال الفترة (1998-2009)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.
20. عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2008.
21. عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات يبسي كولا بولاية سطيف)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
22. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
23. فايزة بريس، "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
24. فتحى خذرية، "دور بحوث التسويق في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2013.
25. حسين عبد القادر، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008.
26. فريك يحي، "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
27. فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2005.
28. قاسمي الأخضر، أثر الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر (دراسة مستقبلية حول تنوع الاقتصاد الجزائري)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.
29. قلال مريم، "كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014.

30. قندور أمينة، "دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة(دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدينة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2010.
31. ماتن زينب، "جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية"، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات-الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
32. مانع فاطمة، "التسويق الالكتروني كمدخل لاكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
33. محبوب فاطمة، "تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
34. مسعداوي يوسف، "دور تأمين القروض في تمويل الصادرات (دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007.
35. مصطفى بن ساحة، "أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر(دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية، 2011.
36. معاريف محمد، "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
37. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
38. نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003.
39. نصيرة بن عبد الرحمن، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلل، البليدة، 2006.

40. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء للمزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
41. وصاف سعيدي، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية (الحوافز والعوائق)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.

### 3. المقالات والمدخلات العلمية:

1. قدي عبد المجيد، وصاف سعيدي، آليات ضمان الائتمان وتنمية الصادرات (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
2. وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2002.
3. براق محمد، عبيلة محمد، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعللي بالشلف، الجزائر، العدد الرابع، جوان 2006.
4. عبد الحق طير، خالد مدخل، التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة برنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، جامعة برج بوعريش، يومي 25-26 نوفمبر 2013.
5. كوثر سعيد بن راشد، شكري الفيضة، التجارة الالكترونية وتحسين المقدرة التنافسية للمؤسسات المصدرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
6. نجاري جيلالي، ملتقى وطني حول تنمية الصناعة الدوائية من خلال مؤسسة صيدال، شرشال، 1999.
7. الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.
8. مداح عرابي الحاج، "هيكل المنافسة والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعات الصيدلانية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010.
9. سماح صولح، مسعود ربيع، "دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16، 17 نوفمبر 2008.

10. مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول- جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
11. بوزعور عمار، رزيق كمال، "التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة"، 21، 22 ماي 2000، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2000.
12. عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2007، نقلا عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. إسماعيل زغلول، محمد الهزيمة، "سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للإقتصاد الأردني"، ندوة القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس 1999.
14. القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 (ديسمبر 2003).
15. معموري صورية، الشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010.
16. نوري منير، "أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
17. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية (أفكار ومناهج)" ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 12-13 ماي 2010.
18. داودي الطيب، مراد محبوب: "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
19. الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2008.
20. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007.

21. مخفي أمين، يوسف بن شني، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
22. ثامر البكري، "الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة toyota لصناعة السيارات"، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
23. مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات "porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 10، جوان 2013.
24. محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر 2002.
25. قويدر لويوة، كشيده حسيبة، "دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها"، مداخلة ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.
26. لعلاوي عمر، "تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
27. نوري منير، جملط إبراهيم، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإشكالية التصدير خارج المحروقات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

#### 4. التقارير، المراسيم، والمنشورات:

1. تقرير التنافسية العربية، 2003.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 11 محرم 1413 هـ، العدد 53.
3. وثائق داخلية لوزارة التجارة.
4. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، "دليل المصدرين الجزائريين"، الجزائر، جوان 2011.
5. الشركة الوطنية لتأمين وضممان الصادرات، "دليل المصدرين بكل أمان"، 2002.
6. المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمارك الجزائرية CNIS.

7. الديوان الوطني للإحصائيات "ONS".
8. المديرية العامة للجمارك.
9. الشركة الوطنية للملاحة البحرية "SNTM".
10. وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
11. وثائق مصلحة الجودة فرع بيوتيك.
12. وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.
13. نشرة داخلية صيدال، جوان 2015.
14. منشورات صيدال، 2007.

## II. المراجع باللغة الأجنبية

### 1. Ouvrages :

1. Ahmed Hamadouche, "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Les éditions Chihab, Alger. 1997.
2. Alfred D. Chandler, "Stratégie et structures de l'entreprise", Les éditions d'organisation, 1972 .
3. Bruno Bernard, Laetitia Vignaud, "l'export facile pour les PME et PMI du Maghreb", édition ITCIS, Algérie, 2009.
4. Charles Croué, "Marketing International", 5<sup>e</sup> édition, édition de boeck, Paris, 2006.
5. Claude Lévy- Leboyer , "la gestion des compétences", édition organisation, Paris, 1996, p p42-49.
6. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, "stratégique", 8<sup>e</sup> édition, édition Pearson éducation, Paris, France, 2008.
7. H.Spitezki:" La stratégie de l'entreprise", economica, Paris, 1995.
8. Hamdi. k "comment diagnostiquer et redresser une entreprise". Edition collection entreprise. Alger. Algérie.1995.
9. Hurbert Martini, "Exportateurs", édition ITCIS, Algérie, 2010.
10. jean – claud tarondeau, "le management des savoirs", 2<sup>ème</sup> édition, édition presse universitaires, paris, 2002.
11. Jean- Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz, "Marketing stratégique et opérationnel", 5ème éd, Paris, édition Dunod, 2002.
12. Jean-Jacques Lambin, "le marketing stratégique", 4<sup>e</sup> édition, édition international, Paris, 1998.
13. Jolie Nadine, "La compétence au cœur du succès de votre entreprise", édition d'organisation, Paris 2000.

14. LACASSE(J) et MUNGER(R), économie globale, 2<sup>ème</sup> éditions, éditions études vivantes, paris, 1992.
15. Loïc Daniel, Burno metting, Jaque castelman, "le pilotage stratégique", 2<sup>ème</sup> édition, édition organisation, Paris, 2001.
16. M. porter, "compétitive strategy" : techniques for analysing industries and competitors, free press new York, 1980.
17. M. Porter, "choix stratégique et concurrence" : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, ed. Economica, Paris, 1982.
18. M. Porter, "l'Avantage concurrentiel des nations", 1993.
19. M. porter, "l'avantage concurrentiel" traduit de l'américain par Philippe de la vergne paris, édition dunod, 1997.
20. M.Porter. "l'avantage concurrentiel" : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition Dunod.1998.
21. M.Porter. "the competitive advantages of nations", Macmillan, NewYork,1990 .
22. Marcel coté, Marie-claive Malo, "la gestion stratégique," édition gaetea morin, canada, 2002.
23. Philip, Kotler, "Marketing Management", The Millennium Edition, Prentice Hall International, 2000.
24. Philip.kotler et all, "marketing management", 11 eme édition, paris Pearson éducation, 2004.
25. Richard d'aveni, "hyper compétition", édition Vuibert, Paris

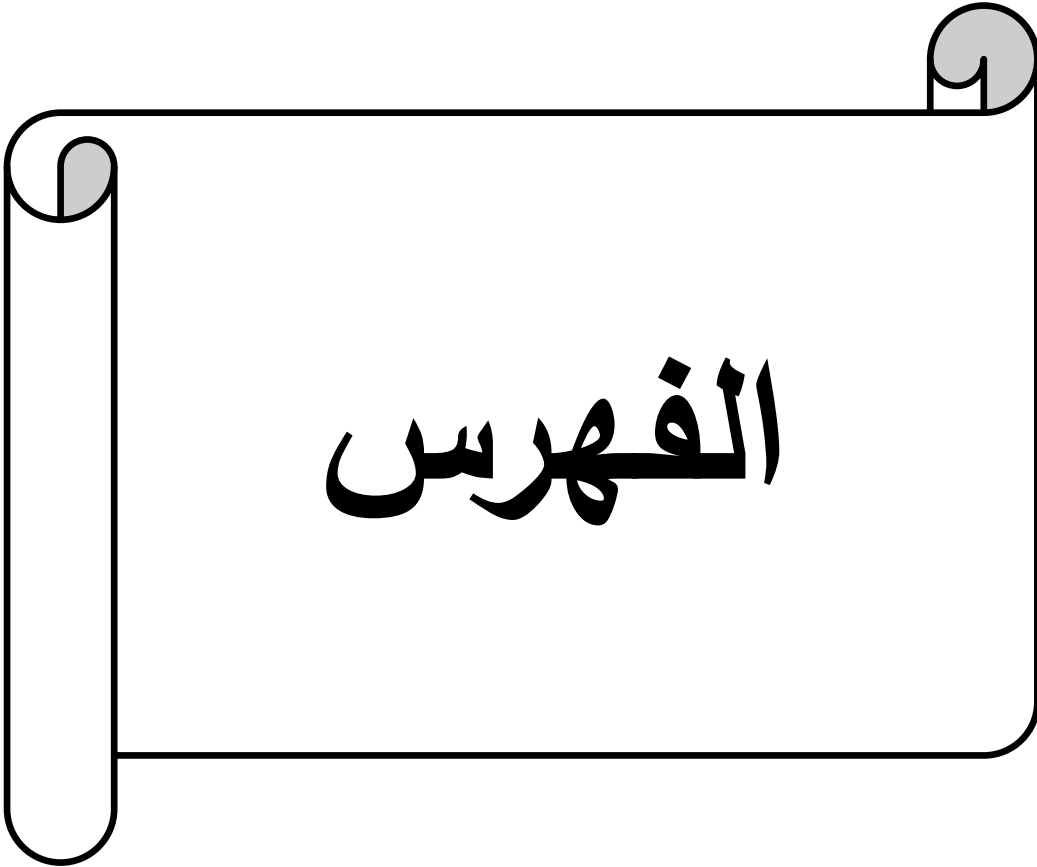
## 2. Revue, Articles et rapport :

1. Baker Michael, "the strategic marketing plan Audit Cambridge Strategy", Publication Wikipedia Projects 2009.
2. Bulletin interne N° 06, Avril 2014.
3. Bulletin interne N° 17, Avril 2015.
4. Donald G. McFetridge, "la compétitivité : notions et mesures", document hors-série N°5, université Carleton, 2000.
5. Group, "Saidal Synthèse Activité", Année 2000.
6. La notice d'information, Groupe Saidal.
7. Nomenclature des produits Pharmaceutiques de saidal, 2014.
8. Rapport du conseil d'administration saidal, 2012.
9. Rapport du conseil d'administration saidal, 2013.
10. Rapport du Promex, "Dispositif de soutien d'information et d'assistance aux Exportations Hors Hydrocarbures", Alger, Juin 2002.

11. Saidal Info : "un pas vers la mondialisation", N° 05, 1<sup>er</sup> trimestre, 1998.

**.III** المواقع الإلكترونية :

1. [http://www.cacqe.org/cacqe\\_ar](http://www.cacqe.org/cacqe_ar)
2. <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>
3. <http://www.andi.dz/index.php/ar>
4. <http://www.industrie.gov.dz/spip.php?page=recherche&recherche=privatisation>
5. <http://elraaed.com/ara/news>
6. <http://www.saidalgroupe.dz/presentation1.html>



## الفهرس

الصفحة	المحتويات
II	إهداء.....
III	شكر.....
IV	الملخص.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ-خ	المقدمة.....
01	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للإستراتيجية والميزة التنافسية [59-01]</b>
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : إطار إستراتيجية المؤسسة.....
03	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية.....
03	1. تعريف الإستراتيجية.....
06	2. خصائص الإستراتيجية.....
08	3. أسس الإستراتيجية.....
08	4. منطلقات الإستراتيجية.....
09	المطلب الثاني : مستويات وأبعاد الإستراتيجية.....
09	1. مستويات الإستراتيجية.....
17	2. أبعاد الإستراتيجية.....
19	المطلب الثالث : مراحل وضع الإستراتيجية.....
19	1. صياغة الإستراتيجية.....
20	2. تنفيذ الإستراتيجية.....
21	3. الرقابة الإستراتيجية.....

22	المطلب الرابع : معايير الحكم على جودة الإستراتيجية والصعوبات التي تواجهها.....
22	1. معايير الحكم على جودة الإستراتيجية.....
25	2. الصعوبات التي تواجه الإستراتيجية.....
26	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.....
26	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية.....
26	1. تطور مفهوم الميزة التنافسية.....
28	2. تعريف الميزة التنافسية.....
32	3. خصائص الميزة التنافسية.....
33	4. أنواع الميزة التنافسية.....
35	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الميزة التنافسية.....
35	1. أهمية الميزة التنافسية.....
35	2. أهداف صناعة المزايا التنافسية.....
37	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية.....
37	1. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الكلي.....
38	2. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الجزئي أو على مستوى الصناعة.....
40	3. دور الإنتاجية في تحديد القدرة التنافسية الدولية.....
41	المطلب الرابع : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.....
41	1. مؤشر الربحية.....
43	2. مؤشر التكلفة.....
44	3. مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.....
44	4. مؤشر الحصة السوقية.....
47	المبحث الثالث : محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية.....
47	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية.....
47	1. عوامل الإنتاج.....

47	2. ظروف الطلب المحلي.....
48	3. الصناعات الداعمة والمرتبطة.....
48	4. استراتيجيات الهيكل ومنافسة المؤسسات.....
48	5. دور الدولة.....
49	6. دور الصدفة.....
50	المطلب الثاني : عوامل نجاح الميزة التنافسية.....
50	1. شروط فعالية الميزة التنافسية.....
51	2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
52	المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية.....
52	1. حجم الميزة التنافسية.....
54	2. نطاق التنافس.....
55	المطلب الرابع : تطوير وحماية الميزة التنافسية.....
56	1. أسباب تطوير الميزة التنافسية.....
57	2. حماية الميزة التنافسية.....
57	3. الاتجاه الجديد للميزة التنافسية.....
59	خلاصة.....
60	الفصل الثاني : مساهمة الميزة التنافسية في ترقية الصادرات [60-127]
61	تمهيد.....
62	المبحث الأول : أسس الميزة التنافسية كدعائم لترقية الصادرات.....
62	المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة.....
62	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
63	2. مبادئ وأهداف تطبيق الجودة الشاملة.....
64	3. أهمية الجودة الشاملة في تنمية تنافسية المؤسسة.....
66	4. دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق.....
69	المطلب الثاني : الموارد والكفاءات.....

70	1. مدخل الموارد.....
74	2. الكفاءات .....
76	3. الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.....
77	المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية.....
78	1. العوامل.....
79	2. الطلب.....
81	3. الصناعات التموينية والمتشابهة.....
81	4. الإستراتيجية، البنية والمزاومة بين المؤسسات الداخلية.....
83	المبحث الثاني : الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية والداخلية.....
83	المطلب الأول : تحديد مجال التنافس.....
83	1. تحديد المنافسين.....
84	2. تحديد إستراتيجيات المنافسين.....
86	3. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين.....
87	4. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.....
87	5. الكشف عن الفرص والتهديدات وتحليلها.....
88	المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية.....
89	1. البيئة الخارجية العامة.....
90	2. البيئة الخارجية الخاصة.....
94	المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية.....
95	1. تحليل النشاطات الأساسية.....
96	2. تحليل الأنشطة الداعمة (المساعدة).....
98	المطلب الرابع : نموذج swot لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.....
98	1. تعريف تحليل swot.....
98	2. أهداف تحليل swot .....
99	3. مكونات تحليل swot.....
102	المبحث الثالث : مدخل تبني أحد الاستراتيجيات التنافسية.....

104	المطلب الأول : إستراتيجية قيادة التكلفة.....
104	1. مفهوم إستراتيجية التكلفة الأقل.....
104	2. أهم خصائص إستراتيجية التكلفة الأقل.....
105	3. المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل.....
105	4. الحيازة على إستراتيجية التكلفة الأقل.....
107	5. تطبيق ميزة التكلفة الأقل والأخطاء الواجب تفاديها.....
109	6. أهم الانتقادات الموجهة للإستراتيجية.....
111	المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز.....
112	1. أهم خصائص إستراتيجية التمييز.....
112	2. معايير ومحددات إستراتيجية التمييز.....
114	3. تحقيق إستراتيجية التمييز.....
115	4. عوامل الحيازة على ميزة التمييز.....
116	5. تكلفة التمييز والأخطاء الواجب تفاديها.....
117	6. أهم الانتقادات الموجهة ل porter فيما يخص إستراتيجية التمييز.....
119	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز.....
120	1. أهم خصائص إستراتيجية التركيز(التخصص).....
120	2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز.....
121	3. المقومات الأساسية لإستراتيجية التركيز.....
122	4. كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز.....
123	5. أهم الانتقادات الموجهة للإستراتيجية.....
123	المطلب الرابع : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية.....
123	1. البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.....
125	2. متطلبات الاستراتيجيات التنافسية.....
127	خلاصة.....
128	الفصل الثالث : سياسات واستراتيجيات تطوير تنافسية قطاع الصادرات في الجزائر

[185-128]	
129	تمهيد.....
130	المبحث الأول : الصادرات في الفكر الاقتصادي.....
130	المطلب الأول : مفهوم التصدير وأنواعه.....
130	1. مفهوم التصدير.....
131	2. أنواع التصدير.....
134	المطلب الثاني : دوافع، أهمية ومحددات التصدير.....
134	1. دوافع التصدير.....
135	2. أهمية التصدير.....
136	3. محددات التصدير.....
137	المطلب الثالث : مزايا وعيوب التصدير.....
137	1. مزايا التصدير.....
137	2. عيوب التصدير.....
139	المبحث الثاني : واقع نشاط التصدير وإجراءات تنميته في الجزائر.....
139	المطلب الأول : مراحل عملية الإصلاح.....
139	1. مرحلة السبعينات.....
140	2. مرحلة الثمانينات.....
142	3. مرحلة التسعينات.....
144	4. مرحلة الألفينيات.....
144	المطلب الثاني : هيكل حوافز التصدير في الجزائر.....
145	1. تخفيض قيمة العملة الوطنية.....
146	2. تأمين قروض الصادرات.....
147	3. تمويل الصادرات.....
148	4. استحداث مؤسسات جديدة لترقية الصادرات خارج المحروقات.....
152	المطلب الثالث : مشاكل ومعوقات التصدير في الجزائر.....

153	1. المشاكل على المستوى الجزئي.....
154	2. المشاكل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي.....
155	3. المشاكل المرتبطة بالمحيط المؤسسي والتشريعي.....
157	المبحث الثالث : تحليل الأداء التنافسي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات.....
157	المطلب الأول : تحليل تطور هيكل الصادرات الجزائرية.....
159	المطلب الثاني : تحليل وضعية الميزان التجاري الجزائري.....
159	1. تطور الميزان التجاري الإجمالي خلال الفترة (2005-2014).....
162	2. تطور الميزان التجاري خارج المحروقات خلال الفترة (2005-2014).....
164	المطلب الثالث : التركيب السلعي للصادرات خارج المحروقات.....
166	1. الطاقة ومواد التشحيم.....
166	2. المنتجات النصف مصنعة.....
167	3. المواد الغذائية.....
167	4. المواد الخام.....
167	5. معدات وتجهيزات صناعية.....
167	6. السلع الاستهلاكية غير غذائية.....
167	7. معدات وتجهيزات زراعية.....
167	المطلب الرابع : التوزيع الجغرافي للصادرات خارج المحروقات.....
168	1. ترتيب المبادلات وفق المناطق الاقتصادية.....
172	2. أهم الدول المتعاملة مع الجزائر خارج قطاع المحروقات.....
175	3. أهم الدول العربية المستوردة للصادرات خارج المحروقات.....
177	المبحث الرابع : السياسات والاستراتيجيات المتبعة لترقية الصادرات خارج المحروقات..
177	المطلب الأول : سياسات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات خارج المحروقات.....
177	1. قوانين تشجيع الاستثمار.....
178	2. تعديل النظام الجمركي والحقوق الجمركية.....
180	3. سياسات تحسين جودة الصادرات.....
180	4. الإستراتيجية التسويقية.....

182	5. تفعيل دور قطاع النقل.....
182	6. البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات.....
183	المطلب الثاني : إستراتيجية ترقية الصادرات خارج المحروقات.....
185	خلاصة .....
186	الفصل الرابع : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر[186-259]
187	تمهيد.....
188	المبحث الأول : عرض عام لمجمع صيدال.....
188	المطلب الأول : نشأة وتطور مجمع صيدال.....
190	المطلب الثاني : تعريف المجمع مهامه وأهدافه.....
190	1. تعريف مجمع صيدال.....
191	2. مهام المجمع.....
192	3. أهداف المجمع.....
194	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....
200	المطلب الرابع : تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال.....
202	1. فروع المجمع الصناعي صيدال.....
206	2. الوحدات التجارية.....
207	3. مركز البحث والتطوير (CRD).....
210	المبحث الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمجمع صيدال.....
210	المطلب الأول : قياس تنافسية مجمع صيدال.....
210	1. مؤشر الربحية .....
212	2. مؤشر التكاليف.....
215	3. مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل.....
216	4. مؤشر الحصة السوقية .....
217	المطلب الثاني : سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال.....
219	1. النشاطات الأساسية للمجمع.....

226	2. النشاطات الداعمة للمجمع.....
228	المطلب الثالث : الميزة التنافسية لمجمع صيدال بتطبيق نموذج القوى الخمس ل porter
228	1. الدخلاء الجدد.....
229	2. قوة تفاوض الموردين.....
230	3. قوة تفاوض الزبائن.....
231	4. تهديد الخدمات والمنتجات البديلة.....
231	5. شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع.....
232	6. دور الدولة.....
233	7. دور الصدفه.....
234	المطلب الرابع : أهمية التحليل البيئي في صياغة إستراتيجية مجمع صيدال.....
234	1. أهمية تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال.....
234	2. أهمية تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال.....
235	3. تحليل SWot لمجمع صيدال.....
237	المبحث الثالث : بناء القدرة التنافسية لصادرات مجمع صيدال.....
237	المطلب الأول : واقع نشاط التصدير بمجمع صيدال.....
238	المطلب الثاني : إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة في مجمع صيدال.....
238	1. سياسة الجودة الشاملة في مجمع صيدال.....
240	2. شهادات مطابقة معايير الجودة لمجمع صيدال.....
241	المطلب الثالث : إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال.....
241	1. تطور عدد المستخدمين بمجمع صيدال.....
244	2. سياسة تكوين العمال في مجمع صيدال.....
247	3. نظام الترقية والحوافز في مجمع صيدال.....
249	المطلب الرابع : الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية لمجمع صيدال.....
249	1. أصول الشراكة في مجمع صيدال.....
249	2. تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال.....
250	3. مراحل إقامة مشروع مشترك في مجمع صيدال.....

251	4. أهداف الشراكة في مجمع صيدال.....
251	5. الاتفاقيات المبرمة من طرف مجمع صيدال.....
255	المطلب الخامس : الخيارات الإستراتيجية لمجمع صيدال.....
255	1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.....
257	2. إستراتيجية التركيز.....
257	3. إستراتيجية التنوع.....
259	خلاصة.....
267-260	الخاتمة.....
282-268	المصادر والمراجع.....
293-283	الملاحق.....
304-294	الفهرس.....