



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع: 2014/.....

القسم: علوم تجارية

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم تجارية

تخصص: تسويق

مذكرة بعنوان:

أثر وظيفة الإنتاج على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: فرع مجمع صيدال بقسنطينة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية (ل.م.د.)
تخصص "تسويق"

إشراف الأستاذ:

رحيم إبراهيم

إعداد الطلبة:

- أمين جمادة
- بوعلام أحريش
- وليد فلالة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
B	المقدمة العامة
C	الإشكالية
D	الفرضيات
D	الأهمية
D	الأهداف
D	المنهجية
01	الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية و الوظيفة الإنتاجية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
05	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة
05	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و أنواعها
07	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة
11	المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة الإنتاج
11	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج
11	المطلب الثاني: نظام الإنتاج و نظام المعلومات الإنتاجي
15	المطلب الثالث: منافع الإنتاج
16	المبحث الثالث: إدارة الإنتاج
16	المطلب الأول: تخطيط الإنتاج
22	المطلب الثاني: الرقابة على العمليات الإنتاجية
25	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الإنتاج
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الإطار النظري للمزايا التنافسية
30	مقدمة الفصل

31	المبحث الأول: التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية
34	المطلب الثاني: أهمية التنافسية
34	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
39	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: مصادر و متطلبات الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: إكتساب (تصميم) المزايا التنافسية
44	المبحث الثالث: عوامل تعزيز الأداء التنافسي للصناعة الدوائية من خلال نموذج الماسة الصناعية لبورتر في التنافسية
44	المطلب الأول: محور ظروف الطلب
45	المطلب الثاني: محور ظروف الإنتاج(العرض)
46	المطلب الثالث : محور المنافسة واستراتيجيات الشركة و هيكلها
49	المطلب الرابع : محور الصناعات الداعمة (العقود)
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث :الإطار التطبيقي لأثر وظيفة الإنتاج على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (فرع مجمع صيدال)
53	مقدمة الفصل
54	المبحث الأول:نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال
54	المطلب الأول:نشأة وتطور مجمع صيدال
55	المطلب الثاني:تعريف مجمع صيدال ،مهامه وأهدافه
56	المطلب الثالث : التنظيم العام لمجمع صيدال
58	المبحث الثاني:المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء لمجمع صيدال باستخدام النموذج الماسي لبورتر
58	المطلب الأول :عوامل الإنتاج
59	المطلب الثاني : ظروف الطلب
62	المطلب الثالث : الصناعات المرتبطة والمغذية (العقودية)

62	المطلب الرابع : إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة
64	المبحث الثالث : تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء و العوامل المؤثرة فيها
64	المطلب الأول : قياس تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء
68	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع الصناعي صيدال
77	المطلب الثالث: تحديد المزايا التنافسية المحتملة لمجمع صيدال
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة عامة
83	نتائج وتوصيات
88	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	متطلبات استراتيجيات Porter التنافسية	49
02	تطور الاستهلاك الوطني لمنتوج الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006 الوحدة 10^6 دج	61
03	مساهمة العناصر الرئيسية في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر	63
04	نسبة العوائد على الموارد لمجمع صيدال خلال السنوات 2002 - 2006 الوحدة 10^6 دج	65
05	تطور التكاليف بالمجمع خلال الفترة 2002 - 2006 الوحدة 10^6 : دج	67

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نظام المؤسسة	04
02	نظام التخطيط الإنتاج	18
03	مخطط شبكي لتحليل بيرت (Pert)	19
04	نماذج خرائط جانت Gantt	20
05	أنواع الجداول الزمنية	24
06	دورة حياة الميزة التنافسية	40

مقدمة عامة

1. مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، عددا من التغيرات الأساسية التي طالت كافة المنظمات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذا التغير، يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركة الاقتصاد العالمي واشتداد حركة التنافس على الأسواق بين المنظمات.

وعليه، أصبح يسود عالم اليوم مجموعة من الاتجاهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي ميزت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك الاتجاهات على أوضاع جديدة في هيكل النظام العالمي، أهمها: أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته؛ أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة في البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماما في أنماط الحياة والاستهلاك واتجاهات العمل والإنتاج والتسويق؛ قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير العميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية والجزئية ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ومن هذا المنطلق، تمثلت هذه الاتجاهات في التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية، والتحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق والتوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق المزايا التنافسية للمنظمات والدول ونقص القيمة التقليدية للمزايا النسبية التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات. وفي ذات الوقت ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات بين المتنافسين بغرض تحسين الفرص في غزو الأسواق ومواجهة بقية المنافسين. وفي قمة تلك التحولات والتغيرات العالمية ظهرت "العولمة" باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم.

ويمثل تحرير التجارة الخارجية أحد المظاهر الهامة للاقتصاد الجديد في ظل العولمة. فقد أصبح تحرير التجارة الخارجية توجها دوليا، خاصة بعد جولة المفاوضات الثامنة للجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية. كما بدا الاتجاه نحو تكوين التكتلات والاندماجات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية النافتا واتفاقية الآسيان، وما ترتب عن ذلك من إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير والقدرة على النفاذ إلى الأسواق بما يدعم القدرات التنافسية للدول الأعضاء في تلك التكتلات.

ومن هذه التطورات المتلاحقة ظهرت قضية أساسية وهي تخصيص الموارد الاقتصادية على الأنشطة والقطاعات المختلفة وبالتالي تحديد شكل وهيكل التجارة الخارجية. ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية كأداة ديناميكية رئيسية في بيئة التحرير الاقتصادي والانفتاح على السوق العالمية. وبالإضافة إلى ذلك سادت ظواهر جديدة والتي لم تجد لها تفسيراً وفقاً للمفهوم التقليدي للميزة النسبية مثل ظهور التجارة داخل الصناعة والتي تهتم بقيام الدولة أنيا باستيراد وتصدير ذات السلعة.

وقد أدى كل ذلك إلى نشأة مفهوم جديد وهو التنافسية كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكم وتوجه كل نظام الأعمال الجديد. كما أدت أوضاع هذا النظام بما تتسم من ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي وتوفر المعلومات عن السوق ومتغيراته وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرار وتحول السوق في الواقع إلى سوق تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.

II. إشكالية البحث:

تتعلق مشكلة البحث حول بناء الميزة التنافسية في قطاع سوقي محدد حيث تصبح المؤسسات الاقتصادية تنافسية بالمقارنة مع المنافسين الآخرين لذا يجب أن تركز جهودها على تنمية وظائفها الفعلية. ويعتبر الإنتاج أحد هذه الوظائف الذي يختص دوره الإستراتيجي بتطوير إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق أو وضع مكانة معينة للمنظمة والمنتج والعلامة في ذهن المستهلك عن طريق ربط والمنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة.

وعليه، تركز الميزة التنافسية على تلبية حاجات المستهلك (جانب الطلب) باستخدام عوامل إنتاج متطورة ومدرية. وعلى الرغم من أثر ذلك في زيادة التكاليف على المدى القصير، غير أنها تساعد في نفس الوقت المنظمة والصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

ويرتبط اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية والمحافظة عليها بشكل مباشر بمدى وضوح الإستراتيجيات التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والمنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هو أثر وظيفة الإنتاج في بناء المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها، منها:

- 1- كيف يعمل الإنتاج على استدامة المزايا التنافسية ؟
- 2- ما أثر عوامل الإنتاج على بناء الميزة التنافسية ؟
- 3- ما هو أثر الإستراتيجيات التنافسية على الأداء التنافسي في مجمع صيدال ؟
- 4- كيف يتم بناء المزايا التنافسية في مجمع صيدال؟

III. فرضيات البحث:

ومن أجل معالجة الإشكالات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة، إذ تتناسب مع تطور وظيفة الإنتاج في مجال بناء المزايا التنافسية. وسيتم اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات من خلال البحث، وهي:

- 1- تعالج التوجهات الحديثة في الإنتاج إشكالية التنافسية في المنظمات.
- 2- لا توجد علاقة بين ظروف الإنتاج التي يمر بها مجمع صيدال و بناء الميزة التنافسية له .

3- تزداد تنافسية صيدال بإتباع مسار الإنتاج الإستراتيجي والتكتيكي.

IV. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية المواضيع التي يتناولها وتتمركز في إدراك العلاقة بين التطور الذي يحدث على مستوى تنافسية المنظمات والإنتاج بغية اعتمادها للتكيف مع المعطيات الجديدة. وتبرز أهمية الدراسة أيضا في تبيان أن المؤسسات يمكن أن تشترك جميعا في الاعتراف بأن أساس تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف على القدرة على جذب العملاء وتنمية ولائهم. ومن ثم أصبح العميل المورد الأكثر ندرة، حيث يتم التنافس على جذبه أو اقتناصه من الآخرين. كما تظهر أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها الإنتاج في المؤسسة وفي المكانة التي تعطى له في الهياكل التنظيمية وفي الميزانيات المخصصة له . وتكمن أهمية هذا الموضوع أيضا في التعرف على قطاع حيوي من الصناعة الجزائرية :صناعة الدواء(فرع مجمع صيدال).

V. أهداف البحث:

- 1- التعرف على مدى التغيير والتطور الذي خضع له الإنتاج من حيث اتساع وتعدد مجالات تطبيقه وتنوع أدواره واعتماده كأسلوب لمعالجة المشاكل .
- 2- التعرف على دور الإنتاج في حل إشكالية التنافسية وبناء المزايا التنافسية واستدامتها.
- 3- التعرف على الأوضاع المحيطة بصناعة الدواء على مستوى فرع مجمع صيدال.
- 4- التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في مجمع صيدال وأساليب تدعيمها.

VI. منهجية البحث:

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار مجمع صيدال باعتباره ممثل لصناعة الدواء بالجزائر كعينة للدراسة .وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، سيتم الاعتماد على معلومات يتم استخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث .كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها .ومن أجل التعرف على أو التأكد من فعالية موضوع البحث سيتم الاعتماد بصفة مطلقة على البيانات والتقارير الموثقة لدى المجمع الصناعي موضوع الدراسة. وقد استخدمت في البحث نماذج معروفة في التحليل التنافسي مثل سلسلة القيم والقوى التنافسية والمجموعات الإستراتيجية والنموذج الماسي لـ Porter.

الفصل الأول

الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والوظيفة الإنتاجية

خطة الفصل

- ❖ مقدمة الفصل
- ❖ المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
- ❖ المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة الإنتاج
- ❖ المبحث الثالث: إدارة الإنتاج
- ❖ خلاصة الفصل

مقدمة الفصل:

يعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها بالدرجة الأولى، على قدرتها في إشباع رغبات المستهلكين وسد حاجياتهم.

وتعتبر من أهم أعمال المؤسسة وتشكل وظيفة تدعى " وظيفة الإنتاج " ويعتبر الإنتاج أحد أهم النشاطات الاقتصادية التي يقوم بها الأفراد بسبب ما يضيفه من قيم جديدة، وما يخلقه من مواد لازمة لبقاء الأفراد، ولولا ما يقدمه لنا هذا النشاط من إضافة للمواد، لما استطاع الإنسان الأول والبدائي أن يتطور، وأن تصل الدول المتقدمة إلى ما وصلت إليه من تطور وازدهار.

فالإنتاج كأهم وظيفة مميزة للمؤسسة الإنتاجية تطلب التسيير المحكم والفعال لتضمن ممارسة نشاطها وسط محيط متغير باستمرار، وتحتل المؤسسات بصفة عامة مكانا بارزا في المجتمعات الحديثة، حيث تعتبر المؤسسات النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي.

المبحث الأول:عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

بات الاعتماد على فاعليات التنمية الصناعية بآفاقها الواسعة يشكل مطلباً أساسياً في جميع البلدان. وبالتالي فإن الجهود التي تبذل في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في إقامة مؤسسات صناعية إنتاجية التي أملت فيها الرغبة الملحة من طرف المسؤولين في النمو والتحول الاقتصادي السريع. تكون فاشلة طالما بقيت إدارة مثل هذه المؤسسة غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في بيئة وظروف ملائمة للإنتاج، خاصة وأن إدارة هذه المؤسسات الإنتاجية التي تحتل أهمية خاصة لغيرها من الوظائف الأخرى.

المطلب الأول:تعريف المؤسسة

تعتبر المؤسسة عنصراً هاماً وأساسياً في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها، حسب الأبعاد التالية:

❖ المؤسسة كبعد اقتصادي:

"تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"¹ ويمكن تعريف المؤسسة أنها " تنظيم إنتاجي معين الهدف، منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح"²

❖ المؤسسة كبعد اجتماعي:

تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، هذه الأخيرة تدخل في إطار المؤسسة المهيكلية، ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إيجاد القرار، وحركات الأفراد.

❖ المؤسسة كنظام:

يعرف النظام في المؤسسة مجموعة من العناصر ((رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم، أو مجموعة من العمليات (تخطيط، تنظيم، رقابة، تنبؤ))).

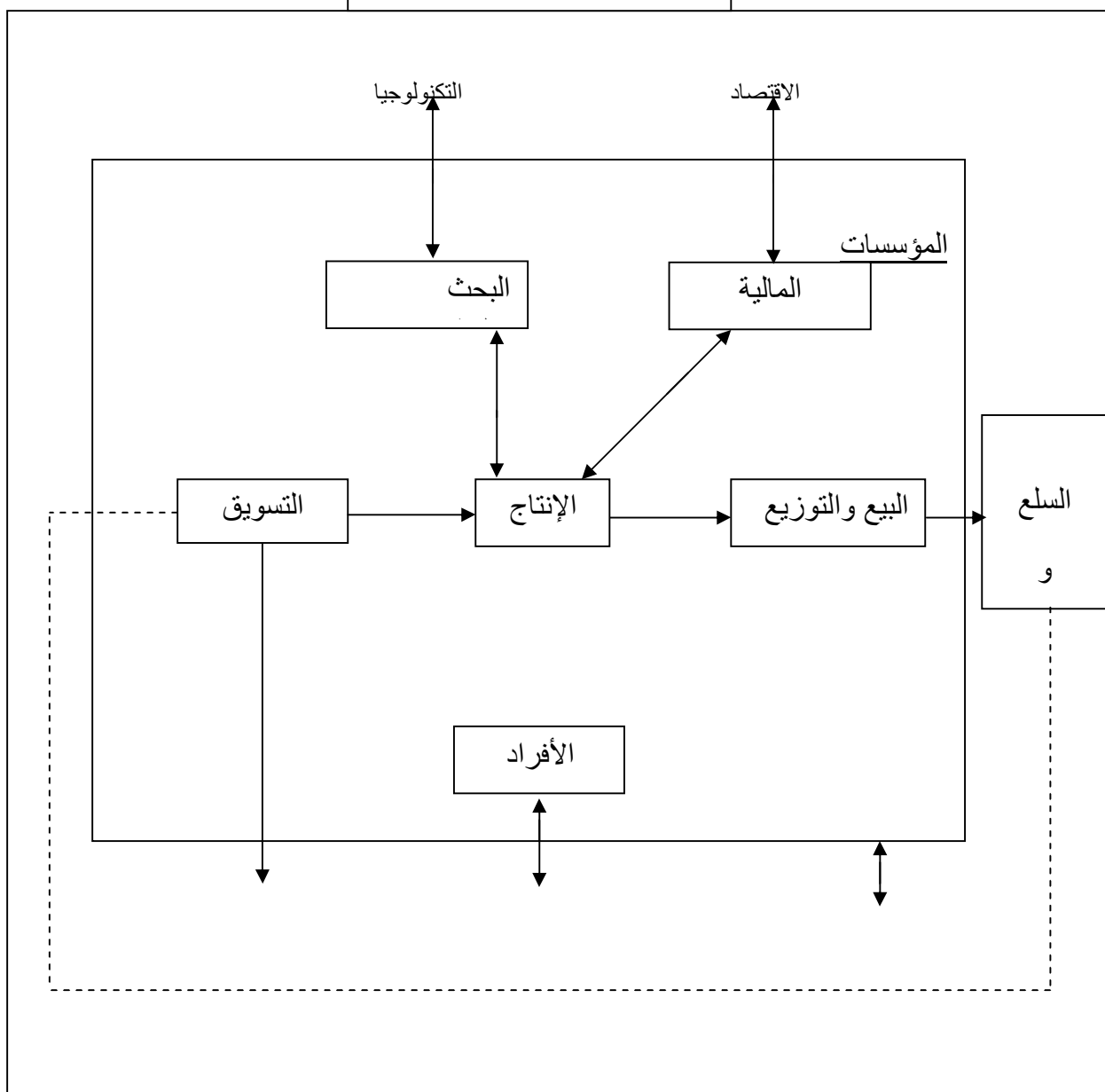
أو هو مجموعة من الوظائف (التمويل، التسويق، الإنتاج، التسويق، التمويل، المواد البشرية) متفاعلة فيما بينها ومرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل.

والشكل التالي يوضح نظام المؤسسة:

¹ عمر صخري: " اقتصاد المؤسسة (ديوان المطبوعات الجامعية 1993) ص25

² سمير أحمد عسكر: " مدخل إلى إدارة الأعمال " (مصر: دار النهضة العربية 1984) ص10

الشكل - 1 - نظام المؤسسة



«المصدر: Introduction a _ Claudio Benedetti
la gestion des opérations » (CANADA Edition Etude

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة

للمؤسسة عدة خصائص تتمثل فيما يلي :

- 1- قيام المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في الإنتاج.
- 2- يصعب على المؤسسة خدمة السوق كله، لذلك تقوم بتجزئة السوق أين تكون لها قدرة تنافسية.
- 3- ملائمة المؤسسة للبيئة التي هي موجودة فيها واستجابتها لها.
- 4- للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- 5- وجود المستهلك الفعلي أو المتوقع، لذلك يتعين عليها التقرب أكثر من هذا الأخير بهدف زيادة قدرتها الإنتاجية
- 6- خاصية الهيكلية المتطورة والملائمة: عبارة عن المخطط الذي يرمز للهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يبين لنا مختلف المديریات والمصالح الموجودة بالمؤسسة الاقتصادية
- 7- اللجوء إلى تكنولوجيا المعلوماتية
- 8- كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، كالبقاء مدة أطول على مستوى السوق وتحقيق الأرباح.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وأنواعها

أولاً- أهداف المؤسسة

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف باختلاف أصحابها وطبيعة نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح لضمان إمكانية رفع رأسمال المؤسسة والبقاء في السوق وتوسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الموجودة في السوق
- تحقيق متطلبات المجتمع أي تغطيته ولو جزء من السوق
- الاستعمال الرشيد والعقلاني لعوامل الإنتاج

ب. الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور
- تحسين مستوى معيشة العمال
- توفير مناصب الشغل

III. الأهداف التكنولوجية:

- القيام بعملية البحث والتنمية
- مساندة السياسة القائمة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.

ثانياً - أنواع المؤسسات:

تصنف أنواع المؤسسات حسب عدة معايير ومن أهمها المعيار القانوني، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي:

I. حسب المعيار القانوني: وفقا لهذا المعيار يتم تقسيم المؤسسة إلى قسمين:

1- المؤسسة الخاصة:

- وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، أي أن رأس مالها ملك للشخص الذي يقوم بإنشائها وتسييرها وهي بدورها تنقسم إلى:¹
- مؤسسة فردية: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال
 - مؤسسات الشركات: تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين أي شريكين ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل الرضا، الالتزام بتقديم حصة من المال، محل لنشاط الشركة.

2- المؤسسات العمومية:

- هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولين على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.
- II. حسب معيار الحجم: تصنف حسب هذا المقياس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأخرى كبيرة.
- " إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، وعدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج أو الرأسمالية الخاص"²

III. حسب المعيار الاقتصادي : حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى:

1- المؤسسات الصناعية: هي مختلف المؤسسات التي تقوم بخلق السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادية.

2- المؤسسات التجارية: وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة، حيث تكون همزة وصل بين المورد والزبون

3- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية.

¹ بوشافي بوعلام: " المنير في المحاسبة العامة "، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996)، ص07

² نفس المرجع ص07

4-المؤسسات الخدمات:

وهي تلك المؤسسات التي تقوم فعلا بعدة أنواع من الخدمات الى المستهلكين والى المؤسسات التي لا تستهدف الربح والشركات الأخرى، وتقوم بتأجير مهارتهم كما نشير الى أن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة

باعتبار أن المؤسسات تختلف في وظائفها باختلاف طبيعة نشاطاتها التي تعمل فيها، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

- الوظيفة الإدارية
- وظيفة التمويل
- وظيفة التسويق
- الوظيفة المالية
- وظيفة الموارد البشرية
- وظيفة الإنتاج (التقنية)

أولاً- الوظيفة الإدارية: وتتمثل مهام هذه الوظيفة عموماً على النحو الآتي:

أ. التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية وهي الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، وحيث تقوم هذه الوظيفة بجمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة وسنتطرق لهذه الوظيفة بشكل مفصل في " الفصل الثاني "

أ. التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية الهامة من الوظائف الإدارية، فهو يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتجلى هذا في حقيقة أن التنظيم " يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية، بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل"¹

¹ جميل أحمد توفيق: « إدارة الأعمال » ، (لبنان: دار النهضة العربية 1978)، ص80

مما لاشك فيه فإن المسئول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح، وتعمل بصورة صحيحة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على:

- تقسيم العمل على الإدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المؤسسة

III. القيادة:

تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن للمدراء من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

وعليه تتميز بفعالية مستمرة، وتعبّر عن علاقة الشخص بالآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن أن نعرف القيادة على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹

IV. الرقابة:

ولها عدة تعاريف نذكر منها:

- فايول: " تتمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها ".²
- هيكس و جوليت: " العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات. "
- أما جونسون وكاست فيري أنها " وظيفة تساعد على القيام بالتصحيحات بما يتفق مع الخطة، مع المحافظة على أن الانحراف عن الأهداف داخل الحدود المسموح بها. "³

ثانيا - وظيفة التموين:

وتعتبر على أنها " إمداد للمؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية، والكمية والوقت المناسب (الملائم) وبأقل تكلفة ممكنة "¹

¹ كامل المغربي: « أساسيات في الإدارة »، (لأردن: دار الفكر 1995)، ص 163

² محمد سويلم: « الإدارة » (مصر: دار الهاني 1994)، ص 105

³ نفس المرجع السابق، ص 105

- I. **الشراء:** تحتاج عملية الشراء لدراسة مسبقة، من أجل تحديد الكميات المطلوبة، وعليه إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية مناولة المشتريات قبل وقت الحاجة، معناه تجميد الأموال، وارتفاع تكاليف التخزين، وعملية المناولة المتأخرة معناه تعطيل عملية الإنتاج، وطلب كميات كبيرة له انحرافات تسبب مناولة قبل وقت الحاجة، وطلب كميات صغيرة تسبب ارتفاع المصاريف الإدارية من جراء الطلب في فترات قصيرة.
- II. **التخزين:** وهو المكان التي تقوم فيه مختلف العمليات والتي يتم فيها حفظ المواد والمستلزمات الضرورية في المخازن، حتى يتم صرفها بغرض البيع أو استعمالها في الإنتاج.

ثالثا - وظيفة التسويق:

وهي تعني بتقدير مختلف احتياجات ورغبات المستهلك، من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة، بغية إنتاجها وتحقيق الأرباح.

- I. **البحوث التسويقية:** وهي تهدف إلى تحديد أماكن التوزيع المطلوبة، ودراسة حاجيات ومتطلبات المستهلك، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها ويمكن أن نقول أنها تعتمد على بيانات، ومعطيات مستمدة من مختلف الجهات.
- II. **الإشهار:** ويقصد به تعريف السوق بمنتجات المؤسسة، سواء كان موجود أو حديث، ويكون الإشهار عبر وسائل مختلفة مثل الصحف، والتلفزيون...إلخ
- III. **البيع:** الهدف المسطر من عملية الإنتاج هو تحقيق الإيرادات ومن أجل هذا فعلى المؤسسة أن تهتم بقنوات التوزيع حيث يشكل الباعة مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات المطلوبة لدراسة السوق.

رابعا - الوظيفة المالية: تعتبر هذه الوظيفة القلب الذي ينظم حركة الأموال، فلا يمكن للمؤسسة أن تنشأ دون وجود هذه الوظيفة، فهي التي تقوم بشراء استثمارات المؤسسة، ودفع المرتبات وأجور العمال.

خامسا - وظيفة الموارد البشرية: هذه الوظيفة تهتم بفاعلية ومهارة ورضا وتعاون العاملين في المؤسسة وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم، ولهذا لا يمكن تجاهل أو التقليل من شأن وأهمية العاملين بالمؤسسة.

¹ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

سادسا - الوظيفة التقنية (الإنتاج): تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في المؤسسات المختلفة، وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخدمات بتحويلها إلى سلع يمكن أن نشبع حاجيات ورغبات المستهلكين، وتنطوي هذه الوظيفة على القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد موقع المصنع، وترتب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يناسب العملية الإنتاجية
- تصميم العمليات (الإنتاجية) الصناعية، وتحديد الماكينات، والعدد، والأدوات وطرق تشغيلها.
- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية ويشمل ذلك وضع برامج زمنية، وتحديد الأفراد والتكاليف.
- مراقبة جودة المنتجات عن طريق التأكد من أن إنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعية للمنتجات.
- تحسين طرق العمل، وتصميم أماكن العمل، وتحديد الأوقات النمطية لأداء العمل، وتوفير التهوية وأماكن الراحة للعمال.

المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة الإنتاج

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي، ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد و الجماعة و كذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بهذا فإن اصطلاح يمكن أن يطلق على مايلي: ¹

- 1- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
 - 2- عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية).
 - 3- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).
 - 4- كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.
- نخلص من ذلك أن الإنتاج يتمثل بجانبين و هما الجانب السلعي (السلع) و الجانب الخدمي (الخدمات).
- كما يعرف الأستاذ كساب الإنتاج كذلك على أنه: ²

"إعداد و ملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيماوية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).

المطلب الثاني: نظام الإنتاج ونظام المعلومات الإنتاجي

أولاً-نظام الإنتاج:

1. مفهوم نظام الإنتاج: النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات.

و أنظمة الإنتاج عديدة و متنوعة، فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية و أنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي: ¹

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 25.

² دروس و محاضرات الأستاذ "كساب علي" في مقياس تسيير المخزونات، 2000-2001.

- النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج و يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية و هي المدخلات، والعمليات، المخرجات.
- النظام الإنتاجي الخدمي و هو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

II. مهمات النظام الإنتاجي : و يختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة و بسبب حجم هذه العناصر، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط و تقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:²

- تحديد مواقع العمل
- مزج عوامل الإنتاج (العمل و الآلات و المواد) و تصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية.
- تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية
- تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية و الرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت.
- ضمان تنظيم العمل العلمي و أنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

III. أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع.³

1. الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، و قد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

و نقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل و نفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أ- إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ب- إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

¹ كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره ، ص 26

² نفس المرجع ، ص 27.

³ محاضرات الأستاذ "كساب علي"، مرجع سبق ذكره.

2. الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد

المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم. و يتقسم بدوره إلى قسمين:

❖ إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، و غير نمطي في مخرجاته،

يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، و وه شرط موضوعي و ضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما في عدد الآلات.

و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، و السبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

❖ إنتاج دفعات متكررة التخزين : فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب

غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

و عليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، و الإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين و ضيع الوقت.

ثانيا : نظام المعلومات الإنتاجي

1. تعريفه: يجب أن نفرق بين نظام الإنتاج و نظام المعلومات الإنتاجي، فنظام الإنتاج هو النظام الطبيعي

المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية (المواد الأولية، رأس المال، اليد العاملة، الأرض) إلى منتجات

(سلع مادية) ذات قيمة منفعية و اقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع.¹

¹ نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 41.

أما نظام المعلومات الإنتاجي، فهو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج و الإدارة العليا و غيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات و المعلومات و الحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل:

-تصميم المنتج

-تخطيط و تنفيذ العمليات الإنتاجية

-مراقبة عمليات الإنتاج

-مراقبة الجودة.

II. وظائف نظام المعلومات الإنتاجي: إن مخرجات نظام معلومات الإنتاج هي المعلومات التي تلبي حاجات

إدارة الإنتاج في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمجالات التصنيع الرئيسية، و هي تصميم المنتج، عمليات الإنتاج و الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى المعلومات تشكل مدخلات لنظم المعلومات الأخرى.¹

❖ **على مستوى تصميم المنتج:** يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع، حيث تحدد هذه المرحلة المواصفات الفنية و الجمالية و النهائية للسلعة. و نظراً للتطور الهائل في حوسبة هذه المرحلة فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محوسبة، و ظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى: التصميم بمساعدة الحاسوب.

❖ **على مستوى الإنتاج:** و هي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك، أو سلع نصف مصنعة و ذلك من خلال إجراءات و عمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة، و هنا تتجلى أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال ضبط جدولة الإنتاج (لماً و نوعاً)، و كذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية أو مواد مصنعة، و تحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.

❖ **على مستوى رقابة الجودة:** تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج، وخاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، و الإيزو و غيرها، و تبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توريد المواد الأولية و استلامها و تخزينها، و لا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق عن مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن.

❖ **على مستوى التكلفة:** تعد الجودة و التكاليف توأمة العملية الإنتاجية، فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية (تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة)، و هذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجي إلى تحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع، و الجدولة الدقيقة للإنتاج.

¹ سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص 336-337.

المطلب الثالث: منافع الإنتاج

للهولة الأولى نفهم أن الإنتاج هو عملية فنية، أي بذل فيها جهد بشري من أجل تحويل الموارد المتاحة لكي تصبح قابلة لإشباع الحاجات الإنسانية.

ويعرف الإنتاج بأنه وسيلة تهدف إلى خلق منفعة لم يكن لها وجود من قبل أو زيادة منفعة للسلع التي كانت موجودة أصلاً.

وعموماً يمكن حصر المنافع في:

1- المنفعة الشكلية: هي تلك "العمليات التي تغير من الشكل الأولى للمواد الاقتصادي حتى تصبح قابلة لإشباع حاجة ما"¹

2- المنفعة المكانية: ونقصد بها "عملية نقل السلع من مناطق وفرتها ندرتها دون إدخال تغيير على شكلها " حيث أن هذا النقل يؤدي إلى زيادة في منفعتها أي إشباع قدر أكبر من الحاجات.²

3- المنفعة الزمانية: ونعني بهذه المنفعة تخزين السلعة في وقت نقل الحاجة إليها إلى حيث تزيد فيه الحاجة إليها.

4- المنفعة التبادلية (التكميلية): وتمثل في "الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل"، أي عملية انتقال وحياسة السلعة، كالأعمال التي يقوم بها الوسطاء في الجمع بين البائع والمشتري³

5- المنفعة الشخصية: وتتولد من "الخدمات التي يقدمها بعض الأشخاص عن طريق الإنتاج غير المادي" خدمات الطبيب، المحامي.... المقدمة إلى الأفراد، وينتج عنها عمل يعتبر منتجاً وإن لم يكن في صورة مادية.

¹ سعيد الخضري، أحمد الشيخ، علي الوندري، "المدخل إلى الاقتصاد" الإمارات العربية المتحدة، دار القلم للنشر والتوزيع، 1989، ص138

² نفس المرجع السابق

³ نفس المرجع السابق، ص13

المبحث الثالث : إدارة الإنتاج

رغم الجهود التي تبذل في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في إقامة مؤسسات صناعية إنتاجية التي أملتها الرغبة الملحة من طرف المسؤولين في النمو والتحول الاقتصادي السريع. تكون فاشلة طالما بقيت إدارة المؤسسة غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في بيئة وظروف ملائمة للإنتاج، والدور الحيوي الذي نؤديه في تحقيق أهداف المؤسسات والوحدات الإنتاجية من حيث التسيير الجيد لإدارة الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية ورفع كفاءتها عن طريق استعمال أساليب الإنتاج الحديثة والمتطورة والفعالة من أجل حل معالجة المشاكل، والظواهر المختلفة التي قد تعترض كفاءة أداء النظم الإنتاجية وتحول دون بلوغها الأهداف المرتقبة.

المطلب الأول : تخطيط الإنتاج

" تعتبر العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى حيث تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، فهي في إطار العلم الإداري تتحصر مهمتها في وضع سياسة تنبؤية للإنتاج والمبيعات، والاستثمارات والتجهيزات، والوسائل والمدخلات والمحاسبة وسياسة الأسعار، وتحليل المخاطر ثم العمل على تنفيذ هذه السياسات، من قبل مختلف المصالح، وأخيرا لكل مصلحة هدف لا بد من تحقيقه هو المردودية الزكية¹.

ويقصد بتخطيط الإنتاج تحديد القوة العاملة والمواد والآلات وأساليب رأس المال المطلوب لتضييع كمية معينة من منتج واحد، أو مجموعة منتجات، خلال فترة زمنية معينة في المستقبل².

كما يراه البعض أنه: تخطيط وظيفي على مستوى دائرة أو قسم الإنتاج في المؤسسة ويتضمن مجموعة الفعاليات والأساليب التي ترمي إلى إعداد وتنظيم عناصر الإنتاج (العنصر البشري، الآلات، المواد الخام رأس المال) لغرض إنتاج سلعة معينة خلال مدة زمنية محددة وفقا للمواصفات وبأقل تكلفة ممكنة³.

لذلك يتطلب الأمر تضافر جهود كل من إدارات المبيعات و الإنتاج والمشتريات والهندسة الصناعية والأفراد والتكاليف للتوصل إلى التخطيط السليم للإنتاج.

فتخطيط الإنتاج التفصيلي يوفر الكميات المطلوبة وبالأوقات المحددة لا تتم الأمن خلال التخطيط التفصيلي للإنتاج الذي يوضع لفترة سنة واحدة أو أقل وغالبا ما تكون الفترة شهرا واحدا أو شهرين أو ثلاثة ويتحدد طول الفترة وفقا لطبيعة السلعة المنتجة والمراحل الإنتاجية اللازمة لصناعتها ومدى الاهتمام لدى المنشأة .

¹ - محمد الشكريجي " إدارة المشاريع الصناعية" لبنان مطابع دار الكتب 1968 ص 179.

² - عامل حسن "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج" لبنان دار الجامعية 1989 ص 512.

³ - عفيف شريف عبد الله محمد عطية "إدارة العمليات الإنتاجية" ص 54.

أولاً : برامج تخطيط الإنتاج

فتخطيط الإنتاج ما هو إلا سلسلة من الأنشطة تتحقق بالتعاون الكامل بين إدارات عديدة وليست مسؤولية إدارة وحدات بالذات وتتضمن الخطة الإنتاجية التفصيلية ما يلي:¹

1- برنامج الإنتاجي السلعي:

يمثل الإنتاج الغاية الأساسية التي برزت قيام المصنع ونشاطه وبالتالي فإن أحكام برمجة الإنتاج السلعي تتطلب اعتماد المؤشرات الكمية، والنوعية، والكفوية الدقيقة، والتي دونها تتعرض المنشأة الصناعية إلى مخاطرة عديدة قد تؤدي بها إلى الفصل الأمر الذي يجعل من هذا البرنامج والذي يعني بتحديد السلع النهائية والخدمات الإنتاجية المقدمة للآخرين يقع في مقدمة أقسام الخطة الإنتاجية التفصيلية خاصة إذا ما أخذنا باعتبار اعتماد في تحديد وحساب التكاليف الإنتاجية التفصيلية والعوائد إلى جانب عدد آخر من المؤشرات المالية البالغة الأهمية في قياس نشاط المنشأة.

ومن الجدير الإشارة إلى أن برنامج الإنتاج السلعي يعد في الغالب لمدة عام مقسماً إلى أربعة فصول ومن ثم على عدد الأشهر في الفصل الواحد وأحياناً على عدد الأسابيع والأيام ويهدف ذلك إلى تسهيل إجراءات السيطرة على الإنتاج.

2- برنامج الإنتاج الإجمالي:

ويتضمن برمجة الإنتاج تحت الصنع والمواد المشغولة لأغراض إنتاجية داخلية إلى جانب العدد والأدوات وبعض الاحتياجات الخاصة كالألات المستخدمة في المصنع بالإضافة إلى برمجة الإنتاج السلعي المنوه عنه سابقاً وتتنبأ أهمية برنامج الإنتاج الإجمالي في تحقيق الهدف التالية:

أ- المحافظة على انسيابية وتدفق المواد في المراحل الإنتاجية من خلال تأمين تخزين مناسب في المواد غير التامة الصنع، والمواد تحت التصنيع سواء في مواقع الإنتاج، أو في مراحل مناولة بين المحطات والأقسام الإنتاجية.

ب- معالجة التدفقات المتوقعة حصولها عشوائياً في الأقسام الإنتاجية عند حصول بعض التعطيلات أو أعطال أو نفاذ المواد.

¹ - خطير كاظم محمود هایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء. عمان 2001 ص 273.

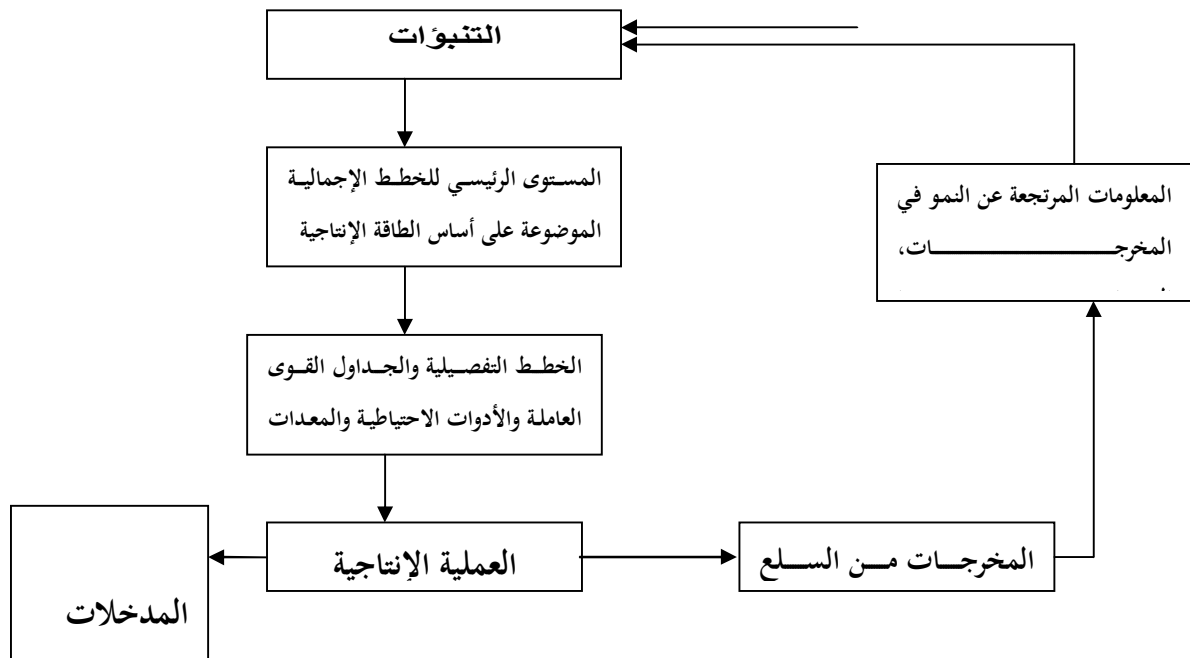
3- برنامج الإنتاج للأقسام والوحدات الإنتاجية الرئيسية:

يمثل البرنامج الإنتاجية الثلاثة السابقة، والتي يعقب إعدادها النهائي عمليات جدولة الإنتاج للأقسام والوحدات الرئيسية الإنتاجية في المنشأة، حيث تبدأ هذه العمليات في خطوط التجميع النهائي للسلع بأقسام الممثلة انتهاء بالأقسام التحضيرية أي أنها تتم بشكل معكوس للمراحل الإنتاجية.

ثانيا : نظام تخطيط الإنتاج

يهدف نظام تخطيط الإنتاج إلى تهيئة وتنظيم عناصر الإنتاج (المدخلات) لإنتاج سلعة معينة أو خدمات إنتاجية، وتظهر أهمية العمليات الإنتاجية في كونها الوسيلة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات كما يوضحه الشكل التالي، ويعتمد نظام التخطيط الإنتاج إلى بيانات تتعلق بتقدير حجم الطلب على السلعة الناجمة عن القيام بالتنبؤات الاقتصادية باستخدام طرق وأساليب رياضية وإحصائية طبقا للمؤشرات ومعايير تعكس الظروف الخاصة للصناعة.

الشكل رقم (2): نظام التخطيط الإنتاج



المصدر: خضير كاظم محمود - هايل يعقوب فاخوري - مرجع سابق ص 274.

- إن المؤثرات في تحديد نوع ومجال نظام تخطيط الإنتاج الواجب استخدامه تتمثل في المجاور التالية:¹

1- قرار التصنع أم الشراء.

¹ - خضير كاظم محمود - هايل يعقوب فاخوري - مرجع سبق ذكره، ص 274.

2- أنواع أنظمة الإنتاج.

3- الحجم الاقتصادي لأمر الإنتاج.

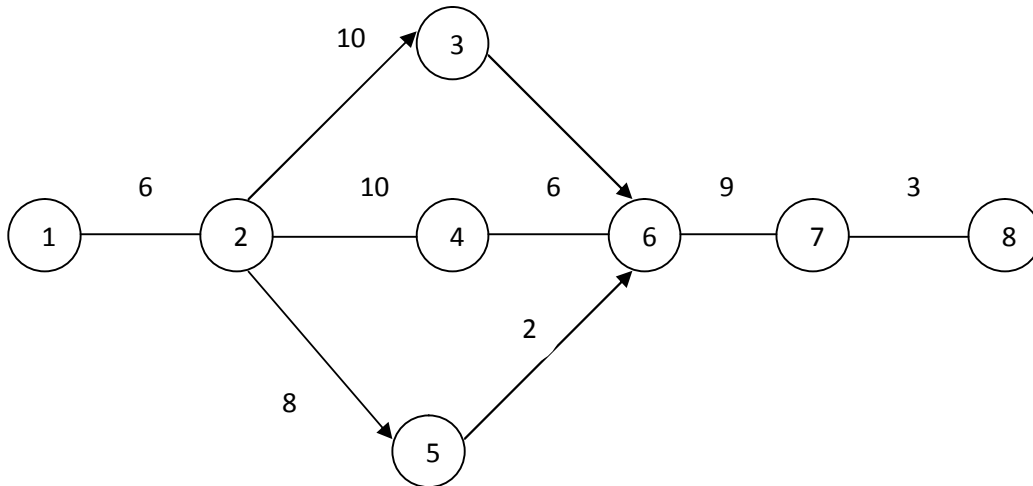
4- مكان إصلاح العيوب.

ثالثا: أساليب التخطيط والتنبؤات في إدارة الإنتاج

1. أسلوب تقسيم ومراجعة للمشروعات (Pert):

تعتبر طريقة **Pert** : أداة تستخدمها الإدارة من أجل تنسيق العمليات التي ينبغي إتمامها حتى يمكن تحقيق الهدف في الوقت المحدد سلفا، كما تستخدم هذه الطريقة في أغراض الجدولة الزمنية لمشروعات أكثر بساطة في الوقت الحاضر ولقد تم التوصل إليها في عام 1958 نتيجة للجهود الجماعية للتجربة الأمريكية وشركة (Bocz Allen Hamilton) للاستثمارات وشركة (corporation Aircraft Htead) وذلك عند القيام بالبحوث المتعلقة برنامج الصاروخ بولاريس " وقد تطورت إلى حد كبير لتشمل بالإضافة إلى عنصر الوقت (Pert/time) وعنصر التكاليف (Pert/cost) المباشرة للعملية الإنتاجية والتي تزيد من تناقص مدة تنفيذها ¹.

الشكل رقم (3) مخطط شبكي لتحليل بيرت (Pert).



المصدر: سليمان محمد مرجان، - إدارة العمليات الإنتاجية - منشورات كلية المحاسبة غريان - ليبيا ص 136.

أ- الدوائر الصغيرة تشير إلى الأحداث وأرقامها.

ب- الأسهم الموجهة تشير إلى مجموعات من الأنشطة والأرقام التي فوقها تشير إلى الأزمة التي ستغرقها

مقدرة بالأسابيع.

¹ - Précis de Gestion industrielle et de production Alger (OPU) 1994.p 86. ، Alain Spalanzuni

- نقلا عن بن عنتر عبد الرحمن -دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير ص79 - الجزائر 1995.

ج- هناك أحداث تخضع بالضرورة إلى التسلسل الزمني، فالحدث 1 يجب أن يسبق الحدث 2، والحدث 6 يجب أن يسبق 7 والأحداث 3، 4، 5 يجب أن تسبق الحدث 6.

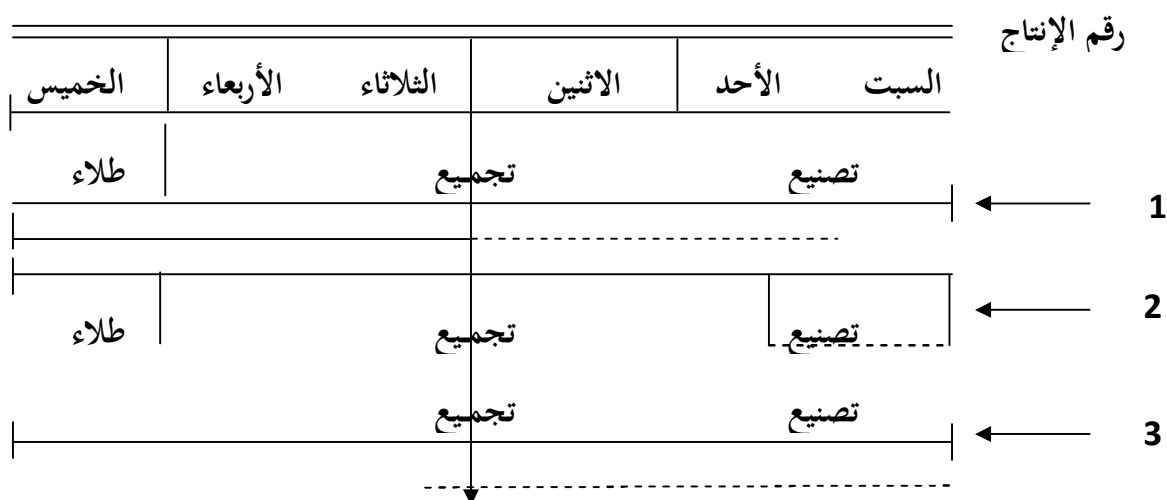
د- هناك أحداث أخرى لا توجد علاقة بينها علاقة زمنية متتابعة مثل الأحداث 3، 4، 5 والتحليل الشبكي يميز بطبيعته بين النوعين من الأحداث.

II. أسلوب جانت (Gantt):

تعتبر طريقة (Gantt) من أقدم الأساليب الرقابية المتخصصة في مجال الإنتاج وما زالت تستخدم في الصناعة حتى الآن، وهي مصممة لغرض متابعة الأداء أو الإنجاز بالنسبة لكل أمر إنتاج (طلبه) للتأكد من سير الأداء وفقا للمخططات المستهدفة وتتخذ مثل هذه الخرائط أشكال وأنماط متباينة من حيث التصميم ولكنها تشترك جميعا في كونها أداة هندسية يتم من خلالها الوقوف الدائم على التشغيل ومتابعة التنفيذ.

ومن أبسط نماذج خرائط جانت (Gantt) ما يعرف بخريطة التحميل التي توضح مسارات أوامر الإنتاج (الطلبات) أثناء تحميلها على الآلات وهذا النوع من الخرائط التي يمكن استخدامها لغرض أحكام الرقابة على استغلال الموارد البشرية والمادية التي توضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: نماذج خرائط جانت Gantt



المصدر: Richard. J. hopeman، Charles .E. Merrill publishing (locum bus Ohio: production concepts analysis
P315). company 1976). نفلا عن محمود محمد المنصوري - إدارة التنظيم والعمليات الإنتاجية - الطبعة 1- 1993 ص 255.

III. أساليب شجرة القرارات (Décision tree):

شجرة القرارات عبارة عن نموذج بياني: يوضح كافة الاتجاهات والخيارات المتاحة أمام متخذ القرار، مع بيان النتائج المحتملة لكل خيار أو بديل مطروح¹. كما تعرف كذلك شجرة القرارات أنها تمثيل بياني يظهر النتائج في القرارات الواجب إنجازها وكذلك الأحداث المحتملة الحدوث كنتيجة لهذه القرارات².

وتستخدم أساليب شجرة القرارات في مشاكل إنتاجية ومنها تصميم العمليات وتصميم المهمة وجدولة الإنتاج واستخدام الموارد المتاحة. كما تفيد شجرة القرارات عند المفاضلة بين البدائل الاستثمارية وعند شراء المعدات وإجراء التعاقدات وغيرها.

رابعاً: أهداف الإنتاج

يحدد التخطيط سلفاً ما يجب عمله، وكيف يتم، ومنى، ومن الذي يقوم به، إلا أن أهدافه تختلف من مؤسسة لأخرى، لكن يمكن القول أن الإطار العام لأهداف هاته الوظيفة يتلخص في النقاط التالية:³

1- تحديد أنواع السلع المطلوبة إنتاجها (مواصفات الإنتاج).

2- تحديد كمية الإنتاج لمواجهة الطلب المتوقع على السلعة.

3- ضمان سير كل مرحلة من مراحل الإنتاج دون تعطل، ويقتضي ذلك تحديد طريقة الصنع المناسبة مع مراعاة تحقيق التوازن بين عناصر الإنتاج واستخدامها أحسن استعمال.

4- العمل على توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطة المقررة.

5- تسهيل التنبؤ بأحداث المستقبل.

6- تحقيق عائد مجر لرأس المال المستثمر، وهذا بالحصول على حصة سوقية معينة.

7- التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.

فيعطي التخطيط المعلومات الضرورية التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، والتي يدورها تأثر على مقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها، كما يؤثر هذا الأخير بتصرفات أصحاب رأس المال، والعاملين والمستهلكين.

¹ - محمود محمد المنصوري - إدارة التنظيم والعمليات الإنتاجية، المهنة القومية للبحث العلمي ط1 ص 256-1993.

² - محمد علي الحناوي - علي الشرقاوي. إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. الدار الجامية 1990 ص 59.

³ - لعساس أسيا - التخطيط والرقابة على الإنتاج في العملية الإنتاجية رسالة ماجستير. مكتبة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ص 65 سنة 2001/2000.

والواقع أن التخطيط " يتم لمصلحة كل من المنتج والعاملين والمستهلكين فيحقق للمنتج أكبر ربح ممكن عن طريق الاستفادة من الإمكانيات المادية والإدارية الموجودة بالتنظيم إلى أكبر حد ممكن، كما يحدد للعاملين سلطات وواجبات واضحة، ويحقق للمستهلكين رغبتهم من ناحية الكم والكيف"¹.

المطلب الثاني: الرقابة على العمليات الإنتاجية

أولاً: الرقابة على الإنتاج

تختلف وظيفة الرقابة على الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي محدد للرقابة على الإنتاج، يمكن تعميمه في جميع الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة، حيث يحكم عملية اختيار النظام المناسب مجموعة من الاعتبارات والأسباب يمكن تحديدها فيما يلي: -

- حجم الوحدة الإنتاجية ومجالات نشاطها.

- درجة الدقة المطلوبة في متابعة الأنشطة والعمليات المنجزة.

- طبيعة وخصائص العملية الإنتاجية.

- نوع المنتج أو المنتجات المصنعة.

- نوع السوق المحددة لاستخدام أو استهلاك المنتجات التامة الصنع.

وتتم الرقابة على الإنتاج بواسطة الجداول العامة أو الرئيسة مع إجراء المتابعة اللازمة لقياس المقدرة الأدائية بالمقارنة بالجدول الزمنية الموضح بها الإنتاج. المقدرة في مواعيد معينة مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك².

1. الوظائف الأساسية للرقابة على الإنتاج: تتضمن الوظائف الرئيسية للرقابة على الإنتاج ما يلي:³

1- جمع البيانات وتحليلها على الأصناف المطلوب إنتاجها وعن طاقة المصنع والأقسام الصناعية المختلفة.

2- وضع البرنامج التنفيذي للإنتاج، بما يشمل وضع برنامج تحديد الآلات والمعدات والأفراد وتحديد مواعيد وحجم التشغيل لكل جزء من الأجزاء ووضع برنامج لتموين المخازن من الخامات والموارد الأولية والأجزاء الجاهزة.

¹ - عادل حسن " التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج " لبنان. الدار الجامعية 1989 ص 314.

² - محمد الحناوي، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ،ص 461.

³ - محمد الحناوي، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ،ص 458.

3- إصدار الأوامر ومتابعتها ويشمل ذلك إصدار الأوامر في كل ما يتعلق بالشراء والتشغيل، ومتابعة المخزون في جميع مراحله.

4- تحليل الملاحظات وإعداد تقارير المتابعة لإطلاع إدارة المصنع على مستوى الأداء وتنبه الأجهزة المختلفة إلى الصعوبات والعقبات التي تعرض العمل خلال التنفيذ.

II. خطوات الرقابة على الإنتاج

يمكن تحديد الخطوات الرئيسية للرقابة على الإنتاج، وفقا لتتابع حدوثها بما يلي:

❖ التخطيط: Planing:

ترتبط عملية الرقابة على الإنتاج كوظيفة إدارية ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط للإنتاج، فهي " تلك الوظيفة التي تمثل حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، حيث تتبلور مهمة تخطيط الإنتاج في وضع خطط وبرامج إنتاج ذات أبعاد زمنية مختلفة وعلى مستويات تنظيمية متعددة لمواجهة الطلب على الإنتاج في المستقبل والتهيؤ لتقلباته المحتملة"¹ فوجود الرقابة يحتم بالضرورة وجود خطط ومستهدفات للإنتاج وما يتصل بذلك من وضع قياسات ومعايير لمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط لضمان تنفيذ الخطط الموضوعية وفقا لتلك المعايير والقياسات.

❖ - الطرق الصناعية: Reuting:

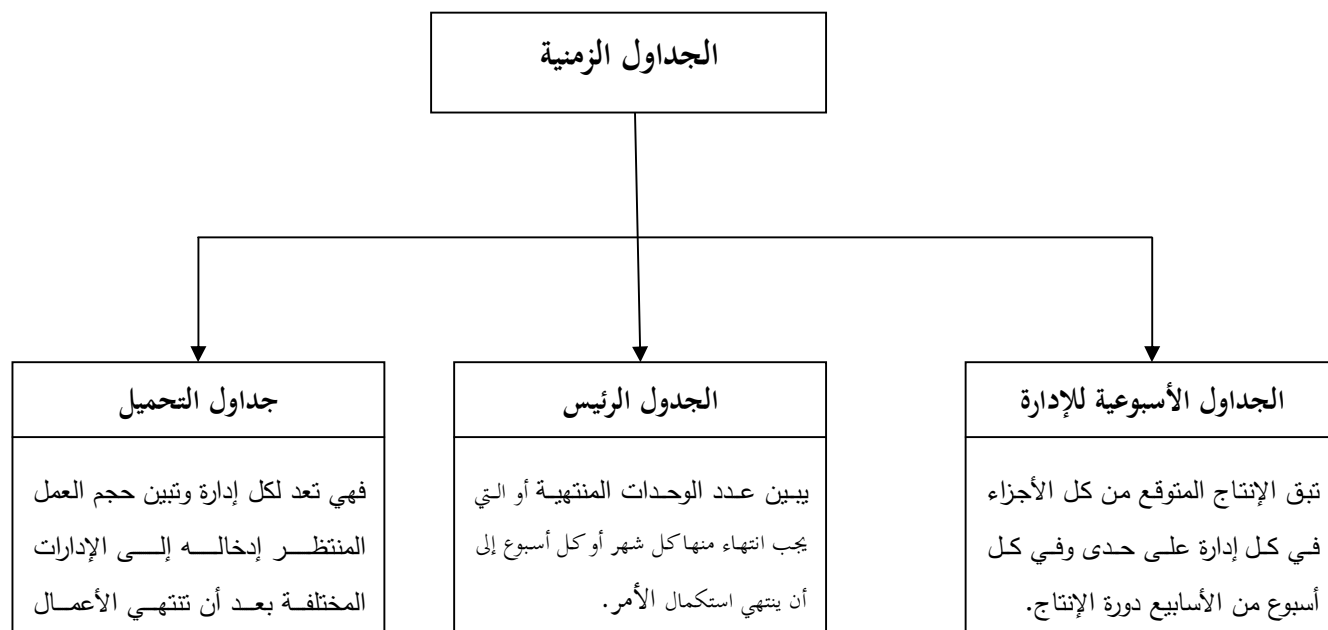
تعتبر مرحلة من مراحل الرقابة على الإنتاج التي تحدد الطريق الذي يسلكه العمل في الداخل، كما تحدد العمليات الخاصة بجزء واحد وتتابعه في علاقته بالأجزاء الأخرى ورغم أهمية هذه المرحلة إلا أنها أحيانا تعتبر جزءا من العملية الإنتاجية التخطيطية.

❖ الجدولة: Schudling:

تعتبر الخطوة الثالثة في عملية الرقابة على الإنتاج فهي وضع الجداول الرئيسية التي تحكم حركة العمل أثناء القيام بالعمليات الصناعية وهناك ثلاثة أنواع من الجداول التي نوضحها في الشكل التالي:

¹ - محمود محمد المنصوري، مرجع سبق ذكره، ص 247.

الشكل رقم 05: أنواع الجداول الزمنية.



المصدر: محمد الحناوي، علي الشرفاوي، مرجع سابق ص 465.

❖ الإرسال: Dispatching:

تعتبر المرحلة التي يتم فيها إعداد الطلبات للمواد والتوريدات والتحقيق من أن الأدوات اللازم قدتم تجميعها ويشير الإرسال إلى إعداد وإصدار تعليمات العمل إلى المراكز التشغيلية المختلفة، كما يعتبر إصدار الأوامر لكل عمل مهمة ضرورية لتنفيذ مرحلة التخطيط وتحديد الطرق الصناعية الملائمة والمحافظة على الجداول الموضوعه كما يتبع في الإرسال إجراءات معينة المتابعة والتأكد من التقدم الذي يحدث في كل عمل منذ بدايته إلى نهايته وتسليم أوامر العمل، وتسليم تقارير الانتهاء منه إذ يستخدم في ذلك مجموعة من الوسائل:

- 1- استخدام أدوات ولوحات وغيرها من وسائل الإصدار والاتصال.
- 2- يتم الاحتفاظ أدوات بخطة للحفظ لكل نوع من السجلات.
- 3- التأكد من أن العمل يتقدم وفقا لما حدد له في بطاقة الطريق الصناعي وفي الأوقات المبينة في الجداول.

ثانيا: الرقابة على جودة المنتج

❖ أهداف الرقابة على جودة المنتج :

إن نتائج وبيانات الرقابة على الجودة والتحليل الإحصائي تساعد الباحث للوصول إلى أفضل الطرق لتطوير وتحسين الإنتاج والمنتجات، بغية تحقيق أغراض أساسية لنظم الرقابة المتمثلة فيما يلي:

- 1- رفع كفاءة الإنتاجية عن طريق زيادة عدد ساعات تشغيل المنتجات الجيدة والمطابقة للمواصفات والإقلال من التالف.
- 2- منع إعادة تشغيل المنتجات غير المطابقة للمواصفات وبالتالي زيادة كمية المنتجات السليمة.
- 3- زيادة عدد المبيعات ورواجها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأرباح.
- 4- زيادة الإنتاج السليم يؤدي إلى زيادة الأجر الحافز في حالة إشباع نظام ربط الأجر بكمية الإنتاج وجودته ولا شك أن هذا يساعد على رفع الروح المعنوية لكل العاملين.
- 5- تهدف نظم الرقابة على الجودة إلى تلبية رغبات وميول المستهلكين أو المستخدمين من خلال ضبط مستويات الجودة لتكون مطابقة للمواصفات والمعايير الكفيلة بإرضاء وإشباع المستهلكين والمستخدمين للمنتجات.
- 6- تقليل كمية العدم أو التكلفة من الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن وتحديد الوحدات والأجزاء التي يمكن إعادة إنتاجها. وبالتالي تقليل التكاليف المصاحبة لعمليات إعادة التشغيل.
- 7- اكتشاف وتحديد مبيعات انخفاض الجودة، ومسؤولية الأخطاء، والتي قد يكون مصدرها:
 - عدم ضبط وتعديل الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بصورة سليمة (سوء التشغيل).
 - عيوب في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
 - إنخفاض في كفاءة وإتقان العمل.
 - عدم التوافق بين المواصفات والقياسات الموضوعية والإمكانات أو التقديرات الإنتاجية المتاحة.
- 8- الحفاظ على الروح الانضباطية والتنظيمية للعاملين في دائرة الإنتاج من خلال الفحص الدوري لعينات الإنتاج، وتحديد مسؤولية الأخطاء سواء كان ذلك من قبل المنتج أو المشغل أو الآلة.
- 9- تحقيق المرونة الكافية في استخدام أجزاء وقطع الغيار المصنفة خارج الوحدة الإنتاجية: على أساس اعتبارها أجزاء مصنعة وفقا لمواصفات وقياسات محددة.
- 10- ضمان تصميم وإنتاج وتوزيع المنتجات لمواجهة رغبات واحتياجات محددة على ضوء مواصفات وقياسات موضوعة مسبقا.

المطلب الثالث:تنظيم إدارة الإنتاج

أولا : العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإنتاج

من البديهي أنه لا يوجد في الواقع تنظيم مثالي يمكن إتباعه في جميع الأحوال، وإنما يجب تصميم التنظيم الذي يلائم المؤسسة التي يوضع من أجلها وينفق مع ظروفها ويُنْتِجها الخاصة بها لذلك نجد إدارة الإنتاج في

مؤسسة. إنتاجية صناعية تختلف في الهيكل والتركيب عنها في مؤسسة أخرى وعليه وحسب مراعاة العوامل الآتية التي تؤثر في تنظيم إدارة الإنتاج.¹

- 1- طبيعة نشاط المؤسسة ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط.
- 2- التطور الذي يطرأ على نشاط المؤسسة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو إتساع نطاق سوقها.
- 3- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه. فتنقسم إدارة الإنتاج حسب السلعة التي تنتجها.
- 4- درجة التخصص التي تسير عليها المؤسسة.
- 5- النمط التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات "التفذية والاستشارية".
- 6- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ودرجة تقدمها وذلك من حيث الآلات والمعدات، وكذلك الطرق والأساليب المتبعة في العمل.
- 7- خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي تدبره، ووجهة نظرها نحو الهيكل التنظيمي. وعلاقاته (المركزية واللامركزية) والخدمات الاستشارية المتاحة لها في تنظيم جهازها وتطويره.

ثانيا: خطوات تنظيم إدارة الإنتاج

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وبذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي وذلك بما يلي:²

- 1- **الهدف:** يعتبر نقطة البداية في تنظيم الوظيفة الإنتاجية ويشتمل ذلك تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، فهدف إدارة الإنتاج هو إنتاج سلعة أو خدمة ذات منفعة معينة لجمهور من المستهلكين أو المستفيدين، وتوفيرها بالقدر المطلوب والمواصفات المحددة في الوقت المناسب.
- 2- **الأنشطة والوظائف:** ولتحقيق هذا الهدف فإن الوظيفة الإنتاجية تشتمل مجموعة من الأنشطة العامة وهي تخطيط المنتج وتخطيط المصنع، وتخطيط العمليات وتحديد الموارد المطلوبة واستخدامها في العملية الإنتاجية، ورقابة الجودة... الخ وتجمع هذه الأنشطة في إدارات وأقسام حسب إتفاق وترابط طبيعتها تم تحديد الوظائف اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة والقيام بواجباتهم وأعبائها المختلفة.
- 3- **الاختصاصات:** تحدد اختصاصات كل وظيفة من هذه الوظائف بوضوح كاختصاصات مدير ومراقبة الجودة ووظيفة مدير الشؤون الهندسية ووظيفة رئيس قسم خدمات العاملين... وغيرها.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981 - ص 42.

² نفس المرجع، ص 44.

4- العلاقات: تحدد العلاقات بين الوظائف المختلفة من حيث خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف، وقنوات الإتصال، وعلاقة الاستشاريين والتنفيذيين.... الخ وذلك حتى يمكن تنسيق الجهود وتكاملها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

5- الهيكل التنظيمي: تصمم بعد ذلك خريطة تنظيمية كلية. تصور الإدارية والأقسام الموجودة بالمؤسسة وتوضح العلاقات بينها. كما تعد خرائط تنظيمية فرعية للإدارات والأقسام ترسم تنظيمها الداخلي، وتفصلها إلى وحداتها وأجزائها المختلفة.

خلاصة الفصل:

نستخلص هذا الفصل، أن المؤسسة تشكل البنية الأساسية في النظام الكلي (المجتمع)، وذلك من خلال تأديتها لمختلف الوظائف بالاعتماد على الموارد المالية، المادية والبشرية التي تمكنها من تحقيق مختلف الأهداف.

ولهذا فإن المؤسسات تحتاج إلى إدارة الإنتاج فهي الجهاز الذي يمكن من خلاله دفعها إلى العمل وأداء مهامها، كما ولها وظائفها الخاصة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، بالإضافة إلى مهاراتها وخبراتها الخاصة، وأساليبها ونماذجها الرياضية التي استعملت في حل كثير من المشاكل التي يواجهها مدير الإنتاج.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمزايا التنافسية

خطة الفصل

- ❖ مقدمة الفصل
- ❖ المبحث الأول: التنافسية
- ❖ المبحث الثاني: الميزة التنافسية
- ❖ المبحث الثالث: عوامل تعزيز الأداء التنافسي للصناعة الدوائية من خلال نموذج الماسة الصناعية لبورتر في التنافسية
- ❖ خلاصة الفصل

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغاً بالتنافسية فهي لغة العصر وموضوع الساعة، وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق والإبداع أو تحقيق قدر آخر من الميزة التنافسية أو التفوق و التميز على أقرانهم ومنافسيهم، وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد و الربحية. ويتجه العالم اليوم نحو حرية التجارة خاصة في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم فيما يسمى بعصر العولمة والانفتاح على العالم الخارجي والتوجه نحو اقتصاد السوق والتخلي عن سياسة الحماية للصناعات المحلية تنفيذاً للاتفاقيات الدولية وما أحرزه ذلك من مناخ تنافسي كبير لا مناص منه ،وعليه فقد أصبح من الضروري تعزيز تنافسية الشركات والتركيز على التنمية من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال وتعزيز كفاءة القوى البشرية المدربة والمكانة الاقتصادية الدولية وتعميق الأصول الحقيقية المنتجة في المجتمع.

المبحث الأول: التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة (منشأة أو قطاع أو دولة) فالتنافسية على صعيد الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان مختلفان بدورهما عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

وبالرغم من بروز ظاهرة التنافسية بشكل رئيس في الاقتصاديات المختلفة وخاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي نتيجة التطورات والتغيرات في طبيعة التجارة الدولية وبرز ظاهرة العولمة والانفتاح بشكل كبير فإن مفهومها بقي غير محدد بشكل واضح ودقيق ومتفق عليه من الأطراف ذات العلاقة، وقد تعرضت الكثير من المفاهيم المتعلقة بالتنافسية لكثير من الانتقادات مثل غموض درجة التعريف لهذا المفهوم أو اتساعه الذي يعني عدم دقة بعض مؤشرات التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية

أولاً :مفهوم المنافسة:

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

ويتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه، تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها.² وللمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاخمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف؛ والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء؛ وكل ما يحدث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود. واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أياً كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.

¹ أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة - الخدمات، القاهرة: بدون جهة نشر، 1994، ص7-9.

² حسين الماجي، تنظيم المنافسة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2003، ص54.

ثانيا : مفهوم التنافسية :

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك " . كما يمكن تعريفها إستنادا إلى السوق، وفي هذا الإطار يكون مستوى الأداء الخاص بالمؤسسة مقارنة بنظيراتها في السوق عاملا مهما في قياس التنافسية، و ذلك بالإستناد إلى حصة السوق النسبية.¹ وعليه، يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، فهو إما على مستوى الدولة أو الصناعة أو المنظمة . ومن هنا كان من الضروري عرض المفاهيم تبعا لمستوى التحليل.

1-على مستوى القطاع و الشركة :

تعني تنافسية الشركات حسب دراسة (Cock Burn)، القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول أن التنافسية تعني هنا القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية(مناسبة) وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.² وقد عرف الفريق الوطني الأردني للتنافسية التابع لوزارة التخطيط الأردنية تنافسية الشركة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية وقدرة قطاع شركات صناعة معينة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية³ وفي تعريف آخر هي درجة نجاح الشركة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات.⁴ وترتبط التنافسية بمجموعة من المفاهيم والتي قدمتها مجموعة المؤلفين والكتاب ومن بين تلك المفاهيم ما يأتي:⁵

- 1- تتحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز .
- 2- إن الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تأتي من خلال الشركة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين .
- 3- إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد .
- 4- إن تحقيق استمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة .
- 5- إن مؤشرات الميزة التنافسية هي القيمة، عدم القدرة على التقليد، الندرة، عدم وجود بديل .

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذارة ماجستير ، معهد العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2003 ، ص1

² Muhtaseb,B.M.A.1995 international Competitiveness Of Jordan.Manufacturing industry.Unpublished ph. thesis ,University of Strathclyde

³ وزارة التخطيط (2004)، الفريق الوطني للتنافسية "التنافسية وتجربة الأردن"دراسات و أبحاث غير منشورة،ص2

⁴ الطراونة محمد(2002).الجودة الشاملة و القدرة التنافسية . مجلة العلوم الإدارية. مجلد 29 عدد 1 الأردن ص 38

⁵ السكارنة، بلال خلف(2005). استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الاردن .رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات الادارية و المالية . جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان-الأردن . ص 74

- 6- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز بعين الزبون والتكاليف الأقل.
- 7- هناك عناصر أساسية للميزة التنافسية وهي الموارد المميزة، تراجع المنافسين، قيادة الكلفة.
- 8- إن المصدر الذي يعزز وضع الشركة هو امتيازها على المنافسين في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج.

4-التنافسية على مستوى البلد:

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية، فقد حدد مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية البلد وهي علي النحو التالي¹:

- أ- الأداء الاقتصادي، ويتضمن :
- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للبلد
 - التنافسية المستندة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
 - تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة في الخارج
 - ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية، يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية.
 - الانفتاح على الأنشطة الدولية تساهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم.
 - التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.
- ب-الفعالية الحكومية :
- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين الشركات.
 - توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة وشفافة يقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية.
 - المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تسهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
 - تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع، يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة .
- ت-كفاءة قطاع الأعمال:
- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة.
 - تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرضي مرتفع.
 - تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطاً ضرورياً للنشاط الاقتصادي وخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق.
 - توفير العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة.
 - سلوك القوى العاملة ومواقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.
- ث-البنية التحتية:
- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة تدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.
 - تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوافرة.

¹ المعهد العربي للتخطيط (2003). تقرير التنافسية العربية. الكويت ص 22

- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يسهم في خلق معارف جديدة، يدعم نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضوجاً.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافس معلوم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العلمي أمراً حتمياً أمام الدول العربية والنامية عموماً، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي.¹

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

وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي وإضافة التطورات العلمية والتكنولوجية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس التنافسية، الهدف منها توفير مزيد من المعلومات حتى يمكن تحقيق العديد من المقارنات بين الصناعات والمنظمات في الدول المختلفة. ومن ثم لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمنظمة من تغيرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة

¹ المعهد العربي للتخطيط. مرجع سبق ذكره. ص 6-13

بالمنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط. ولقد تبين أن عددا من الدراسات التطبيقية في إطار محاولة قياس التنافسية خلطت بين قياس التنافسية على مستوى الدولة وبين قياس التنافسية على مستوى الصناعة والمنظمة، حيث لا يوجد تطابق بين مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة أو الصناعة مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني؛ فقد تؤدي بعض السياسات التي تحقق تنافسية المنظمة إلى آثار عكسية على تنافسية الدولة ومن المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية الدولة لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية؛ لأن المنظمات عليها أن تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة. ومن ثم يتوجب توفير المناخ الملائم للمنظمات لكي تعمل وتتفاس فبالمنظمات والسياسات الفاعلة تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها. وانطلاقا من أن تنافسية المنظمة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي:¹

1-الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي

والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية.

ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وهي موضحة في شكل النسب التالية:²

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك

المنظمة (المساهمين).

- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة

التي يستخدم معها رأس المال. 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. وبذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر "توبين" TOBIN'S والذي يمثل النسبة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة /تكلفة استبدال أصولها. وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المؤسسة غير تنافسية³. ويفترض توفر كل البيانات والمعلومات والإمكانات من أجل إيجاد نتائج واقعية وصحيحة ودقيقة، بالإضافة إلى الحصول على قيم حقيقية ومناسبة لإنجاز النسب وحساب المؤشرات بكيفية سليمة ومناسبة. غير أنه وفي غياب توفر بيئة اقتصادية مفتوحة مناسبة لذلك في الجزائر، قد لا يوجد حلا إلا بحساب المؤشرات انطلاقا من بيانات دفترية محاسبية في الغالب هي تاريخية مع الإشارة إلى ضرورة تعديل بعض المؤشرات بما يناسب الواقعية.

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما، وهما:⁴

¹ A. Desreumaux «Introduction a la gestion des entreprises (Paris: Armand Colin ,1992) ,pp. 135-136.

² pour plus d'information ,voir: Michael Armstrong «a hand book of: Management Techniques ,the bestselling translated by: ,guide to modern management methods (Kogan Pag)

مكتبة جرير، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة :الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة) المملكة العربية السعودية :مكتبة جرير، 2004، ص379-383

³ pour plus d'information ,voir : D. G. McFridge «La compétitivité : Notions et mesures (Canada : Ottawa,1995)

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 41.

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات.
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

ويمكن تفسير ربحية المنظمة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية) عوائد بسبب قوة السوق، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية للموارد، وعلى العكس من ذلك، ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها من جانب المنظمات المنافسة تميل العوائد التي تخلقها إلى الانخفاض أو ربما الاختفاء.¹

2- التكلفة: تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

3- الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات

.ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛ الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛ الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.²

وبما أن تنافسية المنظمة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المنظمة للعملاء -تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية³. ويمكن قياس المخرجات باستخدام أحد المقاييس التالية:⁴

❖ **الإنتاج الإجمالي:** وهو ما يعادل مجموع كميات أو قيم المنتجات. ويعد الاعتماد على الإنتاج الإجمالي في قياس المخرجات قليل الفائدة، ذلك أنه لحساب هذا الأخير قد يحدث تكرار في حساب مخرجات الصناعات التي قد تدخل كمدخلات في صناعات أخرى. كما أن تغير الإنتاج الإجمالي لا

¹ نفس المرجع ص43

² عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات (بغداد: مكتبة الذاكرة 2004 ص21-23).

³ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي مصر: نشر المؤلف، (2003، ص321-339).

⁴ قنطري زوليلة، مساهمة لقياس الإنتاجية وتوزيع الفائض باستعمال طريقة حساب فائض الإنتاجية الإجمالية. دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد خلال الفترة 1988-1993. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 1996 ص50.

يعكس دائما التغير الحقيقي في الإنتاج، فقد يرجع إلى مجرد تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال أو كمية المستلزمات الوسيطة المستخدمة.

❖ **الإنتاج الصافي:** ويعادل قيمة الإنتاج الإجمالي مطروحا منه إهلاكات رأس المال. ويعد استخدام الإنتاج الصافي في قياس المخرجات أفضل من الإنتاج الإجمالي، غير أن هذا لا يعني أن الإنتاج الصافي لا يحتوي على قصور. وبالرغم من أنه لا يتأثر بما يحدث في تغير هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال الثابت، إلا أنه يتأثر شأنه في ذلك شأن الإنتاج الإجمالي بما يحدث من تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير نسبة كمية المستلزمات السلعية والخدمية المستعملة في العملية الإنتاجية.

❖ **القيمة المضافة أو الناتج:** وتتمثل في قيمة الإنتاج مطروحا منه مستلزماته من المواد واهلاك رأس المال الثابت. ويفضل استخدام القيمة المضافة عن المؤشرين السابقين بسبب تعبيرها أكثر عما يحدث من تغير في الإنتاج. كما أن استخدام القيمة المضافة عند قياس الإنتاجية للحكم على تنافسية المؤسسة يحفز الإدارة إلى التخفيض من رأس المال ومستلزمات الإنتاج المستخدمة.

4-الحصة من السوق : يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها ويتأثر نصيب المنظمة في السوق عموما بالطاقة الحالية على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية. كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين.¹

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته السوقية أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى. وعليه، تترجم الحصة السوقية للمزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. بينما تفسر ضعف ربحية المنظمة في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس بالأسباب السابقة الذكر بالإضافة إلى سبب آخر يتمثل في قلة جاذبية منتجات المنظمة من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا. فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.²

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات.³ كما تعرف بأنها النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءا، وبما أن تنافسية المنظمة تتجلى من خلال مدى

¹ القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 ديسمبر (2003)، ص 12.

² القدرة التنافسية وقياسها مرجع سبق ذكره.

³ شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبيلة: دار الحامد للنشر، (1998)، ص 144.

تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المنظمة للعملاء -تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.¹

ويمكن القول أن غالبية مقاييس تنافسية المنظمة تنطبق على تنافسية الصناعة، فتكون الصناعة تنافسية إذا كانت الإنتاجية للعوامل متساوية مع المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحوية للمزاحمين الأجانب أو يقل عنه .وبصفة عامة يمكن قياس تنافسية الصناعة بالاعتماد على بعض المؤشرات، أهمها :التكاليف، الإنتاجية، الميزان التجاري، الحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة ومؤشر التجارة داخل نفس الصناعة وغيرها.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص 321-339.

المبحث الثاني :الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة التنافسية النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء .

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديداً، في أواخر السبعينيات من القرن الماضي. وأصبح التحدي الكبير الذي واجه رجال الاقتصاد والإدارة وكيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما يجبرنا على إعطاء مفهوم للميزة التنافسية .

عرفها LAMBIN على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها¹. كما يعرفها "نبيل خليل" بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس². حيث اقتصر هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية تعريفاً أكثر دلالة نظراً لتركيزه على جوهر Porter والمتمثلة في إستراتيجية التنافس . بينما يعطي PORTER الميزة التنافسية واعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.³

كما يعرف "السلمي" الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.⁴

وتجدر الإشارة إلى أنه من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان، بعد داخلي وبعد خارجي. فداخلياً تتبنى الميزة التنافسية لأي منظمة على القدرات المميزة، حيث يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية؛ بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا

¹ Jean Jacques Lambin «Le marketing stratégique (Paris: édition- Paris ،1993) ،p. 209.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37

³ M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations (Paris : inter-éditions ،1993) ،p. 48

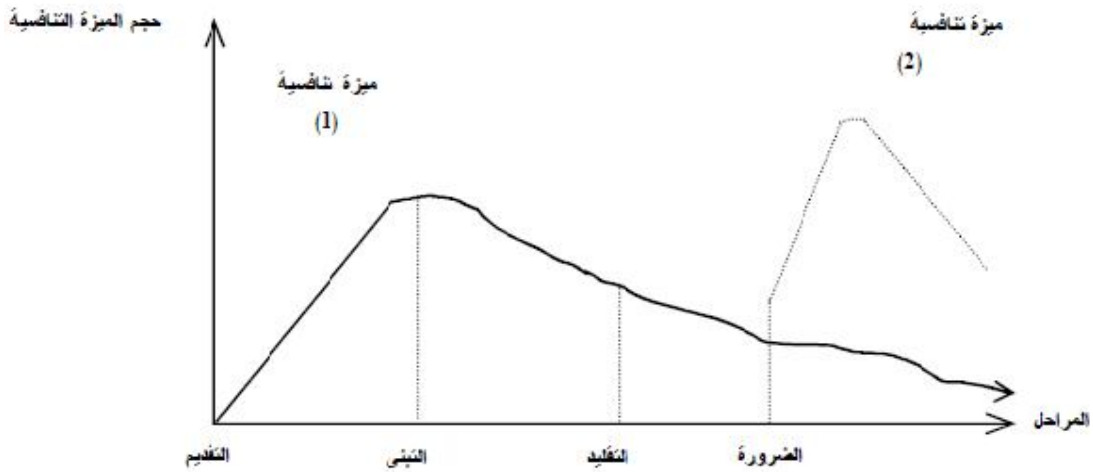
⁴ علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، في: مجلة التنمية. الإدارية، العدد75 أبريل 1997 ص8.

توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء وغيرهم.

وخلاصة القول أنه حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالآخر وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛ وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛ وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.¹

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الموالي وهذه المراحل متمثلة في: مرحلة التقديم، مرحلة التنبؤ، مرحلة التقليد وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أين تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة.

الشكل (6) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (بيروت: الدار الجامعية، 1996، ص 86)

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

- ميزة تنافسية داخلية .
- ميزة تنافسية خارجية .

1- الميزة التنافسية الداخلية : تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما

يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، وإدارة أو تسيير المنتج.

هذه الأفضلية تكتسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

¹ G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner (Paris : ed. d'organisation 1994)، pp. 95-96.

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة. مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.¹

2-الميزة التنافسية الخارجية : تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشأ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال.

من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تميز.²

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك(جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوضيح قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.³

المطلب الثالث: مصادر ومتطلبات الميزة التنافسية

1- مصادر الميزة التنافسية: يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تستخلص فيما يلي:⁴

- 1- الكلفة الأقل والتمايز.
- 2- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين.
- 3- الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة.
- 4- الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.
- 5-الكفاءة والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاية من المنافسين.

1.2.3.نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 84 و 91
4 بني هاني جهاد. استراتيجيات العمليات و أثرها على الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ص 62.

2-متطلبات الميزة التنافسية: هناك متطلبات عامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية، وأهم

تلك المتطلبات:¹

- 1- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
- 2- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة.
- 3- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز.
- 4- الاهتمام بالبحث والتطوير.
- 5- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير.
- 6- التطوير الإداري والتنظيمي للمشاركة.

المطلب الرابع: اكتساب (تصميم) المزايا التنافسية

إن صناعة المزايا التنافسية " صناعة وخلق (إيجاد) أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع يتفوق في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل الكوادر البشرية وبشكل دائم ومستمر لتكون أساس ثروة الأمم والشعوب " والتي تستخلص أهدافها فيما يلي:

- 1- الغنى والسعي لتحقيقه، وذلك من خلال زيادة الدخل والعائد والمردود.
- 2- الاستجابة شبه الكاملة الفورية لكل ما هو مطلوب ومرغوب في الأسواق المنافسة.
- 3- العرض المكافئ للطلب والمساوي له، وهو بذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساويا ومعادلا للاستهلاك، وقد ساعدت التجارة الإلكترونية على ذلك وهو ما يتطلب أيضا تتبع وجود الطلب حيث يكون، ومحاولات لخلق الطلب من خلال خلق الرغبات والحاجات من مناهج صناعة المزايا التنافسية الابتكارية.
- 4- الانفتاح الواسع على الآخرين، أي القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين، وجعل الآخرين مستهلكين لمنتجات الشركة وأداة توسع وانتشار، وأكبر دليل على ذلك اهتمام كثير من الدول الكبرى بالكيانات والدول صغيرة الحجم وبعض الدول النامية من خلال إقامة علاقات دبلوماسية وتجارية لتسويق منتجاتها إلى تلك الشعوب.
- 5- الانتشار في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلي إلى تغطية بعض أسواق العالم، من خلال تفعيل الاتصال وتعاقد وضمانات التنفيذ الجيد للعقود وتحسين المنتج وخدمات ما بعد التعامل.
- 6- تشجيع البحث والاكتشاف العلمي ارتياد آفاق غير مسبقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إنتاج منتجات جديدة يتم التميز بها والتحول من البحث عن حل للمشكلات إلى التفوق بالاكتشاف والبحث.

¹ مجلة المستقبل العربي . القدرة التنافسية على مستوى المشروع عدد 254 (2000) ص 88-91

فصناعة المزايا التنافسية تنطلق أساساً من الفكر والعقل والوعي والإدراك لأهمية الابتكار والاكتشاف في ظل عالم سريع التغير تم فيه ابتلاع كل تناقضات العزلة وابتلاع كل حصاد ثقافة الاختلاف وتحولت بفعل آليات العولمة إلى ثقافة التحالف والائتلاف.¹

¹ الخضيرى ، محسن أحمد . صناعة المزايا التنافسية . مجموعة النيل العربية . القاهرة . مصر . (2004) . ص 41-42

المبحث الثالث: عوامل تعزيز الأداء التنافسي للصناعة الدوائية من خلال نموذج الماسة الصناعية لبورتر في التنافسية

يستند بورتر (Porter) في تحليله الاقتصادي لأنشطة الشركات على النموذج الذي قام بإعداده وهو نموذج "الماسة الصناعية" التي من شأنها تحديد نقاط القوة والضعف في الصناعة، بالإضافة إلى نموذج القوى الخمسة التي تحدد نقاط القوة والضعف أيضا في أي صناعة وهي القوة التفاوضية للمشتريين، تهديد دخول سلع بديلة، المنافسة بين المنافسين الحاليين، القوة التفاوضية للموردين وتهديد دخول منافسين جدد.

والفكرة الأساسية في هذا النوع من التحليل هو تحليل لكل قطاع اقتصادي على حدة من خلال المحاور الأساسية في هذا النموذج.¹

المطلب الأول: محور ظروف الطلب

يبين (porter) أن ظروف الطلب ترتبط بحجم الطلب على المنتجات، وردة فعل المستهلكين المحليين للسعة المنتجة، ومدى قدرة الشركات على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث، كذلك فإن طبيعة تركيبة الطلب المحلي قد تخلق ميزة تنافسية من خلال ضغط المستهلكين على الشركات للإسراع في التحديث والابتكارات حتى يمكن أن تتنافس منتجات الشركة للمنتجات الأجنبية.

وكذلك فإن استجابة الشركات لرغبات المستهلكين يؤدي إلى حيازة ثقة المستهلكين وتوسيع قاعدة السوق لمنتجات الشركة.

إن حجم السوق يمكن أن يؤثر إيجابيا سواء كان حجم السوق صغيرا أم كبيرا، ففي حالة حجم السوق صغير فإن الخيار أمام الشركة هو التوجه نحو التصدير لتعويض حجم السوق الصغير، أما في حالة حجم السوق الكبير فإن ذلك يساهم في تقليل التكاليف من خلال ما يعرف بوفورات الحجم الكبير بالإضافة إلى قيام الشركات بتطوير التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية.

تقرض الظروف البيئية والاجتماعية أنماطا من الطلب، ولا بد للمنتج من مواجهتها بالبحث والتطوير المستمرين وبما يضمن له في النهاية تحقيق التفوق والتميز في الإنتاج واكتساب السمعة الحسنة ودخول الأسواق الخارجية.

إلا أن هناك عوامل تلعب دورا مؤثرا في الطلب: تركيبة الطلب الداخلي، حجم النمو.¹

¹ Porter ،Michel ،the Competitive Advantage of Nation ،Macmillan press Ltd (1991)

أولاً- تركيبة الطلب الداخلي:

تحدد تركيبة الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تفهم حاجات المستهلكين. ومن خصائص الطلب الداخلي:

- 1- تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (الشاملة أو الضيقة)، وكيف تؤثر على الميزة التنافسية كوجود اقتصاديات حجم.
- 2- درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك الشركات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتقيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.
- 3- التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدرا للميزة بالنسبة للشركات المحلية .

ثانياً- حجم الطلب وطريقة نموه:

ويتضمن ما يأتي:

- 1- حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية للصناعات التي توفر إمكانيات اقتصادية الحجم. وإلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.
- 2- تعدد الزبائن: حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق ومن ثم تنشيط الإبداع.
- 3- معدل نمو الطلب: يرتبط أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل الشركات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدرج وبشكل بطيء، ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية خاصة في فترات التحول التكنولوجي.

المطلب الثاني: محور ظروف الإنتاج(العرض):

وهو المحور الثاني من محاور عوامل عناصر الميزة التنافسية وهو يشير إلى مدى توفر عناصر الإنتاج الضرورية اللازمة للعملية الإنتاجية، أو مصادر وأساليب الإنتاج المتوفرة أو المطلوبة ومدى ملائمة خدمات البنية التحتية وكفاءتها.

إن الموارد الأساسية لأي عمل من الأعمال والمستخدم لإنتاج السلع والخدمات تسمى عوامل الإنتاج وتتضمن الموارد الطبيعية، العمل، رأس المال، والمنظم (المبادر). وتشمل الموارد الطبيعية كافة الموارد التي

¹ يوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر (2002).

تمدنا بها الطبيعة وتتضمن أهم الموارد الطبيعية المستخدمة بواسطة الأعمال مثل الأرض، المعادن، المواد الأولية. وإن الحصول على الموارد الطبيعية واستخدام العمالة يتطلب رأس مال وموارد مالية.

ويمثل الأفراد الذين يعملون في عالم الأعمال العامل الثاني من عوامل الإنتاج وهو العمل ويطلق عليه أيضا الموارد البشرية ويشمل عنصر العمل على كافة العمالة المطلوبة لإدارة الشركة سواء الذهنية العقلية أو الجسمانية.

ويأتي العامل الأخير من عوامل الإنتاج وهو المنظم وهم الأفراد الذين يستفيدون من الفرص، ويتقبلون تحمل المخاطرة المرتبطة بالأعمال الجديدة، ويقع على عاتق هؤلاء الأفراد تنمية وابتكار الأفكار والأساليب اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية بأقصى كفاءة ممكنة.¹

وتوجد مجموعة من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في الأداء التنافسي للشركات الدوائية، والتي سيتم اعتمادها كمتغيرات مستقلة تعبر عن ظروف الإنتاج العامة وهي:

- 1- توفر لدى الشركة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج.
- 2- توفر لدى الشركة مصادر تمويل مناسبة لكافة العمليات والأنشطة.
- 3- تباع الشركة كامل ما يتم إنتاجه من مادة الدواء.
- 4- يتوفر لدى الشركة مواد أولية محلية منافسة للمواد الأجنبية من حيث الجودة.
- 5- يمكن الحصول على تقنيات الإنتاج بسهولة.
- 6- أجور الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا.

المطلب الثالث : محور المنافسة واستراتيجيات الشركة و هيكلها

إن هذا المحدد الثالث للميزة التنافسية الذي من خلاله يتم التطرق لموضوع كيفية نشأة المؤسسة، وكيف تنظم وتدار إضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، بالإضافة إلى تبني الشركات لاستراتيجيات تحافظ على المركز التنافسي أو تحقيق تقدم ملحوظ في الأداء بالإضافة إلى ذلك مراقبة الإستراتيجيات الخاصة بالمنافسين، خاصة أن للمنافسة المحلية دور كبير في تحسين الأداء التنافسي للشركات وذلك من خلال محاولة الشركات المستمرة نحو التقدم والتطور والابتكار والبحث وتبني استراتيجيات تنافسية تصبح جزءا لا يتجزأ من فلسفتها الإدارية.

*عوامل الاستراتيجيات التنافسية والمنافسين للشركة وهيكلها:

1-المنافسون للشركة: وهم الأكثر تأثيرا في النشاط اليومي للمدير والعاملين في أي شركة، حيث أن النشاط التنافسي يتطلب ردة فعل تنافسية سريعة.

¹ الحناوي محمد صالح، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجمعية، الإسكندرية، مصر، (2000)، ص20.

وبالتالي فإن أي تغيير في الجانب التنافسي ضمن البيئة يعني ضرورة أن تتكيف الشركة المعنية اتجاه هذا التغير لتعزيز مكانتها في البيئة.

2- هيكل المنافسة السائد في السوق:

وتأخذ المزاومة بين المنافسين الناشطين في القطاع أشكالاً من المناورات لحيازة موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدداً من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك وللعمليات التي تعتمدها المؤسسة ضد المنافسة أثراً مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.

3- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

تركز إستراتيجيات الشركات لـ Porter على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق الشركة مكانة تنافسية مرموقة، وتعد التنافسية جوهر نجاح أي شركة، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات الشركة المختلفة لرفع أدائها التنافسي.

اعتمد Porter ثلاث إستراتيجيات رئيسة وهي: إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية قيادة التكاليف، ولإستراتيجية التركيز، وهي إستراتيجيات عبر عنها بورتر في عدة كتب ومقالات، حيث يرى أن تلك الإستراتيجيات كفيلة بتحقيق الشركات تفوق على منافسيها.¹

أ- إستراتيجية قيادة التكاليف: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة المنتج، من خلال تبني الشركة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل الاستغلال الأمثل للموارد الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الحصول على مزايا سريعة من الموردين، ضبط النفقات، زيادة الإنتاجية.

كما أن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزاً دفاعياً أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفءة فسيكون ذلك على حساب الأرباح، مما يؤدي إلى خروجهم من السوق، كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية الشركة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تنافس منتجاتها، حيث أن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب الجودة الأمر الذي يعني ثبات الطلب على سلعة الشركة قائدة التكاليف.

وخلص القول أن تبني إستراتيجية قيادة التكاليف تعني قدرة الشركة على إنتاج سلع أو منتجات بأسعار منخفضة اعتماداً على التكاليف المنخفضة، مما يعني قدرة الشركة على ردع المنافسين في حالة حرب الأسعار

¹ Porter.E.Michel .Competitive strategy .1980.

مع منع دخول منافسين جدد للسوق، لأن أكثر ما يرتبط به خفض التكلفة هو عملية التسعير وهي حجر الزاوية في عملية البيع والتسويق، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

ب- إستراتيجية التمايز عن المنافسين: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مميز أو فريد عن سلع المنافسين، على أن يتم النظر إلى هذه السلعة على أنها فريدة أو مميزة من قبل المنافسين، ويمكن تحقيق التميز عن طريق تصميم المنتج أو التكنولوجيا المستخدمة، أو العلاقات التجارية أو الخدمات ما بعد البيع أو طرق التوزيع، أو السمعة والصورة الذهنية الجيدة للشركة.

كما أن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الإستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة الشركة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر لسبب التميز، مما يعني زيادة أرباح الشركة.

ج- إستراتيجية التركيز على قطاع محدد: تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء، أو جزء معين أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل الشركة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق و تقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التميز، أو كلاهما معا.

و الجدول التالي يوضح متطلبات استراتيجيات Porter التنافسية:

الجدول رقم (1): متطلبات استراتيجيات بورتر للتنافسية

نوع الإستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
قيادة التكاليف	-استثمار كبير في رأس المال -تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع -نظام توزيع منخفض التكاليف -مهارات عمالية	-سيطرة على التكاليف -نظام الحوافز
التمايز	-قدرات تسويقية عالية -هندسة المنتجات -مهارات فردية -إبداع وأبحاث	-التنسيق بين دوائر البحث وال تطوير والإنتاج والتسويق -مقاييس نوعية بدلا من كمية -توفر عمالة ماهرة
التركيز	-مزيج من المتطلبات أعلاه -خدمة سوق محدد	-مزيج من المتطلبات

Porter.E. Michel . Competitive strategy .(1980).

المصدر:

ومن الجدول السابق يتضح أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على مقدرة الشركة على توفير متطلبات الاستراتيجية المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لدى الشركة مثل حجم الموارد والإمكانات، الإنفاق على البحث والتطوير، القدرات التسويقية.

المطلب الرابع : محور الصناعات الداعمة (العنقود)

يشير هذا العمال إلى مدى وجود صناعات مساندة ذات صلة وقدرة تنافسية عالية ذلك لأهمية تلك الصناعات المساندة في توفير البيئة الإنتاجية الملائمة والمعززة للوضع التنافسي للشركات الدوائية. وتحديدًا فإن دور هذه الصناعات يبرز من خلال ما توفره من مدخلات الإنتاج التي تشكل العنصر الرئيس في تكاليف الإنتاج، ومن

خلال مدى الكفاءة والسرعة وأحياناً أولوية الوصول إلى هذه المدخلات وبشروط وتكاليف أفضل مقارنة بالبدائل الأخرى مثل الاعتماد على الاستيراد مثلاً أو خلال ذلك.¹

وبتلازم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية، فمن شأن النظر إلى الصناعة كعنقود، أن يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص في الصناعة وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة، سواء من خلال التكامل الأمامي أم الخلفي.

¹ الحجي، طایل، المقدرّة التنافسيّة للمنتوجات الأردنيّة، الجمعية العلميّة الملكيّة، عمان، الأردن، (1997) ص11

خلاصة الفصل:

لقد كان للتحوّلات العالمية تأثيراتها الواضحة على المنافسة، حيث شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الأحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. وقد كان تحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية بمثابة التحول الذي غير كل المفاهيم التقليدية للمنافسة. وقد أدت التوجهات الحديثة للتسويق إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.

وقد أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. وعليه، يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوما أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، لأنه يعتمد على مجموعة مترابطة من المحددات لا تقتصر فقط على وفرة أو ندرة عناصر الإنتاج.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي لأثر وظيفة الإنتاج على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(فرع مجمع صيدال)

خطة الفصل

- ❖ مقدمة الفصل
- ❖ المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال
- ❖ المبحث الثاني: المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء لمجمع صيدال باستخدام النموذج الماسي لبورتر
- ❖ المبحث الثالث: تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء و العوامل المؤثرة فيها
- ❖ خلاصة الفصل

مقدمة الفصل:

في إطار توجه الجزائر الرامي إلى مواكبة متطلبات الاندماج الايجابي في الاقتصاد العالمي، والانفتاح على الأسواق الخارجية، لجأت الحكومات المتعاقبة إلى اتخاذ السياسات والإجراءات الإصلاحية اللازمة. وقد استهدفت تلك البرامج التصحيحية معالجة الاختلالات الهيكلية وإعادة تأهيل مختلف القطاعات الاقتصادية وجعلها ذات قدرة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مفتوح وتنافسي. وككل المنظمات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية والاندماج في الاقتصاد العالمي، تأخذ هذه الدراسة المجمع الصناعي صيدال ومحاولة رفع تنافسيته والتعرف على الأسباب التي تحول دون ذلك.

وخدمة لأهداف البحث سيتم الإجابة على بعض الأسئلة الهامة في هذا الجزء، منها: ما مدى مساهمة تنافسية صناعة الدواء لاندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؟ وما هي أهم أساليب تدعيم تنافسية صناعة الدواء في مجمع صيدال؟ وما هي عوامل تعزيز أداء مجمع صيدال لتدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر .

المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية. وبدخول المجمع الصناعي صيدال جبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروعه وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع صيدال¹

لقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية آنذاك. وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية SNI (Société Nationale des industries Chimiques) للإنتاج الصيدلاني لتصبح تحت تسمية "صيدال" (SAIDAL).

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها.

واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في سنة 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97/085 إلى المجمع الصناعي صيدال. وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق. وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي: Biotic و Antibiotic و Pharmal وهذا ما يسمى بالتنظيم

الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجانب مثل Pfizer وغيرها من المؤسسات العالمية. وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسيرته، تمكن صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغاربي وفي الحوض الأبيض المتوسط.

وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.²

¹ www.Saidalgroup.com.

² جريدة الخبر 2006/03/13.

المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال ،مهامه وأهدافه

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 2500000000 دج .ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع .إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.¹

ويحترف المجمع الصناعي " صيدال "في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري .ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:²

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني
- لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية
- بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف
- عبور ونقل السلع
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل)
- ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع .أما الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال، تتمثل في الآتي:³

- تحقيق الأمن الدوائي
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية وبتكنولوجية متطورة
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع

¹ منشورات صيدال، 2007 .

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع.

- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي
- تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنوياً؛
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

المطلب الثالث : التنظيم العام لمجمع صيدال

- من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة و يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال مما يلي:¹
- المؤسسة الأم **La Société Mère**: وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع ببانتة ووهران، مركز البحث والتطوير .ويمكن تعريف هذه المديريات والمراكز فيما يلي :

- الرئيس المدير العام :وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين . كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.
 - الأمين العام :وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتولييه مهمة التنسيق.
 - المصالح الوظيفية والمتمثلة في:
- مديرية التسيير المالي والإستراتيجيات :وهي تتولى تسيير النشاط المالي، متابعة المحفظة المالية، والتخطيط.
 - مديرية التسويق والإعلام الطبي :وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى ثم الإعلام الطبي وذلك من خلال دراسات السوق، توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني .
 - مديرية تطوير الصناعة والشراكة :وهي التي تتولى مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - مديرية تأمين الجودة والأعمال الصيدلانية :وهي التي تتولى الاهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة لمنتجات صيدال.
 - مديرية التدقيق وتحليل الحسابات المالية :وهي التي تهتم بتحليل ومراجعة جميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.
 - مديرية الموارد البشرية :وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية تأسست هذه المديرية في 27 أوت 2006 ، وهذا من أجل تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية. وسوف تمكن هذه المديرية المجمع من تكملة تشكيلة منتجاته.

¹ وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2007

➤ مركز البحث والتطوير :تأسس هذا المركز سنة 1975 وله أهمية بالنسبة للأبحاث والتطوير ويمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني.

-تقديم فروع ووحدات مجمع صيدال:

❖ فرع أنتيبايوتيك

يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة .ويقدر رأسماله ب 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية .ولقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988 وغيرها، ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية.

❖ فرع فارمال

يقدر رأسمال هذا الفرع ب 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة .وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع" فارمال "في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا .¹

❖ فرع بيوتيك

يعتبر فرع" بيوتيك "أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري . 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع ب 250 مليون دج، مقره الاجتماعي بالمحمدية الحراش².

¹ منشورات مجمع صيدال، 2007

² نفس المرجع.

المبحث الثاني: المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء لمجمع صيدال باستخدام النموذج الماسي لبورتر

يسعى هذا المبحث إلى تحديد ركائز النظام التنافسي الوطني والتي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات الدوائية الجزائرية من خلال تطبيق النموذج الماسي لـ Porter. وذلك بتناول المحددات الرئيسية والمساعدة التي تتشكل من خلالها الميزة التنافسية لصناعة الدواء في مجمع صيدال .

المطلب الأول: عوامل الإنتاج

وتعتبر عوامل الإنتاج المدخلات الضرورية اللازمة لدعم القدرة الصناعية لمجمع صيدال، وبالتطبيق على صناعة الدواء في الجزائر، يمكن تقسيم عناصر الإنتاج لهذه الصناعة إلى عدد من المجموعات ومحاولة معرفة دور كل مجموعة في تحقيق المزايا التنافسية لهذه الصناعة . فبالنسبة للموارد المادية والتي تشمل المناخ، الماء المعادن، الغابات، مصادر الطاقة، موقع الدولة الجغرافي ومساحتها . وبالرغم من تمتع الجزائر بمساحة شاسعة وموقع إستراتيجي متميز ومناخ ملائم يعمل على تدعيم الميزة التنافسية لهذه الصناعة، غير أنها غير مستغلة بدرجة تكفي لذلك.

أما بالنسبة للموارد البشرية وباعتبار صناعة الدواء من الصناعات التي تتطلب مهارات وكفاءات متنوعة من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية. ونظرا لعدم توافر أي بيانات رسمية عن عنصر العمل على مستوى هذه الصناعة ككل، فسوف نستعيض عن ذلك بنموذج استرشادي يوضح تصنيف العمالة بمجمع صيدال الذي يمثل حوالي 76 % من الإنتاج المحلي في الجزائر، بالإضافة إلى تقدير حسب الدراسة التي قامت بها :

UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE في نهاية سنة 2004

لعدد العاملين في الوحدات الخاصة لإنتاج الدواء والتي حددت بحوالي 4512 عامل، وبذلك يصل عدد العمال في صناعة الدواء بالجزائر إلى ما يقارب 8755 عامل. وفي المقابل، تنتهج غالبية المنظمات الخاصة أو العالمية إستراتيجية التخلص من العمالة الزائدة عن الحجم الأمثل، وكذلك غير الماهرة والتي لا تستطيع التكيف مع التغير التكنولوجي المتقدم والمستخدم حاليا في صناعة الدواء . ولكن بالرغم من اتجاه الجزائر إلى التدريب نحو تطوير المهارات التقنية والإدارية من خلال أحدث برامج التدريب بالاستعانة بخبراء من فروع الدول الأخرى أو المخابر المتخصصة في صناعة الدواء، غير أنها ما زالت تعاني من هذه المهارات المتخصصة بسبب نقص ما تخصصه للإنفاق في هذا المجال بالمقارنة مع الآخرين.

وباعتبار التدريب أحد الأدوات الهامة المستخدمة في تنمية قدرات الإبداع لدى العاملين، يمثل العائد منه في تعديل أو تحويل السلوك الحالي للموظفين، الأمر الذي يزيد من مهاراتهم . ويعتمد التعليم المهني أو التدريب على تلقين المتدربين القواعد الأساسية والإرشادات للقيام بعمل ما، بالإضافة إلى التدريب على استخدام تكنولوجيا جديدة منخفضة التكاليف أو تسهيلات إنتاجية جديدة.

ولقد أدى تأهب مجمع صيدال سنة 2003 لنيل شهادة ISO 9001 Version 2000 إلى وضع

برنامج تكوين واسع تم تحقيقه بنسبة كبيرة تحت إشراف المجموعة الكندية Pentacle . كما حاول المجمع من

أجل تكملة التكوين المرتبط بإدارة الجودة تنفيذ برامج تكوين أخرى في مجالات التسيير المرتبط بالتغير، خاصة في الوظائف الأساسية المتعلقة بتقنيات إنتاج الدواء، مراقبة المخاطر **BPF Bonnes Pratiques de Fabrication**، التسويق والإدارة ويتم ذلك بالتعاون مع معاهد وطنية مثل **CETIC**، **L'ISGOESG**، **INPED**، ويجب الإشارة إلى أن المنظمة الأم هي التي تقوم بإدارة التكوين المشترك، بينما تتحمل مصالح الموارد البشرية لفروع التكوين المتخصص.¹

ويتصف التكوين في المنظمات الدوائية بالقليل، حيث تخصص صيدال حوالي 01.8 % من مصاريف المستخدمين للتكوين. وإذا ما تمت مقارنة هذه النسبة مع ما تخصصه الدول المتقدمة (على الأقل 10%)². يمكن القول بأن المجمع يتصف بقلّة الإنفاق على تكوين العاملين فيه. وبذلك، تعاني الجزائر من غياب التكوين المستمر في المنظمات الدوائية نتيجة غياب التخطيط لذلك وضعف التأطير في مجال صناعة الأدوية التي تعتبر منعقدة كتخصص في الجامعات الجزائرية، الأمر الذي يمكننا من تصنيف العمالة الموجودة حاليا بمنظمات الدواء في الجزائر بالمهارة والكفاءة المتوسطة. وبذلك فهي تعتبر عمالة غير متقدمة ومتخصصة، أي لا يمكن اعتبارها أحد العوامل ذات التأثير الإيجابي على صناعة الدواء في الجزائر.³

وبناء على ما سبق يمكن أن يترتب على كل نوع من عوامل الإنتاج السابقة والخاصة بصناعة الدواء في الجزائر ميزة تنافسية. ولذلك يجب أن تستغل هذه العوامل المتاحة الاستغلال الأمثل والاهتمام الدائم برفع إنتاجيتها مع محاولة التجديد والابتكار في أوضاع الإنتاج غير المواتية للتغلب على القصور. ومع الأخذ في الاعتبار أيضا بأن الاكتفاء بالاعتماد على معطيات عوامل الإنتاج المتاحة قد يكون سببا في تدهور هذه الميزة، لذلك يجب أن يقترن ذلك بالابتكار والتجديد المستمر.

المطلب الثاني: ظروف الطلب

لقد تميز تحليل **Porter** عن سابقيه بأنه لم يكتف بالتركيز على جانب العرض أو تكاليف الإنتاج فقط، وإنما اهتم أيضا بالطلب المحلي كأحد محددات الميزة التنافسية. وأوضح أيضا أنه كلما زاد حجم الطلب على صناعة ما، تمتعت المنظمات التي تعمل في هذه الصناعة بميزة تنافسية نتيجة ظهور اقتصاديات الحجم. وقد يعتبر الطلب المحلي مؤشرا للطلب الأجنبي في الأسواق الخارجية للمنظمة، فإذا كان الطلب المحلي سباقا في طلب المنتج بالمقارنة بالطلب الأجنبي، فإن ذلك يعطي للمنظمة فرصة التعرف وتوقع الطلب الأجنبي وهو ما أسماه **Porter** "بأسبقية الطلب المحلي **Early Demand at Home**". ولم يكتف **Porter** بالحجم المطلق للطلب المحلي وإنما اهتم أيضا بمعدل نمو هذا الطلب. وذلك لأن زيادة هذا المعدل هي التي تحفز المنظمة على المزيد من البحث والتطوير والابتكار، مع تخفيض حجم المخاطر التي قد تترتب على استخدام

¹ p. 21. 'Rapport de Gestion 2005', Groupe Sidal

² Formations dans l'industrie pharmaceutique: un besoin، voir : Rachida MERAD، pour plus d'information

IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC، urgent (22-23 Octobre 2007).
Alger

³ Ibid.

فنون تكنولوجيا جديدة لمواجهة هذا النمو المتزايد في حجم الطلب، ومن ثم تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستقرة إلى حد كبير.¹

وبالتطبيق على صناعة الدواء في الجزائر ونظرا للارتباط الشديد للصحة بنسبة السكان، يمتاز الطلب على الدواء بالتزايد المستمر بسبب زيادة السكان مع زيادة الوعي لدى الأفراد. ولقد عرفت الجزائر بعد الاستقلال نمو ديموغرافي نتج عنه زيادة في عدد السكان بمعدل ثلاثة مرات ما بين السنوات 1962 - 2000. ولكن بدأت نسبة المواليد السنوية إلى عدد السكان تنخفض منذ العشرية السابقة. ولقد كان ارتفاع في متوسط سن الحياة الذي وصل إلى 72.4 سنة للرجال و 69.8 سنة للنساء، بالإضافة إلى انخفاض النمو الديموغرافي الذي كان السبب في انعكاس هرم الأعمار.

إن زيادة السكان واختلاف الأمراض يؤدي إلى زيادة الطلب على الدواء، حيث ارتفع استهلاك الدواء للفرد الجزائري من 01.15 وحدة في سنة 2000 إلى 01.8 وحدة في سنة 2005.² ويمكن تقدير الطلب المحلي للدواء ومعرفة معدل نموه من خلال العلاقة التالية:

الطلب المحلي (الاستهلاك المحلي الظاهر) = رقم أعمال المنظمات الدوائية المحلية + الواردات - الصادرات - التغير في المخزون.

وبذلك يمكن توضيح تطور الاستهلاك المحلي من الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2006 من خلال الجدول التالي:

¹ p. 93. 'op. cit. 'The Competitive Advantage of Nation... 'Michel Porter

² IN : 5^{ème} Conférence Nationale de 'Le marché mondiale et national du médicament 'Assouak
EL OUED (Mai 2007). 'L'information Médicale

جدول رقم (2) تطور الاستهلاك الوطني لمنتجات الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006 الوحد: 10^6 دج :

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
6942.75	6596.27	6466.19	6003.66	5692.41	مبيعات صيدال
7907	7760.63	7328	6723.81	6369.86	مبيعات القطاع الخاص
14849.75	14356.9	13794.19	12727.47	10062.27	الاجمالي
21532.14	20817.51	20001.58	18454.83	17490.29	مبيعات الادوية المحلية المقدرة بسعر التجزئة (1.45 دج) (1)
87750	70299.09	62174.79	57376.17	47258.2	واردات الجزائر
150930	120914.43	106940.64	98687.01	81284.10	الواردات من الأدوية المقدرة بسعر التجزئة (1.72 دج) (2)
54.93	56.18	60.17	75.18	17.12	صادرات صيدال (3)
2361	1850	1998	1300	1102	التغير في مخزون لمجمع صيدال (4)
172462.14	139825.76	124884.04	115766.66	97655.27	الاستهلاك المحلي الظاهر (4)-(3)-(2)+(1)=(5)
23.34%	11.96%	07.88%	%18.55	-----	معدل نمو الطلب على الأدوية %

Source:Groupe Saidal «Rapports de gestion», 2002-2006.

IMS Health 2002-2006 ; www.snapo.org ; UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE (UNOP).

Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz / (Agence étatique pour la promotion de l'exportation) ; www.cnis.dz .

يلاحظ من الجدول أعلاه اتجاه الاستهلاك المحلي للدواء نحو التزايد خلال الفترة 2002 حيث ارتفع من 97.66مليار دج سنة 2002 إلى 172.5 مليار دج سنة 2006 وهذا بمعدل نمو متزايد يقدر ب 76.63 % عن سنة الأساس .كما بلغت نسبة استيعاب الإنتاج الوطني للطلب المحلي سنة 17.9 % ، 2002 لتتخفص إلى 12.48 % سنة 2006 بسبب زيادة معدل الطلب على الدواء، الأمر الذي يدل على وجود عجز في تلبية الطلب المحلي من خلال الإنتاج الوطني خلال كل سنوات الدراسة ومن ثم حتمية اللجوء إلى تغطية هذا العجز من خلال ارتفاع واردات الجزائر من الدواء. ومما سبق يمكن القول بأن الطلب المحلي على الدواء يمثل أحد المحددات الرئيسية والتي لها أهمية بالغة للميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

المطلب الثالث: الصناعات المرتبطة والمغذية (العنقودية)

ترتبط صناعة الدواء في الجزائر بروابط أمامية وخلفية كثيرة مع صناعات أخرى. فهي تعتمد على الصناعات الكيميائية في الحصول على المواد الأولية كمدخلات لازمة للإنتاج وكصناعة مغذية ومساندة. كما تعتمد على الصناعات الهندسية في توفير قطع الغيار لوسائل الإنتاج، وغيرها من الصناعات المرتبطة والمغذية لصناعة الدواء.

وفي كثير من الأحيان تلجأ شركات الدواء الجزائرية إلى استيراد معظم مدخلاتها الإنتاجية بنسبة 74 % وبذلك يمكن القول بأن المحدد الخاص بالصناعات المرتبطة والمغذية من المحددات التي لا تساهم في توافر وتدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.¹

المطلب الرابع: إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة

يشمل هذا المحدد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأنظمتها الإدارية. وتساعد استراتيجيات المنظمة ونظم إدارتها وأهدافها، بالإضافة إلى مهارة أفرادها واهتمامهم بالتطوير والتميز والاستثمار في البحوث والتطوير ومن ثم تمكين المنظمة من تعظيم قدرتها التنافسية.

وبالتطبيق على شركات الدواء في الجزائر، توجد منظمة واحدة فقط تمثل القطاع العام صيدال وحوالي 44 منظمة أخرى ذات طبيعة مختلفة، تخضع الغالبية العظمى منهم إما للقطاع الخاص أو الإدارة الأجنبية. ومما لا شك فيه أن الإدارة الأجنبية وإدارة القطاع الخاص تتمتع بالمرونة في اتخاذ القرار وسرعته، بالإضافة إلى تمتعها بحرية الاختيار للعاملين ومتخذي القرار دون قيود. ويتم اختيار هؤلاء بناء على معايير الكفاءة ومدى القدرة على الإبداع وغيرها من المعايير، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنافسة بين الشركات ودفعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية مبتكرة.

ولقد أصبحت مواصفات الجودة السلعية من أهم محددات الميزة التنافسية على المستوى العالمي، الأمر الذي استوجب مراعاة ذلك من قبل منظمات الدواء في الجزائر. وترجع أهمية تطبيق معايير إلى أنها تساعد على تدفق المنتجات إلى الأسواق العالمية. وهذا يعني ثقة "ISO 9000" الجودة العالمية العملاء في المنظمات المنتجة وقدرة الموردين على تقديم الدليل لعملائهم على إتباع النظام السليم الذي يكفل جودة الأداء. ومن هذا المنطلق، حرصت جميع منظمات الدواء في الجزائر سواء التابعة للقطاع الخاص أو الأجنبي أو الشركة الحكومية صيدال للحصول على شهادة "ISO 9002" لتأكيد الجودة وشهادة ISO 14001 للتوافق مع البيئة. ونجحت معظم هذه الشركات في الحصول على الشهادات.

وتجدر الإشارة إلى أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر من بين الصناعات الأولى التي اهتمت بترسيخ مفهوم ضمان الجودة على مستوى المصنع وعلى المستوى المركزي (وزارة الصحة)، الأمر الذي يدعم القدرة التنافسية لصادرات الدواء الجزائري (صيدال) في الأسواق العالمية.

¹ وثائق مجمع صيدال.

ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية السابقة ومساهماتها في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم (3) مساهمة العناصر الرئيسية في تحديد المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

المحددات	المساهمة
1- عوامل الإنتاج	-
-موارد مادية	-متوسطة
-موارد بشرية	-ضعيفة
-سوق المال	-ضعيفة
-البنية الأساسية	-قوية
-العوامل المتخصصة	-ضعيفة
2- الطلب المحلي	قوية
-زيادة السكان	-قوية
-زيادة الاستهلاك	-قوية
-زيادة معدل نمو الطلب	-قوية
3-الصناعات المرتبطة و المغذية	ضعيفة
4-إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة	-
-تبني إستراتيجية تنافسية	-متوسطة
-المنافسة المحلية	-قوية

المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثالث : تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء و العوامل المؤثرة فيها

سيتم قياس تنافسية مجمع صيدال باستخدام بعض مؤشرات القياس وحسب المعلومات المتوفرة، و محاولة التعرف على مدى قدرته التنافسية ومن ثم إمكانية مساهمته في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر كما سيتم التعرف على أهم العوامل المؤثرة في ذلك.

المطلب الأول : قياس تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء

إن غالبية مقاييس تنافسية المنظمة تنطبق على تنافسية الصناعة، فتكون الصناعة ذات تنافسية إذا كانت الإنتاجية للعوامل متساوية مع المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحودية للمزاحمين الأجانب أو يقل عنه . وبصفة عامة يمكن قياس تنافسية الصناعة بالاعتماد على بعض المؤشرات، أهمها : التكاليف، الإنتاجية، الميزان التجاري، الحصة من السوق الدولية، الميزة النسبية الظاهرة ومؤشر التجارة داخل نفس الصناعة وغيرها.

وانطلاقا من أن تنافسية المنظمة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي : الربحية، الإنتاجية، التكلفة والحصة السوقية .¹ ويركز أغلب الباحثين لقياس تنافسية المنظمات على حصتها في السوق العالمية والوطنية . بحساب المؤشرات الثلاثة الأولى للتعرف على تنافسية صيدال بصفة مطلقة أي دون مقارنتها مع المنافسين سيما هذا الإجراء يفترض توفر معلومات حول كل المنافسين (58 مستورد، 14 خواص).

1-مؤشر الربحية

يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال خلال السنوات 2002-2006 في الجدول التالي في شكل النسب التالية : عائد حقوق الملكية، عائد رأس المال، ربحية التكاليف، ربحية رقم الأعمال

¹ A. Desreumaux ،- 'Introduction a la gestion des entreprises (Paris: Armand Colin ، 1992)، pp. 135-136.

جدول رقم (4) نسبة العوائد على الموارد لمجمع صيدال خلال السنوات 2002 – 2006 الوحدة 10⁶ دج

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
النتيجة الصافية (1)	187.34	482.29	456.23	430.56	547.48
رأس المال (2)	2500	2500	2500	2500	2500
الأموال الخاصة (3)	5396.90	5455.51	5665.06	5771.99	5906.74
التكاليف الإجمالية (4)	5265.14	5407.77	5989.32	5871.23	6156.49
رقم الأعمال	5820.81	6129.51	6578.62	6720.84	7222.36
عائد رأس المال (6)=(1)/(2)	0.07	0.19	0.18	0.17	0.22
معدل نمو عائد رأس المال	-----	+ 01.74	- 0.05	- 0.06	+ 0.29
عائد حقوق الملكية (7)=(1)/(3)	0.03	0.09	0.08	0.07	0.09
معدل نمو عائد حقوق الملكية	-----	+ 02	- 0.11	- 0.13	+ 0.29
ربحية التكاليف (8)=(1)/(4)	0.04	0.09	0.08	0.07	0.09
معدل نمو ربحية التكاليف	-----	+ 01.25	- 0.11	- 0.13	+ 0.29
ربحية رقم الأعمال (8)=(1)/(5)	0.03	0.08	0.07	0.06	0.08
معدل نمو ربحية رقم الأعمال	-----	+ 01.67	- 0.13	- 0.14	+ 0.33

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية للتسيير الخاصة بمجمع صيدال

توضح هذه النسب مؤشر ربحية المجمع خلال السنوات 2002-2006 في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع الأدوية المستوردة .وتهدف نسبة عائد رأس المال إلى تقديم المعلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، حيث حقق سنة 2002 حوالي 0.07 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة وارتفع إلى 0.22 دج سنة 2006 أي بمعدل يقدر بـ 214 % بينما توضح نسبة عائد حقوق الملكية ربحية المجمع فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المجمع (المساهمين) حيث سجلت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا من 03 % سنة 2002 كنصيب لكل مساهم عن كل سهم إلى 09 % سنة 2006 أي بمعدل يقدر بـ 200% .

وفي المقابل، توضح نسب ربحية تكاليف المجمع الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه، حيث ارتفعت هذه النسبة من 04 % سنة 2002، ويمكن التأكد من تتبع معدل النمو الذي انخفض في سنتي 2004-2005 ليرتفع إلى 09 % سنة 2006، بينما توضح ربحية رقم الأعمال لمجمع صيدال النسبة التي تبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال. ولقد سجل المجمع ارتفاع هذه النسبة سنة 2003 إلى 08 % بعد أن كانت تقدر بـ 03 % سنة 2002، ثم تراجعت في الانخفاض سنة 2004 و 2005 وعادت إلى ما كانت عليه سنة 2003 في سنة 2006.

2- مؤشر التكلفة

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 بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية¹.

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 مستحيلا².

¹ القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد) 24 ديسمبر (2003، ص 11.

² تقرير التنافسية العربية لسنة 2003، ص 61.

جدول رقم (5) تطور التكاليف بالمجمع خلال الفترة 2002 – 2006 الوحدة 10⁶ دج

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
موارد و لوازم	2627.58	2750.46	2829.80	2527	2563.99
المؤسسة الأم	18.64	26.63	22.01	26.76	22.44
Antiboiotical	1151.26	1156.62	1087.9	780.16	733.80
Pharmal	740.78	736.44	825.46	825.90	824.84
Biotic	771.34	903.16	934.38	917.79	1008.97
خدمات	295.91	310.98	367.37	397.80	465.81
المؤسسة الأم	142.18	143.93	144.76	154.00	157.89
Antiboiotical	85.61	83.78	37.71	41.73	43.84
Pharmal	102.77	91.56	132.41	141.46	148.90
Biotic	114.06	126.08	103.29	147.49	107.89
مصاريف المستخدمين	1492.42	1498.09	1801.49	1995.05	2122.15
المؤسسة الأم	233.33	249.93	296.26	331.31	372.35
Antiboiotical	595.36	621.77	735.20	750.94	728.95
Pharmal	282.54	290.27	327.13	399.63	420.55
Biotic	318.19	336.11	442.88	513.17	600.29
ضرائب و رسوم	181.95	193.21	194.30	199.61	175.47
المؤسسة الأم	68.73	77.34	81.50	90.07	91.58
Antiboiotical	52.94	51.57	44.10	37.85	29.36
Pharmal	37.67	35.14	31.87	31.26	19.33
Biotic	22.61	29.16	36.83	40.43	35.20
مصاريف مالية	283.68	267.95	379.89	255.01	223.70
المؤسسة الأم	78.40	42.28	52.85	44.74	33.12
Antiboiotical	49.09	61.88	95.42	79.41	51.83
Pharmal	82.17	70.84	148.91	81.44	67.07
Biotic	74.03	92.96	82.71	49.43	71.68
مصاريف مختلفة	46.93	36.67	30.56	56.74	68.18
المؤسسة الأم	22.40	7.40	3.10	15.44	11.23
Antiboiotical	15.37	13.56	12.20	14.81	15.31
Pharmal	31.55	7.87	7.34	11.19	28.74
Biotic	6.64	7.84	7.98	15.30	1289
مخصصات	402.67	350.41	385.91	440.02	537.19

الهتلاك					
المؤسسة الأم	51.33	54.10	62.14	56.91	55.99
Antibioitocal	168.68	85.74	91.72	114.24	118.47
Pharmal	78.36	78.13	89.85	126.65	204.13
Biotic	104.29	132.44	142.21	142.21	158.60
مجموع التكاليف	5265.14	5407.77	5989.32	5871.23	6156.49

Source : Tableau des comptes de résultats, Rapports de gestion 2002-2006

يلاحظ من الجدول أعلاه الارتفاع المتزايد لمجموع التكاليف باستثناء سنة 2005 ويفسر ذلك بانخفاض في كمية الإنتاج ب 10 % وليس بتحكم في التكاليف. ومن ثم أدى ذلك إلى انخفاض المواد واللوازم المستهلكة وكان ذلك بغرض تصريف مخزون منتجات المجمع. ولقد عرف حساب المواد واللوازم المستهلكة انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، فبعد ما كانت تقدر ب 2627.58 مليون دج في سنة 2002 انخفضت خلال سنة 2006 إلى 2563.99 مليون دج بالرغم من زيادة حجم الإنتاج من 121.11 مليون وحدة في سنة 2002 إلى 122.34 مليون وحدة في سنة 2006. وقد يدل هذا الانخفاض على التحكم في تسيير المخزون وحسن تسيير الفضلات والمهمات. كما تميزت الضرائب والرسوم في الانخفاض خلال سنة 2006 وهذا نتيجة المراجعات والتغييرات

على الهياكل الجمركية التي اتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام لمنظمة التجارة العالمية. بينما اتسمت المصاريف المالية بالانخفاض في السنوات 2005 و 2006 عن سنة 2004 التي حققت أكبر قيمة للمصاريف المالية نتيجة عدم الاستقرار الواضح في هيكل الأسعار الحقيقية للفائدة، بالإضافة إلى عدم استقرار سعر الصرف، كما تمثل مصاريف المستخدمين أهم عناصر تكلفة الإنتاج بعد المواد واللوازم المستهلكة، حيث شهدت تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة نتيجة تزايد عدد العمال. وكانت وحدة biotic أكثر وحدات المجمع التي عرفت هذا التزايد في تكاليف المستخدمين. ويلاحظ أيضا الارتباط الوثيق بين الإنتاجية ومعدلات الأجور، حيث زادت الأجور بزيادة إنتاجية العمال في المجمع فبعد أن كان متوسط أجر العامل في المجمع يقدر بـ: 33432.03 دج في سنة 2002 ارتفع إلى 41679.43 دج في سنة 2006 أي بمعدل 24 %.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع الصناعي صيدال

بعد الانفتاح التدريجي خلال التسعينيات وعندما بدأت تعليمات تطوير الإنتاج الوطني تعطي ثمارها، أخذت صناعة الدواء في الجزائر منعطف آخر ميزه دخول قواعد جديدة من جراء الارتباطات الدولية للجزائر الناتجة عن الشراكة الأوروبية وخاصة السعي للدخول في المنظمة العالمية للتجارة. وبذلك تؤثر هذه الاتفاقيات التجارية الكبرى على الاقتصاد الوطني بصفة عامة وعلى الصناعة الأكثر حساسة كالصناعة الدوائية على وجه

الخصوص .ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على تنافسية صيدال إلى نوعين رئيسيين، عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1 - العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

انطلاقاً من أثر التغيير الذي سينجم عند تطبيق اتفاقيات الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة، يلتزم كل المتعاملين في صناعة الدواء (السلطات والمنظمات) بمعرفة محتويات هذه القواعد الجديدة وآثارها الأكثر ملحوظة .وتتعدى أهمية ومخاطر التغييرات المعلنة على صناعة الدواء إلى لا تكون العلاقة ما بين الدواء والسياسة ، **OMS**نظام الصحة ككل .فحسب المنظمة العالمية للصحة جيدة لتحسين الخدمات فقط، وإنما يجب أن تكون القوة الدافعة لكل إصلاح في النظام الصحي وعليه، يجب أن يركز اهتمام السلطات أكثر على إصلاح النظام الكلي للصحة.

ومن هذا المنطلق، تواجه تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال على وجه الخصوص تحديات داخلية ناتجة عن مجموع المخاوف والانشغالات الخاصة بسوء تنظيم قطاع الدواء في مصلحة هذا التغيير .وتأخذ هذه التحديات عدة أبعاد، يمكن حصرها فيما يلي:

-تلبية احتياجات المواطنين من الدواء وتوفيره في السوق

-المشاكل الخاصة بتطور سعر الدواء وآثار هذه التغييرات على قدرة المريض للوصول إلى المنتجات الضرورية

-الارتفاع السريع لفاتورة الواردات في السنوات الأخيرة ومن ثم ضرورة تخفيضها

-ترويج استهلاك الأدوية الجنيسة

-ضرورة التحكم في نفقات الضمان الاجتماعي عند تعويض أو تمويل الاستهلاك للأدوية

-ضرورة رفع نفقات الأسر الخاصة بالدواء .فبالرغم من التقدم الحقيقي لاستهلاك الأفراد للأدوية، حوالي 34.7 أورو /الفرد في سنة 2005 مقابل 28.2 أورو في سنة 2004 أي بزيادة (23%) غير أنها تبقى محدودة مقابل متوسط إنفاق الفرنسي على الدواء في السنة الذي وصل إلى 440 أورو

-ترقية الصناعة الوطنية للدواء؛

-الدخول في مجالات الابتكار مثل التكنولوجيا الحيوية.

كل هذه التحديات التي تمارس في المجال الاقتصادي الداخلي لم تجد إلى حد الآن الأجوبة

المناسبة .وعليه، يتمثل التحدي الرئيسي لصيدال في محاولة رفع تنافسية هذا المجمع الصناعي وجعله

أكثر تكيفا مع أهداف السياسة الوطنية للصحة.

ونظرا لارتباط تنافسية صيدال بالتحديات السابقة الذكر، يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية

المؤثرة على تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي:

- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها؛

- تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية؛

- تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات

الخاصة بتطبيقها.

- غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع) مرسوم

جويلية (2003 وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات

ارتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر.

- آثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة

الدواء؛

- التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على

سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء،

مراقبة معايير الجودة ...وتتطلب كل هذه النتائج إلى تحليل وتوقع مسبق.

- اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على

المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق

الأدوية الجنيسة.

وانطلاقا مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية

الإنتاج الوطني ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة. وإذا أدت ضرورة

تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى

الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) عند بداية تطبيقها بأنها مصدر

التزامات **UE** و **OMC** أكبر. وبذلك تتمثل الخاصية الأساسية لاتفاقيات على القانون الداخلي ومن ثم العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة **UE** و **OMC** الدواء. ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات منتجاته لتتمكن من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المنظمات العالمية. بالإضافة على الاهتمام بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدير.

ثانيا- العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

إن السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتطبيق مبادئ اتفاقيات هذه الأخيرة والأخرى الخاصة بالشراكة الأوروبية ستؤدي إلى نتائج مؤثرة على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بما فيها مجمع صيدال بصفة خاصة وعلى نظام الصحة ككل بصفة عامة.

1-الالتزامات الناتجة عن اتفاقية الشراكة والمنظمة العالمية للتجارة

يفترض الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة تبني القواعد المتعددة الأطراف المطبقة في جميع الدول الأعضاء والتي تم التفاوض والاتفاق عليها. بينما يعتبر اتفاق الشراكة إقليمي ذو بعد اقتصادي وتجاري ولكن يشمل أيضا بعد سياسي هام. وعليه، تتفصل الاتفاقيتين وتختلف عن بعضها البعض، ولكن يركز كلاهما من حيث المصطلحات الاقتصادية والتجارية على نفس القواعد الأساسية والخاصة بالمنظمة العالمية للتجارة. كما يحمل كلاهما منطق مماثل للتغيير.

❖ مبادئ اتفاقية الشراكة الأوروبية

تتمثل المبادئ الخاصة باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في ما يلي:

-**الإطار العام**: تتمثل إجراءات البند رقم 06 من اتفاقية الشراكة في قواعد **OMC** المطبقة على كل الإجراءات التجارية للاتفاقية. كما يجب أن تتوافق اتفاقية الشراكة مع إجراءات البند رقم 24 من اتفاقية الـ **GATT** الخاصة بالاتفاقيات الاقتصادية الإقليمية والمنبثقة من المنظمة العالمية للتجارة.

-**منع القيود الكمية**: يلزم البند رقم 17 من اتفاقية الشراكة بأن يكون التبادل ما بين الجزائر ودول

الاتحاد الأوروبي بدون حدود كمية سواء بالنسبة للاستيراد أو التصدير. وتكون لهذا الإجراء أهمية

في حالة المنتجات الدوائية التي كانت دائما محددة كميا من طرف وزارة الصحة.

-**القضاء على التعريفات الجمركية**: تهدف اتفاقية الشراكة في المدى البعيد إلى إقامة منطقة التبادل الحر، ومن ثم تنخفض التعريفات الجمركية تدريجيا لواردات الجزائر من دول الاتحاد الأوروبي. ويعتبر منتج الدواء

معني بهذا الإجراء، حتى إذا طبق عليه قانون الجمارك حاليا % 05 ، ولكن سيختفي هذا القانون بعد السنة السابعة من تطبيق الاتفاقية (ملحق رقم 03 من الاتفاقية).

-إجراءات خاصة بالمنافسة :وهي محتوى البنود رقم 41 إلى 43 من الاتفاقية، حيث ترمي إلى تفادي المقاييس المساهمة في تأثر التجارة بين الأعضاء المشاركة سواء من حيث الاحتكارات أو

التحالفات .وفي الجزائر لا توجد مثل هذه المقاييس في الوقت الحالي عكس ما قامت به الكثير من الدول في قطاع الصحة .ويعتبر هذا وسيلة لتنظيم سوق الدواء الذي مازال مغلق.

-الملكية الفكرية :يفرض البند رقم 44 على الأعضاء الالتزام بالمعايير العالمية .مثل هذا الإجراء يعيق الجزائر خاصة أنه يذهب إلى أبعد حد وهو الالتزام باتفاقية :

ADPIC (Accord sur les aspects des droits de la propriétés intellectuelle liés au commerce)

للمنظمة العالمية للتجارة.

-الخدمات :يضمن البند رقم b-32 من اتفاقية الشراكة لمنظمات الاتحاد الأوروبي المستثمرة في الجزائر التعامل معها بالشروط الوطنية للإقامة وطرح خدماتها في السوق الوطني، أي أنها في نفس مستوى شروط المنظمات الجزائرية .ويعتبر هذا الإجراء هام خاصة بالنسبة لقطاع الصحة، لما للمنظمات الدوائية الأجنبية أهمية كبيرة خاصة في نشاط التوزيع .مع العلم أن هذا الحق لا تستفيد منه المنظمات الجزائرية التي تريد الاستثمار في الدول الأوروبية.

❖ مبادئ اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة

تتمثل أهم المبادئ العامة ل 24 اتفاقية تجارية الخاصة بالمنظمة العالمية للتجارة والتي ستطبق على الاقتصاد الجزائري ومن ثم قطاع الصحة في ما يلي .

-مبدأ عدم التمييز :في معالجة المشاكل التجارية ما بين دول الأعضاء.

-التعامل مع المنتجات الأجنبية بالقوانين الوطنية :أي بنفس القواعد الخاصة بالمنتجات المحلية، فمثلا يعتبر الدواء المستورد بعد استيفاء كل إجراءات الاستيراد كمنتوج وطني من حيث الضرائب، مراقبة مقاييس الجودة، التوزيع... .

-شفافية القواعد :يجب أن تكون القواعد الخاصة باستيراد الأدوية مثلا أو إنتاجها وطنيا منشورة

ومعروفة مسبقا .وبذلك تلتزم كل الدول بالتنظيمات التقنية المطبقة في قطاع الدواء.

-**الانفتاح الدائم من خلال المفاوضات**: لا تعتبر اتفاقيات **OMC** جامدة، ولكن العكس فهي قابلة للتفاوض الدائم من حيث تفسيرها أو من حيث فتح دائرة التفاوض الواسعة المتعددة الأطراف والتي تهدف بالنسبة إلى الدول الأعضاء العمل في اتجاه تحرير التجارة على المستوى العالمي .وتجدر الإشارة إلى فتح الدورة الخاصة بالتفاوض التجاري المتعدد الأطراف منذ نوفمبر (2001 دورة **DOHA**) إلى غاية الآن.

-**آليات حل النزاعات**: وهو الإجراء المنظم لمجموع نظام اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، حيث تلجأ الدول المعنية إلى هذا الإجراء لحل النزاعات .وبفهم من هذا المبدأ بأنه في حالة مصادقة الجزائر تصبح إلزامية . وبذلك، يجب دراستها وتحضيرها بشكل يحافظ على المصالح **OMC** على اتفاقيات الاقتصادية والتجارية للجزائر .هذه الملاحظة العامة تكون أكثر أهمية في قطاع حساس مثل الصحة. وتجدر الإشارة إلى الاستثناءات الخاصة بالصحة العامة، حيث يركز المبدأ العام لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على عدم تأثير أي إجراء يهدف إلى تحرير تدفق السلع والخدمات أو حقوق الملكية الفكرية على أمن أو صحة الأفراد والحيوانات أو حماية النباتات.

2-مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال

هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء .هذه الاتفاقيات هي :اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جدا .كما تشجع هذه الاتفاقيتين العمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.

وفي إطار السعي لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية **SPS** و **OTC** ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستتخذها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء(الاستيراد بشكل خاص).وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء..، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين .ولذلك تكون وزارة الصحة مسئولة لدراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر .

كما تهتم أساسا اتفاقية **ADPIC** لـ **OMC** والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية . وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري .وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل

دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة.

وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد. ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الآتي :

-خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان.

-خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع.

-الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المنظمات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛

-خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما.

-الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80 % من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول. كما تحتكر هذه المنظمات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و 200 مليون دولار.

-يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية.

-احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد.

-حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي

ومن ثم تقليص الإنتاج.

-ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء.

وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن استراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا. ويعتبر ذلك أيضا خطر

على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

ومجمل القول، تتمثل مخاطر الاتفاقيات الدولية في الضغوطات المرتبطة بتسجيل الأدوية، إجراءات استيراد الأدوية، سياسة تشجيع الأدوية الجنيسة وأثر الانفتاح التجاري للسوق. وقد تم التطرق للإجراءات الجديدة في مجال استيراد الأدوية وأثر الانفتاح التجاري سابقا لأنها كانت واضحة

في الاتفاقية وغير قابلة للنقاش. في حين يبقى أثر تغيير القوانين الخاصة بنظام تسجيل الأدوية وسياسة تشجيع الدواء الجنيس من أهم الضغوطات التي يمكن التفاوض فيها والتي لها آثار بالغة الأهمية خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة على تنافسية صناعة الدواء الوطنية بصفة عامة ومجمع صيدال على الخصوص.

❖ ضغوطات نظام تسجيل الأدوية:

يعتبر إدارة نظام التسجيل الأساس لكل نظام سوق الدواء، حيث يتم فيه اختيار موافقة أو رفض دخول الدواء في السوق سواء عن طريق الإنتاج أو الاستيراد. وبذلك يتم فيه النقاء المصالح التجارية وفي نفس الوقت انشغالات تسيير والمحافظة على الصحة العامة. وفي هذا المستوى تستجوب السلطات الصحية خلال تحضيرات مفاوضات الموافقة للدخول في المنظمة العالمية. كما تتركز عليه الرهانات الأساسية لشكل السوق المستقبلي للدواء.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تمارس ضغوطات تغيير النظام الحالي لتنظيم سوق الدواء على مستوى تسجيل الأدوية ويكون الحجة التي يجب أن تظهر بكل شفافية في مفاوضات الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة. في حين تعتبر كل الإجراءات التابعة الأخرى (تصريح التموين، إجراءات خاصة بالاستيراد، معايير مراقبة الجودة والقواعد المطبقة على التوزيع) محددة بوضوح من خلال بنود اتفاقيات المنظمة العالمية، كما تعتبر الزامية وغير قابلة للنقاش. وفي الواقع العملي، لا توجد معلومات من خلال تصريحات الإدارة الصحية عن اتجاه نمط إدارة

التسجيلات وكيف سيتم تطورها في سياق الدخول إلى المنظمة العالمية. وحقيقة فإن نمط إدارة التسجيلات يشكل بعض الصعوبات والمرتبطة بالتأخر في إعطاء التعليمات الدورية، وبعدم احترام التعليمات الموجودة، وبصفة عامة ترتبط بغياب الشفافية في القرارات ورد فعل ضعيف من طرف الإدارة المسؤولة في اتجاه مسألة أساسية وعليه، يمكن أن تسوء حالات القصور في إدارة التسجيلات من خلال القيود الإضافية التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية ومن ثم ضرورة التزام الجزائر بها.

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد. وعليه، يجب الاستعانة بخبرة دولية لتدعيم مجموعة العمل (مسئولي وزارة الصحة) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتقادي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

❖ السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجنيسة:

يساهم تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة في انهيار إجراءات تشجيع الأدوية الجنيسة ومن ثم انهيار القدرة التنافسية لصيدال بما أنها منظمة لإنتاج وتسويق الأدوية الجنيسة. ونظريا، يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجنيسة على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة. ولذلك، يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي

تفتقده الأدوية الجنيسة في الجزائر. وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجنيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة. كما تشترك في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعي، البحث العلمي، وكالة الملكية الصناعية... الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المنظمة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجنيسة. ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر مكرسة على هذا العمل. كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني. ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيسة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى

المنظمة. وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيس. كما يؤسف أيضا عدم

إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية. ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار)

المنظمات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المنظمات المحلية. ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة. ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيسة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

ومما سبق يمكن القول بأن الآثار والمخاطر التي تفرضها تطبيق اتفاقيات UE و OMC وخاصة

الاتفاقيات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية تشير إلى ضعف تنافسية مجمع صيدال .وذلك يؤدي إلى وجوب الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي سوف تلقي العبء أكثر على المجمع نتيجة أن الأدوية الأجنبية سوف تدخل للسوق الجزائري بأسعار تقل عن أسعار المجمع وبجودة أعلى .وعليه، يجب البحث في الطرق الملائمة لمواجهة هذه المخاطر ومن ثم تحسين التنافسية .وهو محور الفصل الموالي.

المطلب الثالث: تحديد المزايا التنافسية المحتملة لمجمع صيدال

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف وبأخذ الفرص والتهديدات الخارجية ومن خلال التعرف على القطاعات السوقية الجذابة والاستراتيجيات التي تصلح لخدمة هذه القطاعات مع إمكانية كسب صيدال للمزايا التنافسية، يمكن التوصل إلى تحديد المزايا التنافسية المحتملة لصيدال والتي تحقق لها المكانة المطلوبة.

ويستطيع المجمع أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة، وهي الخاصة

بأمراض : ارتفاع ضغط الدم HTA ، السكري Diabète ، الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires

القلب والشرابين Cardiovasculaire ، مرض الربو Asthme ، مرض السرطان Cancer ، وذلك عن طريق التميز بالجودة .بينما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة ، وهي :الأدوية المعالجة للأمراض المعدية Infectiologie ، أدوية أمراض المعدة والأمعاء Gastro entérologie ، الغدد والهرمونات Endocrine/Hormones ، الأدوية المسكنة للأوجاع Antalgique ، أدوية الأمراض النفسية Psychiatrie ، المضادة للالتهاب Anti-Inflammatoires

، الأدوية المعالجة لأمراض العيون Ophtalmologie ، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية Dermatologie ، والتي فشلت فيها صيدال في اقتحام السوق بالرغم من الطلب المتزايد من هذا النوع من الأدوية، ينبغي أن تسعى صيدال إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة.

وتحتاج صيدال أن تذهب إلى أبعد من تثبيت الصورة الذهنية العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن ميزة أو مزايا تنافسية معينة موجودة في أصنافها العلاجية دون الأصناف المنافسة .وسوف يتم في هذه الخطوة من خطوات تحقيق التوقع اختيار المزايا التنافسية الملائمة لكل منتج دوائي والتي يمكن تحقيقها، ثم توظف الأساليب والأدوات التسويقية القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء. ويمكن أن تعلن صيدال عن خاصية واحدة رئيسية لتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها الدوائية أو أكثر، معتمدة على أبعاد الميزة التنافسية وهي لا تخرج عن المكونات الخمس :الجودة ، التكلفة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء .وبذلك، لا يمكن أن تحقق

صيدال الميزة التنافسية من خلال كل الأبعاد التنافسية السابقة الذكر، وإنما يجب أن توضع ضمن أسبقيات محددة.

ونظرا لأن صيدال متخصصة في إنتاج الأدوية الجنيصة أي التي سقطت منها حماية البراءة القانونية، فإن أسبقية الابتكار مستبعدة من قائمة الأسبقيات. ونظرا لعدد منتجات تشكيلة صيدال التي تفوق 200 منتج، بالإضافة إلى صعوبة تصنيف هذه التشكيلة حسب الأصناف العلاجية والأمراض المستهدفة لكل منتج دوائي لأن الكثير من الأدوية تعالج عدة أمراض في نفس الوقت ولأنها تتطلب اختصاص في مجالي الطب والصيدلة ، فإنه يمكن القول بأن الأسبقيات التنافسية لمختلف منتجات صيدال الدوائية تدور حول بعدي فعالية الدواء كأحد مقاييس الجودة والسعر .

وفي إطار البحث عن تثبيت صورة ذهنية لمنتجات صيدال وبالاتماد على الأسبقيات التنافسية، يمكن لوحدة الأعمال أن تحقق تمركز المنتج من خلال الاستراتيجية المقترحة والتي تتمثل في تثبيت الصورة الذهنية على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر .

كما يمكن أن تتبع صيدال استراتيجية " نفس المنتج بسعر أقل " من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية . وذلك من خلال الأنشطة التسويقية وبناء صورة ذهنية من أجل إدراك المستهلكين ووصفي الدواء بأن الدواء الجنيص يعطي نفس الفعالية مثل الدواء الأصلي ولكن بسعر أقل .

وبما أن صيدال تواجه منافسة شديدة من جراء متغيرات عالمية وظروف بيئية متعددة .ولا يمكن أن تعتمد على العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع هذه المتغيرات عن طريق التكيف فقط، خاصة وأن البحث والتطوير في المجال الدوائي من طرف المخابر العالمية وتيرته سريعة وقوته عالية، فإما أن تكون صيدال يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين أو أن تستبق التغيير .

وبما أن صيدال منظمة منتجة ومسوقة للأدوية الجنيصة، فإن الخيار الوحيد المتاح لها هو تحقيق سبق و التصرف قبل المنافسين من خلال تطوير جزيئات الأدوية « **les Molécules** » الموجودة أصلا في

السوق من أجل استدامة المزايا التنافسية .وبذلك تعتبر صيدال تابعة لقادة السوق مالكي براءات الاختراع ، الأمر الذي يلزمها بأن يكون لها قدرة تطويرية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية.

وعليه، يجب أن تبقى صيدال دائما في محاولة منها للتطوير والتجديد الدائم لتشكيلة منتجاتها من أجل تقديم جزيئات الأدوية بالجودة وبأقل تكلفة إلى واصفي الدواء والمستهلكين النهائيين .كما يجب تكيف تشكيلة منتجاتها مع العادات الجديدة لهؤلاء .ومن أجل ذلك يتم اقتراح تبني صيدال لسياسة المقلد أي التبعية عن بعد للقائد .

حيث يجب أن تقوم بتقليد الأدوية الجديدة في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك .كما يجب اختيار من بين هذه الأدوية الجديدة تلك التي حصلت على حصة سوقية كبيرة وثقة واصفي الدواء الأطباء.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار الطريقة الأسرع في تطوير الأدوية الجنيصة الجديدة .ويكون ذلك إما عن طريق شراء الوصفة أو التطوير **intra-muros** من طرف مركز البحث والتطوير التابع لصيدال، وذلك من أجل كسب الوقت ويكون صيدال من ثم السباق في طرح الدواء الجنيص في السوق بعد الدواء الأصلي.

ومما سبق يمكن القول بأن سياسة تقليد الأدوية الأصلية هي الأنسب لصيدال ولكن بشرط أن تكون الأولى والأسرع في هذا التقليد أي الأولى في دخولها سوق الأدوية الجنيصة .بالإضافة إلى ضرورة توفر هيكل لنظام معلومات فعال وبقطة تنافسية، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال الأدوية الجنيصة واستدامة لمزاياها التنافسية.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل تطبيق موضوع البحث على مجمع صيدال لصناعة الدواء، بحيث تم تحديد مجالات العمل والسوق والتنافس للمجمع. وقد تم الاعتماد في تحديد مجالات عمل صيدال على الأصناف العلاجية. كما تم تطبيق نموذج المجموعات الاستراتيجية ل Porter للتعرف أكثر على مجال تنافس صيدال الجزائري.. وأظهرت نتائج التطبيق بوجود مجموعتين رئيسيتين، هما: مجموعة المنظمات الدوائية العالمية والتي تتميز بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية تمتلك وحدها حق تصنيعها وتسويقها؛ أما المجموعة الثانية التي يعتبر مجمع صيدال من ضمنها مع منظمات القطاع الخاص وأجنبية تتميز باستراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة نظرا لتركيزها على تصنيع الأدوية الجنيسة. ويعتبر مجمع صيدال الرائد في هذه المجموعة.

وأكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها وقدراتها المختلفة اعتبار استراتيجية التركيز والتنويع حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية. ويتعلق اقتراح استراتيجية التنويع الجزئي من خلال الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير منتجات مرحلة النضج والانحدار والأشكال الصيدلانية. بينما يتعلق اقتراح استراتيجية نمو الأسواق بالأدوية الموجهة لأمراض القلب، المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، والأدوية المضادة للالتهاب. ويمكن اعتماد استراتيجية التنويع الكامل أو البحث عن منتجات جديدة تخدم قطاعات سوقية جذابة مثل الأدوية المعالجة لأمراض الأذن، أمراض النساء، المضادات الحيوية للجيل الثالث، الأدوية الحيوية.

وتهدف الاستراتيجيات السابقة إلى بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة من خلال خلق وضع أو مكانة معينة للأصناف العلاجية الخاصة بالمجمع ومنتجاته وعلامته التجارية في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة. ومن أجل ذلك تم تحديد المزايا التنافسية الملائمة لمختلف أنشطة صيدال، وهي ميزة التكلفة الأقل للأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة وميزة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة للأصناف العلاجية للأمراض المزمنة. كما تم اقتراح استراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية لمجمع صيدال.

خاتمة عامة

خاتمة :

لقد تمت الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحها البحث حول مدى مساهمة الانتاج في بناء الميزة التنافسية لمجمع صيدال من أجل اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، والتعرف على أهم أساليب تدعيمها، وفرص وآفاق مجمع صيدال لصناعة الدواء كأسلوب لهذا التدعيم من خلال تفعيل دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية. وكانت النتائج مؤكدة لأغلب الفرضيات المطروحة للاختبار.

ولقد أوضحت نتائج البحث عن مصادر الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر عدم امتلاك الجزائر لبعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في هذه الصناعة. ومن ثم عدم قدرة صناعة الدواء في الوقت الحالي المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي. وعلى الرغم من سعي الجزائر لإيجاد أساليب لتدعيم صناعة الدواء وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة النسبية إلى مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي، غير أن ذلك لم يجد نفعا أو أن دور الدولة لم يكن واضحا سيما أن بيئة الأعمال التي تتصف بعدم اكتمال الإطار التشريعي المنظم لها مع قصور كبير في تطبيق القوانين الموجودة أو تضاربها مما يؤدي إلى تعطيلها. ومن جانب آخر يشكل تعقيد الإجراءات التنظيمية وعدم الشفافية والبيروقراطية الإدارية والفساد الإداري مشكلة كبيرة لبيئة الأعمال. كما اعتمدت أيضا الجزائر في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الدواء على برنامج تأهيل المنظمات الذي يرجى أن يكون له دور إيجابي في تدعيم تنافسية الصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على وجه الخصوص. وذلك من خلال تأهيل المنظمات المنتجة للدواء وخاصة مجمع صيدال الذي يلعب الدور الرئيسي والإيجابي في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

وفي إطار البحث عن آفاق وفرص صيدال لتدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر بما أنها المنظمة الرائدة في الإنتاج الوطني، تم قياس تنافسية المجمع بتطبيق مؤشرات القياس المعتمدة في البحث. وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. وعليه، تترجم هذه الحصة المزايا التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج.

وفي محاور للبحث عن أسباب ضعف تنافسية صيدال، تم التوصل إلى أن تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية والتي يصعب تحديد مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا المستوى. وبالنظر إلى الضغوطات التي تحملها مشاريع اتفاقيات **UE** و **OMC** عند بداية تطبيقها والتي تمثل مصدر التزامات على القانون الداخلي الجزائري هي العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. كما تتمثل اتفاقيتي **SPS** و **OTC**

أكبر تهديد خارجي لها، حيث تشمل هذه الاتفاقيات على قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. كما ترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جدا، بالإضافة إلى تشجيعها للعمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.

وتعتبر الوضعية التنافسية لصيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياتها، غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل نتيجة تهديدات ومخاطر الاتفاقيات الدولية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية المتمثلة في سوء تسيير حافظة منتجاتها. ومن أجل تدعيم تنافسية صيدال تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية التنافسية في المجمع من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية. وكان تحديد مثلث التسويق الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال تحديد مجال العمل، مجال السوق ومجال التنافس أهم هذه المساهمات، خاصة أن نتائج البحث أظهرت وجود مزايا تنافسية في سوق الدواء الجزائري من خلال أسس التجزئة التسويقية، الأجزاء السوقية التي تعتبر فرص تسويقية يمكن لصيدال اقتناصها وخدمتها. كما أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تنفيذها من طرف صيدال حسب إمكانياته المختلفة، من خلال تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي، بأنها تتمتع بنقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لها فرص سوقية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية.

كل النتائج السابقة كانت الأساس في اقتراح استراتيجية التركيز والتنويع التي أصبحت حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية. ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجيات وبناء مكانة سوقية للمجمع تم تحديد المزايا التنافسية الملائمة لمختلف أنشطة صيدال، وهي ميزة التكلفة أقل وميزة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة. كما تم اقتراح استراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية لمجمع صيدال.

❖ نتائج و توصيات :

-أصبح بناء القدرة التنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء.

-التحديات الداخلية المرتبطة بمحاولة رفع تنافسية صناعة الدواء وجعلها أكثر تكيفا مع أهداف السياسة الوطنية للصحة. وتأخذ هذه التحديات عدة أبعاد، يمكن حصرها فيما يلي :تلبية احتياجات المواطنين من الدواء وتوفيره في السوق؛ تحكم نظام الضمان الاجتماعي في النفقات الخاصة بالتعويض؛ تخفيض من فاتورة الواردات؛ ترقية الصناعة الوطنية للدواء؛ تطوير الأدوية الجنيصة؛ الدخول في مجالات الابتكار مثل التكنولوجيا الحيوية.

-ويرجع أيضا اتجاه المنافسة لصالح الواردات إلى وجود مزايا تنافسية لدى هذه المنتجات .فالمنظمات تصل إلى ما يميزها عن المنظمات الأخرى عن طريق تحقيق ميزة تنافسية سواء بابتكار تكنولوجيا جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في السوق .ولا يمكن القول أن صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة يمكنها التميز من خلال الابتكار لأنها تعتمد على تقليد الأدوية التي انتهت فترة حمايتها وأصبحت ملكية عامة، وقد يقوم المجمع بإدخال بعض التطويرات عليها وتقديمها للسوق بدون براءات اختراع جزائرية يعتمد عليها في عملية التنافس .كما أن اتجاه المجمع للاستثمار في البحوث والتطوير يكلفه موارد مالية وبشرية طائلة قد لا تمكنه من الاستمرار في ظل ازدياد المنافسة في السوق الدوائية . وأمام سوق الدواء الدائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، يبحث مجمع صيدال الرائد في إنتاج الدواء الجнис في الجزائر عن أساليب للاحتفاظ وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق، بالإضافة إلى أن يكون مساهرا لطلب السوق الذي تغير في كثير من المجالات.

-أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها المختلفة من خلال تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي بأنها تتمتع بنقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لها فرص سوقية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية.

❖ توصيات على مستوى مجمع صيدال

- ضرورة الاهتمام بالتوجهات الإستراتيجية والتكتيكية للتسويق من أجل بناء المزايا التنافسية.
- ضرورة مراعاة تغير أسعار الصرف للعملة الأجنبية للمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج.
- ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المنظمات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها.
- إعداد برنامج واضح وقابل للتنفيذ عن أوجه التطور والآثار السلبية الناتجة من تطبيق اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة وكيفية مواجهتها.
- تصفية المنتجات التي تحقق مردودية الخدمة الطبية منخفضة أو منخفضة.
- تطوير المستحضرات التي في مرحلة الانحدار، والاهتمام بتطوير الأشكال الصيدلانية.
- الاهتمام أكثر بأنشطة البحوث والتطوير ورفع نسبة الإنفاق عليها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.
- الاهتمام أكثر بزيادة جودة الدواء من حيث الفاعلية ومكسبات الطعم والإضافات من أجل اكتساب المزايا التنافسية

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط المزايا التنافسية في المنظمات الجزائرية بمتغيرات أخرى مثل ، الموارد البشرية، التمويل .ومعرفة مدى مساهمة هذه المتغيرات في تدعيم القدرة التنافسية لهذه المنظمات بإمكانه أن يزيل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الصناعة الجزائرية

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

ا. الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين :مدخل إنتاجي مصر :نشر المؤلف، 2003.
- 2- أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي :الصناعة -التجارة- الخدمات ،القاهرة :بدون جهة نشر ،1994.
- 3- الحناوي محمد صالح، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجمعية ،الإسكندرية ،مصر، (2000).
- 4- الخضيرى ، محسن أحمد . صناعة المزايا التنافسية . مجموعة النيل العربية . القاهرة . مصر . (2004).
- 5- بوشافي بوعلام: " المنير في المحاسبة العامة " ، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996).
- 6- جميل أحمد توفيق: « إدارة الأعمال » ، (لبنان: دار النهضة العربية 1978).
- 7- حسين الماجي، تنظيم المنافسة ، القاهرة :دار النهضة العربية، 2003 .
- 8- خطير كاظم محمود هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفا. عمان 2001.
- 9- سعيد الخضري، أحمد الشيخ ، علي الوندري، "المدخل إلى الاقتصاد " الإمارات العربية المتحدة، دار القلم للنشر والتوزيع، 1989.
- 10- سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 1998.
- 11- سمير أحمد عسكر: " مدخل إلى إدارة الأعمال " (مصر: دار النهضة العربية 1984).
- 12- شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى (الجبهة :دار الحامد للنشر، 1998).
- 13- عادل حسن " التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج " لبنان. الدار الجامعية 1989.
- 14- عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات ،بغداد :مكتبة الذاكرة 2004 .
- 15- عامل حسن "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج" لبنان دار الجامعية 1989.
- 16- عفيف شريف عبد الله محمد عطية "إدارة العمليات الإنتاجية".
- 17- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.
- 18- عمر صخري: " اقتصاد المؤسسة (ديوان المطبوعات الجامعية 1993).
- 19- كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000 .
- 20- كامل المغربي: « أساسيات في الإدارة » ،(لأردن: دار الفكر 1995).

- 21- محمد الشكريجي " إدارة المشاريع الصناعية" لبنان مطابع دار الكتب 1968.
 - 22- محمد سويلم: « الإدارة » (مصر: دار الهاني 1994).
 - 23- محمد علي الحناوي - علي الشرقاوي. إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. الدار الجامعية 1990.
 - 24- محمود محمد المنصوري - إدارة التنظيم والعمليات الإنتاجية، المهنة القومية للبحث العلمي ط1 1993.
- II. دروس و محاضرات ورسائل جامعية:
- 1- السكارنة، بلال خلف ،استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الاردن .رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات الادارية و المالية . جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان-الأردن(2005).
 - 2- بن عنتر عبد الرحمان -دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير الجزائر 1995.
 - 3- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، نادي الدراسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر (2002).
 - 4- دروس و محاضرات الأستاذ "كساب علي" في مقياس تسيير المخزونات، 2000-2001.
 - 5- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير معهد العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2003 .
 - 6- لعساس أسيا - التخطيط والرقابة على الإنتاج في العملية الإنتاجية رسالة ماجستير. مكتبة الجزائر -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2000/2001.
 - 7- مجلة المستقبل العربي . القدرة التنافسية على مستوى المشروع عدد 254 (2000).
 - 8- نوي طه حسين، نظم المعلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
 - 9- هاني جهاد. استراتيجيات العمليات و أثرها على الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية.
 - 10- قنطري زوليخة، مساهمة لقياس الإنتاجية وتوزيع الفائض باستعمال طريقة حساب فائض الإنتاجية الإجمالية .دراسة حالة :المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد خلال الفترة - 1988-1993. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 1996.
- III. الدوريات
- 1- القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر. 2003
 - 2- الطراونة محمد الجودة الشاملة و القدرة التنافسية . مجلة العلوم الإدارية. مجلد 29 عدد 1 الأردن(2002).

3- القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد) 24 ديسمبر 2003.

4- جريدة الخبر 2006/03/13.

5- علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهايار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، في :مجلة التنمية .الإدارية، العدد75 أبريل 1997.

IV. تقارير و وثائق أخرى

1- المعهد العربي للتخطيط. تقرير التنافسية العربية. الكويت(2003).

2- تقرير التنافسية العربية لسنة2003 .

3- منشورات صيدال، 2007 .

4- وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2007 .

5- وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية "التنافسية وتجربة الأردن"دراسات و أبحاث غير منشورة، (2004).

V. مواقع إلكترونية

1- www.Saidalgroup.com.

2-www.snapo.org

3- www.algex.dz

4- www.cnis.dz

ثانيا: باللغة الفرنسية

1- A. Desreumaux ،**Introduction a la gestion des entreprises** (Paris: Armand Colin ،1992.

2- Alain Spalanzuni ،**Précis de Gestion industrielle et de production** Alger (OPU) 1994.

3- Assouak ،**Le marché mondiale et national du médicament** ،IN : 5ème Conférence Nationale de L'information Médicale ،EL OUED (Mai 2007).

4- G.GARIBALDI. **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner** (Paris : ed. d'organisation ،1994).

5- Groupe Saidal ،**Rapport de Gestion** 2005.

6- Jean Jacques Lambin ،**Le marketing stratégique** (Paris: édition- Paris ،1993).

7- M. PORTER. **l'Avantage concurrentiel des nations** (Paris : inter-éditions ، 1993).

8- Muhtaseb,B.M.A.1995 international Competitiveness Of Jordan.Manufacturing industry.Unpublished ph. thesis ,University of Strathclyde.

9- pour plus d'information ،voir: Michael Armstrong ،**a hand book of: Management Techniques ،the bestselling guide to modern management methods** (Kogan Pag) ،translated by.

- 10- pour plus d'information ,voir : D. G. McFridge ,**La compétitivité : Notions et mesures** (Canada : Ottawa,1995).
- 11- pour plus d'information ,voir : Rachida MERAD ,**Formations dans l'industrie pharmaceutique:un besoin urgent** ,IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC ,Alger (22-23 october 2007).
- 12- Porter ,Michel ,the Competitive Advantage of Nation ,Macmillan press Ltd (1991).
- 13- www.Saidalgroup.com.