

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال مالية

الموضوع:

التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي
في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة: مجمع صيدال خلال الفترة من 2004 إلى 2013 -

تحت إشراف

- إيمان

من إعداد الطالبتين:
الأستاذة:

- آمنة عيادي

خلفلاوي

- زهرة حمودة

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما
علمتنا إنك أنت العليم الحكيم }

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية

32

شكر وتقدير

مصادقا لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نحمد ونشكر المولى عز شأنه وجل سلطانه بديع السماوات والأرض، على العزيمة والصبر الذي منحنا إياهما طيلة المشوار الدراسي لينتكل جهدنا بهذا العمل الذي نتمنى أن يكون سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه

وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"

نتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة المشرفة "إيمان خلفاوي" لقبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى ما منحنا إياه من جهد ووقت وتوجيهات ودعم لإنجاز هذه المذكرة

كذلك نتقدم بالشكر إلى إدارات وعمال مجمع صيدال على المساعدة المقدمة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للمذكرة ونخص بالذكر "بورويس رشيد"

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال منهم شرف مناقشتهم لمذكرتنا فلهم منا كامل الشكر والعرفان

إلى الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير ونخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية

ولا ننسى الزميلات والزملاء فلهم منا خالص الإمتنان والتقدير على تشجيعهم وتعاونهم

ونعبر عن خالص شكرنا لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بابتسامة مشجعة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	مستويات الاستراتيجية في المؤسسة (أهم الاعتبارات والعناصر)	(1-1)
20	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	(2-1)
25	تصنيف موارد المؤسسة وتعيينها	(3-1)
59	أهم عناصر نقاط القوة والضعف	(1-2)
60	أهم عناصر الفرص والتحديات	(2-2)
76	تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال	(1-3)
78	تطور مبيعات مجمع صيدال	(2-3)
79	تطور عدد العمال لمجمع صيدال	(3-3)
81	تطور مؤشر الربحية لمجمع صيدال	(4-3)
83	مؤشر التكاليف لمجمع صيدال	(5-3)
85	تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال	(6-3)
86	توزيع حصص الصناعة الدوائية في السوق الوطنية لسنة 2013	(7-3)
91	مشتريات مجمع صيدال لسنة 2012	(8-3)
92	قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2012	(9-3)
97	الحصة السوقية النسبية للمجمع سنة 2011	(10-3)
97	معدل نمو الصناعة لمجمع صيدال سنة 2011	(11-3)
98	نسبة مبيعات كل منتج إلى إجمالي مبيعات المجمع	(12-3)
98	إحداثيات كل نشاط	(13-3)
103	خطوط الإنتاج المتواجدة في مجمع صيدال	(14-3)
104	تطور نسبة الإنتاج المحقق للإنتاج المخطط لمجمع صيدال	(15-3)
105	تطور المعدلات المحققة لمبيعات المجمع من حيث الكمية والقيمة	(16-3)
106	هيكل الزبائن ونصيبهم من مبيعات مجمع صيدال	(17-3)
107	تطور قيمة مشتريات مجمع صيدال	(18-3)
109	ملخص لنقاط القوة والضعف في مجمع صيدال	(19-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الشاملة	(1-1)
43	رسم تخطيطي لخريطة المجموعات الاستراتيجية	(1-2)

44	نموذج بورتر للقوى الخمس	(2-2)
48	مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG	(3-2)
50	نموذج ماكينزي	(4-2)
52	نموذج مصفوفة هوفر	(5-2)
57	نموذج سلسلة القيمة	(6-2)
60	مصفوفة SWOT	(7-2)
70	تطور بنية الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(1-3)
71	الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال	(2-3)
78	قيمة كل من الإنتاج والمبيعات لمجمع صيدال	(3-3)
80	تطور عدد العمال لمجمع صيدال	(4-3)
83	تطور مؤشر التكاليف لمجمع صيدال	(5-3)
87	وضعية مجمع صيدال في السوق الوطنية لسنة 2013	(6-3)
92	مشتريات مجمع صيدال لسنة 2012	(7-3)
93	نسبة مشتريات مجمع صيدال حسب الدول لسنة 2012	(8-3)
96	تطبيق نموذج القوى لبورتر بمجمع صيدال	(9-3)
99	مصفوفة BCG لمجمع صيدال	(10-3)
101	خريطة قطاع الدواء حسب نموذج بورتر للمجموعات الإستراتيجية	(11-3)
110	تطبيق تحليل SWOT على مجمع صيدال	(12-3)

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة أهم المختصرات
(أ-ح)	مقدمة عامة
[01 - 29]	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي
02	مدخل
03	المبحث الأول: عموميات حول التحليل الاستراتيجي
03	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية
03	أولاً- تعريف الاستراتيجية
04	ثانياً- أهمية الاستراتيجية
04	ثالثاً- مستويات الاستراتيجية
06	رابعاً- صياغة استراتيجيات الأعمال
09	المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي
09	أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي
10	ثانياً- علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي
10	ثالثاً- أهمية التحليل الاستراتيجي
11	المطلب الثالث: مجالات التحليل الاستراتيجي والعناصر الاستراتيجية
11	أولاً- مجالات التحليل الاستراتيجي
12	ثانياً- العناصر الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
15	المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية
15	أولاً- تعريف البيئة الخارجية
15	ثانياً- مستويات البيئة الخارجية ومكوناتها
17	ثالثاً- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية
18	المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
18	أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
19	ثانياً- أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
19	المطلب الثالث: مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
19	أولاً- تحديد طبيعة المحيط وفهمه
20	ثانياً- تحليل القوى التنافسية
20	ثالثاً- تحديد الموقع التنافسي
21	رابعاً- تحديد الفرص والتهديدات

22	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
22	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية
22	أولاً- تعريف البيئة الداخلية
22	ثانياً- جمع المعلومات عن البيئة الداخلية
23	المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
23	أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
24	ثانياً- مكونات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
27	ثالثاً- فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
27	المطلب الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
27	أولاً- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمؤسسة وجمعها
27	ثانياً- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة
28	ثالثاً- تحليل نقاط القوة والضعف
29	خلاصة الفصل
[62 -30]	الفصل الثاني: المركز التنافسي وأدوات تدعيمه
31	مدخل
32	المبحث الأول: عموميات حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
32	أولاً- تعريف المنافسة
32	ثانياً- أنواع المنافسة
33	ثالثاً- عوامل تحديد المنافسة
33	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
33	أولاً- تعريف التنافسية
34	ثانياً- مؤشرات التنافسية
34	ثالثاً- أهداف التنافسية
34	رابعاً- المرتكزات الأساسية للتنافسية
35	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية
35	أولاً- تعريف الميزة التنافسية
35	ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية
36	ثالثاً- مظاهر الميزة التنافسية
36	رابعاً- محددات الميزة التنافسية
37	المبحث الثاني: ماهية المركز التنافسي
37	المطلب الأول: مفهوم المركز التنافسي
37	أولاً- تعريف المركز التنافسي
38	ثانياً- خواص تحديد قوة المؤسسة نسبة لمركزها التنافسي
38	المطلب الثاني: بناء المركز التنافسي
40	المطلب الثالث: أبعاد المركز التنافسي
42	المبحث الثالث: أدوات تحليل وتدعيم المركز التنافسي

42	المطلب الأول: أدوات تحليل البيئة الخارجية
42	أولا- نموذج تحليل المجموعات الاستراتيجية
44	ثانيا- نموذج التحليل القطاعي لبورتر
47	ثالثا- نماذج تحليل المحفظة الاستثمارية
53	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيئة الداخلية
54	أولا- مدخل تقييم الوظائف
56	ثانيا- نموذج تحليل سلسلة القيمة
58	المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي swot
58	أولا- تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف
59	ثانيا- تحديد الفرص والتهديدات
60	ثالثا- تحليل مصفوفة swot
62	خلاصة الفصل
[63-114]	الفصل الثالث: تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي
64	مدخل
65	المبحث الأول: تقديم عام للمجمع
65	المطلب الأول: تعريف المجمع، مهامه وهيكله التنظيمي
65	أولا- تعريف ونشأة مجمع صيدال
66	ثانيا- مهام مجمع صيدال
66	ثالثا- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
72	المطلب الثاني: البناء الاستراتيجي لمجمع صيدال
72	أولا- رسالة ورؤية مجمع صيدال
72	ثانيا- الغايات والأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال
73	المطلب الثالث: التطلعات المستقبلية لمجمع صيدال
73	أولا- الشراكة في ظل الاندماج والتكامل العالمي
75	ثانيا- المنظور الاستراتيجي لمجمع صيدال
76	المبحث الثاني: تحليل نشاط وتنافسية مجمع صيدال
76	المطلب الأول: تحليل نشاط مجمع صيدال
76	أولا- تطور حجم الانتاج لمجمع صيدال
77	ثانيا- تطور مبيعات مجمع صيدال
79	ثالثا- تطور العمالة لدى مجمع صيدال
80	المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية مجمع صيدال
80	أولا- مؤشر الربحية
82	ثانيا- مؤشر التكاليف
84	ثالثا- مؤشر الانتاجية الكلية للعوامل
86	رابعا- مؤشر الحصة السوقية
87	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع
88	أولا- العوامل الداخلية

88	ثانيا- العوامل الخارجية
90	المبحث الثالث: تحليل المركز التنافسي لمجمع صيدال
90	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال
90	أولا- تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على مجمع صيدال
96	ثانيا- تطبيق نموذج المجموعات الاستشارية BCG على مجمع صيدال
100	ثالثا- تطبيق نموذج بورتر للمجموعات الاستراتيجية على مجمع صيدال
102	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال حسب نموذج سلسلة القيمة
102	أولا- الأنشطة الرئيسية
106	ثانيا- الأنشطة الداعمة
109	المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي للمجمع (تحليل (SWOT
114	خلاصة الفصل
116	الخاتمة
120	قائمة المراجع
	الملاحق

1- تمهيد

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

فالعالم اليوم يعيش مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة السابقة، حيث تنشط المؤسسة في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة، كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة وإن كان بعض هذه العوامل مفروضة عليها كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية وتحول السلوكيات الاجتماعية.

وبالانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأوروبية مما يعني تدفق العديد من المنتجات إلى السوق الجزائرية مما يزيد من شدة المزاومة في المؤسسات الأجنبية والمحلية، وهذه المزاومة تجعل المؤسسات الاقتصادية تعيش في بيئة الثابت فيها هو التغير وهذا ما يحتم على المؤسسات الاقتصادية الوطنية تحديث استراتيجياتها التنافسية بما يعكس مكانتها في السوق ومركزها التنافسي بالنسبة لمثيلاتها من المؤسسات الصناعية.

وقد اهتمت المؤسسة بدراسة وضعها التنافسي في الصناعة من خلال الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الذي لم يلق في مؤسساتنا ذلك الاهتمام الكبير من قبل المخططين وأصحاب القرارات الاستراتيجية، فاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي تسهم في التعرف على وضعية المؤسسة في السوق بالنسبة لنظيراتها لطرح الخيارات الاستراتيجية أمام الموقف أو الوضع الحالي للمؤسسات الاقتصادية في محفظة نشاطاتها أو منتجاتها لاتخاذ القرار الاستراتيجي بما يتلاءم والتوقع المحتمل لتطور الأوضاع السوقية ومختلف المؤشرات أو المعايير الأخرى التي تراها المؤسسة مناسبة لتحديد الاستراتيجية المثلى.

ويعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية من أهم القطاعات العالمية التي تسعى معظم الدول لترقيتها وتنميتها بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق نجد الجزائر من أكثر الدول حرصا على تنمية هذه الصناعات وتحسين قدرتها التنافسية، ورغم التجربة الحديثة للجزائر في هذا المجال فإنها تمكنت من تشكيل قاعدة صناعية تتكون من مجموعة من الوحدات الإنتاجية المحلية تسعى إلى رفع تغطية السوق المحلي من المنتجات الصيدلانية، لذا سنعمل من خلال هذه الدراسة على معرفة طبيعة المنافسة داخل هذا القطاع والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام مجمع صيدال وسبل تنميتها.

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة التي اخترنا لها عنوان "التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية".

2- مشكلة الدراسة

ينشط الاقتصاد الحالي في نظام مفتوح لا يمكن للمؤسسات في خضمه أن تبقى بمعزل عن التغيرات والتطورات السريعة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد لأجل القيام بتحليل استراتيجي للمتغيرات الكامنة من أجل العمل على تعزيز موقفها التنافسي.

وعلى ضوء ما تقدم يتضح ضرورة دراسة دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم وأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية، المركز التنافسي؟
- كيف تستطيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحفاظ على الوضعية التنافسية الحالية، والحصول على مكانة ومركز تنافسي متميز؟
- ما هي الأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين وتطوير القدرات التنافسية لدعم المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف مجمع صيدال؟ وما هي الخيارات المتاحة أمامه؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول وضع مجموعة من الفرضيات والتي سنحاول الإجابة بالتفصيل في طيات البحث بالإثبات أو النفي عن طريق الدراسة النظرية والميدانية.

3- فرضيات الدراسة

وتنبثق هذه الفرضيات من الأسئلة الفرعية السابقة كما يلي:

- يرتبط نجاح المؤسسة واستمرارها على مدى فهمها لبيئتها وكذا مدى ملائمة الاستراتيجيات التي تتبعها.
- يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعد ضرورة حتمية للمؤسسة خاصة في ظل تنامي المنافسة.
- يساهم تحديد متغيرات البيئة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الاستراتيجية التي يمكن للمجمع صيدال أن يتبناها.
- تعتبر الشراكة البديل الاستراتيجي الملائم للمؤسسات المصنعة للدواء وهذا للتغلب على التهديدات ومواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

4- أهمية الدراسة

تتوقف أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع "التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي"، وتوقيته فبعد انضمام الجزائر إلى الاتحاد الأوروبي وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في مواجهة العديد من البدائل لمنتجاتها، وفي ظل الانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية وما تفرزه من تغييرات، كل هذا يشكل تحديات للمؤسسات وحتى تستطيع التأقلم مع الأوضاع الجديدة فهي بحاجة إلى تنمية استراتيجيتها الإدارية وتحسين وتطوير قدراتها التنافسية محلياً لكي تستطيع المنافسة عالمياً؛

ضف إلى ذلك لاتزال مؤسستنا تعاني من تخلف كبير لأسباب عديدة تكمن في صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية، أو اعتماد المقاييس النوعية في إبداء برامجها ونشاطاتها نظراً

لطبيعة النظام المركزي الذي تنتمي إليه واعتمادها على الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها المتنوعة، الأمر الذي يجعل أهمية البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية باعتبار التحليل الاستراتيجي وسيلة منطقية منظمة تساعد على وضع حلول علمية وملائمة؛

5- أسباب اختيار الموضوع

ثمة أسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع وقد تمثلت في:

- الأهمية البالغة لهذا الموضوع، حيث أن ازدياد شدة المنافسة يستدعي الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالتحليل الاستراتيجي، وذلك لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، واختيار أهم الاستراتيجيات لمجابهتها من أجل الحفاظ أو تعزيز مركزها التنافسي؛
- الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته وإبراز أهميته للمؤسسة الاقتصادية لتعزيز مركزها التنافسي؛
- الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية بالصناعات الصيدلانية؛
- اقتناعنا بأن الإدارة الاستراتيجية أسلوب علمي يجب أن يطبق في أي مؤسسة تريدي تحقيق أهدافها؛
- التعرف على القطاع الصيدلاني الذي يعتبر ذا خصائص معينة من خلال دراسة تطبيقية لمجمع صيدال، ولما يتمتع به من شهرة وطنية وجهوية ومدى مساهمته في تخفيض فاتورة الاستيراد من الدواء؛
- المساهمة في إضافة الجديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

6- أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة توضيح وفهم موضوع التحليل الاستراتيجي وإلقاء الضوء على أدواته ونتائجه؛
- التعرف على كيفية تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- الربط بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في بناء المركز التنافسي للمؤسسة؛
- توضيح أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية التحليل الاستراتيجي في بناء الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية؛

- تحليل الموقف البيئي استراتيجيا لتحديد الوضع والبحث عن أحسن الخيارات الاستراتيجية التي تحقق التميز والانفراد؛

- محاولة تزويد مؤسساتنا بالأدوات والأفكار التي تساعد على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وظائف المؤسسة؛

- التأكيد على ضرورة تغيير النمط التسييري في المؤسسات وإعطائه بعدا استراتيجيا خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة الأعمال؛

- تحليل عوامل ومتغيرات البيئة العامة والخاصة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة لغرض استعمال النتائج المتحصل عليها لغرض تقوية مركزها التنافسي.

7- منهجية الدراسة

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف أساسا إلى

جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها، حيث سنعتمد عليه لتشخيص ظاهرة البحث وفهم العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والمركز التنافسي. إلى جانب هذا استخدمنا المنهج التاريخي لدراسة الخلفية التاريخية لهذه الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المقارن الذي استخدمناه لتتبع ومقارنة وضعية المجمع وكذا مختلف النتائج التي حققها خلال سنوات الدراسة. واعتمدنا كذلك على منهج دراسة حالة لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجمع صيدال.

8- حدود الدراسة

نظرا لأهمية قطاع الصناعة في الجزائر، واشتداد المنافسة فيه في السنوات الأخيرة، فقد وقع اختيارنا في الدراسة الميدانية على المجمع الوطني لصناعة الأدوية الصيدلانية "صيدال" وبالتالي تتمثل حدود دراستنا بدراسة حالة مجمع صيدال خلال عشر سنوات من 2004 إلى 2013 وهي الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق والذي شهد فيها تغير البيئة التنافسية للمجمع.

9- الدراسات السابقة

ومن بين الدراسات التي تم تناولها في هذا الموضوع أو بالأحرى جزء منه فلم يسبق أن تم دراسة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والمركز التنافسي على حد علمنا نذكر:

- الدراسة الأولى: أحيدة مليكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها الذي يعرف التغير الدائم والمستمر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي ومجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلائم مع رسالتها وأهدافها المسطرة، لتتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أساليب التسيير الاستراتيجي لا يتم تطبيقها في مجموع المؤسسات محل الدراسة مع وجود بعض ملامحه والتي تعتبر بعيدة عن المستوى المعتمد لضعف مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي. كذلك المؤسسات التي تم دراسة مدى إمكانية تطبيق التحليل الاستراتيجي تعتمد على مستوى المعلومات الممكن توافرها ومستوى التحليل المستخدم بهذه المعلومات من أجل تطبيقها وتبقى كل المؤسسات تقريبا تطبق نموذج مصفوفة swot لاختيار استراتيجياتها لكن بأسلوب شخصي أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي.

- الدراسة الثانية: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد، 05، 2012.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومكونات الرأسمال غير المادي، وكذا استعراض أهم أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي، ودورها في تقييم هذا الجانب. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- تحتاج عملية تقييم الرأسمال غير المادي إلى أدوات متعددة الأبعاد، وهذا ما يتميز به التحليل الاستراتيجي بحيث يبحث بشكل أساسي على نقاط القوة والضعف على مستوى

موارد وامكانيات المؤسسة، ورصد الفرص والتهديدات على مستوى محيطها الخارجي وهذا في ظل ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

- نتيجة التحليل الاستراتيجي هو استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة، ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة.

10- أدوات الدراسة

- لاختبار فرضيات البحث وتحديد أهدافه، اعتمدنا على مصادر عديدة مكنتنا من جمع المعلومات الضرورية، ومن أهمها نذكر:
- ✓ الدراسة النظرية: من خلال المسح المكتبي والاطلاع على مختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية وكذا الملتقيات والرسائل العلمية والمجلات ومواقع الأنترنت المتعلقة بالموضوع والاستشهاد بأفكار رجال الإدارة.
 - ✓ الدراسة الميدانية: الخاصة بمجمع "صيدال" حيث استخدمنا فيها:
 - تحميل التقارير والإحصائيات ومختلف الوثائق الداخلية للمجمع من مختلف المصالح؛
 - المقابلة المباشرة: تم الاعتماد بصورة أساسية على المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم الإعداد لهذه المقابلات بطريقة منظمة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة مع كل من رئيس مصلحة التجارة ورئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة المالية، وترجع أسباب اختيار هذه الفئة فقط لكونهم العينة التي تحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا؛
 - بالإضافة إلى الملاحظة، وتعتبر المقابلة والملاحظة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً وأصدقهم.

11- هيكل الدراسة

لدراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول يسبقها مقدمة تهتم بتوضيح إشكالية البحث، أهميته وأهدافه، الأدوات والمنهج المتبع في الدراسة، أما عن محتويات الفصول فهي كالآتي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي"، وتم التعرض فيه إلى عموميات حول التحليل الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وكذا التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

الفصل الثاني: "المركز التنافسي وأدوات تدعيمه"، حيث استعرضنا فيه عموميات حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا ماهية المركز التنافسي، وفي الأخير استعرضنا فيه أدوات تحليل وتدعيم المركز التنافسي.

الفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان "تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي" حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على المجمع من خلال إعطاء تقديم عام للمجمع، ثم تحليل نشاطه وتنافسيته، لنختم الفصل بتحليل وتدعيم المركز التنافسي لمجمع صيدال.

وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة وضحنا فيها نتائج الدراسة وكذلك التوصيات المقترحة.

12- صعوبات الدراسة

- لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة تتمثل أهمها في:
- صعوبة حصر كل المتغيرات البيئية بالمؤسسة؛
 - غياب المراجع حول موضوع المركز التنافسي؛
 - أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاصطدنا بصعوبات كبيرة متمثلة في عدم حصولنا على كافة المعلومات المساعدة في تطبيق ما جاء في الجانب النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة؛
- إلا أنه رغم كل هذه الصعوبات فنأمل أن نكون قد وفقنا على الأقل في الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع.

مدخل

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بالمؤسسات إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي، الذي يشكل مرتكز أساسي يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المحددة. فالتحليل الاستراتيجي يعد من أول مراحل التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل أسلوب لدراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، نظرا لما تمتلكه هذه العوامل من تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة، حيث ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبتمام هذه العملية بدقة وصرامة سيقدم التحليل الاستراتيجي المعلومات اللازمة والصادقة لحالة المؤسسة، الأمر الذي يجعل من القرارات المأخوذة في المراحل اللاحقة ذات مصداقية وبالتالي تكون قد حددت التوجهات التي تتبعها المؤسسة بصفة تضمن لها النمو والتطور، لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول التحليل الاستراتيجي؛
- ✓ المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية؛
- ✓ المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل الاستراتيجي

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. لذا سنتناول في هذا المبحث: ماهية الاستراتيجية، مفهوم التحليل الاستراتيجي وكذا مجالاته والعناصر الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

الاستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال، التي تستخدمها الإدارة لتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فصياعتها هي المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

أولاً- تعريف الاستراتيجية

استخدمت كلمة "الاستراتيجية" منذ زمن بعيد في المجال العسكري وتعني "فن القيادة الحربية" عند اليونانيون "strategos" أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة.⁽¹⁾

وقد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في بداية القرن الماضي، مما جعل معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى تستخدم الخطط الاستراتيجية لافتكاك مكانة وحصة سوقية معتبرة في السوق العالمية.

وتعرف الاستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".⁽²⁾

يعني أن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهاته المؤسسة، فهذا المفهوم يفسر ثلاث عوامل تؤثر بدرجة بالغة على الاستراتيجية تتمثل في:

- ✓ البيئة الخارجية ومتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية؛
- ✓ الموارد والإمكانيات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ الأهداف التي تحددها المؤسسة وتسعى لإنجازها ضمن زمن محدد.

كذلك هي: "ليست حل المشاكل المطروحة بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل، وعليه فإن قلب الاستراتيجية وجوهرها هو الفعل أو العمل. ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها".⁽³⁾

خلاصة ما سبق إن الاستراتيجية مفهوم معقد وتركيب ذو أبعاد ستة، فهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات، والوسائل الأساسية لتكوين الغرض والغاية والأهداف بعيدة المدى، وتحديد المجال أو قطاع المنافسة، والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية، ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمؤسسة، أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي، وأخيراً تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المؤسسة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة.

ثانياً- أهمية الاستراتيجية

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 62.

(2) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 19.

(3) رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 102.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

لقد أصبح على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرارية والنمو أن تنتهج استراتيجية طويلة الأجل لمواجهة كل التغيرات الطارئة للمحيط، والتهديدات الممكنة من طرف المنافسين، فلا الذكاء ولا التجربة كافيان لإعداد خطط نمو وتوسع ولا يمكن الاعتماد عليها فقط، بل يتعدى ذلك بكثير أي يستلزم توفر استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط المتقلب والمنافسة الشديدة وقدرة المؤسسة على التأقلم. وتتوضح أهمية الاستراتيجية للمؤسسات في النقاط التالية:(1)

- ✓ تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- ✓ يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة؛
- ✓ توفر إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
- ✓ تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات؛

ثالثاً- مستويات الاستراتيجية

وتتمثل فيما يلي:(2)

- 1- **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:** يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية. وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.
- 2- **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل.
- 3- **الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:** تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسات الأعمال، وفي المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، أن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات، نشاط التسويق والنشاط المالي والمحاسبي...إلخ، تطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة، وعادة ما تكون مسؤوليته وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال. والجدول الموالي يوضح أهم الاعتبارات والعناصر الخاصة بالمستويات الاستراتيجية الثلاثة في مؤسسات الأعمال.

جدول رقم (1-1): مستويات الاستراتيجية في المؤسسة (أهم الاعتبارات والعناصر)

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص38.
(2) نفس المرجع، ص: 43-45.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

المستوى	مسؤولية تطوير الاستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه)	- هيكلة محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	- اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة للظروف الصناعية/ التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الاستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة استراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 47.

رابعاً- صياغة استراتيجيات الأعمال

قبل استعراض استراتيجيات الأعمال يجدر بنا تسليط الضوء على بعض التكتيكات التنافسية والتي تتبع على مستوى الأعمال كخطة تشغيلية أو تنفيذية لاستراتيجيات الأعمال.

1- التكتيكات التنافسية: يقصد بالتكتيك تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ استراتيجية معينة (متى، وكيف؟) وهي اقصر من حيث البعد الزمني، وأقل من حيث النطاق مقارنة بالاستراتيجيات.

حيث تصنف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات إلى:⁽¹⁾

- تكتيكات البعد الزمني (متى تنافس؟): تسمى المؤسسة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتج جديد في صناعة معينة لأول مرة باسم "المبادر أو الرائد" ومن أهم مميزاتهما:

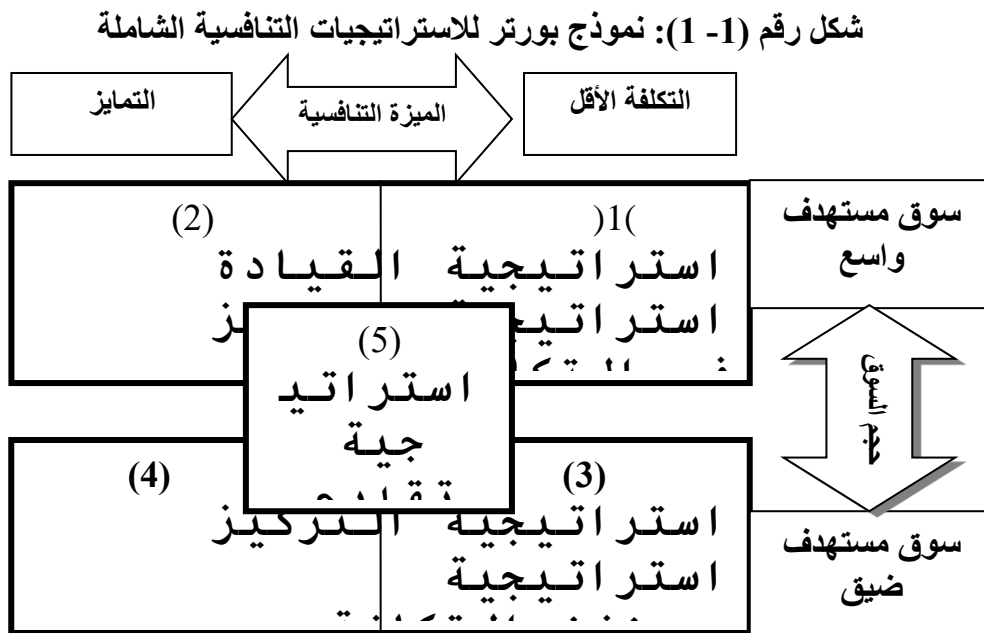
- ✓ القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة؛
- ✓ خفض التكلفة وكذلك تحقيق أرباح عالية نتيجة إقبال المشترين على منتجاتها التي تعتبر وفقاً لإدراكاتهم ذات قيمة عالية؛
- ✓ بإمكانها أيضاً وضع معايير يتم إتباعها من المؤسسات التي تنتج سلعا مماثلة لاحقاً في نفس الصناعة.

(1) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 153-155.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

- تكتيكات موقع السوق (كيف تنافس؟): يمكن للمؤسسة أو وحدة الأعمال ممارسة استراتيجيتها في السوق بشكل هجومي أو دفاعي من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية. والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما يحدث التكتيك الدفاعي في السوق الحالي للمؤسسة وذلك كأسلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن من جانب المنافسين.

2- الاستراتيجيات التنافسية (نموذج بورتر للاستراتيجيات الشاملة): رأى بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في صناعة معينة تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي والذي يعني عمق السوق المستهدف للمؤسسة. وعلى هذا يجب على المؤسسة المفاضلة بين استراتيجيتين أساسيتين هما التكلفة و التمايز (التميز) ودمج هاتين الاستراتيجيتين بنوعي السوق (واسع وضيق) في نموذج تمت تسميته "نموذج بورتر للاستراتيجيات الشاملة" نحصل على خمسة أنواع من الاستراتيجيات موضحة في الشكل الموالي:



المصدر: حسن محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر، 2009، ص196.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:⁽¹⁾
أ- استراتيجية القيادة في التكلفة: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون في موقف قيادي

(1) حسن محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر، 2009، ص196.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية بعدة طرق منها:

- ✓ تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على اهتمام العاملين بالتكلفة وبضرورة تخفيضها؛
- ✓ تقديم منتج أساسي دون إضافة كماليات (مثل: إنتاج سيارة دون تكييف أو راديو)؛
- ✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية؛
- ✓ محاولة استخدام المواد الأولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج؛
- ✓ محاولة البيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء؛
- ✓ خلق درجة عالية من التكامل الرأسي الأمامي أو الرأسي الخلفي (مثل: شركة تنتج مشتقات الألبان وتنشئ مزرعة ألبان تكون ملكا لها).

ب- استراتيجية التمييز الشامل: يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون في السوق، الأمر الذي قد يجعلها قادرة على فرض أسعارها وزيادة مبيعاتها في السوق ككل وهي استراتيجية موجهة للسوق الكبير. ويتم ذلك بوسائل عدة منها:

- ✓ خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛
- ✓ تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
- ✓ تقليل خدمات المستهلك غير الضرورية؛
- ✓ توفير درجة عالية من التكامل عند استخدام المنتج؛
- ✓ مقابلة بعض الاحتياجات غير الاقتصادية مثل التفاخر أو خلق مركز اجتماعي باستخدام المنتج؛

✓ تقديم ضمان أو خدمة مميزة للمستهلك (صيانة دورية، ضمان طويل الأجل).

ج- استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، حيث يتم خدمة وإشباع حاجات المستهلكين في هذا القطاع كقطاع صغير عن طريق خفض سعر المنتج ولا تستهدف السوق ككل، والمؤسسة تسعى من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف من خلال التكلفة المنخفضة.

د- استراتيجية التركيز مع التمييز: وفق هذه الاستراتيجية فإن السوق يقسم إلى قطاعات صغيرة كما هو الحال في استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وتركز المؤسسة على قطاع واحد فقط وتقدم في هذا القطاع سلعة مميزة تلبي حاجات المستهلك، وحتى تمتلك هذا القطاع تقوم المؤسسة بتقديم خط كامل (أو متكامل) من المنتجات يمكن من توفير خدمات للمستهلك وبدرجة عالية من المرونة (سرعة الاستجابة للتغيرات في رغبات وحاجات المستهلك بهذا القطاع).

هـ- استراتيجية تقديم أفضل تكلفة: هذه الاستراتيجية تقدر المبلغ الذي يدفعه المستهلك مقابل حصوله على سلع ومنتجات المؤسسة، لذلك تقدم له سلعة تجمع بين التكلفة الأقل والتميز الأعلى مقارنة بالسلع المطروحة في السوق. والمؤسسة التي تنتهج هذه الاستراتيجية لا تتوقع كسب السوق بأكمله ولكنها تتطلع لما هو أكبر من قطاع سوقي محدد.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

3- **الاستراتيجيات التعاونية:** هي استراتيجيات تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل الصناعة وذلك بالعمل المشترك مع مؤسسات أخرى. وتشمل الاستراتيجيات التعاونية نوعين أساسيين هما:⁽¹⁾

- **استراتيجية التواطؤ أو التآمر:** يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بالتعاون الفعال في صناعة معينة لخفض الإنتاج وزيادة الأسعار وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية صريحة (تتم باتصالات مباشرة أو علنية) أو أن تحدث في صمت (تواطؤ ضمني) وذلك باستخدام نظم غير رسمية ويمكن أن يكون التواطؤ الضمني ناجحا في الحالات التالية:

- ✓ وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين؛
- ✓ وجود مؤسسة واحدة تتصرف كرائد؛
- ✓ وجود ثقافة مشابهة في الصناعة تقبل مثل هذا التعاون؛
- ✓ حالة وجود طلب عال أو تكرر المبيعات بمعدلات عالية وبطلبات صغيرة الحجم؛
- ✓ وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة؛
- ✓ عدم اختلاف التكاليف بين المؤسسات المتنافسة.

- **التحالفات الاستراتيجية:** تتم التحالفات الاستراتيجية بالشراكة بين مؤسستين أو أكثر في الصناعة وذلك لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالات كبيرة ومنافع متبادلة وتصنف هذه التحالفات من حيث البعد الزمني إلى نوعين من التحالفات هما:

- التحالفات قصيرة الأجل.
 - التحالفات طويلة الأجل وقد تنتهي بالاندماج.
- وهناك أسباب عدة تدفع المؤسسات أو وحدات الأعمال إلى التحالف الاستراتيجي ومنها ما يلي:⁽¹⁾

- ✓ الحصول على التكنولوجيا أو التسهيلات الصناعية أو الإنتاجية؛
- ✓ الحصول على مداخل أو منافذ لأسواق معينة؛
- ✓ خفض المخاطر المالية؛
- ✓ تقليص المخاطر السياسية؛
- ✓ تحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي

تسعى المؤسسة لتحقيق خيارها الاستراتيجي بالتوفيق بين الأوضاع الداخلية والخارجية، من خلال قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي للعناصر الاستراتيجية باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر.

أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي

للتحليل الاستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها :

" مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

(1) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".⁽²⁾

كما يعرف أيضا بأنه: " المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمؤسسات الأعمال إتباعها".⁽³⁾

كما نظر إليه ضمن المدخل الشامل لإدارة المؤسسة أنه "ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المؤسسة ليحل جوانب تمكنها وضعفها، والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجية داعمة".⁽⁴⁾ من خلال ما سبق يمكننا القول بأن:

التحليل الاستراتيجي هو أداة فعالة ومكون رئيسي للاستراتيجية، فهو المرحلة الأساسية من أنشطتها المتعددة (التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة)، باعتباره المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات بيئة المؤسسة. حيث يسعى للوصول إلى التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية، وعناصر الضعف الداخلية.

ثانيا- علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي

لتفادي الخلط بين التحليل الاستراتيجي ومختلف المفاهيم ارتأينا إلى تبيان العلاقة بينه وبين التشخيص والتخطيط الاستراتيجي نوجزها فيما يلي:

- العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي: يعرف التشخيص الاستراتيجي على أنه دراسة لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها، انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة.⁽¹⁾ تمكن من التعرف بصورة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها والتي يجب المحافظة عليها والتي يتم تغييرها. ومنه تعتبر عمليتي التحليل والتشخيص الاستراتيجي مرتبطتين ارتباطا وثيقا، فالتشخيص الاستراتيجي يمكننا من تحديد القاعدة والإمكانيات التي تبني عليها المؤسسة استراتيجيتها وذلك بالتعرف على قدرتها الذاتية والفرص والتهديدات التي تحيط بها. ليأتي بعد ذلك التحليل بأدواته ليفرز العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في حل مشاكلها.

- العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.⁽²⁾ ومنه يمكن القول أن عمليتي التحليل والتخطيط الاستراتيجي عمليتين متلازمتين ضمنا لبناء استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال نتائج تحليل جوانب تمكنها وضعفها وكذا الفرص المتاحة والتهديدات المعرقة لسير نشاط المؤسسة، من أجل خلق استراتيجيات تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 253.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 152.

(4) نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 112.

(1) Laflamme .M, Diagnostique Organisationnel Et Stratégie De Développement, Edition Morin, Paris, 1984, P 13.

(2) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 120.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثالثا- أهمية التحليل الاستراتيجي

يجمع الباحثين على ضرورة اعتماد التحليل الاستراتيجي بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، حيث تبرز أهميته في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعيا إلى تحقيق ما يلي:

✓ الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها؛

✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛⁽¹⁾

✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب... الخ؛⁽²⁾

✓ يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

✓ يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛

✓ تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها؛

✓ يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛

✓ يعطى التحليل الاستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمؤسسة.⁽³⁾

المطلب الثالث: مجالات التحليل الاستراتيجي والعناصر الاستراتيجية

تعرف المؤسسات المعاصرة تطورا كبيرا وسريعا بطريقة آلية تجعلها مواكبة لبيئتها تفرض عليها الإلمام بالعناصر الاستراتيجية ومجالات التحليل الاستراتيجي لبيئتها لتفادي الأخطار الموجودة في بيئة الأعمال.

أولا- مجالات التحليل الاستراتيجي

(1) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 73.

(2) محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر،

2002، ص 153.

(3) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال

إفريقيا، الجزائر، العدد 05، 2012، ص 218.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

اتسمت مجالات التحليل الاستراتيجي بالاختلاف النوعي والكمي استجابة للتطورات التي تواجهها المؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات الدولية والعالمية في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بالتغير والتعقيد والغموض. وتتلخص هذه المجالات فيما يلي:⁽⁴⁾

1- في المؤسسة: وتشتمل على ما يلي:

- الحصة السوقية الحالية والمفروض البحث عنها؛
- المركز في الأسواق الحالية والمحتملة؛
- الزبائن الأساسيين الحاليين والمطلوب البحث عنهم؛
- موقع المؤسسة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة؛
- تصورات ذوي المصالح عن المؤسسة؛
- المرونة في استخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة والمهارات؛
- التدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليه؛
- المنتج ودورة حياته، والمنتجات الجديدة وأنشطة البحث والتطوير؛
- القدرة على استقطاب الكادر والمحافظة عليه والخبرات.

2- عوامل الجذب والاستقطاب: وتشتمل على العوامل الآتية:

- حجم السوق الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- مواقع السوق الحالية والمطلوب البحث عنها؛
- حالة السوق من نمو ونضج واستقرار واضطراب وتراجع؛
- تركيب السوق المستهدف؛
- ربحية السوق المستهدف؛
- حالة المنافسين في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛
- الدخول إلى السوق والقيود الموجودة؛
- حالة القطاع التكنولوجي الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- التصورات عن القطاع الذي تنتمي المؤسسة إليه وما يرتبط به.

3- اعتبارات البيئة: وتتألف من:

- الأنشطة النظامية / القانونية؛
- المدركات العامة للمؤسسة؛
- القيود والعوامل القانونية؛
- المعطيات الاجتماعية وعلاقة المؤسسة بالمجتمع والتزاماتها الاجتماعية؛
- العوامل الأخلاقية، خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع والأخلاق، والضغوط الاجتماعية؛
- المقاومات السلوكية وقيود الإدراك؛
- الأوجه العامة للاستقرار والاضطراب واللاتأكد.

ثانيا- العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف)

إن المؤسسة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الاستراتيجية سوف تعرض نفسها للخطر، وتصنف العناصر الاستراتيجية إلى عناصر خارجية وأخرى داخلية.

⁽⁴⁾ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-118.

1-العناصر الاستراتيجية الخارجية: وتمثل الفرص المتاحة والمخاطر التي تعرقل سعي المؤسسة للاستفادة من هذه الفرص.

- **الفرص:** للإحاطة بهذا المفهوم نورد فيما يأتي أهم التعاريف:

"تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية

محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية". (1)

كما تعرف بأنها: " تلك القوى والظروف الخارجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق

أهدافها، أو الاتجاهات البيئية الملائمة لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق". (2)

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن الفرص هي تلك الظروف والوقائع الموجودة في

مكان ما من السوق، وفي فترة زمنية محددة والتي تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة، وإذا

ما تم استثمارها بشكل جيد وصحيح فسوف تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما أنها

تؤثر تأثيراً إيجابياً على أرباح المؤسسة.

- **التحديات:** يمكننا تعريف التحديات على أنها:

"عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي

الوصول إليها". (3)

كما تعرف أيضاً بأنها: "مشاكل وأضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ من تغيرات غير

مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تقاؤها أو التعامل معها بأفضل صورة

ممكنة". (4)

بناء على ما سبق فالتحديات هي تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلباً على مكانة

المؤسسة في السوق، أو هي تلك الحالات غير المرغوبة في بيئة المؤسسة، والتي تؤثر على

المؤسسة أو على بعض أنشطتها لتعرضها للمخاطرة أو الخسارة أو الفشل".

2-العناصر الاستراتيجية الداخلية: وتتمثل في نقاط القوة والضعف المتعلقة أساساً بإمكانيات

المؤسسة وقدراتها ومواردها.

- **نقاط القوة:** يمكن ذكر بعض التعاريف:

"هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو

الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر قوتها وتساهم في إنجاز العمل

بمهارة وخبرة عالية". (5)

كذلك هي "صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة وتكون بمستوى أفضل من

المؤسسات المنافسة، والتي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على

المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها". (1)

(1) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 158.

(2) نفس المرجع، ص 85.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 325.

(4) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 102.

(5) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(1) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 121.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

وبذلك فإن نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

- **نقاط الضعف:** لهذا المفهوم عدة تعاريف أهمها:

" هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على أداء المؤسسة. مثل بطء عمليات التوزيع أو ضعف المبيعات".⁽²⁾

كما تعرف كذلك بأنها: "صفات، موارد ومؤهلات تكون بمستوى أقل عند مقارنتها مع المؤسسات المنافسة، مما تنعكس بشكل سلبي ومباشر على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بالشكل الفعال".⁽³⁾

إذن نقاط الضعف هي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه نشاطها، ومن مميزاته التغيير والتعقيد وهو ما يستدعي دراسته وتحليله. والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هو حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذا معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى. وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى ماهية البيئة الخارجية، وكذا مفهوم التحليل الاستراتيجي لهذه البيئة وكذا مراحلها.

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

(2) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 205.

(3) حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

تعد البيئة الخارجية من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات باعتبار أنها مصدر أساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها.

أولاً- تعريف البيئة الخارجية

قبل التطرق إلى تعريف البيئة الخارجية سوف نتطرق إلى تعريف البيئة "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا".⁽¹⁾

أما البيئة الخارجية فتعرف بأنها: "تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها".⁽²⁾ كما تعرف كذلك بأنها: "مجموع العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير".⁽³⁾

ومنه يمكننا القول بأن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجياتها، ونقصد بالعوامل تلك المتغيرات والاعتبارات المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المؤسسات سواء من القطاع العام أو الخاص.

ثانياً- مستويات البيئة الخارجية ومكوناتها

على أساس عملية التأثير المباشر وغير المباشر تصنف البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

1- البيئة العامة (البيئة الخارجية الغير مباشرة): تعرف بأنها البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حقيقي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها.⁽⁴⁾ وتتمثل أهم مكوناتها فيما يأتي:

➤ البيئة الديموغرافية: اعتبرها كوتر العامل الأول لأنها تعبر عن مستهلكي منتجات المؤسسة. إن تغير هذا العامل يؤثر مباشرة على مخرجاتها، حيث تسعى المؤسسة إلى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات سواء في نمط أو شكل أو حجم الاستهلاك.⁽¹⁾

➤ البيئة الاقتصادية: تعبر عن جميع العوامل التي تحدد قوة وكفاءة اقتصاد الدولة الذي تعمل بداخله المؤسسة.

➤ البيئة التكنولوجية: تحتوي البيئة التكنولوجية على الاكتشافات والاختراعات، الابتكارات، طرق نقل التكنولوجيا ومختلف البحوث التكنولوجية.

➤ البيئة السياسية والقانونية: تؤثر كثيرا على القرارات التجارية، حيث النظام السياسي وتشريعاته القانونية والإدارية تحدد الإطار أين المؤسسات والأفراد يزاولون نشاطاتهم.

➤ البيئة الاجتماعية والثقافية: تشير إلى مجموع العوامل والقيم الاجتماعية، كالتقاليد الاجتماعية، أنماط المعيشة، اتجاهات المجتمع... الخ.

بالإضافة إلى هذه العوامل فإنه توجد عوامل أخرى تدرج ضمن البيئة العامة للمؤسسات، فعلى سبيل المثال أضاف كوتر البيئة الطبيعية، فأشار من خلالها إلى أن البيئة

(1) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص 151.

(2) فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 255.

(4) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الثانية، 2005، ص 110.

(1) Philip Kotler et autres, Marketing management, Pearson éducation, 12édition, paris, 2006, p 91.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

الطبيعية في وقتنا الحالي، تشكل اهتمامات كبيرة على الصعيد العالمي، وتطرق من خلالها إلى أربعة عناصر: نقص المواد الأولية، تكلفة الطاقة، التلوث البيئي، تدخل الدولة في تسيد الموارد الطبيعية.

وكذلك يوجد عوامل البيئة الدولية والعالمية التي تلعب دورا هاما وبارزا ومؤثرا على مؤسسات الأعمال، وتخلق هذه التغيرات عادة تحالفات استراتيجية من شركات وتكتلات اقتصادية دولية، أو تحالفات سياسية دولية.

2- البيئة الخاصة (المباشرة) أو بيئة الصناعة: تتضمن البيئة الخاصة المتغيرات البيئية الخارجية الأقرب إلى المؤسسة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين وهي تضم مجموعة من المتغيرات التي تضمنها نموذج القوى الخمس لبورتر التي تحدد وتشكل هيكل الصناعة.⁽²⁾

ومن مكوناتها نذكر ما يلي:

- **العملاء:** هم الأفراد أو المجموعات التي تفتني منتجات المؤسسة لاستهلاكها النهائي أو تحويلها أو بيعها بعد القيام بتغييرات عليها أو دون ذلك.
 - يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة الخاصة موقع الصدارة من حيث الأهمية. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات مؤسسة الأعمال.⁽³⁾
 - **الموردون:** هم الأطراف الذين يمدون المؤسسة باحتياجاتها من مدخلات (المواد الخام، العمالة والآلات) اللازمة لإنتاج مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.
 - **المنافسون:** يعرف المنافس بأنه المؤسسة التي تقدم نفس المنتجات أو تشبهها، أو تتقارب أسعار منتجاته مع أسعار المنتجات المعنية، والتي تسعى كذلك إلى إشباع نفس مجموعة العملاء.
 - **الشركات الاستراتيجية:** هي تلك المؤسسات التي ترتبط بمؤسسات أعمال أخرى لتشكل اتحادات وتحالفات استراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها، والتي لها وقع قوي ومباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المؤسسة.⁽¹⁾
 - **المستثمرين أو الممولين:** يمثلون بصفة رئيسية المساهمون (مالكي الأسهم) أي حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المنطقة.
- بالإضافة إلى هذه المكونات توجد عناصر أخرى لا تقل أهمية في البيئة الخاصة منها: المجتمع، الحكومة، الوسطاء، النقابة.
- ثالثا- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية**
تتم وفق الإجابة عن التساؤلات التالية:⁽²⁾
- 1- كيف تتم عملية جمع المعلومات المطلوبة عن البيئة الخارجية؟ ويتم ذلك بالاعتماد على عدد من الأدوات والمصادر منها:**

⁽²⁾إلهام فخري طميلة، **استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 54.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁽¹⁾ خالد محمد بني حمدان، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 97.

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 155.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

- المصادر الشفهية: هي المناقشات التي تجرى بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات، أو أن يسأل أحد الزملاء سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى.
- المصادر الوثائقية: هناك مصادر أولية تتمثل في الدوريات العلمية، المطبوعات الرسمية والإحصائية وكذا الأطروحات الجامعية، ومن مميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس. وهناك أيضا مصادر ثانوية يمكن حصرها في المطبوعات والمنشورات، ومن مميزات أنها محددة وجاهزة وتكلفتها منخفضة نسبيا.
- التجسس الصناعي: وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية الخاصة فيما يتعلق بالمنافسين، لكن بعض رجال الإدارة يعارضون في استخدام التجسس هذا باعتباره جريمة، بينما يؤيده آخرون على أساس عمل في ميدان الأعمال وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة (كالتزوير، رشوة العاملين في المؤسسات المنافسة ... إلخ).
- أساليب التنبؤ: هي أساليب كمية وكيفية، وتتلخص في النماذج المتمثلة في: السلاسل الزمنية، الاتجاهات وبناء النماذج، نماذج اقتصادية رياضية، تحليل الانحدار، تقديرات رجال البيع، أسلوب دلفي، العصف الذهني، السيناريوهات، الجماعات الصورية.

2- ما مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية؟ هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

- الوزارات: وأهمها وزارة الصناعة، التجارة، التموين، الاقتصاد ... إلخ؛
- المجالات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد؛
- الغرف التجارية والصناعية؛
- الشركات الصناعية والتجارية؛
- مراكز البحث العلمي ومكان الاستشارات الإدارية؛
- أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة (أفراد ذوي اختصاص في الميدان).

3- من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن يكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه، وتحليله وخرنه وتشغيله، حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية والحيوية ويجب وملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها.⁽¹⁾ فعلى سبيل المثال إذا واجهت المؤسسة قرارا لجمع استيراد مواد خام معينة أو زيادة الرسوم على بعض الموارد. فإن المعلومات المطلوب الحصول عليها لمعرفة تأثير هذا القرار تكون لها أهمية بالغة عن الآخر أو قد يكون تأثيرها محدودا. ومنه يجب تخصيص أفراد ولو مؤقتا تحت إشراف مدير التخطيط للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة، وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب. والمعلومات قد تكون آنية، كما قد تكون غير آنية وهذه الأخيرة تظهر باهظة التكلفة. فعند ظهور تكنولوجيا جديدة، وإذا كانت المؤسسة تحضر للدخول في سوق جديد، فيجب عليها أن تستعد لذلك، لأن إخراج منتج جديد يتطلب اختبار المنتج وإطلاقه والمعلومات التي تحاول المؤسسة الحصول عليها يجب أن تتأكد من أنها مفيدة لها قبل امتلاكها.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى تعريف التحليل الاستراتيجي، مع تبيان أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من أولويات المؤسسة وذلك بحكم تأثيرها السريع بالعوامل المحيطة بها وكذا مرونتها، فالتحليل يمكنها من التصدي للتهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص المعروضة قصد تحقيق الأهداف المرجوة. هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

"هو فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية وتحديد أفضل السبل للاستجابة والتأقلم للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل الأداء".

كما يعرف كذلك بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية"⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن:

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يعتمد على مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على استراتيجيات المؤسسة، حيث يصعب على هذه الأخيرة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها حيث أن التحليل يحدد القوى الفاعلة في المؤسسة التي تعمل على تحديد الفرص السانحة لاستغلالها وكذا مواجهة التهديدات لتحقيق أفضل أداء وذلك باستغلال وسائلها الداخلية.

ثانياً- أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

للتحليل الاستراتيجي أهمية كبيرة فهو يساعد على:

✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها؛
✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة؛

✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات

المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء القانونية أو الأخلاقية... الخ؛⁽²⁾
✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداداتها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها؛

✓ وبذلك تعد عملية تحليل ودراسة البيئة الخارجية من العوامل المهمة التي تساعد في اكتشاف الفرص واغتنامها ومواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة استراتيجيتها.

المطلب الثالث: مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولاً- تحديد طبيعة المحيط وفهمه

(1) خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أو متغير، بسيط أو معقد... الخ. (3) وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر. والجدول الموالي يوضح هذه التغيرات مدعومة بأمثلة.

الجدول رقم (1-2): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ - أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر وفي المستقبل؟	
اقتصادية	سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل الفائدة - السياسة النقدية - التضخم - البطالة 	<ul style="list-style-type: none"> - قوانين الاحتكار - قوانين حماية المحيط - السياسة المالية - تنظيم التجارة الخارجية - الاستقرار الحكومي وقانون العمل
تكنولوجية	اجتماعية / ثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - الإنفاق العام للبحث والتطوير - الاستثمارات العامة والخاصة - الاكتشافات والتطورات الجديدة - سرعة التحولات التكنولوجية - معدل التقدم 	<ul style="list-style-type: none"> - التوزيع السكاني - توزيع الدخل - قدرة التنقل اجتماعيا - التغيير في أسلوب الحياة - الوفيات

المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 21.

ثانيا- تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر)

إن الهدف من بناء استراتيجية للمنافسة في المؤسسة، ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها. (1) وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار ومتوسط تكاليف الاستثمار. (2) وسنتطرق لهذا النموذج بالتفصيل في الفصل الموالي.

ثالثا- تحديد الموقع التنافسي

(3) سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 21.

(1) جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقا يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع. فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل.⁽¹⁾

رابعا- تحديد الفرص والتهديدات

الفرص ما هي إلا تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية، بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية، ورصد كل الفرص والتهديدات التي تواجهها، غير كاف لوحده لتحقيق مركز تنافسي قوي، إذ لابد من تحليل البيئة الداخلية أيضا

(1) سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

لتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال مجموعة من العمليات المحكمة، وابتداءً مناهج معينة تسمح بتحليل مكونات البيئة الداخلية من موارد مختلفة وإمكانات تجعلها قادرة على تجاوز منافسيها. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى: ماهية البيئة الداخلية، مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وكذا خطوات تحليلها.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

قبل التطرق إلى مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ارتأينا تعريف البيئة الداخلية وكذا كيفية جمع المعلومات عنها.

أولاً- تعريف البيئة الداخلية

هناك عدة تعاريف للبيئة الداخلية نذكر منها:

" هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية " (1)

كما تعرف بأنها: "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته " (2)

ومنه فالبيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية، والتنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذا فإن اختلاف البيئة الداخلية يتجسد باختلاف قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها. والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة "

ثانياً- جمع المعلومات عن البيئة الداخلية

يتم جمع المعلومات عن البيئة الداخلية بالاعتماد على: (3)

1- نظام معلومات الموارد البشرية: هو نظام معلومات يقوم بدعم وظيفة الموارد البشرية، يستخدم في أغلب المؤسسات ويعتبر أقدم وأشهر نظام حيث تتمثل وظائفه في النقاط التالية:

✓ يقوم بإدارة قاعدة البيانات المتعلقة بالموظفين وتعالج تلك البيانات للإبقاء بحاجة المستخدمين؛

✓ إعداد تقارير معلومات تتعلق بالمزايا والتعويضات وبرامج التأمين وكذا التوزيع السكاني للعاملين، ووصف مناصبهم لكل من المستفيدين الداخليين والخارجيين؛

✓ إعداد تقارير عن التنبؤات الاقتصادية والصناعية للإدارة واستخدامها في إعداد الخطط العمالية للمؤسسة.

2- نظام معلومات التسويق: هو نظام معلومات مبني على أساس الحاسب الآلي، يعمل بالتكامل مع نظم المعلومات الوظيفية الأخرى (التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية)، في حل المشكلات المرتبطة بالتسويق لمنتجات المؤسسة وخدماتها من أجل تحقيق أهدافها. ويتألف نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من النظم الفرعية، حيث نجد في هذا النظام مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتكون من: نظام معلومات محاسبية، نظام بحوث التسويق، نظام الاستخبارات التسويقية. ومجموعة من النظم الفرعية للمخرجات تتمثل في: نظام فرعي

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(3) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتدعيم الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 384.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

للمنتج، نظام فرعي للمكان، نظام فرعي للترويج، نظام فرعي للتسعير وكذلك نظام فرعي للمزيج المتكامل.

3- نظام معلومات الإنتاج: هو نظام مبني على أساس الحاسب الآلي، الذي يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات، وتستخدم مخرجات نظام معلومات الإنتاج في إدارة وتشغيل نظام الإنتاج بالمؤسسة. حيث لا بد من توافر المعلومات التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف بجهاز الإنتاج وذلك من أجل دعم واستغلال جوانب القوة والقضاء على نواحي الضعف.

4- نظام معلومات التمويل: يمكن تحديد أهم المهام التي يقوم بها هذا النظام كما يلي:

✓ التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية؛

✓ تقييم مصادر الأموال الواردة؛

✓ الرقابة المالية.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية.

أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بأنه: "إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولا بد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف".⁽¹⁾

ويعتقد بعض الباحثين بأن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يكون ذو إطار واسع وشامل بالإضافة إلى العمليات والوظائف التشغيلية، كل من الثقافة التنظيمية والإدارة وطبيعة الأعمال، كما يعتقد أن يؤخذ بعين الاعتبار سمعة المؤسسة وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن أن تكون لها علاقة.⁽²⁾

وقد اتفق أغلب الباحثين في ميدان الإدارة الاستراتيجية على أن تحليل البيئة الداخلية هو عملية يتم من خلالها الوقوف على أنشطة وسياسات المؤسسة الداخلية، لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتقييم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة، والهدف من ذلك هو إعطاء هذه العوامل للمدير الاستراتيجي ليضع استراتيجية بناء على ذلك.

ثانياً- مكونات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

يشمل تحليل البيئة الداخلية مجموعة من ثلاث عناصر أساسية هي:

1- الموارد: تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:⁽¹⁾

- الموارد الملموسة: هي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.

(1) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(2) يوسف حجي الطائي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 19، 2010، ص 15.

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 172.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

- الموارد غير الملموسة: وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المؤسسة، ولكن عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الزبون، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.
- الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري، وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار. كل هذه الموارد موضحة بالجدول الموالي.

جدول رقم (1-3): تصنيف موارد المؤسسة وتعيينها

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
غير الملموسة: ● التكنولوجيا	- الإنتاج والعمليات. - نظم المعلومات. - التسويق.	- الملكية الفكرية - حقوق الملكية للنشر. - مصدر للتجديد والإبداع. - تسهيلات البحث. - عاملون يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية.	- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية - نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين. - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
● الشهرة	التسويق والإدارة العليا	- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية. - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية المنتجات والخدمات. - شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي.	- التمييز في العلامة التجارية. - نوعية العلامة التجارية. - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات. - الأهداف المتحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين.
البشرية:	إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف أجزاء	- المستوى التعليمي. - الخبرة والتدريب للعاملين. - تكيف العاملين للمساهمة في	- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين. - نسبة التعويضات قياسا بالصناعة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

المؤسسة.	استراتيجيات مرنة للمؤسسة. - تحدد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية. - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.	- نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش. - نسبة الغياب. - نسبة دوران العمل.
● الملموسة: المالية	النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، أدونات، قروض لدى الغير). - تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار. - إمكانية الاستغلال بسرعة. - إمكانية التمويل.	- الهيكل المالي وحقوق الملكية. - الربحية والعائد على الاستثمار. - التدفق النقدي والسيولة. - المديونية والاعتماد على الغير. - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.
● المادية	- الإنتاج والعمليات. - الشراء والتخزين. - التسويق والتوزيع. - تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج، وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل: الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنشاءات والمعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والبناء، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة. - ميزات المعدات الرأسمالية. - حجم الإنشاءات. - مرونة الموجودات الثابتة. - المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها. - البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج. - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات. - دورة حياة المنتجات والخدمات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 300-302.

2- الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية السائدة ضمن هذا السياق بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً للمؤسسات الأخرى" (1).

إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر: (2)

- المصدر الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.
- المصدر الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً في الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن أو أي مصدر آخر.
- المصدر الثالث: هو التجربة العلمية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 295.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 91.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

- هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب الخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

3- **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية،⁽³⁾ وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام. من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي حسب الوظائف: الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة... الخ.

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي: (4)

- ✓ هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟
- ✓ هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أو الميكانيكية؟ وما هي أسباب ذلك؟
- ✓ هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟
- ✓ ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- ✓ هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- ✓ هل ينسجم الهيكل التنظيمي ويتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين؟
- ✓ هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المؤسسة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة؟

ثالثاً- فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

هناك فوائد عديدة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر منها: (1)

- ✓ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات، التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- ✓ تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة، التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- ✓ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذاً بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- ✓ يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

المطلب الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

(3) جونز جاريت، هيل تشارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد، محمد السيد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2001، ص 577.

(4) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتحليل الاستراتيجي

كل مؤسسة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد مؤسسة قوية أو ضعيفة في كل المجالات. يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، فعملية تحليل البيئة الداخلية تتطلب مجموعة من الخطوات نوجزها كالآتي:⁽²⁾

أولاً- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمؤسسة وجمعها

يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، إذ يتم وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين، وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء. ثم الطلب من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير.

ثانياً- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة

بعد جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة علينا أن نكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ويكون ذلك ب:

✓ عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء للمؤسسة وأن تكون المناقشات ساخنة؛

✓ الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم؛

✓ دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في أدائهم.

ثالثاً- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها وذلك بإتباع الخطوات التالية:

✓ وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في قائمة؛

✓ تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المؤسسة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛

✓ تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

⁽²⁾ كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 33.

خلاصة الفصل

إن عملية التحليل الاستراتيجي لها أهمية بالغة في المؤسسات باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة. حيث أن التحليل الاستراتيجي يعتبر الدعامة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة استراتيجياتها وذلك من خلال دراسة المتغيرات البيئية المحيطة المتمثلة في تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة من أجل إبراز نقاط القوة والضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية ورصد الفرص والتهديدات بتقييم البيئة الخارجية، سعيًا من وراء هذا التحليل المزدوج إلى فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية على المؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على إمكانية الوصول إلى الأهداف المرجوة تحقيقها وانتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي واعد.

مدخل

في ظل التطورات الاقتصادية الحاصلة يظهر عامل المنافسة كأحد أبرز العوامل الذي يفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكاناتها وطاقاتها، وكذا وضع استراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل التغيرات الواقعة، ما يستدعي الإلمام الكامل بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها العامل الأساسي الذي يدفعنا إلى تحسين أدائها بطريقة متجددة، حيث يمكنها ذلك من احتلال مرتبة في السوق مع التفوق على منافسيها بشكل مستمر فبات من الضروري على المؤسسة فهم مختلف العلاقات التي تربطها بمحيطها.

من هنا يأتي هذا الفصل الذي يبرز أهم الأهداف الاستراتيجية التي تنشط من أجلها معظم المؤسسات سعياً لتعزيز وتقوية المركز التنافسي، وذلك بالتركيز الدائم على حيازة أكبر حصة سوقية تخول لها الصمود في وجه منافسيها، متبعة في ذلك التطوير الدائم والمستمر لأساليب إدارتها وهياكل أنشطتها مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغرض النمو والديمومة في مجالها.

ولكي تحقق تلك المؤسسة تفوقاً تنافسياً في بيئتها التنافسية لابد من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، تضمن من خلالها احتلال الصدارة في هرم السوق، وجعلها القائدة ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وبتركيزنا على أهم نماذج تحليل المركز التنافسي سنتم عملية التحديد والتقييم الجيد له، والتي على أساسها تصيغ المؤسسة معظم استراتيجياتها بنحو يضمن لها تعزيز مركزها التنافسي. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

✓ عموميات حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية؛

✓ ماهية المركز التنافسي؛

✓ أدوات تحليل المركز التنافسي.

المبحث الأول: عموميات حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

يتداخل كل من مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية فيما بينها، بالرغم من أن كل من هذه المفاهيم سواء على المستوى الكلي أو الجزئي تأخذ اتجاهات واسعة لدى المختصين، فسننتطرق في هذا الجزء إلى كل مفهوم على حدى قصد توضيح التداخل من خلال الآتي:

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

تعرف بيئة الأعمال الحالية تغيرات مستمرة بسبب ظهور مؤسسات متصادمة في نفس المجال، تطمح لفرض وجودها.

أولاً- تعريف المنافسة

تقسم المنافسة حسب بعض الكتاب إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة، حيث أن المنافسة المباشرة تحدث بين مؤسستين أو أكثر، تعمل في الصناعة وتقدم منتجات بديلة و منافسة غير مباشرة تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة⁽¹⁾ ويرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين أو السباق للوصول إلى هدف ما، حيث تعرف على أنها: "النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف امتلاك ميزة عن باقي المتدخلين".

من خلال ما سبق سرده وفي ظل المواجهات البيئية بين المؤسسات في الاقتصاد الحالي، تظهر منافسة قوية تكمن في الصراع على الموارد المتاحة في البيئة الاقتصادية ومجابهاتها بين المتعاملين الاقتصاديين، للتحكم في الأسعار وتبادل المنتجات ضمن شروط السوق.

ثانياً- أنواع المنافسة

إن المنافسة في السوق لها أشكال عديدة نظرا لتعدد الأسواق والمنتجات، لذا تظهر العديد من الأنواع للمنافسة أبرزها ما يلي:

1- المنافسة التامة: يمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توافر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد⁽²⁾.

2- الاحتكار التام: يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق، الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها.

3- المنافسة الاحتكارية: حيث يتميز السوق هنا بوجود تشكيلة كبيرة من البائعين، الذين يحاولون تمييز سلعهم كي تكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة الأخرى.

4- احتكار القلة: يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة أو مجال معين، حيث يتم تحديد أسعار المنتجات من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى، لأجل خلق ميزة نسبية لمنتجاتها تميزها عن المنتجات المنافسة⁽¹⁾.

ثالثاً- عوامل تحديد المنافسة

هناك عوامل أساسية تعمل على تحديد درجة المنافسة تظهر جليا من خلال:⁽²⁾

- حجم السوق: أي عدد المؤسسات الموجودة والتي تتحكم في المعروض من المنتج، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها.

(1) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1996، ص 26.

(2) مخفي أمين، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات الجماعية، جامعة وهران، أيام 9-10 نوفمبر 2010، الجزائر، ص 22.

(1) محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 134.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- مرونة السوق: أي سهولة وصعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة.
- علاقة الكميات المنتجة بالمطلوبة: العلاقة بين حجم المنتجات المطلوبة في السوق وتلك الكميات التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها زادت شدة المنافسة.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

تسعى المؤسسات العصرية إلى الديمومة في مجالات أعمالها عن طريق مواكبتها لمنافسيها، ومحاولة الاستقرار لمواجهة المتغيرات الحاصلة في بيئتها.

أولاً- تعريف التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار و تجديد".⁽³⁾

كما يمكن تعريفها بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق مع احتفاظها بحصتها من السوق وزيادتها".⁽⁴⁾

وتعرف أيضا على أنها: "العملية التي تقيس درجة المزاحمة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها، لأخذ موقع معتبر في السوق وتنمية حصتها السوقية، بالتوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين لإشباع نفس الحاجات لديهم، بإتباع تنظيمات خاصة".⁽⁵⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنافسية هي مجموعة الاستراتيجيات والوسائل التي تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها في الأسواق، حيث يتميز مناخ ممارستها لنشاطاتها بالتغير وعدم الشفافية، كذا تواجه صعوبة في جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها نظرا لسيادة قوى السوق.

ثانياً- مؤشرات التنافسية

يتم قياس التنافسية باستخدام العديد من المؤشرات نوردتها فيما يأتي:⁽¹⁾

- **الربحية:** تعتبر الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسها، إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها السوقية، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لا تكون ضامنة لربحيتها الحالية.

- **تكلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية، في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية.

⁽³⁾ فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 11.

⁽⁴⁾ محمد قويدري، وصاف سعدي، مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 09، 2004، ص 118.

⁽⁵⁾ مريم طالب، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظرية الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 08-09-2010، ص 20.

⁽¹⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- الإنتاجية الكلية للعوامل (الموارد): يقيس هذا المؤشر الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات.

- الحصة من السوق: تمتلك المؤسسات الرابحة جزء معتبر من السوق المحلية دون أن تكون بارزة على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، لأن تحرر هذه الأخيرة أو اختفاء السوق المحلية يجعل المؤسسة غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة رغم ربحيتها الحالية.

ثالثا- أهداف التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها: (2)

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى من التكاليف، ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

- التطور والتحسين المستمر للأداء: خلال التركيز على تحقيق الابتكارات التكنولوجية، التي تكون تكلفتها مرتفعة إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

- تساعد على زيادة الأرباح: فالمؤسسات المتطورة ذات الكفاءة تستطيع تعظيم أرباحها، فهي تعد مكافأة لها عن تميزها وتفوقها في أدائها.

رابعا- المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على عدة نقاط نعرضها كما يلي: (3)

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها؛

- السرعة في تحقيق واقتناص تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها المنافسون في ذلك؛

- الإعلان عن الأعمال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛

- تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتنمي خططها الاستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة، من خلال العمل على إبراز قوى ومميزات على المدى الطويل تجعلها رائدة.

أولا- تعريف الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

(2) صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 130.

(3) Daveni Richard, Hypen Compétition, Edition Vuibert, Paris, 1995, p p 263- 265.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، بخلق تقنيات معاصرة تتفوق بها على منافسيها".⁽¹⁾ كذلك هي: "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون".⁽²⁾

مما سبق ذكره نستنتج أن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، بالتركيز على جوهر الميزة التنافسية أولاً والإبداع ثانياً بالاعتماد على استراتيجيات تنافسية.

ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية

كي تصل المؤسسة إلى خلق أو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يجب أن تتبع أحد البعدين التاليين:⁽³⁾

- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر .
- تميز المنتج: معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل، مثل: تمتعه بجودة عالية، خصائص فنية، خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج، من خلال توظيف قدرات وكفاءات المؤسسات لتحقيق جوانب التميز.

ثالثاً- مظاهر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مظاهر متعددة نذكر منها:⁽¹⁾

- ✓ الجودة الأعلى للخدمات والسلع التي تقدمها مؤسسة دون غيرها؛
- ✓ سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر دورات الإنتاج من حيث الوقت؛
- ✓ تسهيل الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وبأدنى مجهود؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح، الصيانة، الضمان... إلخ؛
- ✓ مرونة أشكال التنظيم وكفاءتها، التي تعتمد على التقنيات والاتصالات؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات باعتبارها ميزة تنافسية هائلة.

رابعاً- محددات الميزة التنافسية

بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية، فنجد أنها تتحدد من خلال بعدين هامين هما:⁽²⁾

- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

(2) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(3) Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, p 81.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) المرجع نفسه، ص 85.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتج الجديد.

- نطاق التنافس (السوق المستهدف): إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، منافذ توزيع مشتركة مما ينشئ علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية التي تغطيها المؤسسة، وفي المقابل يمكن للقطاع الضيق أن يحقق ميزة من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

المبحث الثاني: ماهية المركز التنافسي

بعد التطرق إلى المبحث الأول ومعرفة كيف على المؤسسة العمل والاجتهاد على خلق مزايا تنافسية تجعلها تحافظ على مكانتها، وتحقق أهدافها التي من أهمها النمو والاستمرار، حيث سنتعرف في هذا المبحث على المركز التنافسي أو ما يعرف بالموقع التنافسي، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من تعريف وبناء المركز التنافسي وكذا أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم المركز التنافسي

يحدد المركز التنافسي في بعض الأحيان بالموقع التنافسي ويقصد به مقدار الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين.

أولاً- تعريف المركز التنافسي

يعرف المركز التنافسي على أنه: "الطريقة التي يعرف بها المستهلكين المنتج في السوق وفقاً لخصائص معينة، أو الانطباع الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة"⁽¹⁾.

كذلك هو: "الكيفية التي يدرك بها المستهلكين الخصائص الهامة في المنتج، وبمعنى آخر الحيز الذي يشغله المنتج داخل أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة"⁽²⁾.

ركز التعريفين السابقين على مدركات المستهلك وتأثيرها على بناء المركز التنافسي، أي يتم الانطلاق من التأثير على إدراك المستهلكين وهذا لتحقيق صورة جيدة للسلعة أي أن هذان التعريفان من وجهة نظر المستهلكين.

(1) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 255.

(2) محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق: مدخل معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 99.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

كما يمكن تعريف المركز التنافسي على أنه: "محاولة المؤسسة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون، بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه".⁽³⁾

- هو كذلك "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".⁽⁴⁾

ركز التعريفين السابقين على خاصيتين يمكن استخدامهما لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي هما: حصة المؤسسة وعوامل التفرد.

ثانيا- خواص تحديد قوة المؤسسة نسبة لمركزها التنافسي

وتتمثل أهم محددات قوة المؤسسة نسبة لمركزها التنافسي في:⁽¹⁾

1- **حصة المؤسسة من السوق:** فكلما زادت هذه الأخيرة كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وبالتالي ترتفع العوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، كما تساهم الحصة الكبيرة من السوق في تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحنى الخبرة، وهذا ما ينجم عنه تزايد ولاء العملاء للمؤسسة.

2- **عوامل التفرد:** إذ تعتبر كل من عوامل التفرد والقوة، عدد الكفاءات المتميزة للمؤسسة بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي، فكلما كانت هناك صعوبة في محاكاة و تقليد خبرة المؤسسة في مجال البحث والتطوير وكذا مهاراتها في التصنيع والتسويق ومعرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتميزة، كلما اتسم المركز التنافسي للمؤسسة بالقوة وهذا ما يضاعف عوائد المؤسسة من الاستراتيجية التنافسية.

ويرى بعض الباحثين أن المعيارين السابقين يدعم كل منهما الآخر ويوضحان كيف يمكن لبعض المؤسسات المحافظة على قوة مركزها التنافسي وتطويره على مدار الوقت، إن عامل التفرد في التنافس يقود إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة ونتيجة لذلك تزداد حصتها السوقية، ومن ثم تخصيص مواردها للاستثمار في تطوير مجالات التفرد والتميز لديها، أما المؤسسات ذات الحصة السوقية الضيقة أو المنخفضة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر سلبا على مركزها التنافسي، وبالتالي تصبح مواردها أقل جاذبية للاستثمار.⁽²⁾

كما تعتبر الحصة السوقية من المؤشرات الأساسية للمركز التنافسي والتي تبين قوة المؤسسة في السوق الذي تعمل فيه، حيث أنه إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع

(3) محمد فريد الصحن، **التسويق: المبادئ والتطبيقات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 239.

(4) علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار صفا للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص

136.

(1) هلالى الوليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية،

جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 62.

(2) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 262.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جديد. كما يعتقد العديد من المستهلكين أن هناك تشابها كبيرا بين المنتجات في السوق الواحدة ما يجعل من المهم بناء مركز تنافسي، إذ تتزايد أهميته في حالة تشابه المنافسين والمنتجات المنافسة في السوق، حيث شروط النمو والنجاح طويلة الأجل للمؤسسة تتطلب أن يصل المنتج إلى مكانة عالية لدى المستهلك تميزه عن المنافسين، إذ يتم استغلال الطاقات المتاحة على نحو كفؤ لتحقيق تلك المكانة وتعزيز وتحسين المكانة الحالية.

المطلب الثاني: بناء المركز التنافسي

تأتي أهمية مفهوم المركز التنافسي من أن المؤسسة عندما تختار سوقا أو أسواقا فرعية للدخول إليها بسلعها وخدماتها، فإنه يكون في العادة هناك منافسون آخرون يقدمون سلعا متشابهة لنفس السوق، حيث يحاول كل واحد منهم أن يحصل لنفسه على موطئ قدم بين الآخرين، عن طريق إقناع المستهلكين في تلك السوق بأهمية ومزايا سلعته مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة الموجودة في السوق.⁽¹⁾

وعندما تحدث المؤسسة موقعا لسلعتها تقوم بالتحري عن ميزات المنافسين المحتملة والتي تحدد على أساسها مكانها في السوق، وللوصول إلى الميزات التنافسية يجب على المؤسسة أن تعرض في القطاع المستهدف المختار من قبلها قيمة استهلاكية أعلى، والتخلي عن الميزات الأدنى بالمقارنة مع أسعار المنافسين أو بعرض ميزات إضافية لتبرير الأسعار الأكثر ارتفاعا، ولكن إذا أحدثت المؤسسة موقعا لسلعتها كقيمة استهلاكية فإن على هذه السلعة أن تقدم فعليا هذه القيمة.⁽²⁾

ويرى البعض الآخر: "أن هناك ثلاث مكونات تمثل دعائم تحقيق وضع في السوق، فأي إهمال في أي مكون منها سيؤدي إلى اضطراب وضع المؤسسة، وأيا كانت الاستراتيجية المتبعة فإنها ستمثل الجوانب الثلاثة التالية:

✓ سمات السلعة أو الخدمة ذاتها (تترجم إلى منافع يستمدها المستهلكون من هذه السلعة أو الخدمة)؛

✓ حاجات ورغبات المستهلكين؛

✓ استراتيجيات تحقيق وضع مميز للمنافسين المستخدمة من قبلهم؛

قد تتضمن استراتيجيات تحقيق وضع في السوق المكونات الثلاث بدرجة متساوية في التركيز، أو قد تركز على مكون واحد بدرجة أكبر من الآخرين.

والمركز التنافسي لا يمثل ما يكون عليه المنتج فعلا، ولكنه يمثل ما تريد المؤسسة أن يدركه هدفها السوقي عن المنتجات التي تطرحها وتستطيع المؤسسات تحقيقه، لذلك عليها أن تختار بين عدد من الوسائل والطرق الممكنة والمتعلقة بتعزيز مكانة المنتج لدى المستهلكين منها استخدام:⁽³⁾

✓ خصائص ومواصفات المنتج؛

(1) هبة طوال، تأثير الجوانب المكونة للسلعة على تحديد المركز التنافسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسويق، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013، ص 82.

(2) فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤولياته الأخلاقية، استراتيجياته، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2002، ص 212.

(3) هبة طوال، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- ✓ المنفعة في القيمة التي يرغبها المستهلك في المنتج؛
- ✓ المقارنة مع المنافسين؛
- ✓ وصف طريقة استخدام المنتج؛
- ✓ السعر كدالة للجودة، أو أن الجودة العالية ستنعكس من خلال المزيد من المزايا أو الخدمات.

المطلب الثالث: أبعاد المركز التنافسي

إن الهدف الأساسي من تحليل المنافسة هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها، وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المؤسسة ذاتها بفترات زمنية متعددة، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عادة ما يتضمن الأبعاد التالية:⁽¹⁾

- الحصة السوقية
- المزايا السعرية
- الخدمات
- الطاقة الإنتاجية
- المركز المالي
- المنتجات والخدمات
- المواقع والفروع
- التطوير
- الموارد البشرية
- عمق واتساع خطوط
- التجربة
- جودة المنتجات
- السمعة العامة للمؤسسة
- فاعلية توزيع
- المنتجات والخدمات
- فعالية الإعلان والترويج
- مزايا البحوث
- تكاليف المواد الأولية

وتتمثل مداخل تحديد مركز تنافسي متميز في:⁽²⁾

- **تصميم المركز التنافسي طبقاً لخاصية معينة:** مثل: الربط بين العلامة وبين صفة فريدة يتميز بها المنتج أو فائدة أو منفعة متحققة للمستهلك من جراء استخدام علامة المؤسسة، فتؤكد إحدى المؤسسات المنتجة للسيارات مثل: "تويوتا" في إعلاناتها على توفر قطع الغيار، وفي إعلانات أخرى تركز على أن سياراتها عملية ويمكن الاعتماد عليها في الظروف الصحراوية.

- **الربط بين السعر والجودة:** يؤمن بعض المستهلكين بوجود علاقة طردية بين السعر والجودة مثل المثل القائل: "الغالي ثمنه فيه"، ويستفيد المنتجون في العلاقة الذهنية في تصميم المركز التنافسي لعلاماتهم، فنقترن العلامة المرتفعة الثمن بمستوى عالي من الخدمة المقدمة للمستهلك، كما أن بعض المنتجين الآخرين وبعض تجار التجزئة يستغلون العلاقة بين السعر والجودة في الاتجاه الآخر، فيركزون على القيمة الكبيرة التي يحصل عليها المستهلكون مقابل السعر المنخفض الذي يدفعونه في شراء علامتهم.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 267.

(2) هيبية طوال، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- تصميم المركز التنافسي طبقاً لصفات وتركيبية المنتجات: يمكن استغلال صفات وتركيبية المنتج في تعريف المركز التنافسي له، وتفيد هذه الاستراتيجية عندما يقوم المعلن بتغيير تركيب المنتج نفسه وإضافة بعض العناصر التي تزيد من منفعة المستهلك.
- تصميم المركز التنافسي طبقاً للشريحة السوقية المستهدفة: وتركز هذه الاستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء أو المستهلكين وتبين مدى ملائمة المنتج لهم، مثل: "الكاميرا بولارويد" وحدها بولارويد تمنحك فرصة الاستمتاع بلحظاتكم الخاصة.
- تصميم المركز التنافسي باستخدام القيم والرموز الحضارية: وتكون أكثر فعالية من السلع والخدمات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال إحدى القيم الحضارية أو الروحية أو العادات أو التقاليد السائدة في المجتمع في تصميم المركز التنافسي للمنتج، فمثلاً: تتخذ الخطوط البريطانية الجوية الوجبات الحلال كقيمة هامة تحدد مركزها التنافسي بين شركات الطيران التي تخدم منطقة الخليج، فنقول في إعلاناتها: "تمتع بالوجبات الشهية الحلال عندما تسافر إلى لندن".

المبحث الثالث: أدوات تحليل وتدعيم المركز التنافسي

لأجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في بيئتها تستعين ببعض أدوات التحليل الاستراتيجي التي استحدثت مع مرور الزمن، أخذة بعين الاعتبار كل ما تم تقديمه من نتائج من عملية التشخيص، حيث سنتناول في هذا المبحث نماذج التحليل الاستراتيجي التي تحدد الوضع التنافسي لأنشطة المؤسسة وتساعدنا على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها.

المطلب الأول: أدوات تحليل البيئة الخارجية

تعد نماذج تحليل البيئة الخارجية من الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن نشاطات مؤسساتهم وتمكنهم من تحليل موقف مؤسساتهم ككل أو موقف وحدات نشاطها الاستراتيجية.

أولاً- نموذج تحليل المجموعات الاستراتيجية (DAS)

تعرف المجموعة الاستراتيجية على أنها: "مجموعة من وحدات الأعمال أو المؤسسات التي تمتلك استراتيجية متشابهة بخصوص موارد متشابهة، وفي الحياة العملية غالباً ما تختلف المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع بعضها عن البعض الآخر فيما يتعلق بعوامل مثل: قنوات التوزيع المستخدمة، وجود منتجات، خدمة المستهلك، سياسات التسعير والإعلان... إلخ" (1).

فعندما نتمكن من تصنيف المؤسسات داخل أي قطاع إلى مجاميع استراتيجية، سيؤدي ذلك إلى فهم أفضل للبيئة التنافسية وبالتالي تحليل جيد للمركز التنافسي للمؤسسة المعنية، إذ يقوم هيكل وثقافة المؤسسة بعملية عكس أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، حيث أن الوحدات أو المؤسسات التابعة لمجموعة استراتيجية معينة داخل نفس القطاع، ستقارب في موقفها الاستراتيجي وتختلف مع مواقف المجاميع الاستراتيجية الأخرى في القطاع الواحد، إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في نفس مجموعتها الاستراتيجية وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات استراتيجية متشابهة، حيث يتجه المستهلكين إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة لبعضها البعض الآخر، وهكذا يأتي التهديد الأكثر للمؤسسة من داخل مجموعتها الاستراتيجية (2).

ووفقاً إلى بعض الكتاب يمكن تجميع أو تصنيف المؤسسات المتنافسة في نفس القطاع على أساس تشابه أنماط سلوك كل نوع من الأنواع الأربعة التالية: (3)

- المدافعون: مؤسسات لها خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة، حيث يجعلها هذا التركيز أقل احتمالاً للإبداع في مجالات جديدة.
- المنقبون: مؤسسات لها خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما وتركز على الإبداع في السلع وفرص السوق وكذلك على الإبداع على حساب الكفاءة.
- المحللون: هي تلك المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق أحدهما ثابت والآخر متغير، التركيز يكون على الكفاءة في المجال الثابت ويركز على الإبداع في الآخر المتغير.

(1) راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تعزيز المركز التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم اقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر، 2011، ص 97.

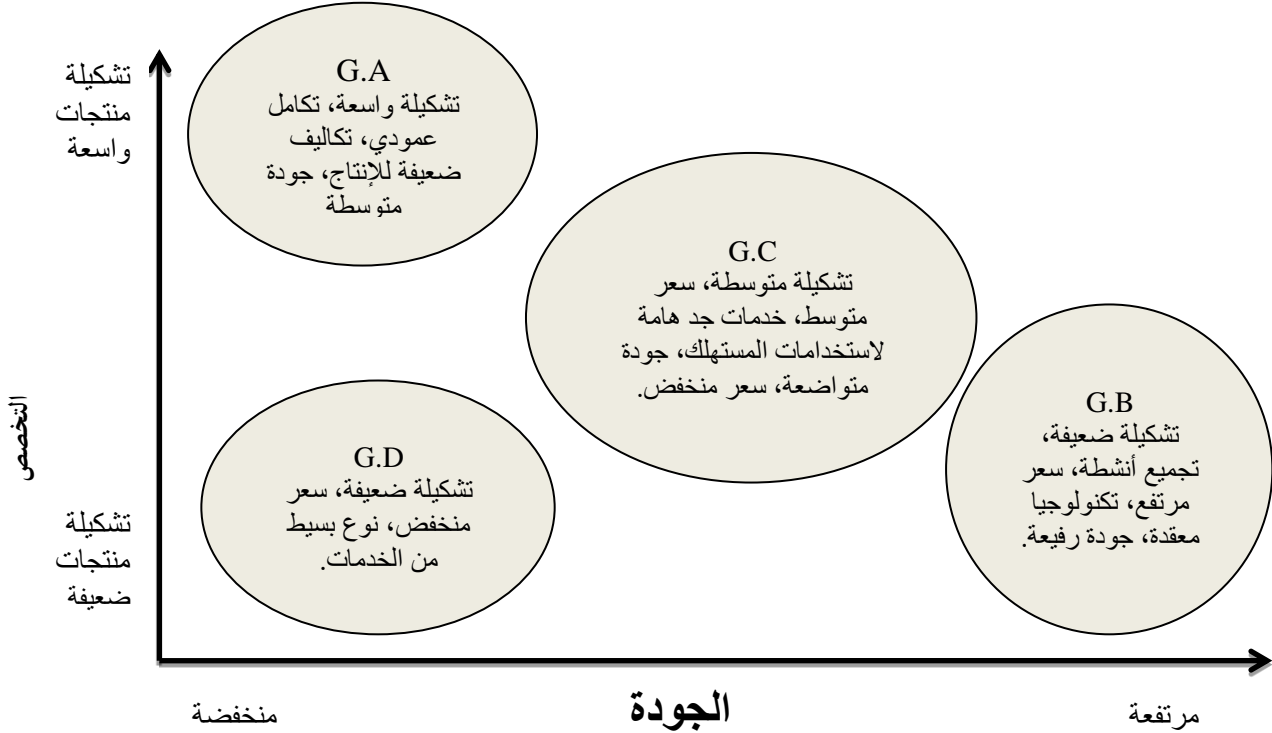
(2) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(3) فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

➤ المستجيبون: وهي المؤسسات التي تنقصها علاقة هيكلية و استراتيجية ثقافية منسقة، حيث تتجه نحو الاستجابة إلى الضغوط البيئية من خلال استراتيجية التغير المتجزئة. وبناء على ما سبق نجد أن لكل نوع من الأنواع الأربعة استراتيجية خاصة به وله مزيجه الخاص من الهيكل والثقافة والعمليات المناسبة للاستراتيجية المتبعة، ومن هذا المنطلق يتم تكوين خريطة للمجموعات الاستراتيجية، التي هي بمثابة أداة تحليلية جد سهلة للتعريف بالمنافسة في القطاع، إذ يقوم المحللون باختيار بعض المتغيرات الاستراتيجية الممثلة على البعدين لبناء الخريطة الاستراتيجية⁽¹⁾. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم (2-1): رسم تخطيطي لخريطة المجموعات الاستراتيجية



Source : Chantal Bussenault, Martine Prêtet, Economie Et Gestion De L'entreprise, Edition Vuibert, Paris, 4^{eme} Edition, 2006, P 190.

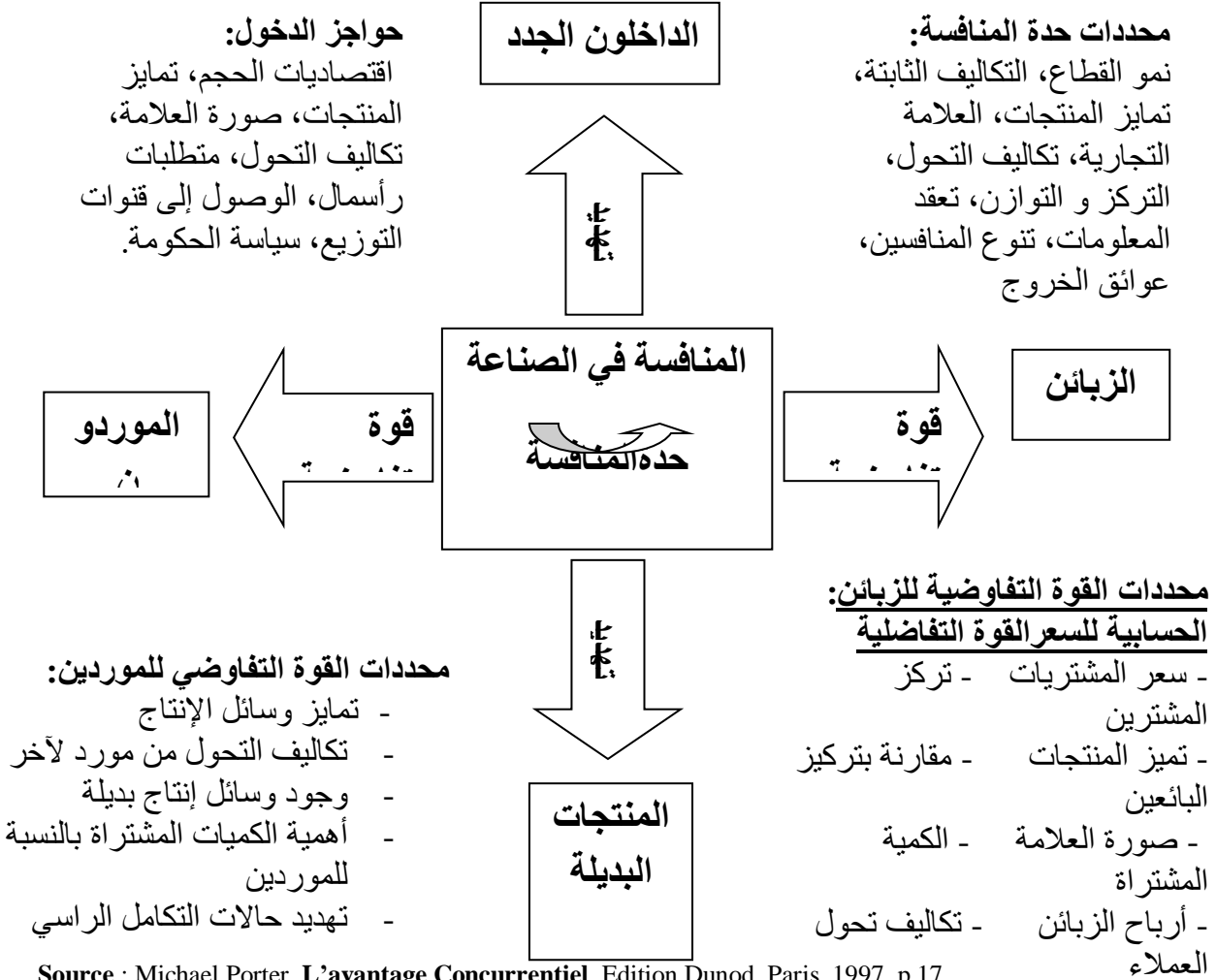
ثانيا- نموذج التحليل القطاعي لبورتر

يعمل التحليل الاستراتيجي على حصر المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بوضع استراتيجيات متكيفة مع المتغيرات التي شهدتها محيطها، ويتم حصر وجمع هذه المؤشرات بدراسة وتحليل المحيط التنافسي الذي يضم مجموعة القوى التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، ويرى مايكل بورتر أنه توجد خمس قوى تنافسية أساسية تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، والواجب تحليلها وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) دغمان راضية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

الشكل رقم (2-2): نموذج بورتر للقوى الخمس



Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Edition Dunod, Paris, 1997, p 17.

- 1- **تهديدات الداخلين الجدد** إلى السوق. مثلا، الداخول من المنافسون) شريكا جديدا بالتكامل للمؤسسة في حصتها الس تهديدا يحتاج للتفكير في كيفية الذ وقد لخص مايكل بورتر العوائق اقتصاديات الحجم: تعد اقتد
- محددات تهديد المنتجات البديلة
مستوى أسعار المنتجات البديلة
تفكير العملاء في التوجه نحو المنتجات البديلة
- محددات تهديد حالات التكامل الراسي
- تمايز وسائل الإنتاج
- تكاليف التحول من مورد لآخر
- وجود وسائل إنتاج بديلة
- أهمية الكميات المشتراة بالنسبة للموردين
- تهديد حالات التكامل الراسي

جدد إلى السوق لأنها تضعهم بين أمرين:

- ✓ إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وانتظار رد فعل المؤسسات الأخرى.
- ✓ وإما العمل على الإنتاج بحجم صغير، ويتحملون جراء ذلك تكاليف باهظة لأن الإنتاج بأحجام صغيرة لا يستفيد من امتياز التكاليف الثابتة. وتكون التكلفة الوحيدة عالية للمنتج.

- **تمييز المنتج:** فالمؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة وزبائن أوفياء، وذلك يرجع إلى: الاسم التجاري المعروف، الخدمات المقدمة للزبائن، اختلافات المنتج، أو لأن المؤسسة كانت سباقة إلى هذا القطاع، ويشكل تميز المنتج حاجزا للمنافسين الجدد إذ

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- يتحملون مصاريف عالية حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا إلى خسارة في بداية النشاط. كما يتطلب وقت لصنع صورة خاصة بهم.
- متطلبات رأس المال: في معظم القطاعات الاستثمار المبدئي أو ما يعرف "بتذكرة الدخول المالية" يعتبر مطلباً مهماً من أجل دخول النشاط بقوة، وهو ما يعتبر عائق كبير أمام الداخلين الجدد.⁽¹⁾ فعندما تحتاج المؤسسة إلى كمية كبيرة من رأس مال لدخول صناعة معينة، وتفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلاً. مما يحسن فرصة ربحية أعلى للمؤسسات القائمة في الصناعة، فالقليل من المؤسسات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمؤسسات القائمة.⁽²⁾
 - تكاليف التحويل: تمثل تلك التكاليف التي يجب أن يتحملها الزبائن نتيجة انتقالهم من مورد لآخر. ويمكن أن تشمل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة، تكاليف فقدان العلاقات.
 - الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر المنافسون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول باعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع الموجودة، لذلك على المنافسين الجدد إقناع هذه القنوات بقبول توزيع منتجاتهم والعمل على إنشاء قنوات توزيع خاصة بها.
 - السياسات الحكومية: تلعب السياسات الحكومية دوراً في تشكيل حواجز للدخول في قطاع نشاط معين، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا معينة لحماية البيئة من التلوث، كما أنه يمكن أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً.⁽³⁾
- 2- شدة المنافسة**: تأخذ المنافسة بين المؤسسات الناشطة في قطاع ما أشكالاً من المناورات للحياسة على موقع متميز في السوق، ويرجع وجود المنافسة إلى تواجد عدد من المنافسين يسعون إلى تحسين حصصهم السوقية. ويمكن أن تكون شدة المنافسة هادئة أو قوية، وتحدد شدتها بتظافر عدة عوامل من أهمها:⁽¹⁾
- التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثر على شدة المنافسة في قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة التعادل ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الإنتاجية، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب لتغطية التكاليف الثابتة.
 - عدد المنافسين في السوق: عندما يكون عدد المنافسين كبيراً فإن بعض المؤسسات تفكر في اعتماد بعض العمليات دون أن تلفت النظر، وعلى العكس من ذلك فإن كان عدد المنافسين في القطاع قليلاً فإن المؤسسة يمكن أن تفرض منطقتها.
 - غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة قوية باعتبار المؤسسات المتنافسة تملك المنتج نفسه، لذا فالمنافسون يركزون على اتخاذ تحسين الجودة وخفض الأسعار كعناصر تنافسية أساسية.

⁽¹⁾ Frank Beulhant, **Les 7 Points Clés Du Diagnostic Stratégique (Avec La Méthode Des Cas)**, Edition D'organisation, Paris, 2009, p49.

⁽²⁾ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 182.

⁽³⁾ Michael Porter, **Choix Stratégique Et Concurrence**, Economico, Paris, 1982, p p 10- 14.

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل بعض المؤسسات للاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى خفض التكلفة الوحودية للمنتج وبالتالي تخفيض أسعار المنتج ليصبح يتميز بميزة تنافسية سعرية تجلب لها أكبر عدد من الزبائن.
- حواجز الخروج: هي تلك الحواجز التي تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف مردوديتها، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي: القيود الحكومية والاجتماعية، الاعتبارات الاستراتيجية، الحواجز العاطفية... إلخ.
- تهديدات المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بشكل يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، وبشكل قيود على السعر الذي تفرضه، أي تتأثر ربحية المؤسسة. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية أي لا تشكل عاملا تنافسيا كبيرا، فهذا يهيء فرصة أمام المؤسسة للتحكم في الأسعار.⁽²⁾
- القوة التفاوضية للزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة، ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حسب مردودية القطاع، وترتبط قوة التفاوض للزبائن بعدد من العناصر أهمها:⁽³⁾
 - ✓ نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية المنتجات بالانتقال من منتج لآخر دون صعوبة فتزداد قوتهم التفاوضية.
 - ✓ حجم المشتريات: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم الأعمال، فإن هذا يعطي له قدرة أكبر على التفاوض، لأن المؤسسة لن تسمح بخسارته.
 - ✓ ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في التفاوض حتى يضمنوا هامش ربح يرضيهم.
- قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار منتجاتهم التي تمثل المادة الأولية لمنتجات مؤسسات القطاع. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت العوامل التالية:⁽¹⁾
 - ✓ درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين التأثير وبشكل كبير على: الأسعار، الجودة، وشروط الشراء لدى الزبائن... إلخ.
 - ✓ غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فمن الممكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى ضعف القوة التفاوضية للموردين. كما يمكن أن يكون العكس في حال غياب المنتجات البديلة.
 - ✓ تمييز المنتج: في حالة امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني وجود نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج، فتزداد قوة تفاوض المورد.

(2) رفاعي محمد رفاعي، عبد العالم محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001، ص 105.

(3) Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Op Cit, p p 27- 29

(1) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

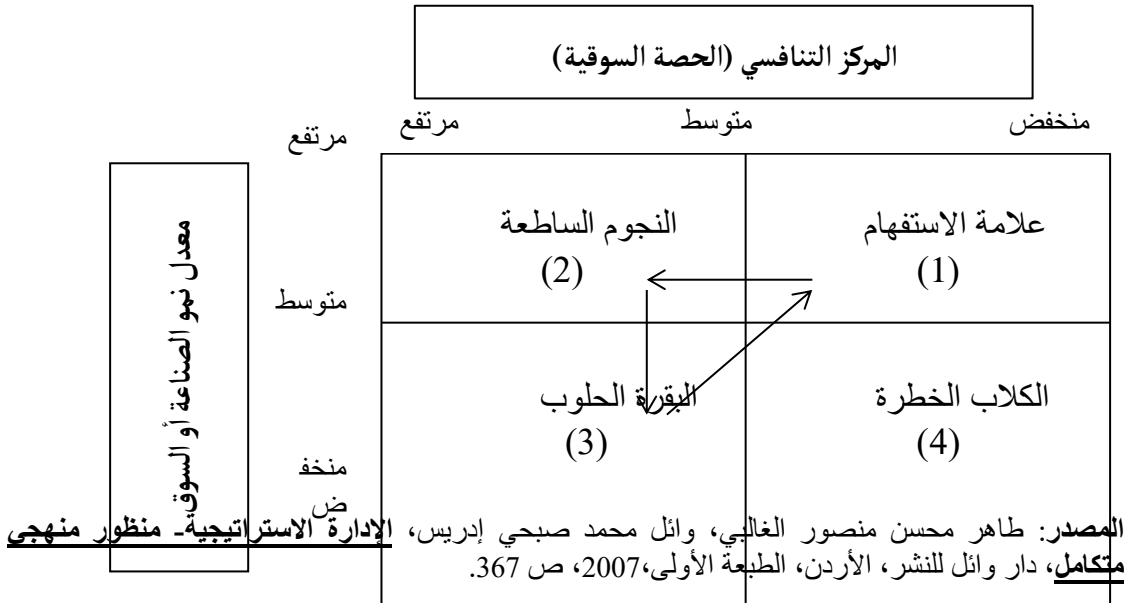
كما يقترح فريمان بالإضافة إلى القوى الخمس التي اقترحها مايكل بورتر في نموذج قوة سادسة تتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة مثل: الحكومة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين... إلخ. وتختلف أهمية هذه المجموعات من مؤسسة لأخرى.

ثالثاً- نماذج تحليل المحفظة الاستثمارية

لقد تم تطوير العديد من طرق تحليل المحافظ الاستثمارية، وأصبحت المؤسسات الكبرى تستخدمها للتأكد من أن خياراتها واستثماراتها في الأعمال والمنتجات متوازنة ومنسجمة مع طبيعة المؤثرات البيئية والتنافسية، سوف يتم استعراض أهم الطرق المستخدمة في تحليل المحافظ الاستثمارية.

1- نموذج بوسطن الاستشارية (BCG): يعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج محفظة الأعمال حيث يقوم بتقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية ومنتجات المؤسسة، وذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج من السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق استراتيجية مثلى في المدى الطويل. ونموذج BCG يستخدم بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3): مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG



تساهم هذه المصفوفة في اختيار الاستراتيجية الملائمة في ظل موقفها الاستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحفظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها لأربع وضعيات وهي:

- خانة علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا التساؤل والاستفهام والاستراتيجية الملائمة غير محددة وغالبا ما يقع

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرارها يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها.⁽¹⁾
- خانة البقرة الحلوب: المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها والأرباح إضافية والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل سوقي منخفض والمنافسة شديدة، لأن المنتجات غير مدعمة بشكل جيد تبدأ بالتراجع إلى أن تنتقل إلى مرحلة الأوزان الميتة.⁽²⁾
 - خانة النجوم الساطعة: المنتجات هنا تكون ذات معدل سوقي عالي وحصصة سوقية نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع استراتيجيات النمو و التوسع كي تحافظ على الريادة من خلال العمل على زيادة استثماراتها، فإن توقفت عن التطور ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير.⁽¹⁾
 - خانة الكلاب الخطرة: وتتميز هذه الوحدة بحصصة سوقية منخفضة وكذلك معدل نمو منخفض وفي هذا القطاع تختفي الوفورات الاقتصادية المترتبة على الخبرة، حيث ترتفع تكلفة الوحدة، فتعتمد المؤسسة إلى عدم الزيادة في مبيعاتها إلا إذا كان على حساب أحد المنافسين ولكن بسبب ارتفاع التكلفة، المؤسسة لا يمكن أن تخفض أسعارها للاستيلاء على حصة المنافس في السوق.⁽²⁾
- حدود نموذج مصفوفة BCG:** إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل المجموعات الاستراتيجية بها على خريطة واحدة، ومقارنتها من درجة زاوية المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، بما يمكنها من اختيار استراتيجية ملائمة لكل منها، حيث أن لنموذج BCG عدة مزايا نذكر منها:
- يسمح النموذج بالتأكد إذا كانت الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛
 - يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد؛
 - يسمح بمراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور؛⁽³⁾
 - تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل جيد أن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة، وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولة.⁽⁴⁾
- ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج:⁽⁵⁾
- استخدام معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات؛
 - العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أو أكثر أو العكس؛

(1) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(1) ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص 188.

(2) فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(3) كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

(4) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2001، ص 108.

(5) كاظم نزار الركابي، مرجع س، ص 212.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائما أفضل؛
 - تهتم فقط بالمجموعات الاستراتيجية وعلاقتها بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتهمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع؛
 - معدل النمو ليس إلا عنصرا واحدا فقط في الموقف التنافسي ككل.
- 2- نموذج ماكينزي:** هو نموذج من محفظة الأعمال طورته ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك لتقادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، و تتألف مصفوفة ماكينزي من شكل يحتوي على مربعات موزعة على بعدين يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): نموذج ماكينزي

		المركز التنافسي		
		عالي	متوسط	منخفض
جاذبية الصناعة	عالي	فائزون	فائزون	متوسط
	متوسط	فائزون	متوسط	خاسرون
	المنخفض:	متوسط	خاسرون	خاسرون

الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 185.

- من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مصفوفة ماكينزي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:
 - المنطقة الأولى (الفائزون): وتضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة فتقوم المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الاستراتيجيات المناسبة لهذه الأخيرة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG ومنها استراتيجيات النمو والتوسع.
 - المنطقة الثانية (المتوسط): تمثل الخانات القطرية الثلاث (ضعيفة، قوية)، (متوسطة، متوسطة) و(قوية، ضعيفة)، وهذه الوحدات تقع في نفس الوحدات أو الأنشطة التي تقع في مربع علامات الاستفهام في مصفوفة BCG. وهذه الخلايا تتوافق مع استراتيجيات المحافظة والحصاد، فتقوم المؤسسة باستراتيجيات توسعية باختراق السوق وتنميتها وتنمية المنتجات.⁽¹⁾

(1) فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

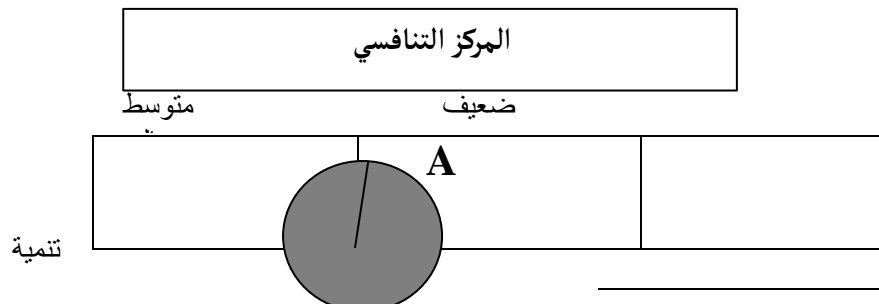
- المنطقة الثالثة (الخاسرون): وتضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسط في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تنصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها استراتيجيات الاستقرار ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو التصفية⁽¹⁾.

حدود نموذج ماكينزي: إن نموذج ماكينزي تعرض بدوره إلى عدة انتقادات لا يمكن التغاضي عن ذكرها، وسيتم الإشارة إليها كالاتي:⁽²⁾

- تعمل مصفوفة ماكينزي على توضيح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لميادين النشاط المختلفة بشكل دقيق، وكذا كيفية تنفيذها فعلياً؛
- إن إعطاء أوزان نسبية للعوامل المحددة للوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة عملية غير موضوعية، إذ تتوقف على تقدير من يقوم بعملية التقييم؛
- يعبر النموذج عن وضع ميادين النشاط خلال لحظة التقييم، و لا يأخذ بعين الاعتبار التغير الذي يحدث في الصناعة أثناء عملية التقييم.

3- نموذج مصفوفة هوفر: يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق، والتي تتكون من 15 خلية. حيث تقوم المؤسسة بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة. بحيث يعكس تطور المنتجات والأسواق والمركز التنافسي لها. وتمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المتقطع من كل دائرة عن حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

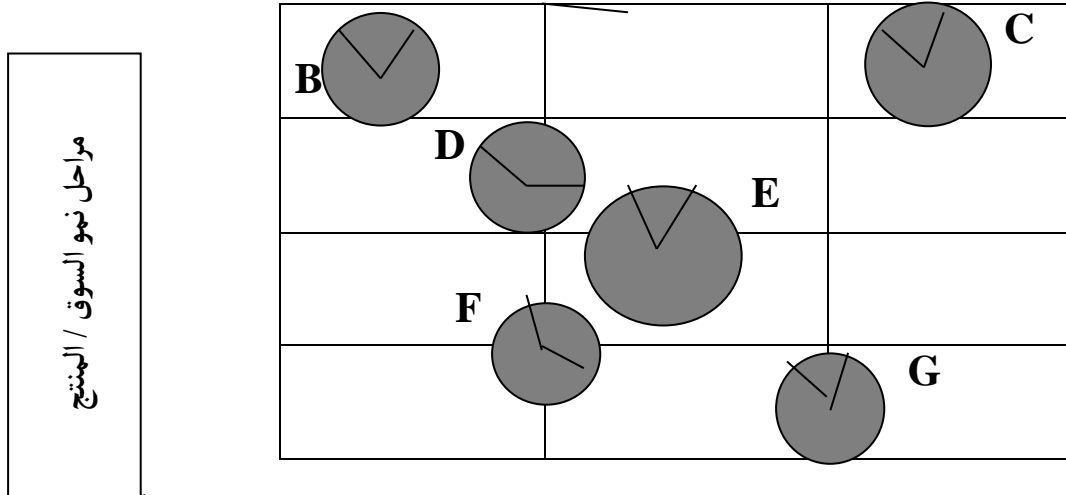
الشكل رقم (2-5): مصفوفة هوفر



(1) اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنمو، 1999، ص 282.

(2) اسماعيل محمد السيد، المرجع نفسه، ص 275.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، 385.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا ما يلي:⁽¹⁾

- أ- **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (A):** تمثل أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق/ المنتج، وهذه الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المؤسسة وأنفقت عليها الأموال في المستقبل، ولذا فإن هذه الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل.
- ب- **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (B):** تمثل أنشطة توجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائما حصة منخفضة وأن أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلا حيث تقوم المؤسسة بالإنفاق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق.
- ج- **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (C):** تمثل أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة. حيث تحاول المؤسسة هنا التحول إلى الأنشطة التي تأخذ الحرف (A) أو (B) وذلك من خلال الإنفاق عليها. إلا أن أفضل الخيارات هنا يكون بتصفية هذه الأنشطة واستثمار الأموال في تلك الوحدات التي توجد في المجموعة (A) أو (B).
- د- **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (D):** تمثل الأنشطة في مرحلة اهتزاز السوق، وعادة ما تكون هذه الأنشطة ذات حصة كبيرة في السوق، وفي مركز تنافسي معقول، وعليه فإن استراتيجية النمو المحدود مع هذه الأنشطة يعد أمرا مقبولا، وهذه الأنشطة تكون في مركز قريب من تحويلها إلى أنشطة مدرة للنقدية.
- هـ- **الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (E) و (F):** تمثل الأنشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبيا، ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف (D)، فهي تعتبر تلك الأنشطة التي تدر عائدا نقديا كبيرا للمؤسسة. ونجد أن أفضل الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الأنشطة تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول المؤسسة على أكبر عوائد مالية مع الإنفاق على الأنشطة (A) أو (B).

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 386.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

و- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (G): تمثل الأنشطة المتعثرة والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق ويكون مركزها التنافسي ضعيفا أو ضعيف نسبيا.

- **حدود مصفوفة هوفر:** يتمتع هذا النموذج مثل باقي نماذج التحليل الاستراتيجي، بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مزايا وعيوب النموذج. ويمكن عرض مميزات هذا النموذج في:⁽¹⁾

- تعرض مصفوفة هوفر لتوزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج والمركز التنافسي، حيث قسمت إلى خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الاستراتيجية؛
 - تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية، وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعماله متوازنة؛
 - تزيد من تركيز انتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الاستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج من المحددات المهمة في الاختيار الاستراتيجي.
- كما توجه لمصفوفة هوفر بعض الانتقادات تعبر عن نقاط الضعف فيها يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي؛
- بالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج مهمة إلا أنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة؛
- هناك عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

المطلب الثاني: أدوات تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى معرفة مركزها بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المؤسسة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدراتها وجدارتها، بما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي.

أولا- مدخل تقييم الوظائف

يتم تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها، وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتتضمن تلك المجموعة كل من الوظائف الإدارية ووظائف المشروع:⁽¹⁾

1- تقييم الوظائف الإدارية: يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المؤسسة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأسلوب الإداري الذي تتبعه المؤسسة، فالنشاط الإداري هو أحد المجالات التي ينبغي أن تخضع للتقييم وللتعرف على نقاط القوة والضعف فيه، وفيما يلي استعراض لأهم الوظائف الإدارية:

(1) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 150-157.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- التخطيط: يعني التخطيط الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج المناسبة.

- التنظيم: هو الوظيفة التي تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف، عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم، حيث أن هذا الأخير يساعد المؤسسة على المنافسة بقوة في السوق حيث تتخذ القرارات بأسرع ما يمكن وتتم الأعمال بأقل قدر من التعارض بين وحدات التنظيم.

- التحفيز: تنجح بعض المؤسسات في السوق لولاء العاملين بها وإخلاصهم، وتعتمد مؤسسات بعض الدول على ولاء العاملين باعتباره الدعامة الرئيسية لاستراتيجياتها، والتي تمكنها في ظل توافر الامكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية من الجودة، وتقديم المنتج في المواعيد المحددة مع الحفاظ على التكلفة في حدها الأدنى، لذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل إنجاز مرتفع تعتبر من نقاط القوة الأساسية وغيابها يعتبر نقطة ضعف من الصعب أن تعوض بتوافر رأس المال أو الموقع أو غير ذلك من نقاط القوة.

- الرقابة: تعني التأكد أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة، وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط. وتمثل قدرة المؤسسة على الرقابة في الجودة أحد نقاط قوتها الهامة، كما أن قدرة المؤسسة على اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.

2- تقييم وظائف المشروع: ويقصد بوظائف المشروع مجموعة من الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، وفيما يلي استعراض أنجح هذه الوظائف:

- التسويق: يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها انسياب السلع والخدمات من مواطن الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

- الإنتاج: تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- المشتريات والمخازن: تتضمن المشتريات والمخازن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة، والمحافظة عليها من التلف أو فقدان.

- التمويل: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المؤسسة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية.

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن هذه الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

- البحوث والتطوير: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث، والارتقاء بجودة مآقده المؤسسات من خدمات وسلع.

وقد قسمت حسب بعض الكتاب إلى: (1)

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص316.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

1- **مدخل التحليل متعدد الاتجاهات:** يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات المؤسسة بدءاً بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي، والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، وهنا يجري التحليل لأقسام المؤسسة بشكل منفرد، من ثم بشكل متداخل نزولاً إلى المستويات الإدارية الأدنى. ويمكن إجراء تحليل أفقي للإدارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها، ومعرفة طبيعة المؤسسة كنظام المعلومات والنظام المالي ونظام الاتصالات وغيرها، ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المؤسسة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- ✓ المعيار التاريخي: مقارنة المؤسسة بنفسها بفترات سابقة.
- ✓ المعيار التمييزي: وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب أو ابتعاد المؤسسة من هذه النماذج.
- ✓ المعيار التنافسي: وفيه تقارن المؤسسة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة.
- ✓ المعيار الحدي: وفيه تقارن المؤسسة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

2- **مدخل التحليل الشامل والجزئي:** وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هما:

- تحليل مركز المؤسسة الشامل: وفيه التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد المؤسسة وامكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة، أو بما يؤدي إلى تأشير مواقع القوة السائدة في المركز التنافسي لها، وهنا يمكن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس وهي: مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية.
- تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها: وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية ويركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية وهي: تحليل الإدارة بخبراتها، مهاراتها ومعارفها، وكذلك فحص للمناخ الإداري السائد، تحليل لعمليات المؤسسة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية وغيرها، وأخيراً التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي.

3- **مدخل تحليل المستند إلى الموارد:** تستند فلسفة هذا التحليل لموارد المؤسسة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية للمؤسسة. إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل.

إن الاتجاهات الأكثر حداثة في هذا المدخل ترى ضرورة توجه التحليل إلى الموارد المتفردة بها المؤسسة كالموارد المعرفية ورأس المال.

وفي حقيقة الأمر فإن تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين: الأول تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، الثاني تحليل مركز مستمر ومعتمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

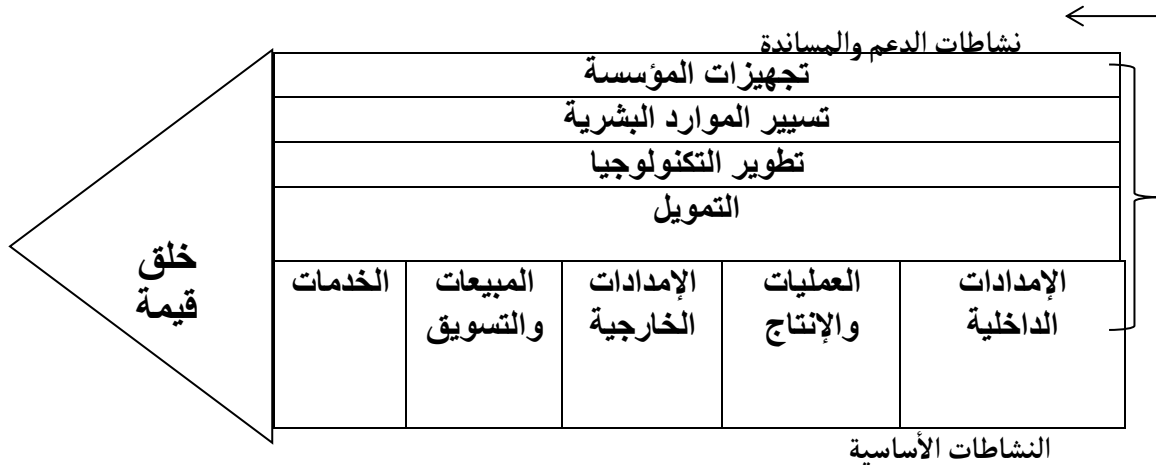
ثانياً- نموذج تحليل سلسلة القيمة

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

بعد تحديد مختلف القوى التنافسية وتحليلها والوصول إلى ضبط وتحديد خريطة المجموعات الاستراتيجية للقطاع، يرى بورتر أنه من الضروري بالنسبة لأي مؤسسة في القطاع البحث عن المصدر الداخلي لمزاياها التنافسية، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف الداخلي الحالية والمحتملة، وفي هذا الإطار اقترح بورتر نموذجاً يسمى بنموذج سلسلة القيمة.

ويعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية"، ويعد هذا النموذج أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها" (1). وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2-6): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Édition Dunod, Paris, 1997, p 53.

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى قسمين رئيسيين من الأنشطة هما:
1- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع. وتنقسم إلى خمسة مجالات رئيسية وهي: (1)

(1) هلالي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(1) Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Op Cit, p .57

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

- الإمدادات الداخلية: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
 - العمليات والإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
 - الإمدادات الخارجية: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
 - التسويق والمبيعات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.
 - الخدمات: هي تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم خدمات للتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات والمتمثلة أساسا في الخدمات ما بعد البيع.
- 2- الأنشطة المساعدة (الداعمة):** هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة، بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتحتوي على:
- أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة: الإدارة العامة، التخطيط، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة... الخ.
 - إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة باختيار التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.
 - التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو الحديثة، التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة⁽¹⁾.
 - التمويين: هو نشاط خاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات (مواد أولية، خدمات، تجهيزات) وضمان تدفقها إلى المؤسسة.
- ويمكن تلخيص مراحل تحليل سلسلة القيمة إلى:⁽²⁾
- ✓ مراجعة سلسلة القيمة الخاصة لكل خط إنتاج، وذلك من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج لتلك السلعة أو الخدمة.
 - ✓ مراجعة حلقات الوصل أو الربط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط إنتاج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة وتكلفة أداء نشاط آخر.
 - ✓ مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة أو لوحات الأعمال.

المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي (SWOT)

تحليل SWOT من الممكن أن يعرف بأنه: "عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة وضعها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة

(1) زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي"⁽³⁾
أولاً- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تستغلهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقد في إمكانات المؤسسة، وخاصة عند مقارنتها مع موارد المؤسسة المنافسة لها، أو في الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.⁽⁴⁾

الجدول رقم (2-1): أهم عناصر نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التنافس المحوري. - ملائمة الموارد المالية. - قناعة المشتري جيدة بمنتجات المؤسسة. - قائد سوقي معروف. - هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - تكنولوجيا ملائمة. - ميزة في التكاليف. - مهارات إنتاجية مبدعة. - امتلاك المؤسسة موقع متميز على منحى الخبرة. - مهارات تكنولوجية مثالية.	- التوجه الاستراتيجي غير واضح. - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الإداري. - معانات مع المشاكل العلمية الداخلية. - فشل في مجال البحث والتطوير. - خط الإنتاج ضعيف. - مهارات تسويقية دون مستوى. - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي. - تكاليف الوحدة المنتجة مرتفعة مقارنة مع المنافسين الآخرين.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 157.

ثانياً- تحديد الفرص والتهديدات

يمكن تعريف الفرص على أنها: "مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غايتها المنشودة، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي، والجدول التالي يبين أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة."⁽¹⁾

⁽³⁾ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

⁽⁴⁾ محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، دار الجامعة للنشر، مصر، 1998، ص 102.

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعة للنشر، مصر، 1995، ص 113.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

الجدول رقم(2-2): أهم عناصر الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة. - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية. - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. - إفساح الحوافز التجارية. - اجتذاب أسواق خارجية. - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. - ظهور تكنولوجيا جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول منافسين خارجيين بتكلفة أقل. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - البطء في نمو السوق. - تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري. - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال. - نمو قوة التفاوض لدى المشتريين. - تغيير حاجات واذواق المستهلكين. - تغييرات ديموغرافية معاكسة.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 158.

ثالثا- تحليل مصفوفة SWOT

تساهم مصفوفة SWOT في اختيار الاستراتيجية الملائمة التي تتبعها المؤسسة من خلال التوفيق بين نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات. من خلال ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-7): مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف الداخلي W	نقاط القوة الداخلية S	التحليل الداخلي / التحليل الخارجي
<p><u>استراتيجية التدوير أو التحول</u> W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)</p>	<p><u>استراتيجية هجومية</u> S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)</p>	الفرص البيئية المتاحة O
<p><u>استراتيجية دفاعية</u> W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (الغاء).</p>	<p><u>استراتيجية التنوع</u> S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل)</p>	التهديدات البيئية الخارجية T

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

التهديدات)	
المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 328.	
➤ الخلية الأولى (S/T): هذه المجموعة تظهر التفاعل بين نقاط قوة المؤسسة والتهديدات، فالموقف هنا يشير إلى أن البيئة الخارجية غير مواتية وأن البيئة الداخلية مواتية، إذا عليها أن تستغل قوتها في تقوية مركزها الخارجي عن طريق إتباع استراتيجية التنويع في طبيعة منتجاتها أو خدماتها، أي اتخاذ جملة من القرارات التي تسمح باستخدام مجالات القوة وفي نفس الوقت تجنب التهديدات الخارجية.	
➤ الخلية الثانية (S/O): تتمنى أي مؤسسة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم كل جوانب القوة والفرص لديها، ويمكن أن تصبح مثل هذه المؤسسة قائدة في مجالها استنادا إلى جوانب قوتها، وفي نفس الوقت لاستغلالها كافة الموارد لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تصل إلى ذروة نشاطها وبالتالي فهذه الخلية تمثل الموقف المثالي الذي تتمناه أي مؤسسة ⁽¹⁾ .	
➤ الخلية الثالثة (W/T): وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا فالمؤسسة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية، وبالتالي عليها إتباع استراتيجية تهدف من خلالها إلى تخفيض جوانب الضعف الداخلية، وفي نفس الوقت تجنب التهديدات الخارجية، فهنا المؤسسة عليها إتباع استراتيجية الدفاع عن نفسها إلى أن يتم تحسين موقفها ⁽²⁾ .	
➤ الخلية الرابعة (W/O): تبين هذه المجموعة نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، والموقف يشير إلى أن البيئة الخارجية للمؤسسة مواتية، وأن البيئة الداخلية غير مواتية، إذن يجب تنمية مجموعة استراتيجيات تسمح بالتغلب على نقاط ضعف المؤسسة والاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتاحة في السوق، أي أن على المؤسسة أن تغير أنظمة العمل أي أنظمة الرقابة، نظم المعلومات وغيرها من أجل تغيير نفسها لكي تكون قادرة على اقتناص الفرص الخارجية.	

خلاصة الفصل

(1) نبيل مرسي خليل، احمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 212
(2) أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 136.

الفصل الثاني المركز التنافسي وأدوات تدعيمه

من خلال ما سبق يعد تعزيز المركز التنافسي من المواضيع المهمة والتي على المؤسسات الاهتمام بها، حيث أنه لا يكفي تقسيم السوق واستهدافه بل يجب على المؤسسات خلق مراكز تنافسية لها، وذلك بإيجاد مزايا تنافسية لسلعها، كما على المؤسسات تحليل وتقدير مركزها التنافسي وتسنعمل عدة طرق، ومن أهمها تحليل SWOT المبني على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ويمكن اعتبار هذا التحليل بمثابة ضرورة حتمية أولى للمركز المؤسسة، إلا أن قيام المؤسسة بهذا التحليل لن يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي ما لم تسعى إلى بناء ميزة تنافسية مستمرة في ظل استراتيجيات تنافسية متنوعة وهذا لمواكبة التغيير والمنافسة التي تحدث في السوق، أي اختيار الاستراتيجية التي سوف تتبعها في خلق مركز تنافسي قوي، هذه الأخيرة ورغم تعددها وتنوعها إلا أن معظم المؤسسات تفضل تطبيق النماذج التي جاء بها رائد الاستراتيجية التنافسية مايكل بورتر.

وخلاصة القول فإن المؤسسة التي تعاني من ضعف في أداء أنشطتها وضعف مركزها التنافسي، يقع على عاتقها إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة حالياً والقيام بتفصيل دورها وتطوير استراتيجيتها من خلال اختيار استراتيجيات ملائمة تدعم موقفها الحالي وتزيد من نواحي قوتها لتمكنها من مواجهة التهديدات البيئية المحيطة بها.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

مدخل

إن بيئة الأعمال الحديثة تفرض على صانعي القرار البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة، وهذا تحت تأثير المنافسة الحادة على كل المستويات، ومن أجل ذلك كان لابد من دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة على الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع، الذي يساعد ذلك على صياغة استراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين مما يساهم في بناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان الاستمرارية.

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة وذات مردودية، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية وكذا المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى السوق الوطنية والظفر بحصص سوقية هامة. كل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الوطنية للأدوية.

ولمعرفة أهمية تبني أي مؤسسة للتحليل الاستراتيجي، وبالخصوص لاستراتيجية تنافسية معينة من أجل ضمان بقائها واستمرارها وقع اختيارنا على مجمع صيدال، وهو مؤسسة عمومية يعاني كغيره من المؤسسات من شدة المنافسة المحلية والأجنبية والتي تهدد استمراريته إلى جانب المؤسسات الإنتاجية والموزعين الأجانب. سنحاول في هذا الفصل تحليل هذه الصناعة معتمدين على أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساهم في تدعيم المركز التنافسي.

ولتحقيق ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال؛
- ✓ المبحث الثاني: تحليل نشاط وتنافسية مجمع صيدال؛
- ✓ المبحث الثالث: تحليل المركز التنافسي لمجمع صيدال.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال

شهد سوق الدواء في الجزائر منذ الانفتاح منافسة شرسة، وبما أن هذه الصناعة تعتمد على الدقة والخبرة والجودة العالية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المستحدثة، وهو ما جعل السوق الجزائرية مطمعا للشركات العالمية الكبرى، وبذلك أصبح لزاما على مجمع

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

صيدال الارتقاء لمصاف هذه الشركات من أجل الحفاظ على الأقل على حصته السوقية وكذا تعزيز مركزه التنافسي في السوق المحلية و الإقليمية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمجمع وتقديم هيكله التنظيمي وكذا البناء الاستراتيجي والتطلعات المستقبلية له.

المطلب الأول: التقديم بمجمع صيدال ومهامه

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال الصناعة الصيدلانية ويعتبر الرائد في هذه الصناعة داخل الجزائر، حيث يمثل قطبا صناعيا مهما على مستوى السوق الجزائرية، حيث استطاع في فترة وجيزة أن يحقق نتائج لا بأس بها.

أولا- تعريف ونشأة مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.500.000.000 دج، ويشغل حوالي 4559 عامل، وقد عرف هذا المجمع عدة تطورات أثناء وجوده حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، ونوجز أهم مراحل تطوره في المحطات التالية: (1)

- أنشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول إليها في 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.

- في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية تتميز باستقلالية التسيير.
- في سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي، من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع.
- في سنة 1997 وضعت صيدال مخطط إعادة هيكلة، أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيببوتيكال وبيوتيك).
- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري، وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.
- في 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال صوميدال إلى حدود 59%.
- في 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إبييرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51%.
- في 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إبييرال إلى حدود 60%.
- في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعها عن طريق الامتصاص، لكل من: أنتيببوتيكال، فارمال، بيوتيك.

ثانيا- مهام مجمع صيدال

يمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية: (1)

- 1- **المهام الأساسية:** وتتمثل أهمها فيما يلي:
✓ إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛

(1) www.saidal.dz, consultée le: 29/03/2015.

(1) يحي فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص108.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

- ✓ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
 - ✓ الاهتمام الأكبر 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 الجنيصة.
- 2- المهام الثانوية: وتتمثل فيما يلي:
- ✓ 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 أو التحليل).

ثالثا- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بتغيير الهيكل التنظيمي عدة مرات ليتناسب مع هذه التطورات.

1- مكونات الهيكل التنظيمي السابق للمجمع: يتأسس الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كل من الرئيس المدير العام وكذا الأمين العام، حيث يتكون من سبعة مديريات مسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع بالإضافة إلى ثلاث فروع إنتاج وثلاث وحدات توزيع ومركز للبحث والتطوير، ويمكن تفصيله كالآتي:⁽²⁾

- الإدارة العليا: وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساسا في:
 - الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول عن التسيير في المجمع، وتوجيه القرارات إلى المديرين كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.
 - الأمين العام: وهو المسؤول الثاني عن التسيير في المجمع، يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- تقديم مديريات المجمع ووظائفها: يتكون المجمع من سبعة مديريات وهي كالتالي:
 - مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية: تهتم هذه المديرية بإعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، والتركيز على إعداد جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل البحث والتطوير.
 - مديرية التسويق والإعلام الطبي: يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في تولي مهام التسويق بالدرجة الأولى للمجمع، وكذا توجيه الخيارات الاستراتيجية للمجمع نحو اختيار سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير، اختيار المنتج للشراكة والتطوير، كما تقوم بإعداد وإصدار المجلات التالية: أخبار صيدال "news saidal"، أصداء صيدال "saidal écho"، صيدال للصحة "saidal santé".

(2) وثائق داخلية خاصة بالمجمع.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

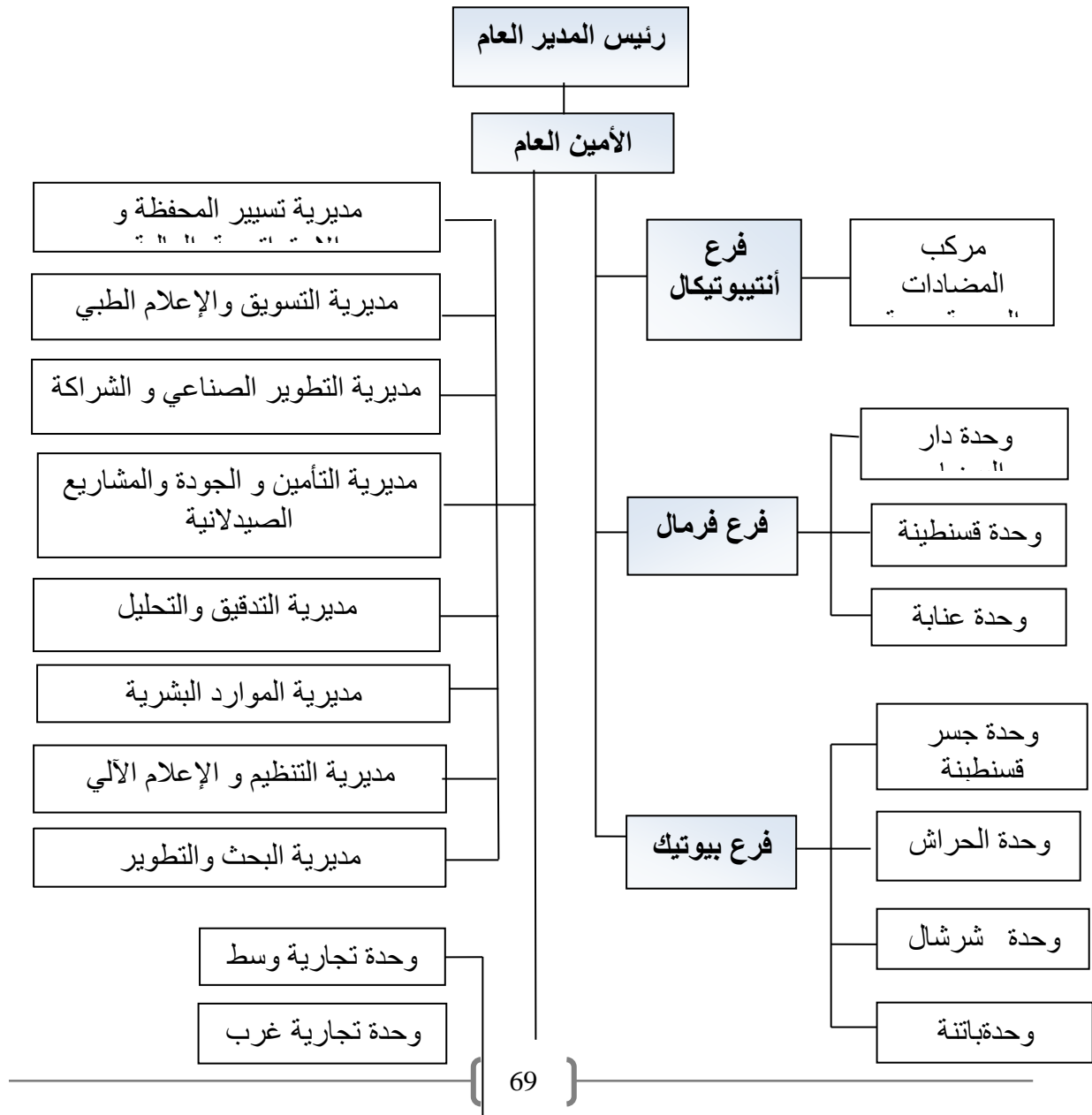
- مديرية تطوير الصناعة والشراكة: تقوم بالتركيز على البرامج الاستثمارية وذلك بتطوير أساليب الإنتاج، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وترقية الشراكة مع المخابر العالمية لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمية.
- مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية: تسعى هذه المديرية للوصول إلى الجودة الشاملة للمنتجات والنشاطات التنافسية في السوق العالمية.
- مديرية التدقيق والتحليل: القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والمخزون بالكمية والقيمة، وإعداد تقارير التسيير، تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع والفروع، وكذا المتعلقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة).
- المديرية المركزية للموارد البشرية: تتمثل مهمتها في تخطيط، توظيف، تدريب ووضع سياسة للأجور وتقييم الموارد البشرية في مجمع صيدال ككل، وكل الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خلال طيلة مسارها الوظيفي.
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي: تتمثل مهمتها في وضع مخطط إدارة نظام المعلومات، وتحديد سياسة المجمع في مجال المعلومات والاتصال، ضمن كفاءة مخطط التسيير.
- مديرية البحث والتطوير: يقوم بتوفير أموال كبيرة للاستثمار في عمليات البحث والتطوير، فالإنتاج يعتمد بدرجة كبيرة على البحث بمختلف مراحلها التي تستلزم توفير مخابر مجهزة بتقنيات عالية، يشرف عليها تقنيين ومهندسين ذوي كفاءة عالية، ومهارة عالية في الإدارة والتسيير.
- تقديم فروع مجمع صيدال ووحداتهم: يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، كل منها يتضمن عدة وحدات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط، يمكن تقديم الفروع كما يلي:
- فرع أنتيبوتيكال "antibiotique": يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى antibiotique المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كم جنوب الجزائر العاصمة، ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دينار جزائري، ولقد بدأ العمل منذ أفريل 1988م، حيث يتميز بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، كذا مخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، فالمركب يضم وحدة لإنتاج المادة الفعالة البنسيلين وغير البنسيلين، ووحدة لإنتاج مواد التخصصات الصيدلانية، كما يحتوي مطبعة ذات قدرة إنتاجية تفوق 80 مليون علبة تغطي احتياجاتها واحتياجات فروع صيدال الأخرى.
- فرع فرمال "pharmal": يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاج ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفروع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة، وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع "فرمال" في جويلية 1999 بعد ما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتي:
- وحدة الدار البيضاء: توجد في المنطقة الصناعية بالجزائر، هذه الوحدة تنتج تشكيلة واسعة من الأدوية وعلى أشكال مختلفة من المستحضرات الطبيعية الجاهزة وطاقته الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع وبأشكال مختلفة.
- وحدة قسنطينة: تحولت إلى فرع فرمال بعد حل encopharm بتاريخ 1997/12/31 وتقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، وتختص في إنتاج الأشكال السائلة بورشتي

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

- إنتاج، بالإضافة إلى توفره على مخابر لمراقبة الجودة، ويضمن تقديم الخدمات للهيئات العمومية والخاصة.
- وحدة عنابة: تم ضمها إلى الفرع بعد حل encopharm بتاريخ 1997/12/31 وتختص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات، بقدرة إنتاج 7 ملايين وحدة بيع سنويا.
- فرع بيوتيك: يتواجد مقره بالمحمدية الجزائر العاصمة، وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة المؤسسة في فيفري 1998، حيث يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، حيث يتوفر على معدات حديثة مما يسمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي الفرع على 04 وحدات إنتاج تتمثل في:
- وحدة شرشال: تتكون من 04 ورشات إنتاج: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص، ورشة الكبسولات والأكياس، وورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وقارورات بتكنولوجيا عالية ومتطورة، يتألف المصنع من خمس ورشات إنتاج متخصصة في إنتاج الأدوية الجالونيسية، كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.
- وحدة الحراش: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، تتوفر على مختبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحليل الكيميائي والتسيير التقني والوثائقي يضم 04 ورشات: هي كل من الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والكبسولات، ورشة المراهم.
- وحدة باتنة: هذه الوحدة تتكون من ورشة تقوم بإنتاج التحاميل.
- الوحدات التجارية للمجمع: تقوم هذه الوحدات بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في:
- الوحدة التجارية للوسط: تم إنشاؤها في 12/08/1995م، مقرها بالجزائر العاصمة، تتولى الإشراف على تسويق وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، إضافة إلى القياس والتنبؤ بالطلب وتحليل المنافسة.
- الوحدة التجارية للشرق: تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة، وأسند لها مهمة تمويل 18 ولاية في الشرق الجزائري.
- الوحدة التجارية للغرب: تم تأسيسها في جويلية 2000، بوهران تعمل على تمويل 19 ولاية في غرب الجزائر، والشكل الآتي نعرض فيه الهيكل التنظيمي السابق للمجمع.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

الشكل رقم (3-1): تطور بنية الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

وحدة تجارية شرق

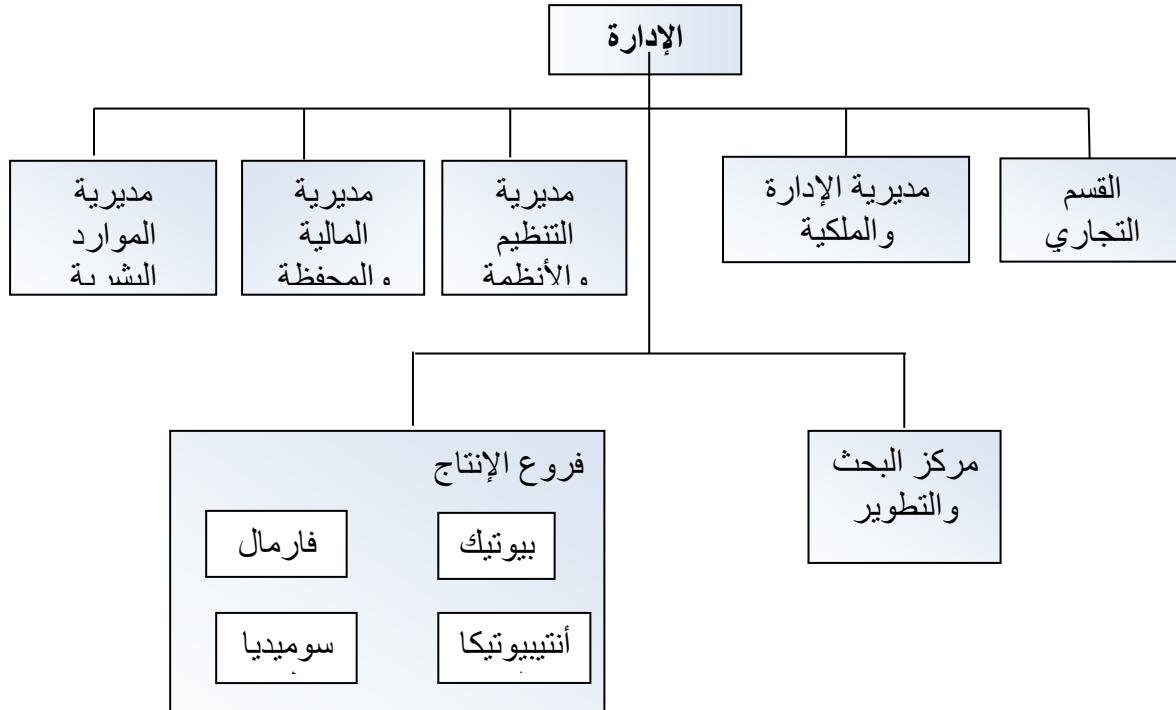
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع.

2- **الهيكل التنظيمي الحالي:** لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجمع، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى وبرنامج التوسع للمجمع، حيث في مرحلة أولى في جوان 2010، حيث قام بوضع تنظيم مرحلي يهدف أساسا إلى حذف الاختلالات الوظيفية، ومس هذا التغيير الهيكلي أولا مركز الإدارة العامة للمجمع وذلك بهدف الاستخدام العقلاني للعمال، وتوضيح سلطات ومسؤوليات مختلف المستويات التسلسلية والوظيفية، وفي مرحلة ثانية في 02 جانفي 2011، تم إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية و03 إدارات، ونتيجة لذلك فإنه تم تخفيض المستويات الهرمية للسلطة التابعة للمدير العام من 15 إلى 07.

وكذلك تم في المخطط الحالي إظهار فرع رابع يعرف بسوميديال.

✓ فرع سوميديال: يتواجد مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار، بدأ نشاطه سنة 1997 ويعتبر الرائد في صناعة المنتجات النوعية.

الشكل رقم(2-3): الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال



المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

من خلال عرض الهيكل التنظيمي السابق و الحالي لمجمع صيدال، يتضح لنا بأن المجمع كان يعتمد في السابق هيكل عمودي طويل يضم مستويات تابعة لسلطة المدير العام، هذه المستويات الهرمية الكثيرة للمجمع تؤدي إلى عرقلة تنفيذ القرارات وبطنها في المجمع،

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

وعدم الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمجمع، إضافة إلى التكاليف البيروقراطية الكبيرة نتيجة المستويات الهرمية و كثرة المديرين و العمال، وعند عرض مهام المديرية يتضح لنا بأن المجمع يعتمد مزيجا بين الهيكل الوظيفي و الهيكل الجغرافي، ومزيجا من المركزية و اللامركزية، ويتضح اعتماد الهيكل الوظيفي من خلال مركزيته للمصالح الإدارية في أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي.

ويتجلى اعتماد الهيكل الجغرافي من خلال توزيع وحدات الإنتاج على مناطق جغرافية مختلفة، مع منحها بعضا من الاستقلالية في تسيير هذه الوحدات خاصة في مجال عقد بعض صفقات البيع و الشراء، و كذا توزيع وحدات البيع عبر التراب الوطني من أجل الاستجابة السريعة للعملاء. أما فيما يخص مركز البحث و التطوير فقد قام المجمع بمنحه استقلالية في التسيير لما تتطلبه هذه الوظيفة من مرونة، وكذا لما تتطلبه البيئة الراهنة التي ينشط فيها المجمع من مرونة و سرعة في الاستجابة.

ونتيجة لإدراك المجمع بمدى أهمية الهيكل التنظيمي في تنفيذ الاستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى و برنامج التوسع للمجمع. حيث قام بتصحيح الاختلالات في الهيكل التنظيمي وذلك بالتقليل من المستويات الهرمية من 15 مستوى إلى 7 مستويات تابعة لسلطة المدير العام، وذلك من أجل تقليل التكاليف البيروقراطية الناتجة عن كثرة المديرين و العمال في المديرية، وكذا تسريع عملية اتخاذ و تنفيذ القرارات، حيث قام بضم المديرية و توضيح سلطات و مسؤوليات مختلف المستويات التسلسلية و الوظيفية وكذا إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية.

المطلب الثاني: البناء الاستراتيجي لمجمع صيدال

في هذا المطلب سنحاول عرض كل من رسالة و رؤية المجمع، وكذا غاياته و أهدافه.

أولا- رسالة و رؤية مجمع صيدال

تتمثل رسالة مجمع صيدال في "إنتاج و تطوير و تسويق منتجات صيدلانية موجهة للاستعمال البشري و الحيواني"، حيث تعطي الرسالة الإمكانية إلى المسؤولين في حشد جيد للموارد و الطاقات الذهنية و البدنية للعمل معا نحو الأهداف الأساسية، إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طيلة فترة حياة المجمع، و تعطي إجابة لسبب تواجد المجمع و طبيعة عمله و التي تظهر جلية و مفهومة تحت رمز "صيدال علم و صحة"، ويشق من هذه الرسالة الأهداف الاستراتيجية، ويفترض برسالة المؤسسة أن تكون تعبيراً صادقا لرؤيتها. وفي إطار هذه الرسالة فإن مجمع صيدال له رؤية مستقبلية تضمن الحفاظ على سمعته التي اكتسبها كمخبر رائد على المستوى المحلي، والرغبة و الطموح في اجتياح الأسواق الدولية.

ثانيا- الغايات و الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال

تطبيقا للاستراتيجية التطويرية و المستقبلية يطمح المجمع إلى إدماج تكنولوجيا جديدة، وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته و سمعة منتجاته و استعمال طرق تسيير فعالة، و بهذا يسجل مستقبلا في مسار التقدم. و عليه يجب على كل أفراد أسرة صيدال الاهتمام و البحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة و تحسن ثابت في التحكم العلمي يعني التقدم الدائم و المتواصل، ويتجسد ذلك في رسالة

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المدير العام للمجمع بقوله: "نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، من هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، ونحن مسؤولون عن منتجاتنا"⁽¹⁾.

بما أن مجمع صيدال يعتبر كمؤسسة تنشط في المجال الاقتصادي فهذا يجعلها تسعى دوماً لتحقيق الأهداف سواء كان ذلك في المدى القصير أو في المدى الطويل ونذكر من أبرز هذه الأهداف على النحو التالي:⁽¹⁾

✓ تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)، مع إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية.

✓ تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف.

✓ ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية، ثم دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطنين.

✓ التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتسيير فعال لمختلف المصالح.

✓ الزيادة في شهرة مجمع صيدال مع اقتحام السوق الدولية الشيء الذي يسمح أن يكون مشهوراً على المستوى الدولي.

كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسئولياته الاجتماعية والتمثلية في: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساواة، التضامن الاجتماعي، الشراكة...إلخ، وكذلك عرض منتجاته من الأدوية بنوعيات جيدة وأسعار تنافسية، والعمل على تكثيف تواجد منتجاتها في السوق الوطني، عن طريق نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني.

المطلب الثالث: التطلعات المستقبلية لمجمع صيدال

سمح الإطار القانوني للشركات في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية للمجمع، بالخوض في غمار الشراكة مع العديد من شركات أجنبية معروفة، ووضع برنامج واستراتيجية تسمح بالتطبيق التدريجي والتخطيط لمختلف العمليات المتعلقة بنوعية المنتجات، والتي كان الهدف الأساسي منها هو: تبادل الخبرات في المجال التكنولوجي والبحث والتطوير، توسيع مجموعة منتجاتها، تحسين جودة المنتجات وكذا الوصول إلى أسعار تنافسية.

أولاً- الشراكة في ظل الاندماج والتكامل العالمي

بعد الجهود التي بذلها مجمع صيدال لتطوير منتجاتها استطاع هذا الأخير تغطية السوق المحلية بنسبة كبيرة، واتجه بعد ذلك إلى السوق الأجنبية بغرض التصدير، وذلك عن طريق الاتفاقيات المبرمة مع مختلف المؤسسات والمخابر الأجنبية، كما سعى المجمع إلى الاندماج والتكامل العالمي في ظل اقتصاد العولمة والشراكة الأجنبية.

⁽¹⁾ www.saidal.dz, consultée le 29/03/2015.

⁽¹⁾ من إعداد الطالبين بالاعتماد تقارير المجمع، مطبوعة "التعريف بمجمع صيدال"، 2008، ص 04.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

إن العمل والإنتاج طبقا لمواصفات ISO 9001 و ISO 9002، مكن المجمع من اقتحام السوق العالمية والبقاء فيها، وهذا ما أهله إلى إبرام اتفاقيات الشراكة مع مختلف الشركات والمخابر الأجنبية، وتدرج هذه الأخيرة ضمن نشاطين أساسيين هما: (1)

1- **العقود المتعلقة بالتكليف:** بموجبها يقوم صيدال من خلال فروع بصنع الأدوية لحساب المتعاملين الأجانب، وأهم الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال كانت المخابر التالية:

✓ فايزر الأمريكية.

✓ رون بولانك الفرنسية.

✓ نوفو نورديسك الدنماركية.

✓ دار الدواء الأردنية.

✓ رام فارما الأردنية.

2- **الاتفاقيات الصناعية:** بموجبها يتم إنتاج وحدات إنتاجية بالجزائر لصالح الأجانب، مع الاستفادة من خبرتهم والتكنولوجيا المتطورة، وتبرز أهم تلك الاتفاقيات فيما يلي:

➤ الشراكة مع مخبر ايليلي Ellilly: أبرم هذا العقد في 06 فيفري 1999 بالمدينة، لإنتاج 02 مليون وحدة بيع للمضادات الحيوية.

➤ الشراكة مع مخبر قلاسلوكوم Glaxowelcome: أبرم هذا العقد في 08 جويلية 1998، بغرض تنويع منتجات صيدال والتمكن من تغطية أكبر للسوق المحلية، وقد تم إنتاج 30 مليون وحدة بمصنع الروبية.

➤ الشراكة مع مخبر رون بولانك Poulenc Rhône: تمحور موضوع الشراكة في إنتاج المضادات الحيوية، وأدوية أمراض القلب والأوعية الدموية، وقد قدرت قيمة الاستثمار فيها بـ 40 مليون فرنك فرنسي، أين بلغت مساهمة صيدال بـ 30%.

➤ الشراكة مع مخابر فايزر Pheizer: أبرم هذا العقد مع عدة مخابر فرنسية لإنتاج الأنسولين بتيزي وزو، وقد قدرت تكلفة الاستثمارات بـ 44 مليون دولار مقسمة كالاتي: بييرفابر pierre Fabre (33.66%)، فيناليب Finalip (32.5%) نوفورديسك Novordisk (33.66%) وفروعا أخرى، SFI (12.46%)، IFI (10%). ويهدف هذا العقد إلى إنتاج 75% مادة صيدلانية، من بينها مضادات السرطان ومادة الأنسولين التي يتم إنتاجها ولأول مرة في الجزائر بكمية 4 ملايين قارورة نصفها وجه إلى السوق الوطنية والنصف الآخر وجه إلى التصدير.

➤ الشراكة مع المجمع الصيدلاني الأوربي GPE: بموجب هذا العقد تم إنشاء شركة جزائرية متخصصة في صناعة الأدوية والعتاد الطبي "صوميدال" في المنطقة الصناعية بوادي السمارة، وقد قدرت تكلفة الاستثمار بـ 20 مليون دولار لإنتاج 27 مليون وحدة إنتاجية، وساهمت صيدال فيه بـ 30%.

➤ الشراكة مع شركة بولا Beula (جنوب إفريقيا): تم إبرام اتفاقية شراكة لإنشاء الأدوية الجينية (Générique)، وتصدير منتجات صيدال لجنوب إفريقيا، الأمر كذلك بالنسبة للشراكة مع شركة كوبية (Pharma Cuba).

(1) بلقاسم بلقاضي، الإصلاحات الاقتصادية وأثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2013، ص 149.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

ولقد توسعت نطاقات الشراكة بين صيدال والدول الأخرى، كونها تمثل قطبا هاما في الإنتاج الصيدلاني على المستوى المغربي، وفي حوض البحر الأبيض المتوسط، وقد تم إبرام بروتوكول اتفاق بين مجمع "صيدال" والشركة اليمنية "أبوغا غازي وبروسا" في 23 سبتمبر 2002، ويتجلى موضوع هذا الاتفاق حول تصدير مواد أولية ومنتجات جاهزة إلى اليمن.

كما تم إبرام اتفاق بين مجمع صيدال والشركة ذات المسؤولية المحدودة لادفارما (LadPharma) في 21 أكتوبر 2002، حول إنشاء شركة توزيع المنتجات الصيدلانية المنتجة من قبل الشركتين.

ثانيا- المنظور الاستراتيجي لمجمع صيدال

بهدف هيمنة المجمع على السوق المحلية واقتحام السوق الأجنبية والبقاء فيها، قام هذا الأخير بإتباع استراتيجيات تشمل عدة جوانب:

1- جانب الإنتاج: بهدف دخول الأسواق الأجنبية وبجدارة، عمل المجمع على تحقيق نوعية رفيعة لمنتجاته عن طريق إخضاعها للمقاييس النوعية، ومن أجل زيادة قدرته الإنتاجية يقوم المجمع بتجديد وسائل الإنتاج والقيام بمختلف الإجراءات التالية:

✓ إدخال تكنولوجيا جديدة؛

✓ استعمال طرق تسيير فعالة؛

✓ توسيع مهمة البحث والتطوير؛

✓ تطوير وسائل الإنتاج؛

✓ التوسيع في الإنتاج؛

✓ إنشاء وتطوير منتجات جديدة.

2- الجانب التجاري والتسويقي: يهتم مجمع صيدال بالجانب التجاري والتسويقي ويعطي له أهمية بالغة، حيث يقوم بعدة وظائف منها:

✓ القيام بدراسات معمقة للسوق بغرض معرفة درجة استهلاك منتجات المجمع؛

✓ دراسة وضعية المنافسين في السوق؛

✓ التمكن من معرفة المنتجات ذات أكبر طلب؛

✓ دراسة حجم السوق وخصائصه.

3- الجانب المالي: تتمثل استراتيجية الجانب المالي في السوق فيما يلي:

✓ زيادة رأس المال عن طريق خصوصيته الجزئية واكتساب الشهرة، الثقة من طرف

الجمهور والحصول على مكانة في السوق؛

✓ الحصول على تمويلات بأفضل الشروط؛

✓ تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف.

المبحث الثاني: تحليل نشاط وتنافسية مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال الرائد في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وسنحاول توضيح هذه المكانة من خلال دراسة نشاطات المجمع وقياس تنافسيته، باستخدام بعض المؤشرات حسب المعلومات المتاحة مع محاولة التعرف على مدى قدرة المجمع التنافسية، ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسيته.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المطلب الأول: تحليل نشاط مجمع صيدال

لقد تحصل المجمع على شهادة ISO 9001 في سنة 2001، كما تحصل المجمع على خمس شهادات براءات الاختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، ويسعى المجمع إلى بلوغ رقم أعمال يصل إلى 15 مليار دج سنة 2016، وبذلك يعتبر مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الدواء في الجزائر، وسنحاول تحليل نشاط المجمع من خلال دراسة تطور حجم الإنتاج ومبيعاته، وكذا تطور عدد العمال خلال الفترة (2004-2013) كما يلي:

أولاً- تطور حجم إنتاج مجمع صيدال

سنعرض تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال للفترة (2004- 2013) في الجدول التالي:

جدول رقم(1-3): تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال

الوحدة: مليون وحدة

السنة	الكمية	معدل النمو	القيمة	معدل النمو
2004	12.651	-	6.152,46	-
2005	11.589	-0,08	5.596,27	-0,09
2006	12.234	0,06	6.096,96	0,09
2007	13.514	0,10	6.887,55	0,13
2008	13.302	-0,02	9.193,80	0,33
2009	13.998	0,05	10.167,77	0,11
2010	14.034	0,002	11.635,40	0,14
2011	13.151	-0,06	10.051,14	-0,14
2012	13.557	0,03	10.362,00	0,03
2013	13.068	-0,04	10.719,78	0,03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2004- 2013).

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يتضح لنا أن كمية وقيمة إنتاج مجمع صيدال عرفت تغيرات حيث شهدت في فترة زيادة مستمرة لتعرف تذبذبا في الفترة الأخرى. شهد حجم الإنتاج زيادة مستمرة خلال الفترة (2004-2010) حيث بلغ سنة 2010، 14.034 وحدة وبمبلغ 11.635,40 مليون دينار بعدما كان 12.651 وحدة وبقيمة 6.152,46 مليون دينار ليسجل أعلى معدل نمو في قيمة الإنتاج يقدر بـ 14%، إلا أن هذه الفترة شهدت انخفاض في كمية الإنتاج أولها سنة 2005 وثانيها سنة 2008، دون التأثير على قيمة الإنتاج بالنسبة لسنة 2008 الذي عرف تزايدا مستمرا، ويمكن رد الانخفاض سنة 2005 إلى تراجع الحكومة في هذه السنة عن إلغاء القرار الصادر سنة 2003 والخاص بإلغاء استيراد 128 دواء من الأدوية الجينية، وهذا يعني السماح باستيراد هذه الأدوية، وبالتالي انخفضت حصة صيدال لظهور منتجات بديلة. أما الانخفاض الذي شهدته سنة 2008 دون التأثير على قيمتها فهو راجع إلى استثمار المجمع في منتجات عالية السعر.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

أما الفترة الممتدة من (2011-2013) عرفت انخفاض في قيمة الإنتاج والكمية مقارنة بسنة 2010 التي شهدت أعلى معدل نمو لحجم الإنتاج ليستأنف زيادته سنتي 2012 و 2013 على التوالي، ويفسر هذا الانخفاض لظهور منافسين جدد ومنتجات بديلة أخرى، أثرت على مبيعات المجمع لتتقص بذلك الكمية بالإضافة إلى أسباب أخرى نوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ عدم المرونة في التجهيزات المستخدمة لقدمها؛
 - ✓ ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛
 - ✓ تذبذب بعض خطوط الإنتاج بسبب تعطل وانقطاع المواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية خاصة المستوردة من الخارج؛
 - ✓ بعض منتجات تشكيلة صيدال أصبحت قديمة وغير مطلوبة في السوق.
- ثانيا- تطور مبيعات مجمع صيدال**
- لتوضيح تطور المبيعات التي حققها مجمع صيدال خلال الفترة (2004-2013) ندرج الجدول الموالي:

جدول رقم (3- 2): تطور مبيعات مجمع صيدال

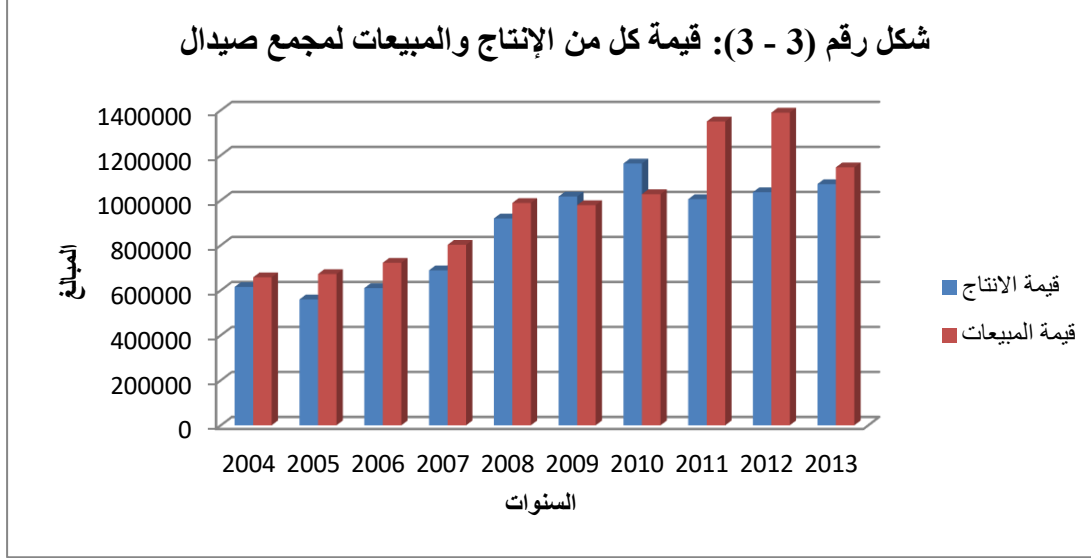
الوحدة: مليون وحدة

السنة	الكمية	معدل النمو	القيمة	معدل النمو
2004	11.920	-	6.578,62	-
2005	11.204	-0,06	6.720,84	0,02
2006	11.265	0,005	7.222,36	0,07
2007	11.871	0,05	8.022,39	0,11
2008	12.622	0,06	9.882,48	0,23
2009	11.950	-0,05	9.783,27	-0,01
2010	12.547	0,04	10.272,43	0,04
2011	24.752	0,1	13.504,27	0,03
2012	26.523	0,07	13.895,05	0,03
2013	13.000	-0,5	11.466,50	-0,17

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2004-2013).

ولتوضيح تطور حجم المبيعات للمجمع الصناعي سنعرض بيانات الجدول أعلاه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول (3 - 2).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى رقم الأعمال عرف ارتفاعاً مستمراً خلال فترة الدراسة، ففي سنة 2008 سجل المجمع 12.622 وحدة مباعاً بقيمة 9.882,48 مليون دج، من إجمالي 13.302 وحدة منتجة بقيمة 9.193,80 مليون دج، حيث حقق معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال وقد بلغ 23%، ويعود هذا الارتفاع الكبير إلى الأحداث التي شهدتها المجمع عام 2008، حيث قام بتسجيل وتسويق 45 منتج جديد من الفئات العلاجية، وقد سجل المجمع أعلى مبيعات سنة 2012 التي وصلت إلى 26.523 وحدة مباعاً بقيمة 13.895,05 مليون دج من إجمالي الإنتاج المقدر بـ 13.557 وحدة بقيمة 10.362,00 مليون دج، ليعرف معدل نمو 3% مقارنة بسنة 2011، وكذا نلاحظ تراجع في الكمية المباعة بعد سنة 2012 حيث سجلت أعلى قيمة لها، و يقدر الانخفاض سنة 2013 بالنسبة للكمية المباعة 13.000 وحدة بقيمة 1.146,65 مليون دج، رغم التراجع الذي عرفته الكمية المنتجة الذي وصل إلى 13.068 وحدة بقيمة 10.719,78 مليون دج، ويرجع هذا الانخفاض إلى:

- ✓ بعض المنتجات أصبحت متقدمة من حيث الشكل؛
- ✓ أقرت وزارة الصحة بأن بعض المنتجات تباع دون تحقيق أرباح؛
- ✓ دخول منتجات أجنبية من أجيال جديدة عطلت الطلب على المنتجات الوطنية؛
- ✓ وجود سياسة إسرائيلية محتشمة من طرف المجمع لا تشجع ولا تقنع الأطباء والصيادلة على وصف منتجات صيدال للمرضى؛
- ✓ وظيفة التسويق لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

ثالثاً- تطور العمالة لدى مجمع صيدال

عرف عدد العمال تذبذباً في السنوات الأخيرة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

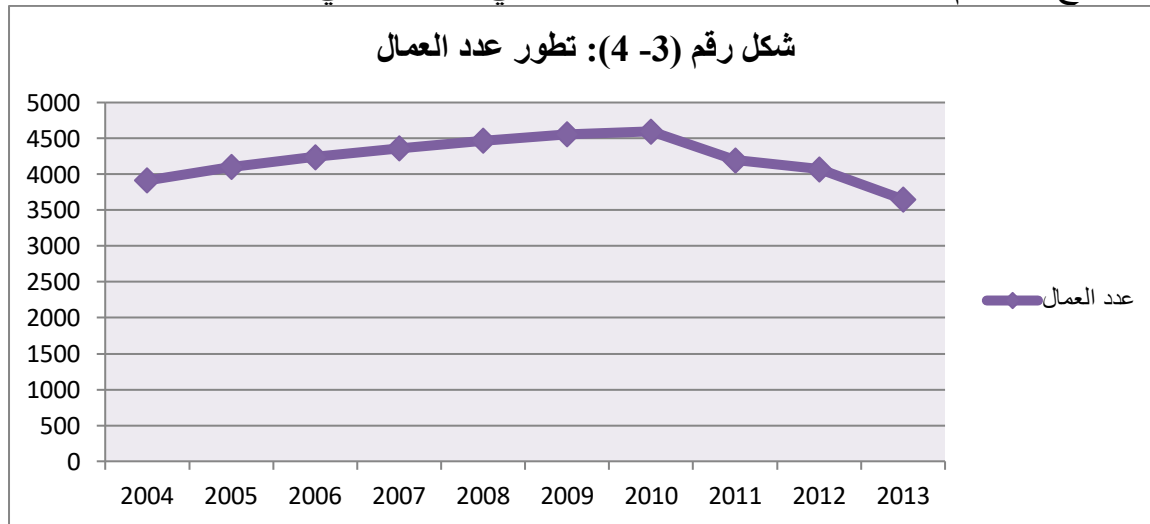
الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (3-3): تطور عدد العمال لمجمع صيدال

السنوات	عدد العمال	معدل النمو
2004	3.917	-
2005	4.104	0,05
2006	4.243	0,03
2007	4.363	0,03
2008	4.470	0,02
2009	4.559	0,02
2010	4.598	0,01
2011	4.198	0,09
2012	4.070	0,03
2013	3.650	0,10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2004-2013).

وللتوضيح أكثر تم ترجمة معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-3).

من خلال البيانات الواردة في الشكل السابق نلاحظ بأن هناك تطور مستمر في عدد العمال بالمجمع من سنة 2004 إلى سنة 2010، وهذا راجع إلى السياسة التوسعية المنتهجة من طرف المجمع وذلك عن طريق فتح وحدات إنتاجية جديدة، كما نجد بالإشارة أن الزيادة في عدد العمال اقتصر في الغالب على الإطارات، ويرجع ذلك إلى طبيعة ونوعية نشاط المجمع ما جعله يهتم أكثر بالكفاءات العلمية المؤهلة.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

أما بالنسبة للفترة (2011-2013) نلاحظ تذبذب في عدد العمال ويمكن رد ذلك إلى سياسة التوظيف بصفة العقود الزمنية، إذ وصلت نسبة العاملين بالعقود لسنة 2010 إلى 15% تقريبا.

المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية مجمع صيدال

كمحاولة منا لقياس تنافسية مجمع صيدال سنعتمد في ذلك على عدة مؤشرات منها: القدرة التنافسية التي تعتبر بمثابة النقطة الأساسية في معرفة تنافسية المؤسسة وكذا مكانتها في السوق. كما سنقوم بعرض مؤشر الربحية، التكاليف، ومؤشر الإنتاجية الكلية بالإضافة إلى الحصة السوقية وكل هذا خلال الفترة الممتدة بين (2004-2013).

أولا- مؤشر الربحية

يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال خلال الفترة (2004-2013) في الجدول التالي والذي يوضح النسب التالية:

جدول رقم (3-4): تطور مؤشر ربحية مجمع صيدال

الوحدة: مليون دج

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	البيانات
2.658,14	1.965,16	2.060,48	1.102,19	2.560,63	1.346,63	872,15	547,48	430,56	465,23	النتيجة الصافية (1)
2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	رأس المال (2)
16.748,43	13.895,05	13.795,48	13.364,00	8.753,89	6.984,40	6.143,33	5.906,74	5.771,99	5.665,06	الأموال الخاصة (3)
10.144,03	12.776,03	10.028,22	10.531,81	8.548,61	8.005,77	6.673,93	6.156,49	5.871,23	5.989,32	التكاليف الإجمالية (4)
11.461,84	13.895,05	13.504,27	10.272,43	9.783,27	9.882,48	8.022,39	7.222,36	6.720,84	6.578,62	رقم الأعمال (5)
1,06	0,79	0,82	1,02	1,02	0,53	0,34	0,22	0,17	0,18	عائد رأس المال (2)/(1) = (6)
0,43	0,03 -	0,19 -	0,01 -	0,92	0,55	0,54	0,29	0,06 -	-	معدل نمو عائد رأس المال
0,15	0,14	0,15	0,08	0,29	0,19	0,14	0,09	0,07	0,08	عائد حقوق الملكية (3)/(1) = (7)
0,07	0,6 -	0,21 -	0,72 -	0,52	0,35	0,55	0,29	0,13 -	-	معدل نمو عائد حقوق الملكية
0,26	0,15	0,17	0,11	0,29	0,16	0,13	0,08	0,07	0,08	ربحية التكاليف (4)/(1) = (8)
0,73	0,11-	0,54	0,62 -	0,81	0,14	0,55	0,29	0,13 -	-	معدل نمو ربحية التكاليف
0,23	0,14	0,15	0,24	0,26	0,13	0,10	0,08	0,06	0,07	ربحية رقم الأعمال (5)/(1) = (9)
0,64	0,06 -	0,37 -	0,07 -	01	0,30	0,25	0,33	0,14 -	-	معدل نمو ربحية رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للسنوات (2004 - 2013).

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

توضح النسب الواردة في الجدول السابق مؤشر ربحية مجمع صيدال خلال السنوات (2004-2013) في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع الأدوية المستوردة، وقد لاحظنا ما يلي:
فيما يخص نسبة عائد رأس المال، والتي تهدف إلى تقديم معلومات عن الأداء بالتركيز على الكفاءة في استخدام رأس المال، وقد شهدت هذه النسبة تطورا خلال فترة الدراسة فقد حقق المجمع 0,18 دج من الأرباح سنة 2004 مقابل كل وحدة نقدية مستثمرة من رأس المال، ليصل إلى 1,06 دج سنة 2013، كما نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا سنتي 2011 (بلغت 0,82 من الأرباح مقابل 1 دج من الأموال المستثمرة) و2012 (بلغت 0,79 دج من الأرباح مقابل 1 دج من الأموال المستثمرة)، وهو ما يدفعنا إلى القول أن المجمع قد عرف انخفاضا في كفاءة أدائه خلال هاتين السنتين.

أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية والذي يقيس ربحية المجمع فيما يتعلق بأموال المساهمين، فقد سجل المجمع أعلى معدل سنة 2009 حيث بلغ 29% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم.

أما نسبة ربحية تكاليف المجمع والتي توضح الأرباح المحققة وراء كل دينار تم إنفاقه، فقد شهدت ارتفاعا خلال الفترة من 8% سنة 2004 لتصل إلى 26% سنة 2013 وهو ما يفسر زيادة حجم إنتاج المجمع وتطور تكاليفه خلال فترة الدراسة مع تحقيقه لمسار جيد خلال هذه الفترة.

وأخيرا بالنسبة لمعدل نمو ربحية رقم الأعمال، والذي يحسب انطلاقا من نسبة النمو الذي تحققه أرباح المجمع بالتوازي مع نمو رقم الأعمال، فقد سجل تراجعاً في السنوات (2004، 2005، 2006) ليشهد تحسناً في السنوات من 2007 إلى 2012، ليعود الانخفاض في سنة 2013 وذلك لسحب المجمع نوعين من الأدوية من السوق.
وعلى العموم من خلال مؤشر الربحية يمكننا القول بأن المجمع قد حقق معدلات جيدة عرفت تطوراً خلال فترة الدراسة، وهو ما يدعم تنافسيته.

ثانياً- مؤشر التكاليف

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً يعبر عن التنافسية في نشاط ذي إنتاج متجانس، مالم يكن هناك ضعف للتكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية ومن أكثر عناصر التنافسية صعوبة في التقييم. والجدول الموالي نعرض فيه تطور تكاليف مجمع صيدال خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (3-5): مؤشر التكاليف لمجمع صيدال

الوحدة: مليون دج

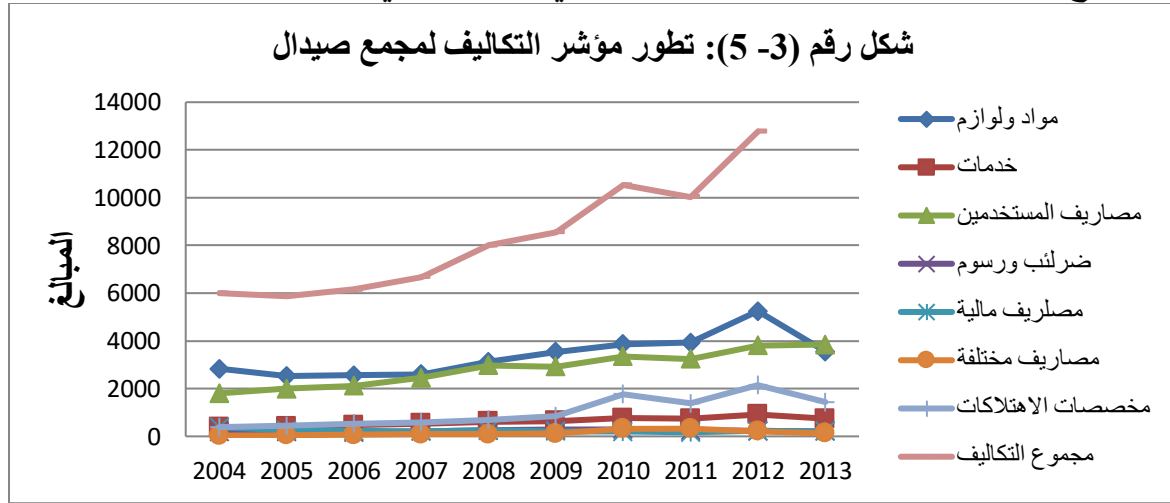
البيانات	مواد ولوازم	خدمات	مصارييف المستخدمين	ضرائب ورسوم	مصارييف مالية	مصارييف مختلفة	مخصصات الاهتلاكات	مجموع التكاليف
----------	-------------	-------	--------------------	-------------	---------------	----------------	-------------------	----------------

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

5.989,32	385,91	30,56	379,89	184,30	1.801,49	367,37	2.829,80	2004
5.871,23	440,02	56,74	255,01	199,61	1.995,05	397,80	2.527,00	2005
6.156,49	537,19	68,18	223,70	175,47	2.122,15	465,81	2.563,99	2006
6.673,93	584,50	86,05	205,81	218,06	2.453,60	527,23	2.598,68	2007
8.005,78	698,98	87,12	253,41	252,53	2.975,78	614,80	3.123,16	2008
8.548,64	837,39	116,05	217,70	276,05	2.925,08	635,07	3.541,30	2009
10.531,81	1.765,97	317,05	194,59	289,24	3.344,94	757,56	3.862,46	2010
10.028,22	1.375,73	320,88	169,87	258,66	3.237,82	741,12	3.924,14	2011
12.776,03	2.144,93	207,50	225,14	228,14	3.809,10	914,33	5.246,89	2012
10.144,03	1.431,30	135,20	212,33	211,02	3.848,44	740,26	3.556,48	2013

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول ميزانية المجمع، تقارير التسيير لمجمع صيدال للسنوات (2004 - 2013).

وللتوضيح أكثر سنعرض بيانات الجدول أعلاه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-5).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تكلفة المواد واللوازم عرفت تراجعاً ملحوظاً خلال الفترة من 2004 إلى 2007 وهذا بسبب التذبذب في حجم الإنتاج بغرض تصريف مخزون منتجات المجمع لترتفع من جديد وتصل إلى 5.246,89 مليون وحدة نقدية سنة 2011. أما الخدمات فهي في تطور مستمر حيث ارتفعت من 367,37 مليون وحدة نقدية سنة 2004 إلى 914,33 مليون وحدة نقدية سنة 2013. وبالنسبة لمصاريف المستخدمين وباعتبارها أهم تكاليف الإنتاج بعد المواد واللوازم فقد شهدت ارتفاعاً خلال سنوات الدراسة نتيجة تزايد عدد العمال عموماً. كما تميزت الضرائب والرسوم بالانخفاض في الفترة محل الدراسة وهذا نتيجة المراجعات والتغيرات على الهياكل الجمركية التي اتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة للتحفيزات الجبائية الممنوحة لتشجيع الاستثمار بشكل عام.

وبالنسبة لمجموع التكاليف قد عرف ارتفاعا خلال فترة الدراسة إلى غاية 2012، وهي السنة التي توفرت فيها المواد الأولية بكثرة، ليعاود الانخفاض في السنة الموالية، وعلى العموم فإن هذا المؤشر يعد جيد لأن هناك تطور واضح وملحوظ على مدار فترة الدراسة.

ثالثا- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

يدل هذا المؤشر على مدى الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج. ولتوضيح ذلك سنعرض الجدول الموالي الذي يوضح التطور في قيمة هذا المؤشر خلال الفترة (2004-2013).

جدول رقم (3-6): تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال

الوحدة: مليون دج

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	البيانات
11.461,85	13.895,05	13.504,27	10.272,43	9.783,27	9.882,48	8.022,39	7.222,36	6.720,36	6.578,62	رقم الأعمال (1)
10.144,03	12.776,03	10.028,22	10.531,81	8.548,64	8.005,77	6.156,48	6.673,92	5.871,23	5.989,32	تكاليف الإنتاج (2)
1,12	1,08	1,34	0,97	1,14	1,23	1,30	1,08	1,14	1,09	الإنتاجية الكلية للعوامل (2)/(1) = (3)
0,03	0,19 -	0,38	0,14 -	0,07 -	0,05 -	0,20	0,05 -	0,05	-	معدل نمو الإنتاجية الكلية
3.556,48	5.246,89	4.620,02	5.089,03	4.861,43	3.513,50	2.598,68	2.563,99	2.527,00	2.829,80	تكاليف المواد المستهلكة (4)
3,22	2,65	2,92	2,02	2,01	2,81	3,08	2,81	2,65	2,32	إنتاجية المواد المستهلكة (4)/(1) = (5)
3.848,44	3.809,10	3.237,82	3.344,94	2.925,10	2.975,79	2.453,61	2.122,15	1.995,05	1.801,49	تكاليف العمال (6)
2,98	3,65	4,17	3,07	3,34	3,32	3,27	3,40	3,36	3,65	إنتاجية تكاليف العمال (6)/(1) = (7)
3.650	4.070	4.198	4.405	4.559	4.470	4.363	4.243	4.104	3.917	عدد العمال (8)
3,14	3,41	3,21	2,33	2,16	2,21	1,83	1,70	1,63	1,67	إنتاجية العمال (8)/(1) = (9)
1.431,30	2.144,93	1.375,73	1.765,97	837,39	698,98	584,50	537,19	440,02	385,91	الاهتلاكات (10)
8	6,48	9,81	5,82	11,68	14,13	13,72	13,44	15,27	17,04	إنتاجية الاستثمارات (10)/(1) = (11)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للسنوات (2004 - 2013).

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

من الجدول السابق نلاحظ ارتفاع ما كان ينتج عن إنفاق المجمع ل 1 دج. وقد لوحظ ارتفاعا من 1,09 دج في سنة 2004 إلى 1,34 دج سنة 2011، لينخفض سنة 2013 إلى 1,12 دج. وفي إطار البحث عن أسباب المؤشر تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد المستهلكة، العمال، الاستثمارات، كما يلي:

بالنسبة لإنتاجية المواد قد سارت في نفس الاتجاه أي شهدت تزايد طيلة فترة الدراسة، أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف العمال قد انخفضت سنة 2005 يمكن رده لانخفاض كمية الإنتاج، فبعد أن كان ينتج عن ساعة العمل 3.65 دج في سنة 2004، انخفضت في السنوات من 2005 إلى 2010 لتصل إلى 3.07 دج، لترتفع من جديد وتصل في سنة 2011 إلى 4,17 دج وهو أعلى مستوى لها خلال فترة الدراسة، لتعود الانخفاض وتصل إلى أدنى مستوياتها 2,98 دج سنة 2013.

أما إنتاجية العامل في المجمع فقد ارتفعت من 1,67 دج سنة 2004 إلى 3,41 دج سنة 2012، وترجع أسباب هذا الارتفاع إلى الزيادة في القيمة المضافة، مع ارتفاع طفيف في عدد العمال بينما سارت إنتاجية الاستثمارات في اتجاه سلبي مع زيادة طفيفة في بعض السنوات، على العموم هذا الانخفاض نتيجة ارتفاع الاهلاك مما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة للمنتجات، عموما هناك تطور نسبي في مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل خلال السنوات محل الدراسة، وحتى تكون إنتاجية المجمع ذات دلالة أكبر في مجال قياس تنافسية ينبغي مقارنتها بعدة مؤسسات منافسة ومنتجة للدواء على المستوى المحلي والدولي، غير أن هذا لم يكن في متناولنا ولا يمنعنا من تفسير النتائج بأن المجمع يحاول إنتاج مخرجات أكثر باستخدام مدخلات أقل، وهذا ما يؤكد من خلال مركز الريادة الذي يحتله في مجال إنتاج الدواء في الجزائر.

رابعا- مؤشر الحصاة السوقية

تتوقف تنافسية المؤسسة على قدرتها على الاحتفاظ على نصيبها من المبيعات في كل من السوق المحلي والدولي أو زيادته. الاعتماد على ذلك لمعرفة مدى تنافسية مجمع صيدال حيث يوضح الجدول الموالي نصيب مجمع صيدال من القيمة الإجمالية لسوق الأدوية في الجزائر.

وسنعمد على هذا المؤشر في معرفة تنافسية مجمع صيدال، حيث توضح بيانات الجدول رقم (7-3) نصيب المجمع في الجزائر خاصة بسنة 2013.

جدول رقم (7-3): توزيع حصص الصناعة الدوائية في السوق الوطنية لسنة 2013.

الوحدة: مليار دج

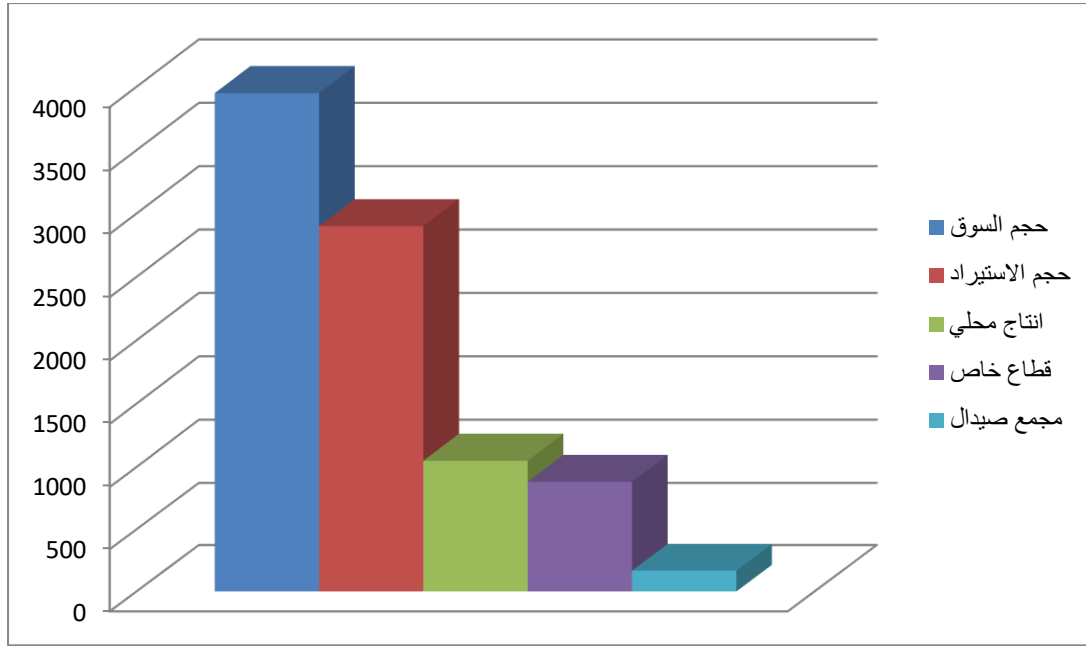
البيانات	حجم الاستيراد	انتاج محلي	قطاع خاص	مجمع صيدال	المجموع
حجم السوق	2.900	1.012	882	130	3.912
النسب %	73 %	26 %	22,5 %	3,5 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

ولتوضيح المبالغ الواردة في الجدول السابق سنحاول عرض الشكل التالي:

شكل رقم (3-6): وضعية مجمع صيدال في السوق الوطنية لسنة 2013

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-7).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تغطية المجمع للاحتياجات الوطنية من الدواء تقدر بـ 16% من الإنتاج المحلي وحوالي 3.5% من السوق الوطنية، كما نلاحظ سيطرة الواردات على سوق الدواء في الجزائر بنسبة 73% وضآلة مساهمة الإنتاج المحلي بنسبة 26% حيث تعتبر هذه النسبة ضعيفة، وهذا راجع إلى المنافسة الشديدة من المخابر الأجنبية، وإلغاء الحماية من قبل الدولة في سنة 2005، وإلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة بـ 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد. وإذا حكمنا على تنافسية المجمع، فبالرغم من أن مؤشر التكاليف والربحية لهما وضعيتهم جيدة إلا أن مؤشر الحصة السوقية لتنافسية المجمع ضعيفة. وبناءً على هذه النتائج سنحاول في المطلب الموالي عرض أهم المؤثرات على تنافسية صيدال.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع

بعد الانفتاح التدريجي خلال التسعينات 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. وكذا أثرت هذه الاتفاقيات التجارية الكبرى على الاقتصاد الوطني بصفة عامة وعلى الصناعات الأكثر حساسية ومنها الصناعة الدوائية على وجه الخصوص، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال إلى نوعين كما يلي:

أولاً- العوامل الداخلية

يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية والتي تؤثر على تنافسيته، نورد أهمها في:

✓ غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج و جدول لتحقيقها؛

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

- ✓ تجديد التشريعات والقواعد الداخلية التي تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية؛
 - ✓ تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات دون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو التكييفات الخاصة بتطبيقها؛
 - ✓ غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات ارتجالية التي قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر؛
 - ✓ التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على سياسات السلطة العمومية في مجالات هامة مثل: الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة...إلخ، وتتطلب كل هذه النتائج تحليلا وتوقع مسبقا؛
 - ✓ اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المؤسسات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجنيسة.
- ثانيا- العوامل الخارجية
نذكر منها:

1- مخاطر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ADPIC على تنافسية المجمع

- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الأدوية المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان؛
- خطر انخفاض أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة محليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع؛
- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المؤسسات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛
- خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية التي تكون بالتأكيد أكثر فعالية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما؛
- الخطر المرتبط بارتفاع حجم المؤسسات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المؤسسات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول، كما تحتكر هذه المؤسسات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء؛
- يمتد 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.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية، سوف تفرض بنودها على المؤسسات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن استراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بـ مواد خام محليا، وهو يشكل أيضا خطرا على تنافسية صيدال في المستقبل، نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية لها، ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية، مما لا يستطيع معه المستهلك شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا والأحسن جودة، إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية أو أن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عنه.

2- **الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال:** في إطار سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، اتبعت اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات، ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي تستخدمها السلطات الصحية في الجزائر لتنظيم تدفق تجارة الدواء وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستنتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين ولذلك تكون وزارة الصحة مسؤولة عن دراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

وخلاصة القول تتمثل مخاطر الاتفاقيات الدولية في الضغوطات المرتبطة بتسجيل الأدوية، إجراءات استيراد الأدوية، سياسة تشجيع الأدوية الجنسية وأثر الانفتاح التجاري للسوق، حين يبقى أثر تغيير القوانين الخاصة بنظام تسجيل الأدوية وسياسة تشجيع الدواء الجنسية من أهم الضغوطات التي يمكن التفاوض عليها والتي لها آثار بالغة الأهمية على تنافسية صناعة الدواء بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة وذلك بعد انضمام الجزائر للاتحاد الأوروبي.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المبحث الثالث: تحليل المركز التنافسي لمجمع صيدال

إن أهم عناصر تحليل المنافسة تتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا معرفة الفرص والتهديدات في محيط المؤسسة، وهذا باستعمال أحسن التقنيات المتاحة لديها. وسنحاول في هذا المبحث تطبيق الأدوات السابقة على مجمع صيدال، وذلك باستخدام كل من نموذج بورتر، نموذج BCG، خارطة المجموعات الاستراتيجية، سلسلة القيمة وكذا SWOT.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال

قبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي من طرف صيدال، يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر البيئة الخارجية، بالإضافة إلى محاولة توجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الاستراتيجية التي تسمح للمجمع بإمكانية تقديم قيمة متفوقة، ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.

أولاً- تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على مجمع صيدال

يوضح هيكل الصناعة لبورتر خمس قوى يمكن أن تؤثر على المؤسسة، نوردتها كما يلي:
1- **شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة:** يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من مستوردين يمثلون حوالي 85% من قيمة السوق، أي ما يفوق 139 مستورد. و55 منتج وطني و23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المؤسسات الأجنبية من خلال منتجاتها التي تدخل إلى الجزائر عبر الواردات، التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في الجزائر حيث بلغت نسبتها تقريبا 80% ويمكن إيجاز أهم منافسي مجمع صيدال فيما يلي:

- معهد باستور الجزائر IPA: نشأ سنة 1894، بغرض القيام بالتحاليل المخبرية، وفي سنة 1990 أصبح يسمى بمعهد باستور الجزائر كملحق للمعهد الأم بباريس، وينتج المعهد مواد بيولوجية للاستعمال البشري والحيواني أو البيئي.

- SOCOTHYD: وهي مؤسسة عمومية تم إنشائها سنة 1969، وتشغل نحو 700 عامل تحصلت على شهادة ISO9002، تقوم بإنتاج المستهلكات الطبية والضمادات، وهي تغطي احتياجات السوق الوطنية من هذه المواد بنسبة 93%.

- LADPHARMA: تم تأسيسه سنة 1985 تحت اسم "مخابر الدكتور جبار"، وينتج المخبر حوالي 34 منتج دوائي، غير أنه لا يشغل إلا 20% من طاقته الإنتاجية وحوالي 15 مليون وحدة سنويا.

- شركة BIOPHARM: تنتج نوعين من الأدوية، وذلك منذ سنة 1994.

- المخبر الصيدلاني الجزائري LPA: يحتوي على أربع وحدات إنتاجية وتصل طاقته الإنتاجية إلى 86 مليون وحدة بيع سنويا، وتعتبر أكبر مستورد خاص جزائري للأدوية وله شراكة مع عدد من المخابر العالمية.

-المعهد الطبي الجزائري LMA: تم انشائه سنة 1992 في شكل شركة مختلطة جزائرية فرنسية، ويعمل تحت إشراف ومراقبة مجمع الصناعة الصيدلانية P.F.G بنحو 75%، ومن طرف مكتب توزيع المنتجات الصيدلانية لوهران CDPO بنسبة 8%، وقد تحصل المخبر على اعتماد سنة 1991، خاص بتعبئة المنتجات الصيدلانية محليا.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

2- القدرة التفاوضية للموردين: تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد، ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة، ومن أهمهم مخابر نوفونورديسك. ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين يستوردون ما نسبته 85% من الخارج، وتتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات ما بين المجمع ومورديه، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وتتحدد هذه القوة من خلال:

➤ الجودة المرتبطة: حيث أن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة موادها الأولية.
➤ حسن تسيير التموين: حيث أن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ وانقطاع في التوزيع والمبيعات وهذا ما يؤثر سلباً على المجهودات الترويجية لمختلف المنتجات المعنية، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة، بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة.

➤ طبيعة مجموعة الموردين: وما يلاحظ أن مجمع صيدال توريداته و بنسبة كبيرة مع السوق الأوروبية خاصة توريدات المواد الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المورد القيام بتكامل أممي و إنتاج مادة الأسبيرين.

والجدولين التاليين يوضحان مشتريات مجمع صيدال من المواد الأولية من السوق المحلية والأجنبية وكذا الدول الموردة للجزائر لهذه المواد.

جدول رقم (8-3): مشتريات مجمع صيدال لسنة 2012

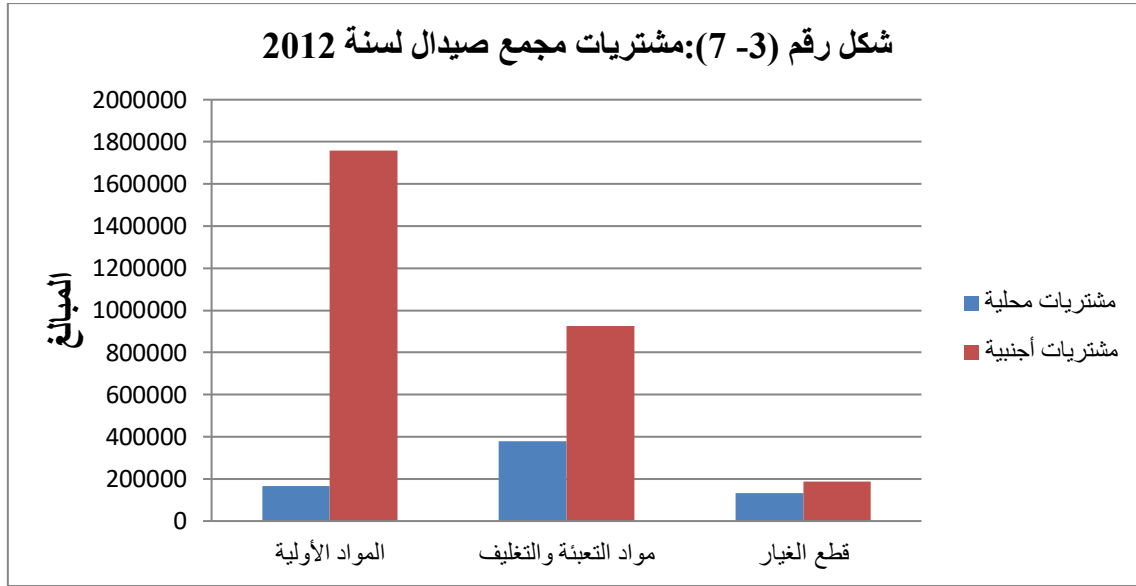
الوحدة: 1000 دينار

المجموع	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	البيانات
677.949	131.538	379.157	167.254	مشتريات محلية
2.870.763	188.156	924.607	1.758.000	مشتريات أجنبية
3.548.712	319.694	1.303.764	1.925.254	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقرير السنوي لمجمع صيدال لسنة 2012.

سيتم التوضيح أكثر من خلال الشكل الموالي:

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-8).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مجمع صيدال يعتمد على السوق الأجنبية في توريد المواد الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وهذا ما يضعف قوته التفاوضية أمام الموردين الأقوياء، وفيما يلي عرض للدول التي يستورد منها المجمع.

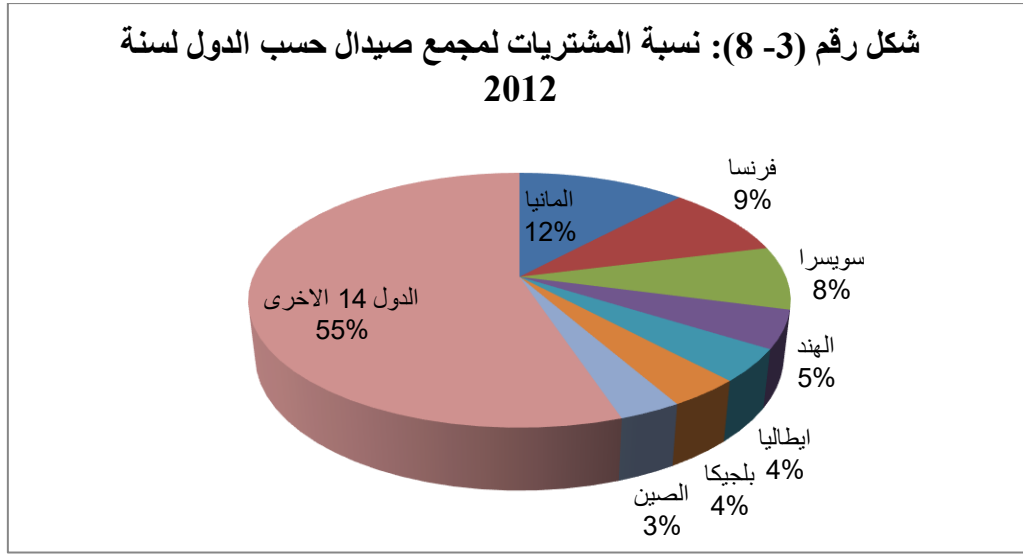
جدول رقم (3-9): قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2012

النسبة	قيمة المشتريات	الدولة
22%	622.585.542	ألمانيا
17%	475.310.847	فرنسا
15%	417.565.268	سويسرا
9%	250.182.046	الهند
8%	217.087.674	إيطاليا
7%	191.360.480	بلجيكا
6%	163.615.786	الصين
84%	2.337.707.593	المجموع
16%	533.055.191	الدول 14 الأخرى
100%	2.870.762.784	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقرير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2012.

وتترجم معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-7).

نلاحظ من خلال الشكل تركيز العدد الأكبر من الموردين في بعض الدول كألمانيا، فرنسا، سويسرا، ويتميز قطاع المورد عموماً بالتركيز، وخلق التخصص في ميادين الإنتاج والتموين. وعموماً فإن مجمع صيدال يعتمد على مصادر تموين متنوعة وهو ما سيحقق القوة التفاوضية لهؤلاء الموردين اتجاه المجمع.

3- القوة التفاوضية للزبائن: يعتبر معيار الجودة من بين المعايير التي تعتمد عليها في التصنيف العالمي للتنافسية، معناه أن معيار جودة المنتج يعتبر محدد للتنافسية على المستوى العالمي، وهذا المعيار يعطي لمنتجات المؤسسة القدرة على دخول الأسواق الدولية، وإثبات جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجحت جميع المؤسسات سواء التابعة للقطاع الخاص أو مجمع صيدال التابع للقطاع العام في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالمية.

ويتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن (469 تجار موزعين، 9000 صيدلية، 48000 واصف للدواء)، يمثل تجار الجملة أهمها، ويعتبر بيع المنتجات بأكثر هامش والسرعة في نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة، ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يقدر على مواجهة القدرة التفاوضية للزبائن، في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض، وعليه تواجه صيدال تركيز الزبائن ومن ثم الزيادة في قدرتهم التفاوضية.

4- الدخول الجدد إلى الصناعة: إن دخول منافسين جدد إلى الصناعة مرتبط بقوة عوائق الدخول في هذه الصناعة، والصناعة الصيدلانية تتميز بوجود عوائق دخول عالية كتكلفة الاستثمار العالية، وتتطلب استخدام رؤوس أموال كبيرة وتتطلب كذلك استخدام تقنية عالية. ولعل من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة الدوائية نذكر: ✓ معظم المنافسين الجدد الذين هم المؤسسات المنتجة، وهذا نتيجة للقانون الذي يجبر المؤسسات المستوردة في إنشاء مشروع وحدات إنتاجية بعد سنتين من بداية الاستيراد،

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

بالإضافة إلى كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة للحد من الاستيراد بإنشاء قائمة تضم 129 منتج دوائي ينتج في الجزائر ممنوعة من الاستيراد.

✓ الميزات من حيث التكاليف التي يتمتع بها المجمع خاصة بفضل الخبرة المتراكمة، وتكاليف الترويج والإعلام الطبي لكل منتج جديد.

✓ صعوبة الدخول إلى قنوات التوزيع خاصة المنتجات التي تدخل ضمن تشكيلة مجمع صيدال.

✓ ارتفاع حقوق التسجيل للمنتجات الصيدلانية.

✓ زيادة التميز في المنتجات الصيدلانية.

بالرغم من هذه الموانع إلا أنه مازال هناك توافد على السوق الدوائية (60 مشروع إنتاجي).

5- **خطر المنتجات البديلة:** كل منتج قابل للاستبدال بمنتج آخر ليس من نفس النوع لكنه يلبي الحاجة أو أكثر في بعض الأحيان هو منتج بديل، وغالبا ما تكون التكنولوجيا الجديدة هي مصدر ظهور المنتجات البديلة، حيث تمارس هذه المنتجات تهديدا كبيرا على المؤسسة، بمعنى كلما كانت هناك بدائل كثيرة لمنتج المؤسسة كلما شكل هذا تهديدا يؤثر على ربحية المؤسسة، وعليه فإن خطر المنتجات البديلة يكون على النحو التالي:

✓ من الملاحظ أن سوق الدواء في الجزائر تتكون من 35% منتجات جنيسة و65% أصلية، كما أن المجمع ينتج 121 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة، بمعنى أن المجمع متخصص في إنتاج الأدوية الجنيسة، وبذلك فإن المنتج الأصلي المستورد يشكل تهديدات لمنتج صيدال الجنيس.

✓ توجه واصفي الدواء إلى اختيار الأدوية الأصلية لعلاج مختلف الأمراض، بدلا من الأدوية الجنيسة التي تنتجها صيدال.

✓ تواجه صناعة الدواء تهديدا من قبل الأدوية النباتية (التداوي بالأعشاب) وكذا مثل المأكولات المساعدة على الهضم "الياغورت الملين".

بالإضافة لما سبق نذكر كذلك:

• **دور الصدفة:** يعتبر دور الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة، بحيث من الممكن في العديد من الأحيان أن تحدث أمور داخل الصناعة أو خارجها، من قبيل الصدفة تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء التنافسي للصناعة، فمثلا في صناعة الدواء فيمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة من التكنولوجيا التي تنقلها المؤسسات الأجنبية، لأن صناعة الدواء الجزائرية تعتبر من أهم الصناعات النامية، بحيث لم يستطع الإنتاج المحلي مسايرة التطور الحاصل في نمو هذه الصناعة، وهذا عامل مشجع للاستثمار من قبل المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الدواء في العالم، وبالتالي إمكانية نقل التكنولوجيا واستفادة هذه المؤسسات من هذه الميزة، أو عن طريق الاستيراد لمنتجات هذه المؤسسات، واحتكاك المؤسسات الناشطة في الجزائر بمنتجات المؤسسات العالمية، ومن ثم العمل على تطوير منتجاتها من أجل منافسة المنتجات المستوردة، بمعنى القيام بالعديد من عقود الشراكة مع الشركات الرائدة في صناعة الدواء في العالم، فمثلا مجمع صيدال قام بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع مخابر دولية (مشاريع مشتركة).

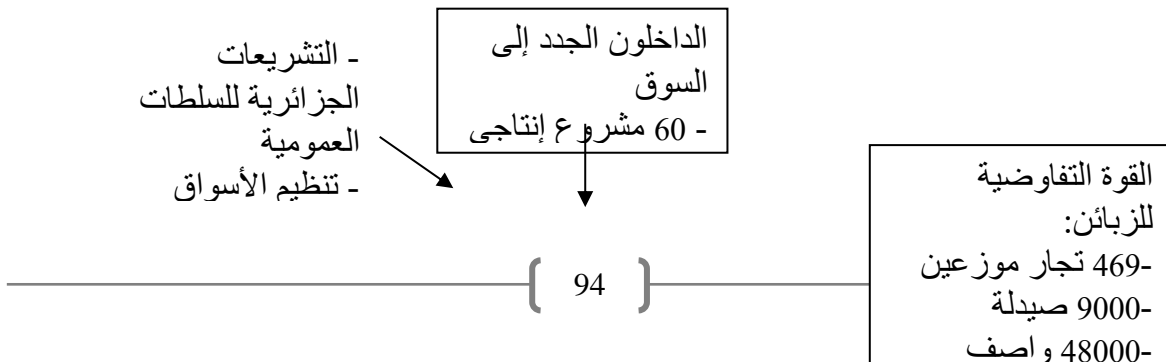
الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

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

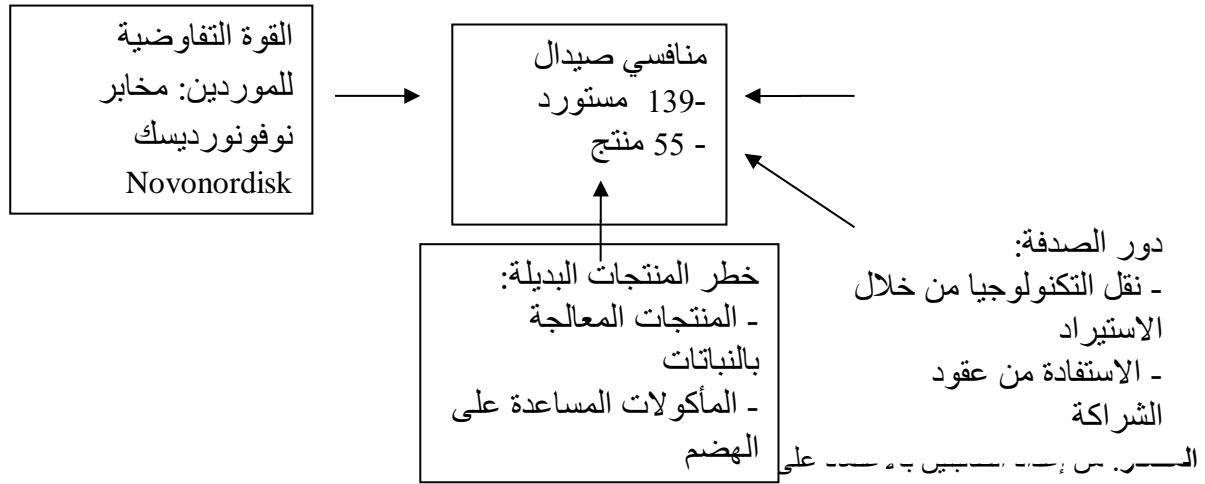
وفي حالة صناعة الدواء في الجزائر، نلاحظ أن دور الدولة ساهم في مجال تدعيم المنتج المحلي خاصة مجمع صيدال وحمايته من المنافسة غير المشروعة، من خلال قيام الدولة بفتح السوق للمؤسسات والسماح لها بإقامة شركات مع مؤسسات رائدة في الصناعة وكذلك المرسوم رقم (92/284 الصادر بتاريخ 1992/07/06) الذي يتعلق بإنتاج الأدوية الجنيسة من طرف المؤسسات.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن للدولة دور في دعم تنافسية المجمع، وذلك من خلال رفع المستوى الفكري والتكنولوجي لل رأسمال البشري، من خلال الاستثمار في مجال برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي، والشكل الموالي يوضح القوى المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال.

الشكل رقم (9-3): تطبيق لنموذج القوى الخمسة لبورتر على مجمع صيدال



الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي



إن زيادة قوة أي عامل من العوامل الموضحة في الشكل أعلاه، تؤثر مباشرة على قوة مجمع صيدال في رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساساً في القوى التنافسية التي تضغط بها على مجمع صيدال، ومن ثم يجب على المجمع متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى بصورة دائمة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

ثانياً- تطبيق نموذج المجموعات الاستشارية BCG على مجمع صيدال

سبق وأن ذكرنا بأن المصفوفة BCG هي أحد الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، إضافة إلى أنها تمكن من إعطاء صورة واضحة للمسيرين عن نشاطات مؤسساتهم، وتمكنهم من تحليل موقف شركاتهم ككل، أو موقف الميادين الاستراتيجية. كما نعلم أن استخدام هذه المصفوفة مبني على أساس معيارين هما: معدل نمو السوق، وحصة السوق النسبية.

وبتوفر احصائيات عن عينة من منتجات صيدال (صنف الأقراص) وكذا احصائيات المنافسين لها في نفس المجال سنقوم بتطبيق مصفوفة BCG باتباع الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: حساب الحصة السوقية للمجمع

الحصة السوقية النسبية للمجمع = الحصة السوقية للمجمع / الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس.

الجدول رقم (10-3): الحصة السوقية النسبية لمجمع صيدال سنة 2011

نشاط الأعمال (الأقراص)	الحصة السوقية للمجمع	%	صاحب أكبر حصة سوقية	الحصة السوقية له	%	الحصة السوقية بالنسبة للمجموع
باراسيتامول	13.000.000	21,67%	سانوفي أفانتيس	13.919.501	23,21%	93%
أومبيرازول	137.359	1,36%	CIPLA	253.502	2,51%	54%
لاسيد	158.304	3,41%	BMS	1.033.492	22,32%	15%

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

						أسكوريك 4.630.343
247%	19,83%	1.050.631	سانوفي أفنتيس	49,44%	2.602.830	سبوديليفرين 5.296.400

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع.

- **الخطوة الثانية: حساب معدل النمو**
معدل النمو = (مبيعات الصناعة (ن) - مبيعات الصناعة (ن-1)) / (مبيعات الصناعة (ن-1)).

جدول رقم (3-11): معدل نمو الصناعة لمجمع صيدال سنة 2011

البيان	مبيعات 2010	مبيعات 2011	معدل النمو
باراسيتامول	12.657.326	13.000.000	2%
أومبيرازول	150.651	137.359	-8%
لاسيد أسكوريك	130.401	158.304	21%
سبوديليفرين	2.152.502	2.602.830	21%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

- **الخطوة الثالثة: تحديد نسبة مبيعات المجمع من كل منتج إلى إجمالي مبيعات المجمع**
نسبة مبيعات المنتجات = قيمة مبيعات المنتج / إجمالي مبيعات المجمع.

جدول رقم (3-12): نسبة مبيعات كل منتج إلى إجمالي مبيعات المجمع

البيان	براسيتامول	أومبيرازول	لاسيد أسكوريك	سبوديليفرين	الإجمالي
مجموع مبيعات المجمع	13.000.000	137.359	158.304	2.602.830	15898493
نسبة المبيعات إلى إجمالي مبيعات المجمع	82%	0,81%	1%	16,37%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

- **الخطوة الرابعة: تمثيل الأنشطة البيانية**
✓ بالنسبة لأقطار الدوائر: إن الأقطار المعبرة للدوائر في الشكل لا تمثل القيس الحقيقي في الشكل وإنما هي تمثيل تخطيطي للتوضيح.
✓ وبالنسبة للمساحة المشطبة والممتلئة للحصة السوقية للمنتج من المبيعات الكلية للمجمع. فمثلا منتج باراسيتامول نحسبه كالتالي:

360° قيس زاوية الدائرة ← 82% نسبة مبيعات المنتج

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

إذن قيس الزاوية الممثلة لمنتج باراسيتامول = $360^\circ * 0,82 = 295^\circ$.
وبنفس الطريقة بالنسبة للمنتجات الأخرى نجد:

- منتج أومبيرازول = $2,92^\circ$

- منتج لاسيد أسكوريك = $3,60^\circ$

- منتج سبوديليفرين = $58,92^\circ$

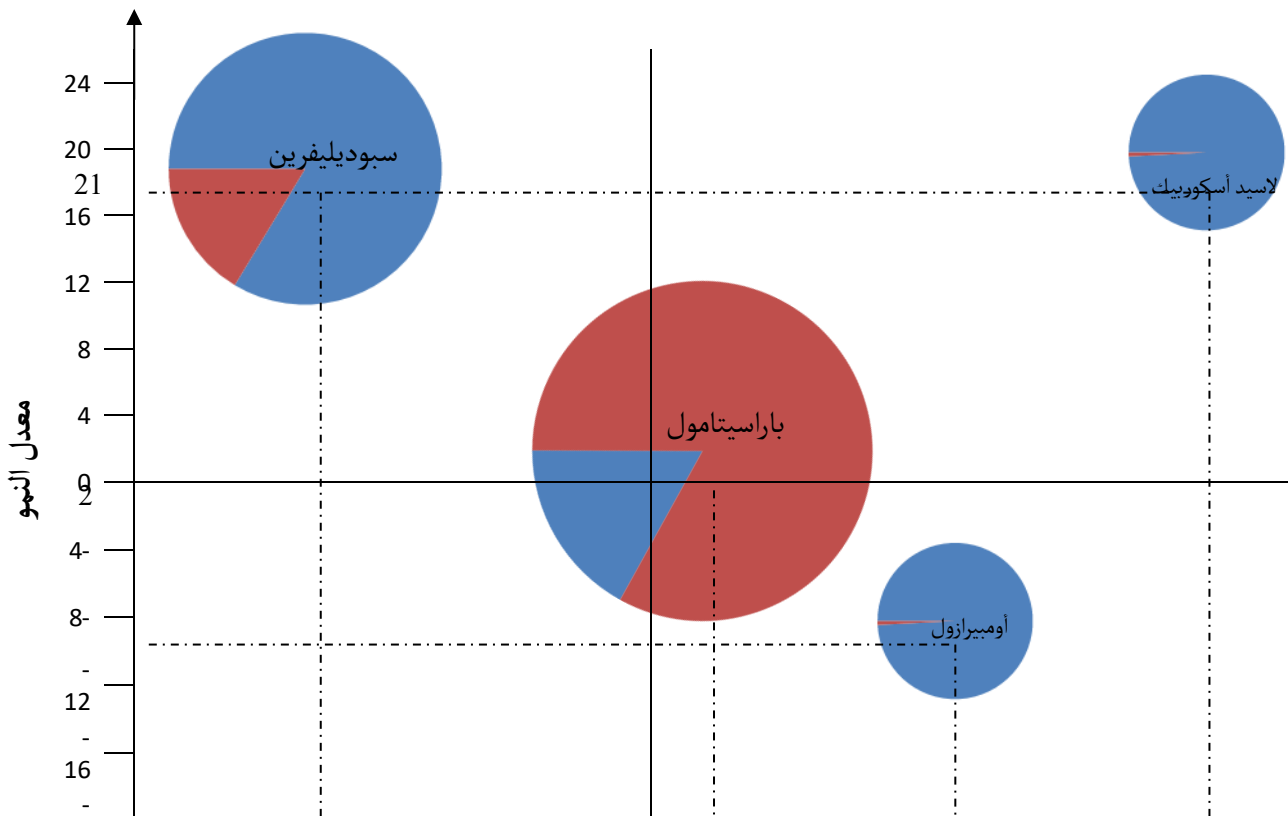
بعد ذلك نقوم بتمثيل الدوائر، بحيث يكون مركز الدائرة هو مركز تقاطع الإحداثيات الممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): إحداثيات كل نشاط

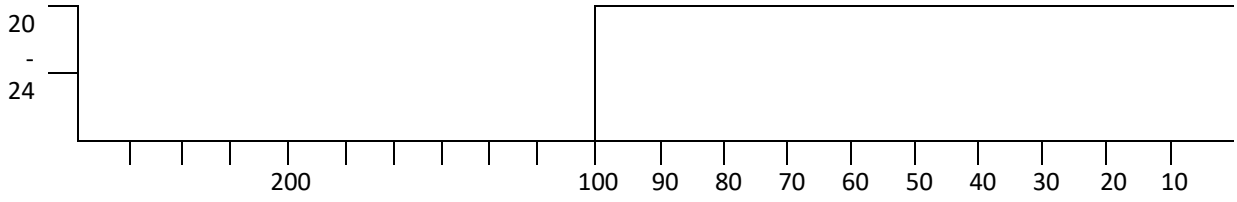
المنتجات	باراسيتامول	أومبيرازول	لاسيد أسكوريك	سبوديليفرين
حصة السوق النسبية	93%	54%	15%	247%
معدل النمو	2	8-	21	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

شكل رقم (3-10): مصفوفة BCG لمجمع صيدال



الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي



■ مبيعات المنتج إلى إجمالي مبيعات المجمع.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

يلاحظ من الشكل الصنف الدوائي سبوديليفرين المخصص للأمراض الجلدية في خانة النجوم، وهو ما يعني أن له حصة سوقية مرتفعة في السوق، ومعدل نمو عالي، وبالتالي فالمجمع قد يحصل على أموال كثيرة تدرها هذه المجموعة من المنتجات، ويمكن أن يستغلها في الاستثمار والأبحاث والدراسات التي تقتضي المحافظة على مرتبته لصد هجمات المنافسين.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

بما أن منتج سبوديليفرين يقع في خانة النجوم، فهو يمثل أفضل منتجات مجمع صيدال وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالاً للنمو والتوسع، وبما أنه ينشط في سوق متطور من الأفضل أن يحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذا المنتج الفرصة للمحافظة على مركزه المتميز في الصناعة الصيدلانية، وفي منحنى آخر الدفاع عن الوضعية التي يحتلها المنتج بمنع دخول منافسين إلى هذه المجالات الاستراتيجية، وهو بالفعل ما يفعله مجمع صيدال من خلال تطوير منتجاته على شكل أجيال جديدة وهو ما سيتيح له اكتساب فرص أكبر لزيادة أرباحه وتعظيم مبيعاته، واستراتيجية التكامل الأمامي والخلفي واختراق السوق وتطوير المنتج والمشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذه الخانة.

أما فيما يخص الصنف الدوائي أومبيرازول الذي يوصف لعلاج أمراض المعدة، يقع في خانة الكلاب فهو يعتبر من الأنشطة المتعثرة، فهو يحتل وضعية جيدة فحصته من السوق غير كافية كما أنه ينشط في سوق غير واعد، كذلك يفضل التخلي عنه لأنه يمثل سوى نسبة 1,36% من إجمالي مبيعاته في السوق المحلية، وهذا ما يفسر وجود عدد كبير من المنافسين في السوق المصنعة لهذا الصنف الدوائي، فهو يعتبر منتج خطر على حياة المجمع وكذا يؤثر على غيره من المنتجات، ويجعل المجمع عرضة لتهديدات لا لزوم لها، والاستراتيجية المقترحة هي الانكماش أو التخلي عن المنتج وقد يتحول المجمع إلى نشاط آخر أو إتباع استراتيجية التصفية وبيع الموجودات لإعادة الاستثمار في مجالات نشاط مربحة للاستمرار في السوق.

أما بالنسبة للمنتجين لاسيد أسكوريك المتمثل في الفيتامينات و باراسيتامول الموجه لعلاج آلام الرأس فهما يقعان في خانة علامة الاستفهام، وهو ما يعني أنهما يتميزان بمعدل نمو قوي ولكن حصة سوقية ضعيفة وهو ما يطرح الكثير من التساؤلات التي تتعلق بأسواقهما، فهي تمثل مستقبل المجمع في حين أن الوضعية المالية لا تسمح بتحقيق أموال كثيرة، فهي منتجات تتطلب معالجة صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل، والاستراتيجية المناسبة لهذه الفئة هي محاولة المجمع زيادة الحصة السوقية على حساب منافسيه، خصوصاً أن المجمع متأكد من فرص نجاحه من الاستثمار في هذا النشاط (بالنسبة لمنتج باراسيتامول لأنه يمثل 93% من حصة أكبر منافس له). وذلك بتطوير المنتج وخلق طلب عليه، والتساؤل المطروح بالنسبة لمنتج لاسيد أسكوريك هو التطور أو التخلي لأن حصته السوقية ضعيفة جداً ومعدل النمو مرتفع، هذا المنتج لديه أسوأ الصفات النقدية، لأنه يستهلك ولا يولد السيولة بسبب حصص السوق المنخفضة، ولو بقيت الحصة السوقية على حالها ستمتص ببساطة المبالغ النقدية الكبيرة مما يتطلب على المجمع أن يستثمر بحجم كبير أو لا يستثمر أبداً، و الواقع الحالي مع زيادة المنافسة يفرض على المجمع في هذه الخانة تبني استراتيجية توسعية معتمدة على الشراكة مع مخابر أجنبية أو محلية لإنتاج مثل هذه المنتجات.

ثالثاً- تطبيق نموذج بورتر للمجموعات الاستراتيجية على مجمع صيدال

إن سوق صناعة الدواء يتميز بتعدد المنافسة وتشعبها بوجود القطاع الخاص الذي يعمل في مجال الأدوية الجنيسة وكذا الواردات من جميع أنواع الأدوية الأصلية هذا بالنسبة للمنافسة المحلية، أما الخارجية فتكمن في قوة المخابر العالمية وشركات الدواء الدولية التي

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

لها صيت طويل في هذه الصناعة، مما أكسبها حصانة وسمعة راقية جعلت حصتها السوقية عالية مقارنة بالشركات الفتية، ومجمع صيدال يتنافس مع هذين النوعين من المنافسين محاولاً فرض نفسه ورسم مكانة له داخل هذه المجموعات الاستراتيجية الموجودة في قطاع الصناعة الدوائية، ويمكن القول أنه توجد عدة مزايا موجودة في القطاع منها: البحث والتطوير المتجدد، درجة التخصص والتكنولوجيا المستحدثة. وللتفصيل أكثر فإن الشكل الموالي تم تقسيم المجموعات الاستراتيجية فيه عن طريق المقارنة بين معياري السعر والإنفاق على البحث والتطوير كما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (3-11): خريطة قطاع الدواء حسب نموذج بورتر للمجموعات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين.

من الشكل نلاحظ أن المجموعة الأولى تمثل الشركات الكبرى في صناعة الدواء مثل: SMITH KLINE، SANOFI AVENTIS، PFIZER، التي تنفق أموال طائلة على البحث والتطوير لتمتلك حق التصنيع لوحدها لبعض الأدوية المكتشفة حديثاً، كما أنها تتبنى استراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية من أجل طرح دواء جديد في الأسواق والذي يحقق عوائد مرتفعة لمدة 20 سنة بموجب براءة الاختراع، كما أن هذه المجموعة تحتكر الإنتاج من جهة وتتحكم في الأسعار من جهة أخرى لأن مركزها قوي تاريخياً ونسبياً في مواجهة المنافسين في سوق الدواء.

وفي المقابل نلاحظ المجموعة الاستراتيجية الثانية تركز على تصنيع الأدوية الجنيسة (الأدوية التي انتهت صلاحية مدة الحماية لها)، وتهتم هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحث والتطوير والتركيز على السعر المنافس، وكما تتبنى شركات هذه المجموعة منها مجمع صيدال استراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة والعوائد نظراً لعدم استثمارها في البحث والتطوير.

وبما أن مجمع صيدال ينتمي إلى المجموعة الثانية فإنه يتعامل مع منافسين مباشرين من القطاع الخاص والمؤسسات الأجنبية المنتجة للأدوية الجنيسة، وليتصدى لهذه المنافسة يفترض على المجمع الاتجاه نحو البحث عن الصفقات الخارجية في إطار الاتفاقيات مع

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

الدول العربية والإفريقية مستغلة في ذلك ميزة الأسعار المنخفضة التي تؤهلها لكسب حصة سوقية معتبرة في هذه الأسواق. كما يمكنه من رفع مستويات الإنتاج إلى حدود الطاقة المتاحة لتعزيز مكانته، ويمكن التغلب على منافسة الأدوية الأصلية أيضا عن طريق التميز بالجودة العالية للأدوية الجنيصة والسعر وأساليب التسويق الأخرى.

وتعتبر استراتيجية التحالفات من أكثر الاستراتيجيات ملائمة على المدى المتوسط والطويل لمجمع صيدال لأنها تحد من تواجد المؤسسات الكبرى التي تعمل على تقسيم الأسواق إلى مناطق نفوذ، وبما أن بعض هذه الشركات تبرم عقود شراكة أو تحالفات مع مؤسسات محلية فإن الشركات الأخرى تنسحب من هذه السوق.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال حسب نموذج سلسلة القيمة

يهدف التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للمجمع، وسيتم اعتماد سلسلة القيمة لبورتر من خلال التعرف على واقع الأنشطة الرئيسية في مجمع صيدال، ووضع تقييم عام للأنشطة الداعمة، ويشمل التحليل الداخلي التعرف على نقاط ومزايا كل نشاط فرعي للوصول إلى مواقع خلق القيمة في المجمع.

أولاً- الأنشطة الرئيسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية في المجمع في الإمداد الداخلي والخارجي، الإنتاج والتسويق.

1- الإمداد الداخلي: يشمل الإمداد الداخلي للمجمع مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل والمرتجات إلى الموردين، وبذلك فهو يؤكد على الاهتمام بالانسياب المادي الوارد إلى المجمع. وتهتم هذه الأنشطة بالإضافة إلى الشراء بالكمية والجودة المطلوبة بالمتابعة المستمرة بالمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في مجال الإنتاج.

2- الإنتاج: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، ويتوجب التعرف هنا على مناطق القوة والضعف في عدد من المؤشرات من بينها: أنواع وعدد المنتجات المتوفرة، الطاقة الانتاجية للمجمع ودرجة استغلالها، التكنولوجيا المستعملة. ومن أجل التعرف على نشاطات المجمع سيتم تجميع منتجاته في 21 خط انتاجي، يحتوي كل خط إنتاج على عدد من المنتجات موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-14): خطوط الإنتاج المتواجدة في مجمع صيدال

الرقم	خطوط الإنتاج	عدد المنتجات في كل خط
01	Allergologie	05
02	Anesthésiologie	01
03	Antalgiques	08
04	Anti- Inflammatoires	14
05	Cardiologie et Angiologie	21
06	Dermatologie	16

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

04	Endocrinologie et Hormones	07
27	Gastro -Entérologie	08
05	Hématologie et Hémostase	09
32	Infectiologie	10
20	Métabolisme –Nutrition -Diabète	11
02	Neurologie	12
09	Psychiatrie	13
02	Ophtalmologie	14
11	Pneumologie	15
06	Rhumatologie	16
01	Rhinologie	17
01	Stomatologie	18
02	Urologie et Néphrologie	19
05	Divers	20
02	Cancérologie	21
194	الإجمالي	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

WWW.SAIDAL.DZ

نلاحظ من الجدول أعلاه تنوع في تشكيلة منتجات المجمع، حيث وصلت إلى 194 منتج في سنة 2013 وذلك تحت 21 خط إنتاج، كما يلاحظ تباين في عمق خطوط الإنتاج للمجمع، حيث يصل عمق بعض خطوط الإنتاج مثل INFECTIOLOGIE إلى 32 منتج، بينما نجد البعض منها لا يتعدى عمقه منتج واحد، وترتبط الخطوط المختلفة للإنتاج بعدة أبعاد خاصة نذكر منها: الاحتياجات الإنتاجية ومنافذ التوزيع والطلب على المنتجات. وبذلك يمكن القول بأن نسبة الترابط بين منتجات صيدال عالية نظرا لكون دوافع الشراء أو الطلب نفسها (العلاج)، بالإضافة إلى كون منافذ التوزيع المستخدمة لتصريف المنتجات واحدة. وقد تطرقنا في المبحث السابق إلى تطور الإنتاج بالكمية والقيمة. أما فيما يخص نسبة الإنتاج المحقق مقارنة بالمخطط للثلاث سنوات الأخيرة من الدراسة فهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (15-3): تطور نسبة الإنتاج المحقق للإنتاج المخطط لمجمع صيدال

الوحدة: مليون وحدة

2013	2012	2011	البيانات
15.020	14.122	15.003	الإنتاج المخطط بالكميات
13.068	13.575	13.151	الإنتاج المحقق بالكميات
%87	%96	%87	النسبة % (المحقق/ المخطط)
12.915,40	11.642,70	11.954,29	الإنتاج المخطط بالقيمة
10.719,78	10.051,14	10.051,14	الإنتاج المحقق بالقيمة
%83	%89	%84	النسبة % (المحقق/ المخطط)

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير التسيير للمجمع خلال الفترة (2011-2013).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المجمع قد حقق نسبة جيدة خلال سنوات الدراسة خاصة سنة 2012، حيث كانت توقعات المجمع موفقة حيث ارتفعت كمية الإنتاج المحقق مقارنة بسنتي 2012، 2013 فقد عرف المجمع تطورا على مستوى إنجاز الأهداف.

كما تجدر الإشارة إلى أن منتجات المجمع تخضع لرقابة صارمة خاصة أن منتجاتها لها تأثير مباشر على صحة المستهلك. وتباشر وزارة الصحة عملية المراقبة بصفة دورية على جودة المنتجات، كما تخضع هذه المنتجات لمراقبة داخلية أيضا. وقد تحصل مجمع صيدال على أربع شهادات إيزو وهي: شهادة ISO 9001 للمقر، والتي تمنح للمنظمات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم إلى غاية خدمات ما بعد البيع، ISO 9001 لمركز البحث والتطوير CRD، ISO 9002 لفرع أنتيبوتيكال والتي تمنح للمؤسسات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب، ISO 9002 لفرع بيوتيك.

وأهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن استنتاجها عبر تحليل أنشطة العمليات تتمثل في التشكيلة المتنوعة لمنتجات صيدال، والأشكال الجالينوسية الواسعة، بالإضافة إلى التطوير المستمر للإنتاج والشراكة المتنوع خاصة في مجال التصنيع للغير مع المؤسسات الدوائية العالمية، الأمر الذي يكسب مجمع صيدال الخبرة في الإنتاج، وبالنسبة لبعض تجهيزات الإنتاج فهي في مرحلة التحديث، ويشكل ضعف استغلال الطاقة وضعف مرونة التركيب من بين نقاط الضعف التي تواجه المجمع، بالإضافة إلى قدم بعض سلاسل الإنتاج والتوقف المتكرر لها بسبب عجز أو انقطاع في مخزون المواد الأولية، صعوبة التمويل بقطع الخيار.

3- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالمجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتوج إلى الزبائن وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات. وتسمح هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة.

4- التسويق: يهتم المجمع بنشاط التسويق من أجل توفير الاحتياجات من الدواء للمستهلكين، ومن أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط سوف يتم تحليل بعض المؤشرات التسويقية.

كما تطرقنا سابقا إلى تطور مبيعات المجمع، تم إنجاز الجدول التالي لإيضاح تطور المعدلات المحققة بالنسبة لمبيعات مجمع صيدال وهي كما يلي:

جدول رقم (16-3): تطور المعدلات المحققة لمبيعات المجمع من حيث الكمية والقيمة

الوحدة: مليون دج

البيانات	2011	2012	2013
المبيعات المخططة بالكميات	32.525	30.576	13.736
المبيعات المحققة بالكميات	24.752	26.523	11.950
النسبة % (المحقق / المخطط)	%76	%87	%87
المبيعات المخططة بالقيمة	15.273,28	14.488,82	15.081,12
المبيعات المحققة بالقيمة	13.504,27	12.895,05	11.461,65
النسبة % (المحقق / المخطط)	%88	%89	%76

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير التسيير للمجمع خلال الفترة (2011- 2013).

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المبيعات المحققة للمبيعات المخططة من حيث الكمية إلى 87% سنة 2012، وذلك بسبب توفر المواد الأولية بكثرة ليحافظ المجمع على نفس النسبة سنة 2013. أما من حيث القيمة فقد بلغت النسبة 89% لتتخفف إلى 76% سنة 2013. وما يمكن قوله عن تطور نسب تحقيق المبيعات أنها كانت مطابقة نوعا ما للإنتاج المخطط، وبما أن مجمع صيدال ملتزم من خلال عقود مع زبائنه، فإنه يمكن القول بأن مجمع صيدال يحترم الآجال. وللتوضيح الصورة أكثر سنعرض في الجدول الموالي تطور مبيعات مجمع صيدال حسب الزبائن.

جدول رقم (17-3): هيكل الزبائن ونصيبهم من مبيعات مجمع صيدال

الوحدة: مليون وحدة

2013		2012		2011		السنوات البيانات
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
75%	8.596,24	76%	9.800,24	74%	9.993,11	تجار الجملة
10%	1.146,16	09%	1.160,51	11%	1.485,46	المستشفيات، CNAS
10%	1.146,16	08%	1.031,60	10%	1.350,42	صيدليات
05%	573,08	07%	902,65	5%	675,21	التصدير
100%	11.461,65	100%	12.895,05	100%	13.504,20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال خلال الفترة (2011- 2013).

نلاحظ من الجدول أعلاه اتساع في هيكل زبائن المجمع من حيث التشكيلة لكنه يتصف بالضيق من حيث حصة كل زبون، إذ تتمركز حوالي 76% من المبيعات في نوع واحد من الزبائن وهم تجار الجملة الخواص، ويمثلون أيضا الزبون الدائم لصيدال. ثم تأتي الدولة من خلال المستشفيات الحكومية في المرتبة الثانية بنسبة 11% تتبعها الصيدليات بما يقارب حوالي 10% كنصيب من الإجمالي، بينما يمثل التصدير النسبة الأقل أي نسبة لا تتعدى على العموم 7%، الأمر الذي يؤكد عدم قدرة صيدال للنفوذ بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية بالرغم من أسعارها التنافسية.

ثانيا- الأنشطة الداعمة: إن الأنشطة الداعمة حسب نموذج سلسلة القيمة والتي بإمكانها المساهمة في خلق ميزة تنافسية معينة في المؤسسة باعتبارها منتجة للقيمة، ويركز بورتر

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

في هذا الصدد على كل من نشاط التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والقاعدة الهيكلية للمؤسسة.

1- التموين: تعتبر وظيفة التموين الوظيفة الأكثر أهمية في الأنشطة الداعمة، سيما أنها تقوم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المجمع وكذا المستلزمات الأخرى للإنتاج، ويمكن تقسيم المواد الأولية إلى مواد مستوردة ومواد محلية. وفي الجدول الموالي نستعرض تطور مشتريات مجمع صيدال للسنوات (2011-2013).

جدول رقم (3-18): تطور قيمة مشتريات مجمع صيدال

الوحدة: ألف دينار

تطور 2013/2012	2013	2012	2011	البيانات	
0,62 -	63.337	167.254	32.027	المواد الأولية	المشتريات المحلية
0,13	428.804	379.157	36.511	مستلزمات التغليف	
0,48 -	68.342	131.538	572.005	قطع الغيار	
0,17 -	560.483	677.949	640.543	المجموع	
-	18%	% 19	% 19	نسبة التغطية	
0,09 -	1.586.032	1.758.000	1.665.747	المواد الأولية	المشتريات المستوردة
0,11 -	818.772	924.607	873.835	مستلزمات التغليف	
0,25 -	142.005	188.156	191.152	قطع الغيار	
0,11 -	2.546.809	2.870.763	2.730.734	المجموع	
-	% 82	% 81	% 81	نسبة التغطية	
0,12 -	3.107.292	3.548.712	3.371.277	إجمالي المشتريات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2011-2013).

يوضح الجدول مدى اعتماد المجمع في توريد حاجياته الانتاجية من الخارج بحوالي أكثر من 81%، الأمر الذي يؤدي به إلى التبعية للموردين الذين يتصفون بالقلّة ومن ثم الاحتكار خاصة في مجال المواد الأولية، وبذلك ضعف قدرة المجمع التفاوضية مع الموردين، ولذلك يتبع المجمع سياسة المركزية في الشراء لمختلف فروعها، من أجل تقوية قدرته التفاوضية بالكميات المشتريات، ويعتبر اعتماد المجمع على عدد صغير جدا من الموردين مؤشر سلبي في حالة ضغط هؤلاء عليه. كما يلاحظ انخفاض نسبي خلال السنتين الأخيرتين في مشتريات المجمع من المواد الأولية المحلية ب 62% و 9% للمستوردة، في

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

حين ارتفعت مشتريات المجمع المحلية من مستلزمات التغليف بنسبة 13% والعكس بالنسبة للمستوردة حيث انخفضت ب 11% سنة 2013 مقارنة بسنة 2012. أما فيما يخص قطع الغيار فقد عرفت انخفاض في المحلية والمستوردة بنسب (48% و25% على التوالي).

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى وظيفة التمويل في غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون، الأمر الذي أدى إلى وجود مخزون إضافي في بعض المواد، في حين يوجد عجز في مخزون مواد أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود حدود لمخزون الأمان وإعادة التمويل، وكل ذلك مرده إلى عدم المتابعة لمجمل الأنشطة خاصة أن استيراد المادة الأولية يتم على مستوى مركزي، وبما أن أسعار المواد الأولية في ارتفاع فإن ذلك يشكل خطرا على المجمع مما يصعب عليه مسالة إدارة الاسعار.

2- التطور التكنولوجي: تعتمد صناعة الأدوية أساسا على البحث والتطوير، ويقدر ما ينفقه صيدال على البحث والتطوير حوالي 7% من رقم أعماله، وأغلب الدراسات التي تهدف إلى ابتكار مستحضرات دوائية جديدة يتطلب إنفاقا ماديا كبيرا، وهذا ما يعجز عنه مجمع صيدال مقارنة بالشركات العالمية التي لها من الموارد المادية أضعف مما يمتلكه المجمع، وللقيام بمثل هذا النوع من الدراسات تقوم الشركات العالمية بتخصيص جزء من مبيعاتها لدعم عملية البحث والتطوير لديها، إيماناً منها بأهمية تلك العملية على مستوى بقائها، إذ بلغت النسبة المتوسطة لما تخصصه الشركات العالمية لهذه العملية حوالي 15% من رقم الأعمال وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة التي يخصصها المجمع.

3- الوظيفة المالية: من خلال دراستنا لتحليل نشاط وتنافسية المجمع في المبحث السابق فقد تبين لنا الوضع المالي للمجمع خلال فترة الدراسة وكان مقبولا، حيث حقق أرباح متوالية خلال الفترة (2004-2012).

4- إدارة الموارد البشرية: تطرقنا إلى هذه الوظيفة في المبحث السابق وقد خلصنا إلى أن هناك تذبذب في عدد العمال بين الزيادة والنقصان وهذا راجع إلى سياسة التوظيف بصفة العقود الزمنية.

5- الإدارة العامة: بالنظر إلى الوضعية التي آلت إليها صيدال في سنة 1995 (خسارة تقدر ب120 مليون دج، أجور لم تسدد لمدة 6 أشهر ومن ثم كانت عرضة للتصفية) ومقارنتها بعد تغيير الإدارة في سنة 1998، يمكن القول بأن الإدارة العامة وفقت في الإجراءات المتخذة من أجل الإصلاح، حيث ركزت هذه الاصلاحات على: تغيير أسلوب التوزيع من مؤسسات التوزيع العمومية إلى الاعتماد على تجار الجملة الخواص عن طريق البيع المباشر، إنشاء قوة بيع خاصة بالمجمع تعمل على التطبيق التدريجي للسياسة التسويقية، التخلي على إنتاج 30 من منتجات لم تعد مستعملة في السوق، التشغيل المتواصل لبعض آلات الإنتاج الأمر الذي أدى إلى التقليل من قيمة الاهتلاك الذي كان له أثر في تخفيض تكلفة الانتاج.

أما فيما يخص الأهداف فيمكن القول بأن الإدارة العامة وفقت في وضع أهداف طموحة وقابلة للتحقيق، وكل محاولات الإدارة كانت الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

وعلى الرغم من عدم تحليل مختلف الجوانب في المجمع مثل الجوانب الفنية المرتبطة برضا العمال ورضا الزبائن لأسباب مردها أنها دراسات قائمة بحد ذاتها، تحتاج إلى دراسة ميدانية عبر طرح استمارات يتم تحليل البيانات المجمعة واستخلاص النتائج، حيث لا يسعنا من خلال بحثنا الإحاطة بكل جوانبها إلا أننا سجلنا بعض الملاحظات التي تبين القدرات المتوفرة لدى المجمع وامكانية تطويرها ونقاط الضعف التي يجب التخلص منها بسرعة، وبصفة عامة يمكن القول بعد الاطلاع على أهم الأنشطة في المجمع حسب سلسلة القيمة هو أن المجمع يملك ميزة أقل تكلفة يمكن التأثير بواسطتها على المنافسين المنتجين للدواء الجينيس (خاصة القطاع الخاص)، كما يملك بعض الإمكانيات والقدرات التي يمكن أن تشكل مصدرا للتميز عن منافسيه، ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي، الذي يبحث مختلف الخصائص التي تشرح التحكم الجيد لنقاط القوة وكذا نقاط الضعف للمجمع.

جدول رقم (19-3): ملخص لنقاط القوة والضعف في مجمع صيدال

البيانات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع المنتجات	X		
إنجاز الأهداف	X		
موقع الإنتاج	X		
وسائل الإنتاج		X	
البحوث والتطوير			X
التمويل (الجودة والأجال)		X	
السعر التنافسي	X		
تمركز الزبائن	X		
تصريف المبيعات		X	
هيكل المبيعات	X		
هيكل الزبائن	X		
السياسة التجارية		X	
حصة السوق			X
الموارد البشرية		X	
الجو العام للعمل	X		
شهادة الأيزو	X		
التوسع العالمي			X
الخبرة والتجربة	X		
التمويل الذاتي		X	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

وتعتبر الوضعية التنافسية لمجمع صيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياتها غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل.
المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي والخارجي للمجمع (تحليل SWOT)

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال نحاول الآن التوصل إلى الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة، من أجل تقوية وتدعيم مكانتها كرائدة في السوق المحلي، انطلاقاً من استغلاله لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، لكي يتمكن من انتهاز الفرص المتاحة، وتفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهه. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

شكل رقم (12-3): تطبيق تحليل SWOT على مجمع صيدال

البيانات	الفرص	التهديدات
<p>- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة.</p> <p>- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة.</p> <p>- حصول المجمع على شهادات الإيزو لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.</p> <p>- تطور الطلب على الأدوية وتزايد عدد واصفي الدواء.</p> <p>- تشجيع الدولة صناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة.</p> <p>- ارتفاع معدل نمو السوق نظراً لارتفاع أسعار الدواء الأصلي، وغياب منافسين اقوياء من القطاع الخاص.</p> <p>- نمو متزايد لإمكانية الشراكة مع مؤسسات وطنية وأجنبية مما يكسبها خبرة إنتاجية.</p>	<p>- منافسة قوية من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص.</p> <p>- صعوبات في الحصول على المواد الأولية خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد.</p> <p>- غياب وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن مجمع صيدال ينتج الادوية الجنيسة.</p> <p>- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية "TRIPS" في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.</p> <p>- زيادة سنوية للواردات من الادوية.</p>	<p>- يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية في السوق المحلية.</p> <p>- تغطية واسعة للسوق المحلية وذلك لاكتساب المجمع السمعة الجيدة.</p> <p>- رقم أعمال المجمع في تزايد مستمر.</p> <p>- تنوع تشكيلة منتجات المجمع بحيث أنها تحتوي على أكثر من 120 نوع من المنتجات.</p> <p>- عمال مجمع صيدال قادرين على التصدي للتغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة.</p> <p>- يستعمل مجمع صيدال مبادئ</p>
<p style="text-align: center;">نقاط القوة</p> <p>هذه الاستراتيجية دفاعية هذه الاستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات ومكمن هذا الاختلاف هو أن المجمع يواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها. وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنه ينتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة</p>	<p style="text-align: center;">استراتيجية هجومية</p> <p>هذه الاستراتيجية تعتمد المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلاً عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها لكي لا يسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة، ولذلك يجب التوسع وفتح وحدات أخرى عبر مختلف مناطق الوطن وخاصة مناطق الجنوب التي لا</p>	<p style="text-align: center;">استراتيجية دفاعية</p> <p>هذه الاستراتيجية دفاعية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات ومكمن هذا الاختلاف هو أن المجمع يواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها. وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنه ينتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة</p>

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

<p>زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى استراتيجيات الهجوم على اعتبارات أن تجاوز المجمع للتهديدات يفتح له المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق حيث يمكن للمجمع أن يبدأ في اقتناع الدولة في إعادة النظر في سقف الأسعار وهوامش الربح. كما يمكن للمجمع أن يتبنى سياسة اتصال وربط مباشر بينه وبين مراكز البحث والتطوير الرائدة في العالم، ووضع الآليات لجذب الكفاءات العلمية للعمل في المجمع. الاعتماد على استراتيجية الشراكة مع المخابر العالمية لإنتاج منتجاتها وإضافة مزايا جديدة على المنتجات التي يتم تقديمها. استغلال الطاقات البشرية الهائلة التي تتمتع صيدال في إطار البحث والتطوير للأدوية من خلال الاستفادة من الخبرة المكتسبة من الشراكة. تقديم منتجات ذات قدرة تنافسية من حيث السعر والجودة.</p>	<p>توجد بها أي وحدة. وزيادة على ذلك يجب على المجمع الرفع في الطاقة الانتاجية ومحاولة شراء المؤسسات المنافسة الصغار لتعظيم هامش الربح. كذلك تحقيق ميزة تنافسية في أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنتجات الجينية ذات تكلفة أقل. تقديم تشكيلة واسعة من الأدوية للحصول على أكبر حصة سوقية محليا ودوليا. الاستفادة من معايير الجودة العالمية المتحصل عليها بتجسيدها في جودة منتجاتها.</p>	<p>الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي BPF حيث تعتبر جزءا من نظام الجودة. - الاهتمام بالصيانة وهذا من خلال القيام بالتصليحات الضرورية لآلات الإنتاج. - ساعدت الشراكة التي قامت بها صيدال على تطوير منتجاتها واكتساب الخبرة. - يتقاضى عمال المجمع أجور عالية مقارنة بعمال القطاعات الاقتصادية الأخرى. - انخفاض سعر منتجات صيدال مقارنة بالمنافسين. - اعتماد المجمع على وسائله الخاصة في توزيع المنتجات. - حصول المجمع على شهادات ضمان الجودة. - ضمان حقوق الغير عند الإفلاس وهذا ما يشجع المتعاملين على التعامل مع المجمع بثقة كبيرة.</p>
<p><u>استراتيجية انسحاب</u> تمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكان قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل. هذه الاستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان باستراتيجية الانكماش لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل</p>	<p><u>استراتيجية اصلاحية</u> هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وامكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المجمع تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو الحال على سبيل المثال إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة. كما يمكن فيها التركيز على تطوير نظام المعلومات ووضع سبل الرقابة المحكمة على العمليات التي يقوم بها المجمع. كذلك البحث عن مصادر إضافية للتمويل بالمادة الأولية بصورة منتظمة وإعطاء أهمية لتكنولوجيا المعلومات لتكثيف</p>	<p><u>نقاط الضعف</u> - تأجيل عدة مشاريع في ميدان الشراكة والاستثمارات. - الأدوية الجينية لمجمع صيدال لا ترتقي إلى مستوى المنافسة الدولية. - عدم وجود أبحاث حقيقية والاكتفاء بمحاولات متواضعة نتيجة لعدم الانفتاح على مراكز البحث العالمية. - تبعية المجمع بنسبة كبيرة للمورد الأجنبي للمادة الأولية الرئيسية في إنتاج الدواء. - افتقار الكثير من المنتجات للتصميم الجيد مع تسجيل رداءة في تغليف تلك المنتجات. - فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع للآخر.</p>

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

<p>التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.</p> <p>ويمكن للمجمع التخلي عن المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية.</p> <p>تصدير المواد الأولية الفعالة التي لديها فيها اكتفاء ذاتي.</p> <p>- زيادة النشاطات المتعلقة بالإعلام الطبي.</p>	<p>عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.</p> <p>إنشاء قوة بيع جديدة منتشرة عبر التراب الوطني.</p> <p>- تكثيف المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا.</p>	
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومطابقتها مع بعض، ومعرفة كل التغيرات والمستجدات في سوق الدواء يمكن التوصل إلى الخيارات الاستراتيجية المناسبة لمجمع صيدال، من أجل استهداف السوق المحلي والاقليمي وذلك بتقديم أشكال جالينوسية مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة (حسب العمر، المرض، الحالة الصحية...إلخ)، ومن منظور آخر أي عند تحليل حافظة أنشطة المجمع يمكن اقتراح استراتيجية الانكماش، والتي تتجه نحو حافظة الأنشطة من خلال استبعاد بعض الأشكال التي يعتمد عليها مجمع صيدال في منتجاته والتي لم تعد مستعملة على مستوى بعض الدول، وتصفية بعض المنتجات التي تتصف بمرودية معدومة أو منخفضة في الخدمة الطبية.

ولكي يتمكن مجمع صيدال من بناء مركز تنافسي في قطاع الصناعة الدوائية، فإنه يجب أن يقوم بدوره الاستراتيجي في خلق وضع أو مكانة معينة للمنتج في ذهن المستهلك، عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع المحققة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ويستطيع مجمع صيدال أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة (ارتفاع ضغط الدم، السكري، القلب والشرابين...إلخ)، ويجب اعتماد استراتيجية التنوع الجزئي من خلال الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير المنتجات ونمو الأسواق للمنتجات، بالإضافة إلى استراتيجية التنوع الكامل أو البحث عن منتجات جديدة. وتعتبر الشراكة أكثر تلاؤما لمجمع صيدال في هذه الحالة لأنها لا تستطيع تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية بدون شراكة مع المخابر العالمية وغير المتمكن منها من طرف المجمع مثل الأدوية الحيوية، منتجات التجميل من أصل حيواني، والأدوية النباتية. وتسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير، كما تعتبر الشراكة أيضا خيار استراتيجي دفاعي تسمح لمجمع صيدال بإزاحة عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وبذلك يمكن لمجمع صيدال تحقيق اتجاهات النمو من خلال طرق النمو والتوسع سواء من الداخل أو الخارج، فيتحقق النمو الداخلي من خلال الاختراق وتطوير المنتجات، بينما يلجأ إلى أسلوب الاندماج، الاستحواذ، الشراكة أو التحالفات الاستراتيجية لتحقيق النمو الخارجي.

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

خلاصة الفصل

يمثل سوق الأدوية في الجزائر فضاء كبير وواسع يحفز على الاستثمار، حيث يعرف الاستهلاك تزايدا كبيرا وهذا ما يجعل منه سوقا واعدة في طور التشكل، يمكنه تحمل عدد كبير من المنافسين والمنتجين، وهذه الميزة تدفع مؤسسة كمجمع "صيدال" لاعتماد استراتيجية تساعد على اغتنام فرصة عدم وجود منافسين أقوياء، لتمكين وتثبيت تواجدها في السوق الوطنية، ومع إبرام اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي وانضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية، وما ينجر عنه من انفتاح السوق، فإن المجمع الصناعي "صيدال" سيواجه منافسة شديدة خاصة دخول المجمعات العالمية، وبناء فروع إنتاج لها داخل الجزائر بعدما كان تواجدها مقتصرًا على منتجاتها التي يتم استيرادها من طرف تجار الجملة، أو المخابر المحلية، مما يجعل المجمع في ضغط تنافسي دائم، يحتم عليه بناء استراتيجيات وإتباع التحليل الاستراتيجي الدائم لمختلف المتغيرات الطارئة في بيئة نشاطه،

الفصل الثالث تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

من أجل دعم خطته الاستراتيجية للعمل على الرفع من الحصة السوقية له والمحافظة عليه،
بغية المحافظة على مركزه التنافسي في السوق.
لذا جاءت هذه الدراسة التطبيقية والتي حاولنا من خلالها إسقاط الكثير من الجوانب النظرية
للموضوع على واقع المجمع.

الخاتمة

أضحت درجة التنافس في السوق من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، فالمؤسسة الاقتصادية اليوم لا تنشط في فراغ بل في بيئة متنوعة ومعقدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدة شبكات وهيئات وأفراد يجب عليهم التأقلم والتعامل معها، أي أنها تفرض على المؤسسة قيوداً وحدوداً من طبوع مختلفة، تجعلها تخرج عن سيطرة المؤسسة في بعض الأحيان، كما تقدم لها فرصاً يجب عليها استغلالها أحسن استغلال، وذلك لتغيير وضعيتها الحالية وتحسين مركزها وذلك بإدراك هذه الفرص للاستفادة منها، وبذلك حتى تعرف المؤسسة أهم هذه الفرص والتهديدات وتحديد مدى تأثيرها، يجب عليها أن تحدد نقاط قوتها وضعفها وذلك لأن الفرص والتهديدات تقاس بالنسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

من خلال دراستنا لموضوع التحليل الإستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي وبمعالجة جوانب وحيثيات الموضوع، تم التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مجمع صيدال للصناعة الدوائية، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات وعرض أهم التوصيات وتقديم آفاق البحث.

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى " يرتبط نجاح المؤسسة واستمرارها على مدى فهمها لبيئتها وكذا مدى ملائمة الاستراتيجيات التي تتبعها".

وهذا ما تم إثباته حيث أن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في عين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهاته المؤسسة، فهذا المفهوم يفسر 3 عوامل تؤثر بدرجة بالغة على الاستراتيجية وهي البيئة الخارجية ومتغيراتها، الموارد والإمكانيات الداخلية وكذا الأهداف التي تحدها المؤسسة وتسعى لإنجازها في زمن محدد.

- الفرضية الثانية: "يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تعد ضرورة حتمية للمؤسسة خاصة في ظل تنامي المؤسسة".

وقد تم إثبات هذه الفرضية أيضاً، فالتحليل الاستراتيجي يركز على معرفة وتحليل أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

- الفرضية الثالثة: "يساهم تحديد متغيرات البيئة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها".

تمت الإجابة بصحة هذه الفرضية، فالمؤسسة لا يمكن أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئة المختلفة وان تحقق نجاحها إلا إذا تمكنت من معرفة تحليل بيئتها التنافسية بشكل سليم، من خلال دراسة وتحليل التغيرات الحاصلة فيها، حيث يمكنها هذا من وضع استراتيجية تنافسية تتلاءم مع هذه التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية ويكسبها مكانة.

- الفرضية الرابعة: تتمثل في أن "الشراكة تعتبر البديل الاستراتيجي الأمثل للمجمع، كضرورة للتغلب على التهديدات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية".

وهذا ما تم إثباته ففتح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية أثر بصورة إيجابية من خلال إعطاء فرصة للمجمع لإقامة شركات مع مخابر أجنبية ومؤسسات ذات اسم عريق في الصناعة الدوائية، من أجل التقليل من حدة المنافسة وكذلك ضمان مكانته بين المؤسسات في السوق المحلي، كما أن هناك تأثير سلبي من خلال المنافسة الأجنبية ودخول منتجات أجنبية للسوق الوطنية وزيادة حدة المنافسة خاصة في ظل الاتفاقية مع الإتحاد الأوروبي.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع خلصنا إلى:

- تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة، حيث تتميز هذه الصناعة بتطور مستمر من خلال دخول المؤسسات الجديدة ونفاذها إليها، بالإضافة إلى تطور استهلاك الدواء في الجزائر، وهو ما ساعد مجمع صيدال على الاستفاد من هذه المؤسسات و من ثم زيادة حصته السوقية.

- يتوفر لدى المجمع المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة له، والمراكز التنافسية التي يحتلها، إلى جانب الحصة السوقية لكل مؤسسة.

- ارتفاع أسعار المواد الأولية الداخلة في الصناعة الدوائية لأنها حكرا لدى الشركات الكبرى، مما يصعب على مجمع "صيدال" التوجه نحو استراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف وهذا ما ينعكس سلبا على تنافسيته.

- حقق مجمع صيدال من خلال انتهاجه لاستراتيجيات ناجحة عدة امتيازات، جعلته قادرا على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية بفضل تنمية وتوسيع صناعة الأدوية الجنيسة، باعتبارها أقل تكلفة إنتاج وأن التشريعات نتجه لاعتماد التسعير المرجعي في تعويض الأدوية على أساس سعر الأدوية الجنيسة بالنسبة للأدوية المستوردة المشابهة للأدوية المنتجة محليا.

- يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيد المحلي، ومن أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

- للتحليل الاستراتيجي أهمية كبيرة على اعتبار أنه يساعد على تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، ومعرفة التهديدات من أجل تجنبها والحد من تأثيرها.

التوصيات والاقتراحات:

- إعطاء أهمية أكبر للاستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفق الشروط التي تتطلبها، حتى تتمكن المؤسسة من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد.

- يجب على صيدال ألا تعتمد كثيرا على تدخل الدولة لحماية منتجاتها، بل لابد لها من تعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية والمحلية، وذلك من خلال تخفيض التكاليف الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج.

- التقليل من التمويل بالمواد الأولية من الخارج حتى تتخلص من الاختناقات الدولية ومحاولة تحسين علاقة المجمع بالموردين لضمان تمويل مستمر ودائم.
- تفعيل مشاريع الشراكة والتحالفات الاستراتيجية في عدة مجالات، مجال البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة، ومن ثم الاحتكاك مع الشركات العالمية الكبرى لتحقيق مزايا النمو والتوسع وما ينجر عنها من عوائد وأرباح جديدة.
- الاهتمام بدراسة المنافسة وذلك من أجل تقييم التنافسية للمجمع، وذلك باعتماد أدوات ومقاربات حديثة تعتمد على التحليل الاستراتيجي كضرورة ونظام يمكن أن يخفض من حدة الضغوطات التنافسية.
- إعداد برامج لتحسين وتوعية العمال بالأساليب التنافسية التي يمكن أن يستخدمها المجمع في مواجهة منافسيه.

آفاق البحث

- لقد قمنا في هذا البحث بالتوصل إلى جملة من النتائج، التي لا يمكن القول بأنها غير قابلة للنقاش ونأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع، كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في فتح المجال للنقاش ومواصلة البحث في هذا الموضوع، وفي هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث مستقبلية:
- أهمية التحليل الاستراتيجي في تشخيص الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة.
 - الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر في مواجهة المنافسة الأجنبية.
 - دور التحليل التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية

1 /الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
- 3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- 4- إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 6- جونز جاريت، هيل تشارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد، محمد السيد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2001.
- 7- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 8- حسن محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر، 2009.
- 9- خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 10- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 11- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 12- ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000.
- 13- رفاعي محمد رفاعي، عبد العالم محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001.
- 14- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 16- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- 19- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1996.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 21- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000.
- 22- علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزيتون، دار صفا للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 2000.
- 24- فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2002.

- 25- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 26- فيليب كونتر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤولياته الأخلاقية، استراتيجياته، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2002.
- 27- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 28- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- 30- محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 31- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق: مدخل معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 32- محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 33- محمد فريد الصحن، التسويق: المبادئ والتطبيقات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 34- محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998.
- 35- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 36- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1995.
- 37- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتدعيم الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 38- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الأولى، 2005.
- 39- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الثانية، 2005.
- 40- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 41- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 42- نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 43- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 44- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية- المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

2 / الرسائل والأطروحات

- 1- بلقاسم بلقاضي، الإصلاحات الاقتصادية واثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2013.
- 2- راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تعزيز المركز التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم اقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر، 2011.
- 3- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 4- فريد يحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
- 5- كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

6- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

7- هيبية طوال، تأثير الجوانب المكونة للسلعة على تحديد المركز التنافسي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013.

3 /المؤتمرات والملتقيات

1- مخفي امين، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات الجماعية، جامعة وهران، أيام 08-09 نوفمبر 2010، الجزائر.

2- مريم طالب، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظرية الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 08 و 09-05-2010.

4 /المجلات

1- محمد قويدري، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 09، 2004.

2- مداح عرابي الحاج، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الراس المالي المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد 05، 2012.

3- يوسف حليم الطائي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 19، 2010.

5 /وثائق من المجمع

- وثائق داخلية من مجمع صيدال.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1/ LES livres:

1- Chantal Busse, Nault Martine Prêté, Economie Et Gestion De L'entreprise, Vuibert 4 Edition, Paris, 2006.

2- Daveni Richard, Hepen Compétition, Edition Dunod, Paris, 1995.

3- Frank Beulhant, Les 7 Point Clés Du Diagnostic Stratégique (Avec LaMéthode Des Cas), Edition D'organisation, Paris, 2009.

4-Laflamme.M Diagnostique Organisationnel Et Stratégie De Développement, Edition Morin, Paris, 1984.

5- Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition On Dunod, Paris, 1997

6- Michael Porter, Choix Stratégique Et Concurrence, Economico, Paris, 1982.

7- Philip Kotler Et Autres, Marketing Management, Pearson Education, 12edition, Paris, 2006.

2/Les Rapports:

Rapport De Gestion (2004-2013).

3 /Cites web:

- 1- www.abbreviationfinder.org. Consulté le (05/04/2015)
- 2- www.Arabo.Com. Consulté le 05/04/2015)
- 3- www.Lespagemaghreb.Com. Consulté le (05/04/2015)
- 4- www.saidal.dz. Consulté le (29/03/2015)
- 5- www.wto.org. Consulté le (29/05/2015)

قائمة أهم المختصرات

DAS	Domaines d'Activités Stratégiques
BCG	Boston consulte Group
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)
ISO	International Organisation for Standardisation
SFI	Sustainable Forester Initiative
IFI	Institution financières Internationales
GPE	Gastrotomie Endomorphique percutanée
TRIPS	Agreement on Trade Related Aspects of Intellectuel Property Rights
BPF	BonnesPratiques de Fabrication
ADPIC	Aspect Des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce
IPA	Institut pasteurD'Algérie
LPA	Laboratoire Pharmaceutique Algérien
LAM	Laboratoires D'analyses Médicales
CDPPO	Centre De Distribution De Produit Pharmaceutique Oran
CRD	Centre De Recherche Et De Développement

الملخص

يتواجد العالم الاقتصادي اليوم في بيئة تتميز بالتغيرات والتحويلات السريعة التي أدت إلى ظهور منافسة شديدة في الأسواق، حتمت على المؤسسات ضرورة انتهاج أسلوب إداري يساهم من خلال عملياته على زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، من أجل اغتنام الفرص وتفادي التهديدات وكذا تقوية نقاط ضعفها واستغلال نقاط قوتها، ومن هنا جاءت أهمية التحليل الاستراتيجي كأداة تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز مركزها التنافسي لتمكينها من الدخول إلى الأسواق العالمية.

وقد أضحت المؤسسات الجزائرية اليوم، بما فيها مؤسسة صيدال تولي أهمية لدور التحليل الاستراتيجي، وبالرغم من جهودها المتواضعة إلا أنها تمتلك إمكانيات تمكنها من الخوض في هذا المجال، لتتمكن من التصدي للتحديات، وامتلاك ميزة تنافسية وتعزيز مركزها التنافسي في السوق المحلية والأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، المركز التنافسي، الميزة التنافسية.

Résumé

Le monde économique se trouve dans un environnement qui se caractérise par des changements rapides. Engendrant une concurrence féroce aux marchés se qui oblige aux différentes institutions de suivre un itinéraire administratif efficace. Qui a contribué par ses opérations à augmenter l'efficacité et le développement de ses méthodes de travail. Pour faire face aux différents défis et renforcer ses points faibles. Et profiter de ses tous. C'est dans ce contexte que les analyses stratégiques sont apparues pour mettre ses entreprises concurrentes dans les marchés mondiaux.

L'entreprise algérienne telle que Saidal met son œuvre à l'analyse stratégique comme un moyen très important. Malgré ses efforts minimes, malgré cela elle possède de faibles moyens qui lui permettent d'avancer dans ce domaine et relevé les défis dans les marchés mondiaux.

Mots-clés: Stratège -Analyse Stratégique -La Position Concurrentielle - L'avantage Concurrentielle.

Abstract

Today, the economic world exists in an environment characterized by rapid changes and transformations that have led to emergence of competition in the markets. This later necessitated the need to pursue a management style contributes through its operations to increase their competitiveness and improve their performance, in order to seize the opportunities and avoid threats as well as to strength its points of weaknesses and exploit its points of strength, too. Hence the importance of the strategic analysis emerges as tool that the institutions may depends on to enhance its competitive position that enables them to access to the global markets.

The Algerian institutions today, including saidal foundation, pays attention to the strategically analysis role, in spite of its modest efforts but it has the capacities that enables them to go into this area, to be able to address the challenges, possess a competitive advantage and enhance its competitive position either in the domestic market and global ones.

Key words: Strategy Analysis, Competitive Position, Competitive Advantage.