

أحمد يوسف ، دهوم مُجد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج

porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

## Analysis of the forces that influence the competitive advantage of the Algerian economic institutions by presenting the porter model " Study Case of the Pharmaceutical Industry Complex"

أحمد يوسف<sup>1</sup> ، دهوم مُجد الأمين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسيبة بن بواعلي بالشلف الجزائر، ahmed12@hotmail.fr

<sup>2</sup> وهران 2 مُجد بن أحمد الجزائر ، amin021@windowslive.com

تاريخ القبول: 2019/05/ 25

تاريخ الاستلام: 2019/04/25

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال عرض نموذج *porter* والتي تطرقنا من خلالها إلى دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية لأنه يعتبر من الشركات التي لقيت منافسة قوية جدا من قبل المخابر الأجنبية والمحلية (الطب البديل) ، بحيث تمكنت من التصدي لهذه المنافسة وكسب رهان المنافسة ، كما مكنتنا من تحقيق أهداف الدراسة والتي ركزنا فيها على تحليل القوى المؤثرة للميزة التنافسية انطلاقا من الأبعاد الخمسة المذكورة ضمن نموذج *porter* ، حيث عرضنا أهم الأعمال والإستراتيجيات التي تبناها مجمع صيدال من أجل تحقيق الميزة التنافسية واعتمدنا على المنهج المسحي في دراستنا هذه . وقمنا بتجميع البيانات من خلال الإستعانة بالتقارير السنوية والمنشورات الداخلية والمجلات الخاصة بمجمع صيدال المحصورة في سلسلة زمنية (2010-2016) واستعنا في عملية التحليل بالأساليب الإحصائية المبنية على تحليل الأرقام من أجل اختبار صحة الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها يوجد تأثير لنموذج *porter* على تحقيق الميزة التنافسية بكل أبعاده الخمسة ، حيث استنتجنا أن للقوى التنافسية تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة عامة، وهذا بتأثير أبعاد النموذج الخمس المكونة لتحليل القوى التنافسية ، إلا أن بعد قوة

تفاوض الزبائن كان تأثيره منخفض وهذا يعود لشروط الزبائن والتي عادة ما تكون واضحة متمثلة أساسا في (الجودة، السعر). وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها تبني نموذج *porter* كآلية لتحليل قوى التنافس وإعطاء كل بعد من أبعاده قيمة تحليلية أكبر من أجل التصدي للمنافسين وتحقيق ميزة تنافسية خاصة وأن مجمع صيدال ينشط في سوق أدوية محفوف بالمخاطر تفرضها حدة المنافسة القوية والقوية جدا .

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية ، نموذج *porter* ، مجمع صيدال لصناعة الأدوية .

تصنيف JEL : M11 M21 M5

**Abstract:** The aim of this study is to identify the most important forces that influence competitive advantage by presenting the porter model, through which we discussed the case study of the pharmaceutical industry for the pharmaceutical industry because it is one of the companies that have been very strong competition by foreign and local laboratories (alternative medicine) This competition enabled us to achieve the objectives of the study, in which we focused on analyzing the competitive forces of competitive advantage from the five dimensions mentioned in the porter model. We presented the most important work and strategies adopted by the Sidal Complex in order to achieve competitive advantage. Na on the survey method in this study. We collected the data through the use of annual reports, internal publications, and magazines for the Sidal complex, which is in a time series (2010-2016). We used statistical analysis based on number analysis to test hypothesis validity. The study reached a number of results, the most important of which is the effect of the porter model on the achievement of competitive advantage in all its five dimensions, where we concluded that the competitive forces have a great impact on achieving the competitive advantage of the complex of pharmaceutical industry in general, and this effect of the dimensions of the five-model analysis of competitive forces, Customer negotiation has had a low impact and this is

due to the conditions of customers which are usually clear and represented mainly in (quality, price).

In light of the results, the study presented a number of recommendations, the most important of which is the adoption of the porter model as a mechanism for analyzing competitive forces and giving each dimension greater analytical value in order to compete with competitors and achieve a competitive advantage, especially that the compound is active in the market of dangerous drugs imposed by the intensity of competition is strong and very strong.

**Key words:** Competitive advantage , Porter model, Siddal pharmaceutical industry

**Jel Classification Codes :** M11 M21 M5

## 1. مقدمة:

يمكننا القول أن سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال لها تأثير مباشر على معظم المؤسسات الاقتصادية (خدمية، تجارية صناعية) وبدرجة متفاوتة ، وتعتبر ديناميكية التغيرات البيئية نتاج للتحويلات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وحتى التكنولوجي منها وبهدف مسايرة المؤسسة الاقتصادية لهذه التغيرات أصبح من الضروري انتهاز أسلوب الميزة التنافسية من أجل التأقلم مع البيئة المضطربة شديدة التغير المنسجمة مع العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق والتي شعارها البقاء للأفضل والأقوى من ناحية الموارد ( مالية ، مادية ، بشرية) وعلى هذا الأساس تعتبر الميزة التنافسية مؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها ، فقوة أي مؤسسة من قوة مواردها أي تفوقها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى وقدرتها على منافستها داخليا وخارجيا ، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة منها مع تحليل أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية .

كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب التطوير والتغيير المستمرين داخل المؤسسات الاقتصادية ، بما يتماشى مع التغيرات البيئية على المستوى الكلي (ثقافي ، سياسي ، تكنولوجي....) .

لقد باتت الميزة التنافسية وتحليل القوى المؤثرة عليها حاجة ملحة للمؤسسات الاقتصادية ليحضوا بفرص البقاء والنمو والتطور ، وعلى ضوء ما بق يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

ما مدى مساهمة نموذج **porter** في تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية وه كالآتي :

- ✓ ما المقصود بالميزة التنافسية؟ لماذا يجب على المؤسسات بكل أنواعها تحقيق ميزة تنافسية؟ ما هي المعوقات التي تقف أمام المؤسسات الاقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ؟
- ✓ ما ذا يقصد نموذج **porter** ؟ ما هي أهم العناصر التي تطرق إليها **porter** أثناء تحليله لبيئة الأعمال ؟
- ✓ هل يعتمد المسؤولين بمجمع صيدال على نموذج **porter** في تحليل بيئة الأعمال و طابع المنافسة بالنسبة لسوق الأدوية ؟

**فرضيات الدراسة :** انطلاقا من أبعاد متغيرات الدراسة و بناءا على ما تم التطرق إليه الباحثين في دراساتهم ( الوليد هلالي : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS** ، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2009)، (عباس فهيمة : أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2009) ، ( بوزيد وسيلة : مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير جامعة سطيف 1، 2012 ) قمنا بصياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

**الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير لعناصر نموذج **porter** المحددة لقوى التنافس على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

**الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير لتهديد المنتجات البديلة على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

أحمد يوسف ، دهنوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

**الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير لتهديد المنافسون الجدد على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير لحدة المنافسة من قبل المنافسين (الجدد، الحاليين ) على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير لقوة تفاوض الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

**الفرضية الفرعية الخامسة :** يوجد تأثير لقوة تفاوض الموردين على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

**أهداف الدراسة :** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالآتي :

- صياغة الإطار النظري للميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية بالإضافة إلى نموذج **porter** وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات الحديثة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى صياغة الإطار العملي من خلال استخلاص أبرز المؤشرات التي تساهم في بناء نموذج عملي صحيح .

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نموذج **porter** ومدى تبنيه كآلية لتحليل بيئة المنافسة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومعرفة أهم المنافسين الناشطين في بيئة الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي وهذا بعرضه على مجمع صيدال لصناعة الأدوية .

- كما نهدف إلى معرفة أهم الإستراتيجيات التنافسية المتبناة من قبل المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثير هذه الإستراتيجيات على المركز التنافسي للمؤسسة .

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القوى المؤثرة على الميزة التنافسية ونموذج **porter** المحدد للاستراتيجيات التنافسية ومدى تبني مجمع صيدال لصناعة الأدوية لهذه العلاقة .

- كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها تساهم في تفعيل نموذج **porter** بمجمع صيدال حتى يعطي تحليل أكثر دقة على بيئة المنافسة ومن ثم الاختيار الأنسب والصحيح لنوع الإستراتيجيات التنافسية وتطبيقها من أجل كسب رهان المنافسة .

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من التالي :

- قلة الدراسات الميدانية في البيئة والعربية عامة والجزائرية خاصة التي تناولت موضوع تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وبالاعتماد على نموذج **porter** .

- تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية باستعمال نموذج **porter** حيث يتم عرض وتوضيح أهم الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل مجمع صيدال إبراز القوى التنافسية لمجمع صيدال كما يعتبر موضوع الدراسة ذا علاقة بأحد أهم العوامل المحددة للميزة التنافسية والمتمثلة في نموذج القوى الخمس التي صممها مايكل **porter** .

- من هنا تأتي هذه الدراسة لمحاولة سد الفجوة المعرفية حيث تحاول التعريف بنظرية القوى التنافسية والميزة التنافسية، مع التعرف على مدى تطبيق نموذج **porter** للميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وعلاقته بالاستراتيجيات التنافسية المطبقة من قبل إدارة المجمع .

**منهج الدراس :** قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى الإطار النظري للدراسة وهذا بالاعتماد على المسح المكتبي (كتب، مقالات علمية، رسائل ماجستير ودكتوراه)، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وهذا بإسقاط الجانب النظري على ميدان الدراسة ممثلا في مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، ومن الأدوات المعتمدة في هذا الجانب لجمع البيانات هي : الوثائق والسجلات الإدارية، الإحصائيات والتقارير الرسمية الخاصة بمجمع صيدال .

**محاور الدراس:** سعيا منا إلى الإلمام الشامل بموضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى المحاور الآتية :

**أولا: الإطار النظري:** والذي تطرقنا فيه إلى الآتي .

1- الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: والتي بدورها تطرقنا فيها إلى الآتي.

- ✓ مفهوم الميزة التنافسية .
- ✓ أهمية الميزة التنافسية .
- ✓ محددات الميزة التنافسية .
- ✓ مصادر الميزة التنافسية .
- ✓ الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية .

أحمد يوسف ، دهنوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

✓ الإستراتيجيات الرئيسة للميزة التنافسية .

2- تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية : وتم تقسيم هذا المحور إلى .

✓ تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج porter .

✓ مكونات بيئة المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: الإطار التطبيقي: ومن أهم ما جاء فيه نذكر:

- تحليل القوى التنافسية لمجمع صيدال باستخدام نموذج porter ومدى انعكاساتها على الميزة التنافسية للمجمع .

✓ تحديد المنتجات البديلة لصيدال .

✓ تحديد منافسون جدد لصيدال .

✓ حدة المنافسة من قبل منافسي .

✓ قوة التفاوض لزبائن صيدال .

✓ قوة التفاوض لموردي صيدال .

1- الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: تجتهد المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه بحيث تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها و تطوير مواردها، الأمر الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة .

1-1- مفهوم الميزة التنافسية: تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نذكر :

يرى (Reed & Deffilpi) أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام

الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي<sup>1</sup>؛

والميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو إيجادها مكلفة جدا في حالة تقليدها، يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من أن إستراتيجيتها قد أسفرت عن ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، إلا بعد جهود المنافسين لتكرار إستراتيجيتها قد باءت بالفشل، وسرعة المنافسين لتكرار الإستراتيجية يحدد مدى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

ومن خلال المفهومين السابقين يرى الباحثان أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين اللذين ينشطون في نفس السوق الذي تنشط فيه ( نفس السلع، والخدمات ) بهدف البقاء والاستمرار و الريادة وزيادة حصصها السوقية ، مثل : الجودة العالية ، استعمال تكنولوجيا متطورة في الإنتاج.... الخ .

**1-2-أهمية الميزة التنافسية:** اهتم الباحثين بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها، و من أهميتها في مجال الأعمال فهي تعتبر<sup>3</sup> :

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل .
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها .
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز ، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده .
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب ، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها .

أحمد يوسف ، دهنوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

يرى الباحثان أن الميزة التنافسية هي هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، الأمر الذي يحقق زيادة في أداء المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية التي تلي رغبات الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

#### **1-3- محددات الميزة التنافسية:**

في دراسة لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي قام "**Porter 1990**" بدراسة عشرة دول وتبين أن الشركات التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة العالمية الشرسة هي تلك التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وليس من خلال أحداث فردية ، وطبقا لـ "**Porter**" إن مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات التي يجب أن تدرك دور الابتكار وأهميته ، كما أن الإبداع هو مصدر أساسي للميزة التنافسية ، ولقد أشار "**Porter**" إلى أربعة محددات للميزة التنافسية والتي تنعكس على المؤسسة في شكل التطوير والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في أنشطة أو صناعة معينة أو أجزاء منها ، هذه المحددات هي أحوال عوامل الإنتاج ، أحوال الطلب المحلي الصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة ، إستراتيجية المنشأة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية ، وتعمل هذه المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل فردي ، فهناك اعتماد متبادل بين هذه المحددات ، ويضاف للمحددات الأربعة عوامل أخرى مثل : أحداث الصدفة ، والدور الحكومي<sup>4</sup> .

#### **1-4- مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية .**

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقا من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتتفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعدد والاضطراب والتغير المستمر الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير عالي في عملية بناء الميزة التنافسية . تتعدد وتتوغل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، حيث يمكننا حصرها في نوعين أساسيين و هي كالآتي :

- **المصادر الخارجية :** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة ، إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية و الديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي .

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين <sup>5</sup> .

ويرى الباحثان أن المصادر الخارجية متمثلة في الظروف والعوامل التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تؤثر على حياة المؤسسة وتطورها، ومن غير المنطقي أن تعمل المؤسسة بعيدة على هذه الظروف التي تحيط بها، فهي مصدر مدخلاتها ومخرجاتها ، وقدرة المؤسسة على الاستمرار يعود إلى مدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية .

- **المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة ، مثل : العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع ، الموجودات..... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز ، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة <sup>6</sup> .

ويستنتج الباحثان أيضا أن المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة ( مادية، مالية، بشرية، معلوماتية.. الخ ) بحيث تتفاعل هذه الموارد فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية) .

## 1-5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية :

للميزة التنافسية عدة طرق وأساليب التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في سبيل تحقيقها نذكر منها: <sup>7</sup>

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة وحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .

- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع ) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز .

كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف بشكل كبير على :<sup>8</sup>

\* **كفاءة إدارة المنظمة أو الشركة:** في الاستخدام الأفضل إن لم يكن الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية المتاحة لديها ، فضلا عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لاستخراج كل ما لديها من إمكانيات إبداعية وخالقة وجهود يمكن بذلها لتحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة كل هذا من خلال إعداد خطط إستراتيجية على مستوى الإدارات والأعمال وعلى مستوى الإدارة العليا من خلال إعداد الخطة الإستراتيجية العامة الشاملة والمهيمنة والمتضمنة لكافة الاستراتيجيات الفرعية داخل المنظمة ، وتكون من أهم مزايا الخطة الإستراتيجية العامة أنها خطة إستراتيجية تنافسية .

\* **رضا العميل أو المستهلك:** إن المؤسسة الناجحة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية لا بد لها أن تعمل بكل ما تملك من إمكانيات في تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وسعر منافس ، حتى تتمكن من تحقيق رضا العميل أو المستهلك كما تقدمه له من سلع وخدمات وتشارك في تحقيق هذه الميزة كافة إدارات ووحدات وأقسام المؤسسة أو الشركة ، فالكل يعمل في منظومة واحدة تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة وكفاءة عالية وفي القلب من هذه الإدارة إدارة الموارد البشرية ، التي تلعب دورا مهما في تدعيم رضا العميل أو المستهلك من خلال قيامها بتصميم وتنفيذ البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل يخدم تحقيق هدف رضا العميل أو المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتميزة .

\* **توافر ميزة نسبية:** يجب على المؤسسة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية خاصة بها ، أن تقدم سلعا وخدمات تتوافر فيها ميزة نسبية لا تتوافر في مثيلاتها من السلع والخدمات بل ويصعب على الغير تقليدها، وهذا يتطلب من المؤسسة توفير الموارد البشرية القادرة على الإبداع والقادرة على الإنتاج المتميز وأيضا توفر الإمكانيات المالية التي تساعد في الإنفاق على الدراسات والبحوث والمواد الخام ذات الكفاءة العالية ، وتمكنها أيضا من الإنفاق على التكنولوجيا المتقدمة سواء كانت متعلقة بتكنولوجيا المعلومات أو بامتلاك آلات ومعدات تتوافر فيها التكنولوجيا الحديثة ، والإمكانيات والقدرات الإنتاجية الكبيرة فضلا عن توفير البرامج التدريبية المستمرة للموارد البشرية لديها، لتمكينها من الوصول إلى أعلى درجات المعرفة وإكسابها المهارات الحديثة التي تؤهلها للتعامل مع الأفكار والتكنولوجيا الحديثة سواء في النواحي الإدارية والمالية أو في النواحي الفنية الإنتاجية ويجب على المؤسسة وهي سائرة في طريقها نحو تحقيق الميزة التنافسية بين مثيلاتها من منظمات الأعمال (الشركات والمؤسسات)، أن تأخذ بالإدارة الإستراتيجية والنظريات والطرق والمداخل العملية الحديثة في إدارة عملياتها وبشكل احترافي ، ومن أهم هذه الطرق والمناهج والأدوات والسياسات الإدارية التخطيط الاستراتيجي .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول: أن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسات الاقتصادية تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من خوض غمار المنافسة بغرض إكسابها التفوق والتميز الدائم على باقي المؤسسات المنافسة .

## 2- الاستراتيجيات الرئيسة للميزة التنافسية :

هناك إستراتيجيات عامة للميزة التنافسية التي يركز عليها **porter** هما إستراتيجيتين رئيسيتين متمثلتان أساسا في إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز ، كما يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجيات أخرى ، مثل: إستراتيجية النمو ويعرف **porter** ثلاثة إستراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية والمتمثلة في الآتي :

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة .

✓ إستراتيجية التمايز .

✓ إستراتيجية التركيز .

وسوف نتطرق إلى هذه الاستراتيجيات بالتفصيل في العناصر الآتية .

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

**1-2- إستراتيجية قيادة التكلفة:** والغرض من هذه الإستراتيجية هو أن الشركة تقدم منتجات منخفضة التكلفة في هذه الصناعة إستراتيجية قيادة التكاليف تتم من خلال التجربة والاستثمار في مرافق الإنتاج وحفظ ورصد دقيق على إجمالي تكاليف التشغيل (من خلال برامج مثل : تقليل حجم وإدارة الجودة) <sup>9</sup> .

والمنتج هو في كثير من الأحيان المنتج الأساسي منتج الذي يتم إنتاجه بتكلفة منخفضة نسبيا وإنتاجها قاعدة كبيرة جدا للعملاء ، والحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب البحث المتواصل عن خفض التكاليف في جميع جوانب الأعمال التجارية ، المرتبطة بإستراتيجية التوزيع هي الحصول على التوزيع الأكثر شمولا ، بالإضافة إلى الإستراتيجية الترويجية غالبا ما تنطوي على محاولة لجعل من الميزة انخفاض تكلفة المنتج ، ولتكون هذه الإستراتيجية ناجحة عادة ما يتطلب ميزة كبيرة من حصة السوق أو المعاملة التفضيلية في الوصول إلى المواد الخام ، والمكونات والعمل ، أو بعض المدخلات الهامة الأخرى دون واحدة أو أكثر من هذه المزايا الإستراتيجية يمكن أن تحاكي بسهولة من قبل المنافسين والتنفيذ الناجح يفيد أيضا في : <sup>10</sup>

✓ المنتجات المصممة لسهولة صنعها .

✓ مهارات هندسية عملية .

✓ الوصول المستمر إلى رأس المال (غير مكلفة) الرخيص.

✓ الإشراف الوثيق على العمل .

✓ رقابة مشددة على التكلفة.

✓ الحوافز على أساس الأهداف الكمية .

✓ تكفل دائما إبقاء التكاليف عند أدنى مستوى ممكن .

وعليه يرى الباحثان أن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، وذلك سوف لن تتحقق ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية ، إن المؤسسة حينئذ وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض

النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه ، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة .

**1-2- إستراتيجية التمايز:** يقدم كل من **(Andréa Grimm, Astim Mulschinger)** سبعة مكونات لإستراتيجية التمايز والتي يندرج تحتها مفهوم لهذه الإستراتيجية وهي كالآتي :<sup>11</sup>

- إستراتيجية التمايز في المنتج: ما هو منتجكم المعروض بالنسبة للمنتجات المعروضة من نفس الفئة؟.
- إستراتيجية الخصائص الفريدة: وفق هذه الإستراتيجية يتم إقناع المستهلكين بشراء المنتجات كما أنهم يحصلون على منتج آخر يقدم لهم وبعبارة أخرى فإن المنتجات لديها وظيفة فريدة من نوعها غير متوفرة في المنتجات المنافسة ، وتستخدم هذه الإستراتيجية كثيرا في تسويق الإلكترونيات ، مثل : أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف النقال .
- إستراتيجية السعر المتميز: تقدم هذه الإستراتيجية المنتج الذي لديه نفس الخصائص أو ميزات المنتجات المنافسة الأخرى ، ومع ذلك عند شراء منتج (X) تحصل على اثنين بنفس السعر .
- إستراتيجية العروض المميزة: وهذا يعني إيجاد مكانة في السوق الخاصة والتي هي مختلفة جدا في السوق الشامل من ناحية المنتجات .
- إستراتيجية التمايز من خلال الخدمات: لا يتم تغيير المنتج ولكن تقديم خدمات إضافية، هذه الخدمات الإضافية تعد تحفيز للمستهلكين لشراء المنتج على سبيل المثال: خدمة إيصال الحليب إلى المنازل.
- إستراتيجية تمييز المنتج من خلال الاتصال المباشر: عدم وجود وصفات مميزة للمنتج يمكن تعويضه من خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين ، وينبغي التركيز على مختلف الاستخدامات اليومية للمنتج فضلا عن القيمة التي يقدمها مقابل المال ، على سبيل المثال : التجارة في الحليب يمكن أن يباع بعلاوة إضافية 5 % أو 10% للمزارعين المحليون الذين ينتجون عليه ، ويمكن أن يتم ذلك إما عن طريق التغليف والتعبئة الخاصة أو ببساطة من خلال وضع لاصق عن المنتج الأصلي .

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

- إستراتيجية التركيز: تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة ، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، بهدف إشباع خاصة لمجموعة من العملاء<sup>12</sup> وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد ، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة كما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال :<sup>13</sup>
  - إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوق المستهدف .
  - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
  - كما تقوم إستراتيجية التركيز على قيام المؤسسة بالتخصص بطرق لا تتمكن المؤسسات القائدة في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها ، ومما يساهم في تمكين المؤسسة من خلق مواقع خاصة بها تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد<sup>14</sup> .
  - كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية<sup>15</sup> :
  - عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة ؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف ؛
  - عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) ؛
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية ؛
  - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض أكثر جاذبية عن غيرها .
- ووفق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باختيار أسواق ضيقة تستهدف عبرها عينات من الزبائن المحددة مع إمكانية استعمال الإستراتيجيتين السابقتين اتجاه هذه المجموعة المختارة<sup>16</sup> .

ويرى الباحثان في هذا الجانب أنه يمكن الجمع بين الإستراتيجيات الثلاث في الآتي: المؤسسة إذا ما أرادت خلق ميزة تنافسية يمكنها إتباع الإستراتيجيات الثلاث ( قيادة التكلفة، التميز، التركيز ) أي المؤسسة تركز على منتج معين أو خط إنتاجي معين للدخول به إلى سوق المنافسة ولكن بأقل بتكلفة ممكنة مع تمييزها في هذا المنتج على بقية المنافسين .

### 3- تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية :

تحليل القوى التنافسية هي آلية تستعمل في تحليل وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق ، ويمكن استخدامها كأداة لتحليل الميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق ، وتعتمد تحليل القوى التنافسية على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها .

### 3-1- تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج porter : البيئة من أهم

المؤثرات في موارد المؤسسة ولهذا تعمل على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية والتي تعتبر إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية ، وسنحاول تحليل البيئة التنافسية من خلال الإطلاع على العوامل البيئية المؤثرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

- مكونات بيئة المؤسسات الاقتصادية: يمكننا تقسيم بيئة المؤسسات الاقتصادية إلى عنصرين أساسيين هما : البيئة الداخلية، البيئة الخارجية .

\* **البيئة الداخلية:** وهي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتفسيرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق .

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجيتها بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها ، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها ، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية<sup>17</sup> .

- **عناصر تحليل البيئة الداخلية:** إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة ، وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حاليا ، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات الآتية :<sup>18</sup>

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة ، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بالأداء الإداري محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير ، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية ، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي .

- **اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:** بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أداءهم بأهداف المؤسسة ، وكذلك استخدام نسب الكفاءة وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف .

- **تحليل نقاط القوة والضعف:** أما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها في جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكاناتها الحالية، اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة<sup>19</sup> .

و يمكننا القول أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تهتم بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي وقعت فيها بالإضافة إلى تقييم القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية ، وكذلك معرفة قوة العلاقة بين أفراد العمل وتنسيق جماعات العمل والحرص على مؤسستهم بهدف تطويرها .

- **مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة :** تتمثل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في العناصر الآتية :

**المالكون :** وهم الأفراد الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون فردية مثل المساهمة في شركة ما ، وقد تكون الملكية جماعية، مثل شركات التضامن ، ويشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها<sup>20</sup> .

**مجلس الإدارة :** هو مجلس حاكم للمؤسسة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين

**العاملون :** وهو عنصر أساسي ومهم في بيئة المؤسسة الداخلية، حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير ويشمل كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويمكن أن يكونوا موظفين على الأملاك الدائمة أو بعقود مؤقتة حيث أن هناك ميل أكثر للاعتماد على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأنه أكثر مرونة .

**البيئة المادية:** تتمثل هذه العناصر في مختلف ممتلكات المؤسسة المادية مثل : التجهيزات والمكينات والمباني والمعدات، والمكاتب وغيرها .

**أدوات تحليل البيئة الداخلية:** عرض (**Hanger**) أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية ، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية والبشرية والمالية وغير الملموسة أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من الموارد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة ، وتعلق الأداة الثالثة بتحليل الموارد الوظيفية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول والأنماط التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة، ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقييم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية <sup>22</sup>.

**البيئة الخارجية:** هي مجمل المتغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت ذات تأثير غير مباشر (البيئة العامة) أو ذات تأثير مباشر (البيئة الخاصة) ، إن نجاح الشركات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد على قدرتها في تطوير أساليبها للتعامل معها <sup>23</sup>.

ويعرف الباحثان البيئة الخارجية على أنها مجموعة العوامل التي تفرضها بيئة الأعمال بحيث تتمثل في المنافسين بالدرجة الأولى وكذلك الموردين والزبائن بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تفرضها الجهة الوصية .

أحمد يوسف ، دهوم مُجد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

عناصر تحليل البيئة الخارجية: يمكننا توضيح عناصر البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية وفق الجدول الآتي ، بحيث يجب على المؤسسة دراسة وتحليل هذه العناصر مع التركيز على الفروع التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات ونشاطات المؤسسة.

جدول رقم (01) : عناصر تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة .

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
النظام الاقتصادي	الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها
النظام السياسي	القومية - نظام الدولة - القوانين والتشريعات المحلية- الأحزاب السياسية وتأثيرها على مجال الأعمال للجماعة
المنافسة	المنافسة المحلية- المنافسة العالمية- القدرة على تحليل معلومات المنافسة "تجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها سياسية أم فكرية"
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الدعوة والدعاية - الأوتوماتيكية
الثقافة الاجتماعية	القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - العرف- السكان وخصائصهم
مزيغ المهارات المتاحة	الخصائص الديمغرافية و المهارة لقوة العمل- التدريب وتنمية الكفاءات- الاتحادات والنقابات- تشريعات العمال
استقطاب أفراد جديدة	قوة الانتشار- عامل الوقت- قوة التربة فتح المجالات للتغلب على الصعاب

المصدر : أبو مروان، تحليل البيئة الخارجية- الإدارة الإستراتيجية وتطبيقات على العمل الدعوي، مارس 2009 [www.ikhwamx.com](http://www.ikhwamx.com), [online.wordpress.com](http://online.wordpress.com) تاريخ الإطلاع 2016/07/31.

بناء على الجدول رقم (01) والذي يمثل العناصر المكونة للبيئة الخارجية يلاحظ الباحثان أن هذه العناصر لها تأثير مباشر على المؤسسة فالمؤسسات التي تتوفر على موارد قوية ( مادية، مالية ، بشرية ، معلوماتية.. الخ ) بإمكانها التأقلم والصمود وكسب ميزة تنافسية وترويض البيئة لصالحها والعكس ، فطبيعة النظام الاقتصادي المتبع من قبل الدولة التي تتواجد بها المؤسسة له تأثير كبير على بقائها ونموها بالإضافة إلى النظام السياسي والمتمثل أساسا في التشريعات التي تفرضها الدولة على المؤسسات الناشطة في محيطها الجغرافي ، وكذلك القومية أو المجتمع الذي يفرض على المؤسسة الإنتاج وفق قيمه وتقاليد وطبيعة المنافسة

التي ينبغي عليها تحليلها تحليلا عميقا حتى تتمكن من الريادة في السوق ، كما تأثر التطورات التكنولوجية على المؤسسة في عملية الإنتاج وزيادة إنتاجيتها وفق ما تملبه بيئة الأعمال ، كل هذا يعود إلى طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة ، فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات بشرية ذات مهارة وقدرات فكرية عالية بإمكانها كسب رهان المنافسة والسيطرة على السوق .

**ثانيا: الإطار التطبيقي:** المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على المنافسة في الأسواق الناشطة فيها ( إقليمية ، عالمية ، محلية ) وإيجاد ميزة تنافسية في الصناعة التي تشغلها، وتمكنها من الصمود في وجه المنافسين لأطول فترة ممكنة ، ومن خلال هذا الجانب من الدراسة سوف نتطرق إلى القدرات التنافسية لمجمع صيدال وهذا بالتعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي تجعله في مركز أفضل بالنسبة للشركات المنافسة والناشطة في مجال سوق الأدوية، بالإضافة إلى تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

## 1- تحليل القوى التنافسية لمجمع صيدال باستخدام نموذج porter ومدى انعكاساتها على الميزة التنافسية للمجمع:

سنحاول في هذا الجانب من الدراسة إبراز القوى التنافسية لمجمع صيدال، باستخدام نموذج القوى الخمس وهي أداة صممها مايكل بورتر لتستخدم في تحديد مركز القوة في الأعمال ، بحيث حدد بورتر خمسة عوامل تؤثر على الميزة التنافسية في أي مجال وهي(قدرة الموردين على المنافسة ، قدرة المشترين على المساومة ، المنافسون الجدد، مدخلات جديدة على السوق، المنتجات البديلة) وكان الهدف من استخدام هذه الأداة في فهم طبيعة المنافسة في صناعة الأدوية ، و بغرض تحديد نقاط القوة والضعف بمجمع صيدال ، مع العمل على تحليل الوضع الحالي في السوق الذي ينشط فيه المجمع (سوق الأدوية).

**1-1-تهديد المنتجات البديلة لصيدال:** قبل التطرق إلى المنتجات المنافسة لابد علينا من التطرق إلى منتجات صيدال ، بحيث تكمن مهمة المجمع بكونه الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجنيسة في المساهمة قدر الإمكان في وقاية وعلاج وتحسين نوعية حياة المواطنين بالاستجابة لاحتياجاتهم الطبية الرئيسة،تحتوي مجموعة صيدال على أكثر من 200 منتج دواء على مختلف الأشكال الجالونيسية موزعة على 20 قسم علاجي<sup>24</sup> ، و يمكن للمنتجات البديلة أن تحد من إمكانية صناعة ما عن طريق وضع سقف الأسعار التي تفرضها. كما نلاحظ في الآونة الأخيرة انتشار وتوسع ما يسمى بالطب البديل أي التداوي بالأعشاب

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

مثل بيت الحكمة ودار الأرقم وغيرها من بيوت التداوي بالأعشاب والتي لاحظنا إقبال كبير عليها من قبل المرضى (السكري، ضغط الدم، الشرايين... الخ) ، بحيث تشكل هذه الأدوية تهديدا صريحا وواضحا للمنتجات الصيدلانية على العموم ومجمع صيدال على الخصوص وقد تؤثر على الحصة السوقية للمجمع باعتبارها منتجات منافسة ، يمكننا أخذ مثال **paralagan-paracétamol** هذا الدواء يستعمل في علاج الحمى و صداع الرأس ، دخل عليه دواء بديل في الطب البديل (الأعشاب الطبية) والمتمثل في زيت النعناع ، والذي يؤدي نفس الدور الذي يؤديه منتج صيدال كما أن المكونات الكيماوية بها منعدمة وبالتالي يضطر الزبون لشراء أدوية الطب البديل(الأعشاب) . ومن جهة أخرى نجد مجمع صيدال متخصص في إنتاج وصناعة الأدوية الجنيسة هذا ما يؤدي إلى زيادة في قوة التهديدات التي يمارسها المنتج الأصلي والمتمثلة في المنتجات الأصلية المستوردة ، بالإضافة إلى توجه واصفي الدواء مثل الأطباء في اختيار الأدوية الأصلية، عوض الأدوية الجنيسة ، وبالتالي ما على القائمين على مجمع صيدال إلا مراعاة هذه التهديدات القوية والناجمة على البيئة الخارجية والتي تشكل خطرا كبيرا على الإستراتيجية التنافسية التي يتبناها المجمع والأهداف التي يسعى إليها المتمثلة أساسا في النمو والتوسع .

**1-2- تهديد منافسون جدد لصيدال:** إن الداخلين الجدد لأي صناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديدة وقدرات جديدة كالرغبة في الحصول على حصة سوقية أو كمية أكبر من الموارد لذا يشكلون تهديدا أمام أي مؤسسة كانت ، وفي ظل السياسة التي تسعى إليها الجزائر والرامية إلى تطوير الإنتاج المحلي باستغلال الاستثمار الأجنبي لضمان أدوية فعالة وبأقل تكلفة ممكنة ، وفي هذا الجانب قامت الحكومة الجزائرية بفتح مجال الاستثمار للمخابر الأجنبية لإقامة مشاريع استثمارية والاستفادة من التحفيزات الممنوحة في هذا المجال بحيث تعددت أوجه الاستثمار في قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر بين مختلف المخابر بعد أن تم فتح المجال للاستثمار في هذا المجال ، نجد دخول الإمارات العربية حقل الاستثمار في مجال الصناعة الصيدلانية بالجزائر، كما نجد أيضا الشريك التقليدي(فرنسا) ، المخابر الفرنسية التي تسيطر حاليا على 65 بالمائة من الأدوية التي تستوردها الجزائر سنويا من الخارج بحيث تعد الجزائر أول سوق لفرنسا خارج الإتحاد الأوروبي ، كما أبدت الولايات المتحدة الأمريكية هي الأخرى اهتمامها بإنتاج الدواء بالجزائر باستعمال التكنولوجيا الحيوية وتوريد الجزئيات التي تدخل في التركيبة الدوائية<sup>25</sup> .

كل هذه المعطيات تشكل تهديدا حقيقيا لصيدال لما لهذه المؤسسات من قوة تنافسية كبيرة جدا بتوفرها على موارد مادية متطورة جدا كالتكنولوجيا بالإضافة إلى تميز مواردها البشرية بالكفاءة العالية وحصص سوقية أكبر ورقم أعمالها عالي جدا، الأمر الذي يعطيها ميزة تنافسية متقدمة على مجمع صيدال ، ومن خلال ما سبق يمكننا حصر المنافسة بين صيدال والمنافسين الجدد في الآتي :

- **حجم الإنتاج:** حققت مواقع الإنتاج بمجمع صيدال سنة 2015 إنتاج إجمالي قدر بـ 99831913 وحدة مع تحسن في الهيئة النوعية من ناحية القيمة والتمركز في السوق<sup>26</sup> ، ليرتفع الإنتاج الإجمالي لمصانع مجمع صيدال إلى 104624481 وحدة هذا في نوفمبر 2016 أي بنسبة إنجاز تعادل 95 بالمائة من الهدف المسطر وبنسبة ارتفاع بلغت 28 بالمائة مقارنة بسنة 2015<sup>27</sup> ، ليرتفع مجددا في شهر ديسمبر إلى 115509292 وحدة وبنسبة بلغت 10 بالمائة<sup>28</sup> . أما عن رقم الأعمال فقد بلغ 12 مليار سنة 2011، مسجلا انخفاض طفيف (-06 بالمائة) بالنسبة لسنة 2012 نظرا لتعزيز نظام مراقبة الجودة<sup>29</sup> . بالنظر لحجم الإنتاج المرتفع ورقم الأعمال حقق مجمع صيدال حصص سوقية أكبر هذا بناء على الأرباح المحققة خلال 2016 .

- **قنوات التوزيع:** يتوفر مجمع صيدال على ثلاث مراكز للتوزيع ( مركز في الوسط، ومركز في الشرق ومركز في الغرب ) ، وفي هذا الصدد قامت صيدال بإطلاق برنامج إلكتروني لإدارة قوة المبيعات والعلاقات مع الزبائن كما تعتبر عصنة طرق التسويق ضرورة مطلقة بالنسبة للمجمع لأنها سمحت على المدى القصير بإدارة أفضل لقوة المبيعات ، ورصد أداء المندوبين الطبيين فضلا عن السرعة في الحصول على المعلومات التي تعتبر أحد محددات القدرة التنافسية للمجمع ، كما ستتيح على المدى الطويل تحسين وتطوير العلاقات مع المتعاملين والزبائن إن هذا البرنامج يتوفر على قاعدة بيانات للأطباء مجزأة حسب التخصص ، المنطقة والولاية التي يتواجدون فيها كما يتيح للمندوبين الطبيين استعمال هذا البرنامج من خلال شبكة الانترنت ، هذا النظام دخل حيز الاستعمال في الثلاثي الثاني من عام 2014، كما حصل المستخدمين لهذا البرنامج على مرحلة تدريب بهدف التحكم الجيد في تقنيات هذا النظام<sup>30</sup> . ويهدف الرفع من المبيعات وتقوية سمعة صيدال قام المجمع بإجراء دورات تكوينية حول تقنيات البيع ، حيث أشرفت مديرية التسويق والمبيعات على برامج تكوينية حول تقنيات المبيعات وبيع أدوية التطب الذاتي ، وخصص للعاملين المختصين في المبيعات خاصة بائعي الجملة ( العاملين بمراكز التوزيع ) ، الصيادلة وباعة الصيدليات

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

كما جرت هذه الدورات بكل من ولاية تيبازة سطيف، الجزائر البليدة ، بومرداس ، عنابة وعين الدفلى<sup>31</sup> . بالنظر لامتلاك صيدال لمجموعة من قنوات التوزيع سواء كانت داخلية أو خارجية، مكنتها من التواجد بقوة في السوق الجزائرية بالإضافة إلى السيطرة الداخلية والسبب راجع إلى الإنتاج الكبير الذي تعرفه صيدال والزيادة المطلقة في مبيعاتها ، أما على المستوى الخارجي فنجد أن صيدال شرع في عملية التصدير إلى 13 دولة إفريقية بداية من شهر فيفري 2016 ، جاء هذا بعد توقيع المجمع على شراكة مع موزع حصري للأدوية حيث تكفل بتسويق منتجات صيدال إلى الدول الإفريقية وهي : كوت ديفوار و الغابون و السنغال و الكامرون ومالي والكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر و الطوغو و البنين غينيا بيساو و تشاد وموريتانيا ، كما سرح مدير المجمع بأن هذه التجربة ستفتح الطريق للمجمع لتوسيع هذه العملية مستقبلا إلى دول أخرى ، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن سيطرة صيدال الخارجية هي غير مطلقة لأنها لا تضاهي المؤسسات العالمية التي تقدم منتجات أصلية عكس صيدال التي تقدم منتجات جنيسة ، كما لا يمكنها أن تعادل المؤسسات العالمية سواء في صادراتها أو رقم أعمالها على الرغم من كل هذا إلا أنها تعتبر ميزة تنافسية تحسب لصيدال إذا ما تم مقارنتها بمؤسسات منافسة لها تنشط في السوق الجزائرية<sup>32</sup> .

وفي ظل هذه المنافسة القوية التي يلاقيها مجمع صيدال من أكبر الشركات المصنعة للدواء يرى الباحثان أن من الضروري السعي الدائم من أجل تطوير المنتجات والعمل على تبني تكنولوجيا جديدة ومتطورة من أجل التصدي للمنافسين المباشرين له، خاصة وأن هذه الشركات المنافسة تعتبر من أقوى الشركات في العالم في مجال صناعة الأدوية كما لا بد على صيدال استغلال عامل الأقدمية ( الخبرة ) في سوق الأدوية الجزائرية لأن هؤلاء المنافسين بحكم خبرتهم المتواضعة في السوق الجزائرية يحتاجون إلى دعاية أكبر لإقناع الأشخاص بالتعامل معهم وبالتالي هم مجبرون على تحمل تكلفة إضافية ( تكلفة الوقت ) الأمر الذي يعطي ميزة تنافسية إضافية لمجمع صيدال على المنافسين الجدد .

- **حدة المنافسة من قبل منافسي صيدال:** وفق هذا العنصر من نموذج بورتر يمكن أن تقود المنافسة إلى زيادة ربحية مجمع صيدال وهذا من خلال التفكير في التغلب على منافسيه ، بالبحث عن ميزة تنافسية في المنتجات التي يقدمها كالإنتاج بأقل تكلفة مع التخفيض في السعر أو تميزها بالجودة ، ووفق هذا المبدأ

يمكننا تقديم أشكال المنافسة بين مجمع صيدال والمنافسين الحاليين في ثلاثة أشكال تم استنتاجها من الدراسات السابقة وهي كالآتي :

- عدد المؤسسات المنافسة في السوق: قدرت الشركات الناشطة في مجال صناعة الأدوية عام 2014 بأكثر من 1000 شركة وهو عدد كبير يفرض زيادة حدة المنافسة بين الشركات الدوائية العالمية، وفي الجدول الآتي سوف نوضح أكبر شركات الأدوية في العالم والتي تشكل خطراً حقيقياً على مجمع صيدال في السوق العالمي للأدوية بما أن سياسة المجمع هي التوسع والنمو ودخول أسواق عالمية جديدة .

#### جدول رقم (02) : أكبر شركات الأدوية العالمية المنافسة لصيدال (إحصائيات 2014) .

اسم الشركة	تاريخ التأسيس	مقر الشركة	أرباح الشركة سنة 2013	القيمة السوقية 2014
<b>Pfizer</b>	1849	الولايات المتحدة الأمريكية	22 مليار دولار	203 مليار دولار
<b>Novartis</b>	1996	سويسرا	9.2 مليار دولار	227 مليار دولار
<b>Sanofi</b>	1994	فرنسا	4.9 مليار دولار	137 مليار دولار
<b>Merck &amp; Co</b>	1852	الولايات المتحدة الأمريكية	4.4 مليار دولار	165 مليار دولار
<b>Glaxsmith Kline</b>	1999	بريطانيا	8.5 مليار دولار	128 مليار دولار
<b>Astrazenka</b>	1999	بريطانيا	2.6 مليار دولار	82 مليار دولار

المصدر : مُجد عطية، أكبر شركات الأدوية في العالم ، نشر بتاريخ 22 نوفمبر 2014، [www.sasapost.com](http://www.sasapost.com)، تاريخ الاطلاع ، 2017 /12/28.

يلاحظ من الجدول (02) أعلاه أن أرباح شركة صيدال جاءت متأخرة جدا والتي بلغت 0.02 مليار دولار مقارنة بأرباح الشركات العالمية المنافسة لها ، حيث نجد شركة **Pfizer** قدرت أرباحها بـ 22 مليار دولار سنة 2013 ، والتي تتصدر المنافسة (الربحية) في مجال صناعة الأدوية على المستوى العالمي وهذا راجع لقوة موارد هذه الشركة (مادية مالية ، بشرية ، تكنولوجية ومعلوماتية ) وكذلك يعود لتاريخ الشركة أما حصتها السوقية قدرت بـ 203 مليار دولار سنة 2014 ، تأتي بعدها شركة **Novartis**

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

التي قدرت حصتها السوقية بـ 227 مليار دولار سنة 2014 ، أما أرباحها فجاءت في المرتبة الثانية عالميا سنة 2013 حيث قدرت بـ 9.2 مليار دولار وهذا راجع دائما للإمكانات التي تتوفر عليها الشركة السويسرية و الاستراتيجيات المطبقة من قبل الشركة التي تسعى دائما للنمو والتوسع بالرغم من حداثة الشركة إلا أنها تمكنت في وقت قصير جدا من تحقيق أرباح عالية ، أما الشركة البريطانية **Glaxsmith Kline** فقدرت أرباحها بـ 8.5 مليار دولار سنة 2013 وحصتها السوقية قدرت بـ 128 مليار عام 2014 وهذا بالرغم من حداثة الشركة التي تأسست عام 1999 إلا أنها تمكنت من تحقيق المرتبة الثالثة على المستوى العالمي من تحقيق الأرباح عام 2013 ، والرابعة من ناحية الحصة السوقية عام 2014 ، أما شركة **Sanofi** فبلغت أرباحها 4.9 مليار دولار سنة 2013 و قدرت حصتها السوقية 137 مليار دولار عام 2014 ، وهي شركة لها مخابر لصناعة الأدوية في الجزائر مما يشكل تهديدا صريحا لمجمع صيدال ، نفس الأمر بالنسبة لشركة **Merck & Co** التي بلغت أرباحها 4.4 مليار دولار سنة 2013 وحصتها السوقية 165 مليار دولار لعام 2014، رغم عراقة هذه الشركة إلا أنها تتذيل ترتيب الشركات الكبرى المنتجة للأدوية وهذا راجع إلى شدة المنافسة التي تفرضها الشركات العالمية ، أما شركة **Astrazenka** فقدرت أرباحها بـ 2.6 مليار دولار سنة 2013 و بحصة سوقية مقدرة بـ 82 مليار دولار عام 2014 على الرغم من حداثة هذه الشركة التي تأسست عام 2014 إلا أنها تفوقت على صيدال من ناحية المبيعات بالإضافة إلى النمو والتوسع فمعظم هذه الشركات تسوق منتجاتها للعديد من دول العالم عكس صيدال التي تسعى إلى تسويق منتجاتها محليا وهذا راجع لسياسة الدولة الجزائرية التي تسعى إلى إشباع السوق الجزائرية بالمنتجات الدوائية المحلية ومن ثم التفكير في التصدير، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن سوق الأدوية يتميز بمنافسة قوية جدا على المستوى المحلي والعالمي وبالتالي وجب على صيدال إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة والعمل على استغلال كامل مواردها حتى تتأقلم مع المنافسة القوية التي تفرضها الشركات العالمية الكبرى في مجال صناعة الأدوية .

– **مقدار النمو في الأسواق:** يسعى مجمع صيدال إلى كسب التحدي والذي ينقسم إلى قسمين فالأول متمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات وهذا بتطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة . و منذ إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية ومجمع

صيدال يسعى إلى تقليص تبعية الجزائر للدول الأخرى فيما يخص الأدوية ، وسمحت هذه الإستراتيجية لصيدال بتحقيق انطلاقة فعلية وتعزيز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية "الجنيسة" في سوق واعدة في أوج نموها منذ التسعينات، ومن خلال تبنيه لإستراتيجية النمو والتوسع قام مجمع صيدال بإدخال خطوط إنتاج جديدة، بحيث يقوم في الوقت الحالي بتطوير وإنتاج تشكيلة من 180 منتج والتي تغطي 20 قسم علاجي ، ومن هذا المنطلق رقم أعمال المجمع هو في تزايد مستمر وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي الذي يوضح قيمة رقم أعمال مجمع صيدال للستة سنوات الأخيرة ( 2010- 2016 ) .

جدول رقم (03): تطور رقم أعمال مجمع صيدال (2010- 2016) .

السنوات	الكمية (milliers d'UV)	القيمة (milliers de DA)
2010	134605	8945845
2011	131048	9636263
2012	135573	10362003
2013	119493	11461847
2014	102563	9789026
2015	103868	9984044
2016	119000	5791339

**Source:** rapport du conseil d'administration 2015, p12.

rapport du conseil d'administration 2014 ,p16.

rapport du conseil d'administration 2010, p13.

rapport du conseil d'administration 2011, p18.

rapport du conseil d'administration 2012, p13.

ويفسر هذا الارتفاع في الإنتاج حسب ما أفاد به مدير مجمع صيدال بالوفرة الكبيرة للمادة الأولية وتحسيس كافة العمال، كما وضح أيضا أن المجمع يعمل على تعيين فرق للعمل المتواصل خاصة في مصانع الحراش وجسر قسنطينة مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال بالسيطرة على السوق المحلية هذا يعود للإستراتيجية المعتمدة من قبل مجمع صيدال التي تقوم بالترويج والتوزيع للمنتجات، والعمل على عقد صفقات جديدة مع الزبائن في بداية كل سنة (الصيدالة) مع العمل على تقديم تخفيضات للزبائن، وبالتالي يمكن لمجمع صيدال كسب ميزة تنافسية من خلال رضا الزبون على السعر أولا وعلى جودة المنتجات ثانيا، والعمل على المحافظة على الزبائن والاعتماد عليهم كقوة تنافسية والرفع من حصته السوقية في ظل المنافسة القوية في السوق المحلي سواء من الشركات المستثمرة في الجزائر أو تلك المنتجات المستوردة.

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

أما التحدي الثاني لمجمع صيدال يتمثل في عملية التصدير، خاصة في ظل وجود شركات عالمية قوية جدا من حيث المؤهلات المادية والبشرية وحتى التكنولوجية والمالية ، وعلى هذا الأساس قام مجمع صيدال بدخول الأسواق العالمية التي تتميز بمنافسة منخفضة كبداية أولية بحيث تم التوجه جنوبا بدخول أسواق إفريقيا ثم دخول أسواق أخرى مثل أوروبا وآسيا ، أما عن السوق الإفريقية فنجد مجمع صيدال دخل 13 دولة إفريقيا مثل ما أشرنا إليها سابقا ، و حسب ما صرح به مدير المجمع أن هذه التجربة ستفتح الطريق للمجمع لتوسيع هذه العملية مستقبلا إلى دخول دول إفريقية أخرى، وتعد الكوت ديفوار أول دولة إفريقية استقبلت منتجات المجمع متمثلة في تسويق 50 دواء يوجه على الخصوص للمستشفيات وأضاف مدير المجمع أن صيدال يفتقر للتجربة ونقص المعلومات بخصوص الأسواق الإفريقية لهذا اعتمد على موزع حصري يملك تجربة ودراية كافية بالسوق الإفريقية من حيث التسجيل والتسويق كما أجاب السيد المدير(مدير الموارد البشرية ) على سؤال مفاده، لماذا تم استهداف السوق الإفريقية كوجهة أولى في عملية التصدير ؟ قال بأن السوق الإفريقية تقل فيها المنافسة مقارنة بالأسواق العالمية الأخرى ، كما أن السوق الإفريقية تقل بها الشركات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية مما جعل المجمع يختار هذه السوق كوجهة أولى، و تستهدف إستراتيجية المجمع في التصدير الأسواق العربية أيضا بحيث تم التصدير لدولتي اليمن والعراق ، أبرم هذا العقد يوم 2016/03/07 وكان الهدف الرئيسي من توقيعه هو تطوير تصدير منتجات صيدال خاصة مع توسع تشكيلة المنتجات وبداية نشاط المصانع الجديدة التي هي في طور الإنجاز<sup>33</sup>.

ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن مجمع صيدال تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة بنسبة عالية جدا بفرض نفسه على المستوى المحلي وكسب رهان المنافسة ودخول أسواق عالمية حيث تقل المنافسة ( الإفريقية ، العربية) كما أن الإستراتيجية هي سليمة حيث يركز على دخول المنافسة بعاملين مهمين هما ( الجودة والسعر ) وهو ما ساعد المجمع من عقد مجموعة من الاتفاقيات مع الدول الإفريقية لتصدير الأدوية

- **درجة تميز المنتجات:** تتميز منتجات صيدال على بقية المنتجات المنافسة بالجودة والسعر المنخفض مما عزز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي وهي كالاتي :

\* **عامل الجودة** : بهدف التغلب على المنافسين و التموقع في السوق و زيادة عدد المبيعات تبني مجمع صيدال نظام تسيير الجودة ، بحيث بدأ برنامج تسيير الأعمال 2014/2011 المتعلق بإعادة تأسيس نظام الجودة في 2011 وفي أعقاب ملتقى " ضمان جودة المنتج " ، ويتضمن هذا البرنامج أربعة محاور وهي :<sup>34</sup>

- مراجعة وموافقة نظام توثيقي لوضع مقاييس عالمية .
  - إعادة تأسيس سياسة جودة المجمع عن طريق تثبيت القواعد والتوجيهات الأساسية للجودة المعمول بها على مستوى كل المواقع الصناعية ومواقع التوزيع .
  - تكوين العمال الذين يشغلون مناصب أساسية ونشر المعارف لكل الموظفين من أجل إدماج الممارسات الحسنة للتصنيع والعمل بها .
  - احترام المتطلبات المتعلقة بالممارسات الحسنة للتصنيع ومتابعة تطور المواقع فيما يخص تطبيق مخطط تحسين جودة المنتجات .
- كما قام مجمع صيدال خلال السنة المالية 2015 بمجموعة من البرامج حول نظام إدارة الجودة وتمثلت في الآتي :<sup>35</sup>

- مواصلة التنقيح والتنسيق لنظام إدارة الجودة ؛
  - مواصلة التدقيق في نظام إدارة الجودة ؛
  - تم اعتماد مخبر مراقبة الجودة لموقع إنتاج الحراش من قبل المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية ؛
  - المتابعة الحقيقية لمخطط نظام إدارة الجودة .
- \* **عامل السعر** : يعتبر السعر بمجمع صيدال عامل مهم لزيادة المبيعات وتنشيط الطلب على المنتجات الصيدلانية بحيث تبني مجمع صيدال إستراتيجية السعر التنافسي مراعيًا في ذلك التحكم في التكاليف وأخذ القدرة الشرائية للمستهلك بعين الاعتبار وفي هذا الجانب نذكر :<sup>36</sup>
- إستراتيجية صيدال تتمثل في سياسة الكشط وهي عبارة عن الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة نوعا ما وذلك بغية الحصول على أكبر حصة سوقية والتحكم فيه وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ؛

أحمد يوسف ، دهوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

- قيام صيدال بعدة اتفاقيات لخلق شركات مختلطة والهدف من هذا تقديم منتجات بسعر أقل مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة ؛

وبالتالي يمكننا القول أن التنافس على السعر يعد من المزايا التنافسية المهمة جدا في بيئة الأعمال المعاصرة خاصة مع تدهور القدر الشرائية للمستهلك في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها دول العالم، ومجمع صيدال ركز على هذا الجانب بنسبة كبيرة جدا الأمر الذي أدى إلى رضا زبائن صيدال على السعر وكسب زبائن جدد وبالتالي الرفع من مبيعات صيدال وتحقيق ميزة تنافسية على غرار باقي الشركات المنافسة لصيدال .

- **قوة التفاوض لزبائن صيدال:** في بداية نشأته كان مجمع صيدال يتعامل مع الزبائن على المستوى المحلي والمتمثلين في الصيدالدة و المؤسسات الإستشفائية (خاصة، عامة ) ومن قوة مساومة هؤلاء الزبائن يبحثون دائما على الجودة والسعر الأقل للمنتجات وهو ما يعرض مجمع صيدال لضغط المنافسة الذي تفرضه المنتجات الأجنبية ( مستوردة

الشركات المستثمرة في الجزائر) خاصة في ظل اعتماد مجمع صيدال على الموردين الأجانب بنسب عالية جدا الذي تفرض عليه المنافسة السعرية ، أما على المستوى الأجنبي فدخل مجمع صيدال في التعامل مع العديد من الدول الأجنبية.

- **قوة التفاوض لموردي صيدال:** وفق هذا العنصر من نموذج بورتر سوف نتطرق إلى مدى قوة موردي مجمع صيدال وفق العناصر الآتية :

- **مصادر المدخلات الأساسية لمجمع صيدال:** مجمع صيدال يعتمد على استيراد الموارد الأولية التي تساعد على تقديم المنتجات النهائية ( مواد التغليف والتعبئة ، مكونات الأدوية الجنيصة ، قطع الغيار ) كما يقوم مجمع صيدال بإدخال تقنيات حديثة متمثلة في الآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة وهذا من أجل مسايرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال التي تفرض منافسة قوية في الصناعة الصيدلانية ، ولا يكتفي مجمع صيدال بالاستيراد فقط بل يلجأ إلى السلع المحلية وهذا ما سنوضحه في الجدولين الآتيين .

جدول رقم (04): توزيع الواردات حسب البلد سنة 2012.

الدولة	القيمة (MDA)	النسبة %
ألمانيا	622585542	22

17	475310847	فرنسا
15	417565268	سويسرا
9	250182046	الهند
8	217087624	إيطاليا
7	191360480	بلجيكا
6	163615786	الصين
<b>81</b>	<b>2337707593</b>	القيمة الإجمالية
19	533055191	14 دولة أخرى
<b>100</b>	<b>2870762784</b>	المجموع العام

**Source:** rapport du conseil d'administration 2012 . p14.

نلاحظ من الجدول (04) أن مجمع صيدال يعتمد بنسبة كبيرة على التمويل الأجنبي (الاستيراد) حيث بلغت 81% عام 2012 و تعتبر ألمانيا الممون الرئيسي للمجمع بنسبة 22% متبوعة بفرنسا وسويسرا 17% و 15% على التوالي وهذا يعود لطبيعة الشراكة بين مجمع صيدال ومخابر الدول الموردة له والاتفاقيات المبرمة معها في حين بقية الدول ( الهند إيطاليا ، بلجيكا الصين) تمون المجمع بنسب منخفضة مقارنة بالدول السابقة والتي بلغت 9%- 8%- 7%- 6% على التوالي.

في ظل الاعتماد الكبير على التمويل الخارجي ( الاستيراد ) و شدة المنافسة بين الشركات الصيدلانية ، يمكننا القول أن مجمع صيدال يلقي صعوبة كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذا المبدأ ، لأن الاعتماد على السوق الأجنبية بنسبة كبيرة قد يعرض المجمع لقوة مساومة الموردين الأجانب وهذا من خلال فرض أسعار مرتفعة على السلع المستوردة والتي تساهم في رفع تكلفة المواد الأولية وبقية المنتجات والتي تؤثر على التكلفة النهائية لمنتجات صيدال وبالتالي التسويق بسعر مرتفع والذي يؤدي بدوره إلى تراجع المبيعات في ظل تواجد أسعار تنافسية التي تتميز بها الأدوية المستوردة.

جدول رقم (05) : قيمة التمويل المحلي لمجمع صيدال ( عام 2012).

قيمة المشتريات (10 <sup>3</sup> dinars)	نوع المواد
164254	المواد الأولية
379157	مواد التعبئة والتغليف
131538	قطع الغيار
677949	المجموع

**Source:** rapport du conseil d'administration 2012.p14

أحمد يوسف ، دهوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

**من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"**

مقارنة بالجدول السابق (05) نلاحظ أن القيمة الإجمالية لمشتريات صيدال من المنتجات المحلية تقل عن المنتجات المستورد والتي بلغت 677949 مليار دج ونسبة مقدرة بـ 19٪ من إجمالي منتجات صيدال وهي مخاطرة كبيرة من قبل المجمع نظرا لارتفاع تكلفة السلع المستوردة ، إلا أن مجمع صيدال يعتمد على العديد من المصادر الخارجية في عملية التموين وهذا ما يقلل من قوة مساومة الموردين الأجانب التي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف هذا من جهة ومن جهة أخرى تنوع منتجات صيدال يؤدي إلى تخفيض عبء المنافسة على المجمع وزيادة المبيعات التي تؤدي إلى الرفع من الحصة السوقية وتحقيق الأرباح .

**أسعار المدخلات الأساسية لمجمع صيدال :** انخفضت كمية واردات المجمع إلى 9٪ مقارنة بعام 2012 حيث بلغت 3107 مليون دج كما تمثل الواردات 82٪ من إجمالي مصادر المجمع تهيمن عليها المواد الخام بـ 62٪ ومواد التغليف بـ 32٪ كما ارتفعت قيمة المؤونات لمجمع صيدال 15.76٪ عام 2015 مقارنة بالسنوات السابقة ما يعادل 2774758 مليار دج ، وتمثل واردات المجمع من الدول الأجنبية 76٪ مقابل 24٪ من المؤونات المحلية، و الملاحظ في هذه السنة ( 2015 ) انخفاض نسبة الاعتماد على الواردات وهذا ما سنوضحه في الجدولين الآتيين.

**جدول (06) : أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال سنة 2013 .**

U: 10<sup>3</sup> Dinars

المجموع	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	البيان
560483	68342	428804	63337	المحلية
2546809	142005	818772	1586032	الأجنبية
3107292	210347	1247576	1649369	المجموع

**Source:** rapport du conseil d'administration 2013, p13.

نلاحظ في الجدول (06) أن قيمة المشتريات الإجمالية لمجمع صيدال بلغت 3107292 مليار دج وهي قيمة مرتفعة جدا، في حين نجد القسط الأكبر موجه للتموين الخارجي (الاستيراد)، مقدرة بـ 2546809 مليار بنسبة بلغت 81.96٪ وهو ما يعرض المجمع لمساومة قوية من قبل الموردين الأجانب والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة استيراد المواد الأولية على هذا الأساس لجأ مجمع صيدال إلى التوجه نحو الاعتماد على الموردين المحليين بهدف التخفيض من فاتورة الاستيراد وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي.

**جدول رقم (07): أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال لسنة 2015**

**Valeurs:** milliers de DA

المجموع	أخرى	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	البيان
661524	52915	54056	351472	203081	المحلية
2113234	13115	93341	650538	1356240	الأجنبية
2774758	66030	147397	1002010	1559321	المجموع

**Source:** rapport du conseil d'administration 2015, p17.

كنكملة للجدول (07) نلاحظ أن فاتورة استيراد السلع الأجنبية في سنة 2015 انخفضت مقارنة بسنة 2013 مقابل الارتفاع في قيمة المشتريات المحلية ، وهو ما يعكس إستراتيجية الجمع في الاعتماد على الموردین المحليين حيث تقل قوة المساومة من جهة ، ومن جهة أخرى تخفض قيمة الواردات التي تؤدي بدورها إلى تخفيض تكلفة المنتجات النهائية التي تعطي للمجمع ميزة تنافسية سعرية .

تناولنا في هذه الدراسة العوامل المؤثرة على القوى التنافسية ومدى تأثير الميزة التنافسية بهذه العوامل، انطلاقاً من تبني نموذج porter كآلية لتحليل بيئة الأعمال ، ويعتبر الباحثان نموذج porter على أنه إطار تحليلي يستخدم في تقييم الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المؤسسات الاقتصادية وتحليل الأسواق التي تنشط بها وحتى التي تعترم دخولها ، كما يمكن استخدام هذا النموذج كأداة لتحليل الميزة التنافسية والعلاقة المتبادلة مع أهم النشاطات والمتعاملين في بيئة الأعمال ويمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية والانتقال بها إلى الاستدامة انطلاقاً من الاستغلال الأمثل لجميع مواردها (مادية، مالية، بشرية) بالإضافة إلى القدرات والكفاءات المعرفية المكونة للمؤسسة ، بحيث تتمكن من تحديد وتطبيق جملة من الإستراتيجيات المسطرة ومن هذا المنطلق استهدفت دراستنا تحديد تأثير القوى التنافسية المحددة للميزة التنافسية باستخدام نموذج porter بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

#### استنتاجات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعريف بنموذج porter المعتمد في تحليل بيئة الأعمال ومدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذا النموذج في تحليل قوى المنافسة المحددة لقدرات كل مؤسسة ، وعلاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها نظرية وأخرى تطبيقية جاءت على النحو الآتي :

- أظهر الجانب النظري من الدراسة أن نموذج porter يؤدي دوراً مهماً جداً في تحليل بيئة الأعمال كما يساعد المؤسسات الاقتصادية على اختيار الإستراتيجيات المناسبة لكسب ميزة تنافسية والتفوق على

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

المنافسين بالإضافة إلى اختيار لسوق المناسبة من أجل زيادة في عدد المبيعات، كما أن هذا النموذج يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة قوتها التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وتحديد نقاط القوة والضعف التي تميزها عن غيرها من المؤسسات .

- كما أثبتت الدراسة على أنه يوجد تأثير لتهديدات المنافسين لجدد في مجال صناعة الأدوية على الميزة التنافسية وفي هذا الصدد ركز مجمع صيدال على إستراتيجية حجم الإنتاج والجودة مع العمل على تنويع قنوات التوزيع والعمل على استقطاب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين الأمر الذي يمكنه من التصدي للمنافسين الجدد لأنه لقي منافسة قوية جدا من قبل المخابر الأجنبية وعليه يمكننا قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير لتهديد المنافسون الجدد على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

- تبني نموذج porter في تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية أعطى لنا تفسير صحيح وواضح على بيئة الأعمال التي ينشط فيها المجمع على أنها بيئة فيها نسبة المخاطرة أكبر ما لم يتمكن المجمع من التحليل الدقيق للمنافسين في مجال صناعة الأدوية من كل الجوانب، وكانت درجة ممارسة وتبني كل بعد من أبعاد نموذج porter ذات قيمة حقيقية ما عدى بعد "قوة مساومة الموردين" الذي سنعرضه بالتفصيل في النتائج القادمة وعليه يمكننا القول أن الفرضية الرئيسة التي تنص وجود تأثير لعناصر نموذج porter المحددة لقوى التنافس على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية محققة .

- تمكنت صيدال من التصدي للمنافسة الخارجية وهذا انطلاقا من التحليل الصحيح والدقيق للبيئة التي تنشط فيها من خلال الإطلاع على أهم المنتجات البديلة التي شكلت تهديدا صريحا لمنتجاتها وعلى هذا الأساس انتهج مجمع صيدال إستراتيجية التنوع في المنتجات وإنتاج الأدوية الجنيسة بهدف التصدي لتهديدات المنتجات البديلة بحيث يكون التنافس في هذه الحال على السعر والجودة (لأن الأدوية الجنيسة تكلفه إنتاجها قليلة وسعرها منخفض) على هذا الأساس راهنت صيدال أثناء تبنيها لهذه الإستراتيجية وعليه يمكننا القول أن الفرضية التي تنص وجود تأثير لتهديد المنتجات البديلة على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية هي فرضية محققة .

- من أجل تحقيق ميزة تنافسية مبنية على تدنية تكاليف الإنتاج عمل مجمع صيدال على خاصية التنويع في عملية التوريد وهذا من خلال الاعتماد على موردين أجنبى ومحلىين وبهدف كسب رهان قوة التفاوض من قبل المجمع وكسب رهان المنافسة المبنية على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، وعلى هذا الأساس عملت صيدال على إبرام اتفاقيات مع مخابر أجنبية (أوروبية، آسيوية) وأخرى محلية الأمر الذي أدى إلى تدنية تكاليف المواد الأولية المكونة للعملية الإنتاجية وتخفيف حدة المنافسة في سوق الأدوية في بيئة الأعمال الجزائرية وبالتالي وفق هذا البعد يمكننا القول أن مجمع صيدال حقق ميزة تنافسية مبنية على تدنية التكاليف وبالتالي الفرضية التي تنص على وجود تأثير لقوة تفاوض الموردين على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

- عمل مجمع صيدال على تبني بعد من أبعاد نموذج porter من أجل تحليل حدة المنافسة من قبل المنافسين (الجدد، الحاليين)، وقد تبين لنا أن مجمع صيدال عمل على تحديد المؤسسات الناشطة في سوق الأدوية بالجزائر سواء كانت محلية أو أجنبية و تحديد نقاط قوة وضعف كل مؤسسة وعليه عمل على تحليل بيئته الداخلية ومقارنة موارده بالمنافسين الحاليين والجدد، ومن ثم تبني عدة إستراتيجيات أبرزها النمو في الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة مع التركيز على عامل السعر ومنه يمكننا القول أن حدة المنافسة من قبل المنافسين (الجدد، الحاليين) لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لحدة المنافسة من قبل المنافسين (الجدد، الحاليين) على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

- الزبون بالنسبة لمجمع صيدال هو الملك وهو رأس المال الحقيقي في نفس الوقت على هذا الأساس عمل المجمع على إرضاء جميع زبائنه وتقديم لهم سلع ترقى لطموحاتهم من خلال تقديم سلع ذات جودة وبأقل سعر مقارنة بالمنافسين وهو شرط أساسي من شروط التفاوض من قبل زبائن صيدال، وعليه يمكننا القول أن قوة التفاوض من قبل أي مؤسسة اقتصادية لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية الأمر الذي ينطبق على مجمع صيدال لصناعة الأدوية وبالتالي يمكننا قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير لقوة تفاوض الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

بناءً على النتائج المتوصل إليها وأهم ما جاءت به هذه الدراسة فإننا نوصي بالآتي :

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

- ضرورة تبني نموذج porter في تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بكل أبعاده من قبل القائمين على مجمع صيدال مع العمل على التنسيق بين هذه الأبعاد من أجل تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين وكسب رهان المنافسة .
- لا بد من التخطيط المستمر والدوري من قبل إدارة مجمع صيدال بهدف تبني إستراتيجيات جديدة والقيام بالتحليل الإستراتيجي الدقيق في بيئة المنافسة لأنها بيئة تتميز بالاضطراب والتغير المستمر الأمر الذي يحتم على مجمع صيدال إيجاد آليات جديدة من أجل التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية .
- ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية لأنها تعتبر المورد المحرك لبقية الموارد المساعدة على التحليل الصحيح لبيئة الأعمال وجعلها تلعب الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية .
- ضرورة وضع قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن حصر وتسجيل كامل البيانات المتعلقة بالمنافسين والناجمة على التحليل الدائم والمستمر لبيئة المنافسة واستعمالها في عملية تحديد الإستراتيجيات المناسبة من أجل التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في نفس الوقت .
- ضرورة وضع نظام متكامل بين جميع وظائف ومصالح مجمع صيدال لصناعة الأدوية بهدف تحديد نقاط قوة وضعف جميع الفروع التابعة للمجمع وتحديد الشروط الواجب توفرها والأدوات الإستراتيجية القابلة للتطبيق في سوق الأدوية انطلاقا من التحليل المعتمد على نموذج porter المحدد للقوى المؤثرة على الميزة التنافسية .
- وكتوصية شاملة لا بد من إدراج جميع أبعاد نموذج porter المحددة للقوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية مع إشراك جميع المسؤولين والكفاءات البشرية والاستغلال الأمثل لجميع الموارد مع العمل على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب من أجل التصدي لقوة المنافسة التي تفرضها المخابر الأجنبية وحتى المنتجات البديلة والتفوق على المنافسين في سوق الأدوية مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لمجمع صيدال.

## 6. قائمة المراجع:

- 1- أكرم محسن مهدي الياسري ، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، العدد الأول السنة 03 ، 2006 ، ص 67 .
- 2- Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment– Building and Sustaining Competitive Advantage** , Atlantic International University Honolulu , Hawai, May 2009,p03.
- 3- علاء فرحان ، زينب مكي ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص ص 81 - 148 .
- 4- أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2010 ، ص 352 .
- 5- Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** , Journal of Management, Vol 17, N 01, p 99.
- 6- طاهر محسن وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الطبعة 02 ، الأردن 2009 ص 310 .
- 7- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998 ، ص 84 .
- 8- عيسى محمود ، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة التدريب والتقنية ، مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، العدد 158 ، 2012 ، altadrreb.net.
- 9- Hashen Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh , **The Effects of Cost Leadership Strategy an Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**, Journal of Asian Business Strategy , Vol 02 , N 01, p15 .
- 10- Ritika Tanwar , **Porter S Generic Competitive Strategies** , IOSR Journal of Business and Management ( IOSR – JBM) , Vol 15 , N 01 , p 12.

أحمد يوسف ، دهوم مُجد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

11- Andrea Grimm, Astin Malschiger, **7 Strategies for Creating Unique Product – Identities**, Austrian Marketing University Applied Sciences , 2010, p p 5 -8 .

12- عبد الغني بوزناق ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة

الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج- ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر، 2013، ص 69.

13- نبيل مُجد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ، 2006 ، ص 275 .

14- وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية - دراسة مقارنة - جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ص 187.

15- الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2007 ، ص 54 - 55 .

16- طاهر عريس ، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2007، ص 27 .

17- الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007 ص 39 .

18- الشريف بقة ، فايذة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوغريج وسطيف- ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 02 ، جوان 2015 ، ص ص 138- 139 .

- 19- سوما علي سليطين ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007 ، ص 42 .
- 20- خليل مُجد ثابت ، حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 04، 2009 ، ص 142 .
- صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة والأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 ، -21- ص 118 .
- 22- Hunger & Wheelen, **Strategic Management** , 6<sup>th</sup> , Addison Wesley long man inc , USA 1998 , p82 .
- 23- جاسر عبد الرزاق النسور، أهمية استخدام أساليب عملية حديثة في تحليل البيئة وأثر على تحسين كفاءة الأداء في الشركات دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية-مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 07، العدد 13 2014 ، ص 79 .
- 24- <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-product> 2017. تاريخ الاطلاع 11/09
- 25- <https://www.djazairiess.com> تاريخ الإطلاع 2017/11/09
- 26- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 24 ، ديسمبر 2015 .
- 27- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 29 ، سبتمبر - أكتوبر - نوفمبر 2016 .
- 28- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 30، ديسمبر 2016 .
- 29- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08 ، جوان 2014 .
- 30- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 05، مارس 2014 .
- 31- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 17، أبريل 2015 .
- 32- مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال فرع المدية ، أبريل 2017 .
- 33- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 26 - مارس 2016 .

أحمد يوسف ، دهوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

34- مديرية الإعلام والاتصال ، مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08 ، جوان  
2014 .

35- rapport du conseil d'administration 2015 , p23 .

36- دحمان ليندة " التسويق الصيدلاني - حالة مجمع صيدال " ، أطروحة دكتوراه ،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2010 ، ص  
268 .