

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات

تخصص : تسيير الموارد البشرية

## دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال

تحت إشراف الأستاذة :  
د. بوشیخي عائشة

من إعداد الطالبة :  
علاوي نصيرة

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوهنة علي
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الدكتورة بوشیخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د ثابت وسيلة
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	الدكتور بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	الدكتور اونان بومدين
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	الدكتور صحراوي بن شبيحة

السنة الجامعية : 2015/2014

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا  
نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة المؤمن، الآية: 30)

# الإهداء

إلى الوالد رحمه الله

إلى من وضعت الجنة تحت قدميها أُمي الغالية

إلى أخي العزيز و زوجته

إلى جميع أخواتي سدد الله خطاهم ووفاهم على فضلهم حسنات في يوم الحساب

إلى الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من مد يد العون و المساعدة

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع عسى الله أن ينفعنا به ويرزقنا أجره.

# شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على فضله ، الذي أعانني وهيا لي الأسباب لإتمام هذا الجهد المتواضع ، وأصلي وأسلم على رسول الهدى نبينا محمد وعلى آله وصحبه وبعد :  
أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى من كانا لي المعين والحافز لتكملة دراستي أمي الحبيبة و أخي الغالي .

ثم كامل الشكر و التقدير لأستاذتي الفاضلة : الدكتورة بوشيخي عائشة لتفضلها بالإشراف على هذا العمل ، و لما لها من جهود و مقترحات و ملاحظات قيمة أثمرت إيجابا فيما قدمت ، فجزاها الله عنا أفضل الجزاء .

كما أتوجه بالشكر إلى الزميل عبد الباسط على كل التشجيعات و التوجيهات ، و كذا الأستاذ طافر زهير الذي وجدت فيه أستاذا فاضلا و عالما معطاء سخيا في علمه و خلقه .  
كما أتقدم بالشكر إلى من أعانني في إتمام هذه الدراسة خاصة العاملين بمجمع صيدال ( مديرية التسويق و الإعلام الطبي ) و على رأسهم السيد طافر منير الذي ساعدني كثيرا عند إجراء الدراسة الميدانية .

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل ، و تسخيرهم وقتا لقراءته و تقييمه .

و الشكر موصول لكل من ساندني ووقف معي في مشواري العلمي فأسال الله أن يجزي الجميع خير الجزاء و يثيبهم على ما قدموا

فإلى كل هؤلاء جزيل الشكر و الامتنان

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مراحل معالجة البيانات	(01)
10	مصادر المعلومات	(02)
16	مكونات النظام	(03)
19	موارد نظم المعلومات	(04)
34	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي	(05)
38	ممثلوا اليقظة	(06)
44	العلاقة بين التوقع و شدة الإشارة	(07)
47	معلومات اليقظة الإستراتيجية	(08)
50	مراحل دورة حياة التكنولوجيا	(09)
50	تتابع التكنولوجيات	(10)
54	الغاية من اليقظة التكنولوجية	(11)
57	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس للتنافس لـ Michel Porter	(12)
81	قوى التنافس الخمس	(13)
103	منحنيات إمكانية الإنتاج للدولة أ و الدولة ب	(14)
116	دورة حياة الميزة التنافسية	(15)
119	النظام العام للصناعة	(16)
122	نموذج سلسلة القيمة	(17)
124	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	(18)
143	السوق الدوائية العالمية حسب المنطقة الجغرافية	(19)
174	تطور صادرات الجزائر خلال الفترة 2000-2010 بالدولار	(20)
192	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(21)
207	القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال	(22)
210	تطور إنتاج صيدال بالقيمة خلال الفترة 2009-2012	(23)
210	تطور إنتاج صيدال بالكمية خلال الفترة 2009-2012	(24)
213	تطور متوسط أسعار الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002/2006 الوحدة (دج)	(25)

217	تطور رقم أعمال صيدال خلال الفترة 2009-2012	(26)
219	تطور حجم سوق الدواء في الجزائر	(27)
226	النموذج الياباني للذكاء الإقتصادي	(28)
228	النموذج الأمريكي للذكاء الإقتصادي	(29)
235	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الإعلام الطبي	(30)
249	خلية اليقظة التنافسية لمجمع صيدال	(31)
250	خلية اليقظة التجارية لمجمع صيدال	(32)
252	خلية اليقظة التكنولوجية لمجمع صيدال	(33)
253	خلية اليقظة القانونية لمجمع صيدال	(34)
254	خلية اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال	(35)

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	ممثلوا عملية اليقظة	(01)
99	مثال عن نظرية ريكاردو	(02)
117	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(03)
144	تطور الأسواق الدوائية العالمية مابين (2002-2012)	(04)
145	المنتجات الدوائية العشر الأكثر مبيعات في العالم لسنة 2012	(05)
146	ترتيب العشر مخابر العالمية لسنتي 2012/2011	(06)
148	حجم سوق الأدوية و حجم الصناعة الوطنية منها في البلدان العربية لعام 2007	(07)
151	حجم الإستثمار في صناعة الأدوية لبعض دول الوطن العربي عام 2010	(08)
158	أهم الإندماجات التي تمت بين أهم الشركات الدوائية في العالم خلال الفترة 1995- 2012	(09)
170	تطور حجم سوق الدواء الجزائري	(10)
172	تطور نسبة استهلاك الأدوية الجنيصة والأصلية في الجزائر خلال الفترة 2004-2011	(11)
173	تطور الصادرات من الأدوية في الجزائر	(12)
179	الخاص بهوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر لتجارة الجملة والتجزئة	(13)
202	مؤشر الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012	(14)
204	مصفوفة SWOT لمجمع صيدال	(15)
208	تطور تكاليف مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012	(16)
209	تطور انتاج صيدال من 2009 إلى 2012	(17)
211	تكلفة صنع الدواء المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012	(18)
212	سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال	(19)
212	سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال	(20)
214	مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012	(21)
216	حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2009-	(22)

	2012	
218	سوق الأدوية حسب المتعاملين لسنة 2007	(23)
242	أهم مواقع الأنترنت التي يعتمد عليها المجمع في المراقبة الخارجية	(24)
245	براءات الاختراع المودعة من قبل صيدال بين 2005 - 2010	(25)





# المقدمة العامة

## مقدمة :

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات علمية و موضوعية ، و أصبحت المعومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات .فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات و اليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة و تداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها.كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية و الاقتصادية و تطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .و المؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو و يتطور و قد يتأثر بهذه المتغيرات ، و باعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة فهي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي و ذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي لها و التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي لها و من ثم التأقلم و الرفع من ميزاتھا التنافسية . و هذا ما يتم من خلال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية .

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات (من محيط المؤسسة) و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

كما أصبح موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

و ينصرف معنى و مفهوم القدرة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة ( الدولة ) أن تميز بها نفسها عن أقرانها و منافسيها و تحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم. و تحقيق القدرة التنافسية هو محصلة لعوامل عديدة متداخلة و متباينة في أنماطها وتأثيراتها.

و عامل المنافسة يعتبر أحد أبرز العوامل الذي يفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها و طاقتها ، و كذا وضع إستراتيجيات تساعد على الوصول لأهدافها في ظل هذه المحيط التنافسي . و هذا يستدعي الإلمام الكامل بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، لأنها العامل الأساسي الذي يدفعها إلى تحسين أدائها بشكل مستمر ، فالمراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة تمكنها من إحتلال مرتبة في السوق و تحقيق التفوق على منافسيها ، و من هنا كان من الضروري على المؤسسة فهم مختلف العلاقات التي تربطها ببيئتها من اجل كسب ميزة تنافسية مستمرة .

و مدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقرار بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات و تصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية و استكشاف الفرص و المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها. فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها و أدائها كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة و منها تستمد القيم و الأهداف التي تسترشد منها ، و هي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة بفضل المنافسة الشديدة و خصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة و ما إنجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي، فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة و هي مواجهة المنافسة الدولية و محاولة امتلاك مكانة ضمنها و هذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم، و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و امتلاك أكبر حصة من السوق.

و قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها بيئة متغيرة لشدة البحوث التكنولوجية في هذا المجال ، و شدة المنافسة بين شركات محلية وشركات و مخابر أجنبية عملاقة . و مجمع صيدال يمثل أحد هذه الشركات فهو المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد بالجزائر ، و عليه كان لزاما على المجمع في هذا الجو المتغير و المنافسة الشديدة أن يبحث على وسائل تسييرية حديثة تمكنه من مواجهة رياح المنافسة و التقليل من آثارها التي تهدد بقاءه و استمراره و لعل

أحد هذه الوسائل اليقظة الإستراتيجية التي تعمل على مراقبة و رصد كل صغيرة و كبيرة على منافسيها في مجال صناعة الدواء .

و بناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

**كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما و مجمع صيدال خصوصا ؟**

و لتدعيم هذه الإشكالية ،ارتأينا طرح التساؤلات التالية :

- 1- ما هي مكونات اليقظة الإستراتيجية ؟
- 2- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ؟
- 3- ما علاقة الميزة النسبية بالميزة التنافسية ؟
- 4- كيف يمكن قياس تنافسية المؤسسة ؟
- 5- ما هو واقع صناعة الدواء على مستوى العالمي و العربي و على مستوى الجزائر ؟
- 6- ما هي العوامل المؤثرة في تنافسية صيدال ؟

### الفرضيات :

للإجابة عن هذه الإشكالية ،تم وضع الفرضية التالية :

- تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا أساسيا في تحسين تنافسية مجمع صيدال .

### الدراسات السابقة :

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة ، و هو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية و لكن بإشكاليات مختلفة.من بين هذه الدراسات نذكر :

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " نحاسية رتيبة " " بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003، اقتصرت الباحثة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية ، و خلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

- أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة " سامية لحلول " بعنوان " التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر " ، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، 2008 ، و حاولت الباحثة التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية وبناء المزايا التنافسية واستدامتها

والتوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة التسويق عن طريق اتجاهاته الحديثة بحيث يمكن من تحقيق المزايا التنافسية لمجمع صيدال.

- أطروحة دكتوراه المقدمة من طرف الباحثة " سملاي يحضية " بعنوان " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، جامعة الجزائر، 2005 ، و الباحثة في هذه الدراسة حاولت اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية و تتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات ، و تسيير المعرفة ، و تسيير الجودة الشاملة .

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها و بين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية و المزايا التنافسية ، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على دور اليقظة التنافسية - وهي أحد مكونات اليقظة الإستراتيجية - في تنمية الميزة التنافسية ، أما الدراسة الثانية ركزت على دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء ، و الدراسة الثالثة إهتمت أكثر بالتأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الإقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية و الكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية ، و يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لتحسين تنافسية أهم شركة عمومية في الجزائر وهي مجمع صيدال المختص في الصناعة الصيدلانية.

### دوافع البحث :

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه و منها الموضوعية و الذاتية، و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة . و يمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي :

- **الدوافع الذاتية :** تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.
- **الدوافع الموضوعية :** تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته و اكتشاف التهديدات و الفرص المتواجدة بها ، و بناء مزايا تنافسية من خلال مواكبة هذه التطورات و إجراء تغييرات مستمرة للمحافظة على هذا التفوق و الريادة . إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

**أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

**أهداف الدراسة :**

- من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة. و بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية :
- 1- محاولة إبراز مفاهيم حول المعلومات و نظام المعلومات .
  - 2- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و التنافسية للمؤسسة .
  - 3- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتنافسية .
  - 4- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية و كيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.
  - 5- تحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة و تنافسية المؤسسة .
  - 6- تحليل صناعة الدواء على المستوى العالمي و العربي و على مستوى الجزائر.
  - 7- تحليل تنافسية مجمع صيدال و محاولة تحديد العوامل المؤثرة فيها.
  - 8- معرفة واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل المجمع لتحسين تنافسيته .

**منهج و أدوات البحث :**

**في الجانب النظري :**

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع و التعقيب على ما تم وصفه ، حيث توصلنا بعد الإنتهاء مطالعة بعض المراجع المتخصصة إلى وضع الإطار النظري للبحث من خلال تصنيف المعلومات و تحليلها .

كما اعتمدنا أيضا على المنهج التاريخي الذي يدرس أصول الظاهرة و نشأتها فكثيرا ما يصعب علينا فهم حاضر الشيء دون اللجوء إلى ماضيه ، فالحياة المعاصرة قائمة على الحياة السابقة و هي امتداد لها ، و قد ظهر المنهج التاريخي عند تتبع أصول الميزة التنافسية و عرض نظرياتها عبر الزمان و كذا تتبع أصل اليقظة الإستراتيجية من خلال مراجعة النظريات التي اهتمت بهذا المفهوم .

**الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات :**

يستند البحث في جزئه النظري إلى مجموعة من البيانات متعددة المصادر من كتب و بحوث ، و دراسات نشرت في دوريات متخصصة أو قدمت في شكل أوراق بحث في الندوات و الملتقيات العلمية بالإضافة إلى البحوث العلمية المقدمة في رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه و كذا بعض مواقع الإنترنت .

**في الجانب التطبيقي :**

تم الإعتماد على منهج دراسة حالة ، و يتميز منهج دراسة حالة عن باقي المناهج الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة ، وبعبارة أخرى فالحالة التي يتعذر علينا لأن نفهمها أو يصعب علينا إصدار حكم عليها نظرا لوضعيتها الفريدة من نوعها ، يمكننا أن نركز عليها بمفردها، ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ونقوم بتحليلها والتعرف على جوهر موضوعها ، ثم نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها . في موضوع بحثنا تم إجراء دراسة حالة لمجمع صيدال المتخصص في صناعة الدواء و دراسته لمعرفة و تحديد واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية من أجل تحسين تنافسية المجمع و الخروج بنتائج و اقتراحات.

**الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات :**

يتوقف اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف و البحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها ، و نظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتعلق باليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة (مجمع صيدال) اخترنا المقابلة المقننة أي المقابلة التي يتم فيها تحديد الأسئلة مسبقا و طرحها لمجموعة من إطارات المجمع ، ذلك لأن موضوع بحثنا يندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمجمع و التي عند تشكيلها لا يتم إشراك كل العاملين ، و إنما فقط الإطارات هم من يرسمون الخطوط العريضة للإستراتيجية ، و بالتالي حصرنا الدراسة على مجموعة من إطارات صيدال لأنهم هم فقط من يستطيعون مساعدتنا و إفادتنا بكل التفاصيل حول هذا الموضوع . كما أن المقابلة هي الأداة الأنسب لمنهج دراسة حالة من خلال طرح أسئلة متسلسلة للوصول إلى حقائق حول الظاهرة المدروسة .

كما تم الاعتماد أيضا على الأدوات التالية :

- **مواقع رسمية على الإنترنت :** لجلب بعض الإحصائيات و تحليل صناعة الدواء على المستويين العالمي و العربي و المحلي .و الموقع الرسمي للمجمع و زيارة بعض المواقع الأخرى بغرض جمع المعلومات التي صعب الحصول عليها من وثائق المؤسسة .

- **وثائق المؤسسة :** تتمثل في مختلف مجالات و المنشورات و تقارير التسيير ( les rapports de gestion ) و الميزاتيات الخاصة بالمجمع و التي تم الاعتماد عليها من أجل احتساب بعض النسب و المؤشرات من أجل الحكم على تنافسية صيدال، و بعض الوثائق الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة .

## هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى أربعة فصول يمكن عرضها على النحو التالي :


**الفصل الأول** الذي جاء تحت عنوان " أساسيات عن اليقظة الإستراتيجية " و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول منها يتناول المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة ، و الثاني الإطار المفاهيمي لليقظة ، و الثالث مجالات اليقظة الإستراتيجية .

**أما الفصل الثاني** فتم تخصيصه لدراسة متطلبات اليقظة الإستراتيجية ودورها في تطوير تنافسية المؤسسة و تم دراسته من خلال ثلاثة مباحث ، الأول يدرس مراحل اليقظة ، و الثاني تنافسية المؤسسة ، و الثالث تنمية الميزة التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية .

**و الفصل الثالث** يتناول واقع الصناعة الدوائية عالميا و على مستوى الجزائر و قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، الأول يدرس حقائق ومؤشرات حول الصناعة الصيدلانية ، و الثاني حول المتغيرات و التحديات التي تواجه صناعة الدواء ، و المبحث الثالث يتناول أوضاع صناعة الدواء في الجزائر.

و لقد جاء **الفصل الرابع** بعنوان " مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية صيدال " و تم دراسة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث ، الأول منها يعرض لمحة عن مجمع صيدال ، و الثاني خصص لتحليل تنافسية مجمع صيدال ، و المبحث الثالث حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال لتحسين تنافسيته .





# الفصل الأول

## أساسيات عن اليقظة الإستراتيجية

## مقدمة :

إن استخدام المعلومات بفعالية أصبح مطلب الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة و المعقدة،و الذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ،و كذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها و مهامها الأساسية. لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمؤسسات المعاصرة حيث أن تدفق المعلومات هو السبيل للحياة و البقاء و الاستمرار بالنسبة للمؤسسات ،شأنها في ذلك شأن الدم في جسم الإنسان كضرورة للحياة.

و التحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات ،و نظرا لكثافة المعلومات و تعقدها أحيانا ،أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها و يسهل عملية التخزين و المعالجة و كذا إيصالها إلى المعنيين و حتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده و بشكل دوري بالمعلومات اللازمة.

غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية و إدارة المعلومات الداخلية و يهمل المعلومات الخارجية.

و هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات و مستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير و المعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية و هو نظام يسمح للمؤسسة برصد و تتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها و قد يؤثر على نشاط المؤسسة.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة

- الإطار المفاهيمي لليقظة

- مجالات اليقظة الإستراتيجية

**المبحث الأول : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة**

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه و تتأثر به ، و تشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة و محيطها ، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات و تسييرها أحد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال التقنيات الحديثة و شبكات الاتصال و غيرها . إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح و التفوق لهذه المؤسسات ، و لن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة و التحكم في حجم المعلومات المتداولة و توفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية ، لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية و هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما و حساسا في أداء المؤسسة بكفاءة و فعالية و تميز.

و لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى :

- ماهية المعلومات

- مصادر و خصائص المعلومات

- نظام المعلومات

**المطلب الأول : ماهية المعلومات**

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمنشآت في العصر الحالي ، و لكي تحافظ المنشآت على بقائها يلزم أن تجمع و تنقي و تخزن و تستخدم كما هائلا من البيانات و المعلومات ، و عليها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها ، و لهذا فالمعلومات أصبحت أساسا جديدا لخلق أسلوب المنافسة و التفوق فيه بين المنشآت ، و عليه أضحت الوظائف المتعلقة بالمعلومات أهم و أخطر الوظائف التنافسية و أهم عوامل النجاح.

**الفرع الأول : مفهوم المعلومات و إدارة المعلومات****1. مفهوم المعلومات :**

من المفيد قبل التعمق في موضوع المعلومات التمييز بين هذه المصطلحات التي يتزايد استخدامها في مجال المعلوماتية :

**1.1 مفهوم البيانات : (DATA)**

مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع ، مفردة بيان datum ، و البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات ، فهي ترمز إلى الأشياء و الحقائق و الأفكار و الآراء و الأحداث و العمليات التي تعبر عن

مواقف و أفعال أو تصف هدفا أو ظاهرة أو واقعا معيناً (ماضياً،حاضراً،أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة،يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال.<sup>1</sup>  
فاليانان في الواقع تمثل المادة الأولية للحصول على المعلومات وهي تجمع من مصادر متنوعة جدا داخلية و خارجية، رسمية و غير رسمية.

## 1. 2 المعلومات :

هي مجموعة من الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات و التي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان ،ويمكن أن تكون أماكن أو أشياء أو أناسا ،و المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الإتصال أو ماشابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات و الحصول عليها ،و يجب أن تحمل المعلومات قيمة.<sup>2</sup>

و المعلومات هي أيضا : " البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد<sup>3</sup>.و التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها <sup>4</sup> ."

أما لوكس LUCAS فيعرف المعلومات بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك ،أو أي شيء محسوس ،أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة "<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن البيانات هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات ،فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط بين الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض.

و إذا تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات التي ينتجها النظام.

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات :

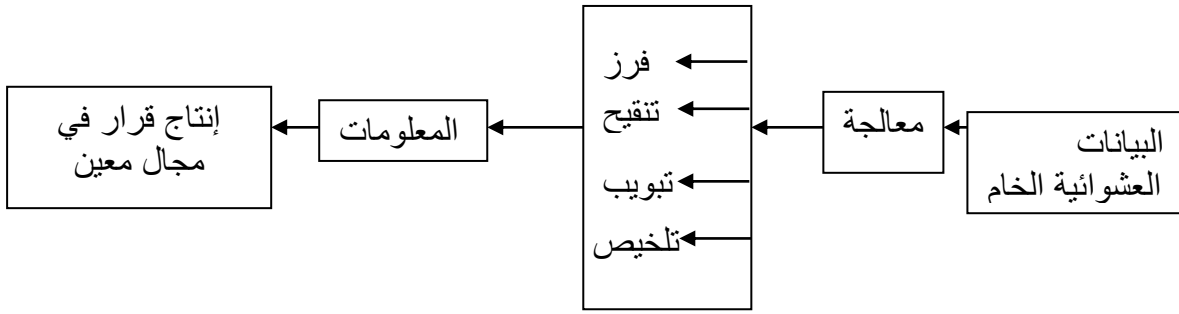
<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 38.

<sup>2</sup> علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> Gordon b et autres, système d'information pour le management, volume 1, édition economica, paris, 1986, p 116.

<sup>4</sup> محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112.

<sup>5</sup> كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى ، مصر، 1999 ، ص 40.



المصدر: أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الإجتماعي، عدد 10 سبتمبر 2010، ص 192.

### شكل رقم (01): مراحل معالجة البيانات

فالمعلومات هي ناتج معالجة البيانات تحليلا و تركيبيا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات ،أي أن البيانات ركيزة المعلومات ويمكن أن تسمى البيانات المتغير المستقل و المعلومات المتغير التابع. و الجدير بالذكر أن عملية معالجة و تشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالآلات و المعدات المستخدمة في التشغيل و أيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق و الإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات <sup>1</sup>.

#### 1. 3 المعرفة :

هناك فرق كبير بين البيانات و المعلومات و المعرفة، هذا الترتيب يمثل اتجاه ترقية البيانات و تقدمها إلى معلومات و المعلومات إلى معرفة.

فإذا كانت المعلومات هي المادة المصنعة من البيانات ،فإن المعرفة هي المادة المستخرجة من المعلومات. فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو مؤسسة أو مجتمع من معلومات و علم و ثقافة في وقت معين، و المعرفة هي حصيلة استنتاجية أو خلاصة البيانات و المعلومات <sup>2</sup>.

#### 2. إدارة المعلومات :

من المعروف أن إدارة المعلومات لها أهميتها الكبرى خصوصا مع تصاعد الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات بإدارة المعلومات و هي الإدارة التي تقوم على جمع المعلومات و البيانات و حفظها و تخزينها و استرجاعها و تطويرها لخدمة أهداف المؤسسة <sup>3</sup>.

وتهتم إدارة المعلومات بكل ما يلي <sup>4</sup>:

- تحديد المعلومات المختلفة التي يحتاجها متخذو القرارات لأداء عملهم لضمان توفيرها لهم ؛

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان ،نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005،ص 43.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية،مرجع سبق ذكره،ص ص 39-40.

<sup>3</sup> علاء فرج الطاهر،إدارة المعلومات و المعرفة،دار الراية للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،ص 63.

<sup>4</sup> نفس المرجع ،ص ص:64-65.

- وضع أنظمة تضمن وصول المعلومات إلى من يحتاجونها عند الحاجة و بالشكل المناسب ؛
- مراقبة حالة المعلومات و التأكد من كفايتها وسلامتها ؛
- التطوير المستمر لأنظمة المعلومات.

### الفرع الثاني : أنواع المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة و يمكن أن يختلف تصنيف هذه المعلومات من مستخدم إلى آخر وفقا للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات . لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات إلى ما يلي :

#### 1. المعلومات الرسمية و غير الرسمية :

و هي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه . فالمعلومات الرسمية تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير، أو المجلات ، المنشورات المختلفة و الكتب و الأطروحات و هي تنظم بإتباع أساليب و إجراءات خاصة بها تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة و الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

أما المعلومات الغير رسمية تتضمن الآراء و الأفكار و الخبرات الشخصية و الشائعات ... الخ و هذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية و في بعض الأحيان تستخدم بدلا من المعلومات الرسمية و ذلك في حالة عدم توافر تلك المعلومات . تعتمد قيمة و فائدة هذه المعلومات على الاستفادة نفسه ، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة أو مفيدة بالنسبة له و للمؤسسة<sup>2</sup>.

و من بين مصادر هذه المعلومات نذكر<sup>3</sup> :

- المنافسين أنفسهم
- الموردين
- البعثات و الرحلات الدراسية
- البحوث و المعارض
- الندوات ، المؤتمرات ، اللجان المختلفة ... و غيرها

<sup>1</sup> عماد الصباغ ، نظم المعلومات ، ماهيتها و مكوناتها ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 12 .

<sup>2</sup> يحيى مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات ، مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 96 .

<sup>3</sup> Bruno martinet, Yves michel Marti, *l'intelligence économique: comment donner de valeur concurrentielle à l'information*, éditions d'organisation, 2<sup>eme</sup> édition; paris, 2002, p 35.

## 2. المعلومات الداخلية و الخارجية :

المعلومات الداخلية تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة. و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية و خاصة بالأفراد و بالعلاقات العامة و بالبحوث و التطوير <sup>1</sup>.

أما المعلومات الخارجية فتتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة (قانونية و اقتصادية، و اجتماعية و سكانية و جغرافية و تكنولوجية و سياسية ) و تتضمن كذلك توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و مساهمين و عملاء و حكومة و منافسين.

كما يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من المعلومات وفقا لمعيار المستوى الهرمي للمؤسسة وهي كالتالي :

### ◆ المعلومات الإستراتيجية :

تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة و تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات المحيط. و بالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى ، و هي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا. و بالنسبة لمؤسسات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج، التقنيات الجديدة ... إلخ.<sup>2</sup>

### ◆ المعلومات التكتيكية (الوظيفية):

تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

### ◆ المعلومات التشغيلية :

مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج، و هي تفصيلية و دورية و تتميز بأنها رسمية.

و هناك أنواع أخرى من المعلومات وفقا للمعيار الوظيفي و هي :

- المعلومات التجارية المتعلقة بالطلب
- المعلومات الصناعية المتعلقة بالعرض (الإنتاج)
- المعلومات التكنولوجية المتعلقة بأسلوب الصنع
- المعلومات التنظيمية المتعلقة بأساليب التنظيم و الهيكلة

<sup>1</sup> كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> حسن علي الأزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 34.

رغم ذكر هذه الأنواع من المعلومات إلا أنه يوجد أنواع أخرى من المعلومات حسب تصنيفات مختلفة.

### الفرع الثالث : أهمية و قيمة المعلومات

#### 1. أهمية المعلومات :

أصبحت المعلومات سلاح العصر الحديث ، فمن يملك المعلومات و يستغلها الاستغلال الأمثل ، يملك بذلك القوة و يملك القرار ، و عليه فإنه يمكننا القول بأن المعلومات مورد أساسي لأي نشاط بشري ، أيًا كان طبيعة هذا النشاط ، و أيًا كان مجاله ، فالمعلومات تعد عنصر أساسي في علاقة الإنسان بمجتمعه و بيئته و علاقة المجتمعات فيما بينها في المجالات السياسية و الاقتصادية و الثقافية ، و لا مبالغة في القول بأن استثمار مورد المعلومات يعد معيار التميز حاليا بين المجتمعات الغنية و المتقدمة من جهة و الفقيرة و المتخلفة من جهة أخرى، و لا مجال للقول بوجود مجتمعات تفتقر إلى المعلومات و مجتمعات أخرى متخمة بها ، و إنما يمكن القول بأن هناك مجتمعات أو دول نجحت في استثمار ثورة المعلومات و أخرى لم تستثمر الثورة كما يجب 1. و فيما يأتي توضيح لهذه الأهمية على المستويات المختلفة :

#### 1.1 على المستوى الدولي :

المعلومات تمثل القوة و من يمتلك المعلومات يمتلك القوة ، و الحالة التي يمر بها العالم في يومنا من أحادية القطب تجسيد حي لهذه الحقيقة فالولايات المتحدة الأمريكية لم تصل إلى هذه الدرجة إلا بفعل امتلاك المعلومات و توظيفها بشكل مثالي. و يمكن تجسيد أهمية المعلومات على المستوى الدولي من خلال الجوانب الآتية 2:

- 1- المعلومات تعد المورد التحويلي و الاستراتيجي الأساسي للمجتمعات الحديثة و ليس رأس المال فقط. و إنتاج المعرفة أصبح مفتاح الإنتاجية و المنافسة و الأداء الاقتصادي.
- 2- إذا كان الاعتماد في المجتمع الزراعي على المواد الأولية و الطاقة الطبيعية و في المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة كالكهرباء و الغاز ، أما المجتمع الخدمي فيعتمد على الخدمات المقدمة من قبل فئة معينة إلى فئة أخرى. فإن مجتمع المعلوماتية يعتمد على المعلومات حيث تعد الركيزة الأساسية له.
- 3- تتجسد أهمية المعلومات من خلال اعتبارها المعيار الأول لتصنيف الدول و الشعوب ذلك لأن معامل القدرة على التعامل مع المعلومات و تشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال في عصرنا الحاضر يعد المؤشر الأكثر دلالة على التقدم النسبي للشعوب.

<sup>1</sup> محمد أحمد جرناز، أهمية المعلومات و دورها في البحث العلمي، مؤتمر الشعب العام ، طرابلس 15-17 ديسمبر 2002، بعنوان المعلومات و التنمية، الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا، مركز الدراسات و البحوث ، أمانة مؤتمر الشعب العام ، طرابلس ، الجفرة، 2003 ، ص 234.

<sup>2</sup> محمد الطائي ، إقتصاديات المعلومات : القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2007، ص 27.



4- يؤكد أحد خبراء مؤسسة العمل الدولية على أن التقارب الرقمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أسهم في تذليل الصعوبات المترتبة على اثنين من أكبر المعوقات التي اعترضت تدفق البيانات و المعلومات بين الدول في الماضي و هما مشكلة التأخير و مشكلة المسافة، فوسائل الاتصالات أصبحت أرخص و أسرع و أكثر تنوعا مما كانت عليه، و أوجدت مزيدا من النفاذ إلى المعلومات و بصورة أكثر تناسقا الأمر الذي انعكس إيجابا بتغيرات عميقة في هيكلية الأسواق و المؤسسات و أنماط السلوك الاقتصادي

### 2.1 على المستوى الوطني :

يمكن تجسيد هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية : 1

- 1- أصبحت المعلومات محور اقتصاديات الدول المتقدمة و أصبح قطاع المعلومات المصدر الرئيسي للدخل القومي. فأكثر من 50 % من إجمالي الناتج القومي و القوة العاملة في بعض الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة المعلوماتية .
- 2- يعد قطاع المعلومات القطاع المتنامي في عالم اليوم حيث أسهمت المعلومات بدور جوهري في تسريع الإنتاجية في مختلف القطاعات في الدول المتقدمة
- 3- للمعلومات دور هام في إنجاح خطط التنمية، سواء ما يتعلق منها بالتنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو ما يرافقها من تغيرات إيجابية في حياة الفرد و المجتمع.

### 3.1 على مستوى المؤسسة :

يمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية : 2

- 1- أهمية المعلومات لا تقتصر على دورها في الإقتصاد الكلي و إنما على مستوى الإقتصاد الجزئي و بخاصة ما يتعلق بتأثيرات خصائصها غير العادية على هيكلية المؤسسات و أنشطتها و أهدافها .
- 2- تعد المعلومات المدخلات لجميع أنواع السلع و الخدمات في مختلف المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أهدافها و حجمها و أنشطتها وجهة تمويلها ، كما تعد أحد أهم مخرجاتها إلى جانب السلع و الخدمات.
- 3- تمثل المعلومات الأساس لأي نشاط ، لأنها تعد واحدة من الموارد الحيوية التي يتركز عليها إنجاز الوظائف الإدارية. فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة و فاعلية إدارتها في صنع القرارات . و تعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية و في جميع مجالات الأعمال. و بقدر الدقة و الشمول و حسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة و الفاعلية .

<sup>1</sup> محمد جرنان، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعلومات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2010، ص ص 214-215.

4- إن طبيعة القرارات و درجة الكفاءة و الفاعلية في صنعها تتوقف على طبيعة المعلومات المستخدمة انطلاقا من أن القرار الإداري يعني اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل و أثره في تحقيق الأهداف المنشودة . فهذا الإختيار يتم بناء على معلومات يحصل عليها صانع القرار من العمليات اليومية للمؤسسة و من البيئة الخارجية التي تعمل فيها و تقوم بخدمتها . و بذلك فإن أهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات التي تم الإعتماد عليها عند صنع القرار.

## 2. قيمة المعلومات :

تختلف قيمة المعلومة باختلاف مستعملها و المستفيد منها ، فالمعلومة ذات القيمة العالية لدى أحد صناع القرار في مستوى معين من مستويات اتخاذ القرار ، ليست بالضرورة كذلك بالنسبة لمستعمل آخر أو مستفيد آخر من هذه المعلومة ، و المعلومة ذات القيمة اليوم قد تكون غير ذلك في الغد فهي قابلة للتقادم ، و عليه فإن قيمة المعلومة ترجع في الأساس إلى مدى فعاليتها و مساهمتها في صنع القرار . و يمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة و ذات جودة+جودة التحليل +النشر و التغذية المرتدة + الأمان

- فإذا لم يفهم متخذ القرار احتياجاته من المعلومات بشكل جيد ، فإنه سوف يضيع وقته وجهده دون الحصول على أي نتيجة من شأنها إعطاء قيمة للمعلومة ، و تعتبر هذه المرحلة هي القاعدة لكل الخطوات و المراحل القادمة لأنها على أساسها سوف تبنى باقي المراحل القادمة ؛

- إذا لم تكن هناك مصادر معلومات ملائمة فإنه يصعب على متخذ القرار مواصلة باقي الخطوات ، فالمصادر ذات النوعية السيئة تجلب الكثير من التشويش و التشويه على المعلومة مما يطرح مشكل كبير بخصوص تحليل المعلومة ، و على عكس ذلك فإن المصادر ذات النوعية الجيدة من شأنها تسهيل عملية التحليل للمعلومات ؛

- كما أن التحليل الجيد للمعلومات يسمح بإعطاء قيمة لها، و بالتالي إفادة من يحتاجها من متخذي القرار ؛

- إن المعلومات التي لا يتم نشرها أو تقديمها لمن يحتاجها ، لا تعتبر معلومات ذات قيمة لأنه لا يمكن الاستفادة منها ، كما أن وجود التغذية العكسية يسمح من التحقق من أن المعلومات قد لبت حاجيات مستعملها ؛

- إن الحفاظ على سرية المعلومات و خاصة المعلومات الإستراتيجية ، من شأنه أن يعظم ويرفع من قيمة المعلومات الموجودة. إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن

<sup>1</sup> Martinet (B) et Marti (Y) (M),op.cit,p 16

الموارد التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج ، و تعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن <sup>1</sup>:

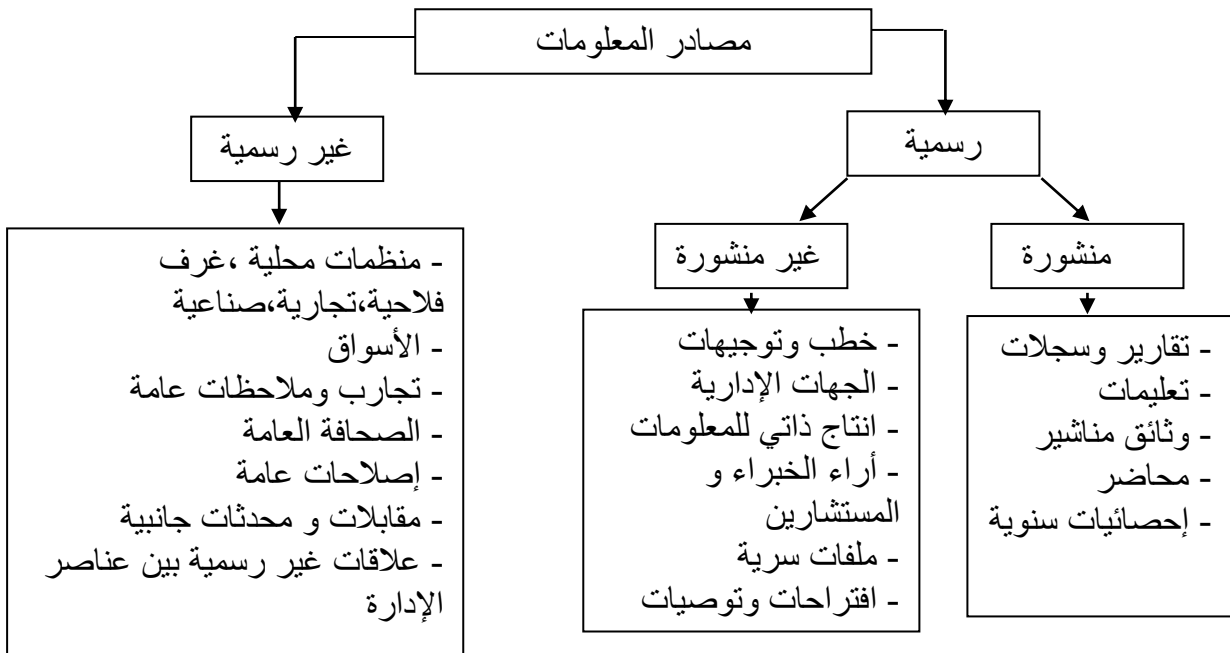
- الزيادة في حصصها السوقية
- ضمان جودة و أمان منتجاتها
- نشر المنتوجات الموجودة

#### المطلب الثاني : مصادر و خصائص المعلومات

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات للقيام بأعمالها الإدارية و لتأدية وظائفها فيما يتعلق بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و ذلك لأن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطها و يتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات حيث هناك مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها في المعلومة لكي تكون نافعة و ذات قيمة اقتصادية و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها في داخل أو خارج المؤسسة .

#### الفرع الأول: مصادر المعلومات

تعتبر مصادر المعلومات إحدى المؤشرات الرئيسية من حيث الحصول على الحقائق وتنوعها ومن حيث مأمونيتها ،حيث أنها تصنف عادة من حيث قربها وبعدها من مراكز القرار إلى مصادر رسمية أولية و مصادر ثانوية ، و مصادر غير رسمية و مصادر داخلية و خارجية ،كما يوضحها الشكل أدناه:



المصدر: أحمد زردومي، مرجع سبق ذكره ،ص 194.

#### شكل رقم (02): مصادر المعلومات

<sup>1</sup> Emmanuel-Arnaud Pateyron, le management stratégique de l'information, édition economica, paris, 1994, p10.

فالمصادر الرسمية هي الجهات التي تتولى الإشراف على جمع المعلومات و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للجهات المتعاملة مع المعلومة. وقد تكون هذه المعلومات في شكل معلومات نازلة كالقوانين أو معلومات صاعدة كالتقارير.

و تتمثل المصادر الداخلية للمعلومات في المجموعة الشبكية الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف، الفاكس، البرقيات أو المعلومات المتعلقة بطريقة أداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات أو المتعلقة بالمراسلات و العقود المبرمة و المعلومات الخاصة بالشؤون المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية و الحسابات و النفقات و الايرادات ...

أما المصادر الخارجية فهي تخص المعلومات التي ينبغي للإدارة الديناميكية الحصول عليها، و تتمثل في المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا و نموها كالتقنيات الحديثة من الأجهزة و المعدات الإدارية. و قد تكون عبارة عن :

- المصالح الخارجية كمؤسسات الدرك و الشرطة و الجمارك و الإدارات الأخرى كالبنوك ...
- الوسائل الإعلامية الأخرى المتعددة كالتلفزيون، و الفضائيات، الاذاعات المحلية.
- الرأي العام المتمثل في المنظمات الجماهيرية، المجتمع المدني، الأحزاب السياسية و النقابات
- هيئات رسمية كالوزارات، البرلمان، مجلس الأمة ...
- منظمات دولية، لأن هذه المؤسسات تمتلك إحصائيات و حقائق لتغذية بيانات محددة و مفصلة حول مواضيع متعددة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المعلومات

يمكن تناول خصائص المعلومات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي : البعد الزمني، و بعد المحتوى ، و البعد الشكلي

#### 2.1 البعد الزمني :

يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات و مدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات و يتضمن الجوانب التالية: 2:

#### 2.1.1 التوقيت :

لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة. فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر و تفقد أهميتها بعد زمن قليل.

<sup>1</sup> أحمد زردومي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 195-196.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2007، ص 36.

## 2.1.2 التداول و الحداثة :

أن تكون المعلومات مجددة و حديثة للاستفادة منها عند تقديمها و تداولها في المؤسسة ،حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها.

## 2.1.3 الفترة الزمنية :

هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن ،و عن ما حدث في الماضي ،و عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل ،فقوى المبيعات مثلا قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة و عن الأداء الحالي و عن الأداء المتوقع ،أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل .

## 2.2 بعد المحتوى :

يصف بعد المحتوى مجال و محتوى المعلومات و يتضمن الجوانب التالية :

### 2.2.1 الدقة :

و يشير هذا الشرط إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء ،أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب .<sup>1</sup>

### 2.2.2 الواقعية :

أن تمثل المعلومات الواقع ،و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة ،فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض .<sup>2</sup>

### 2.2.3 الملائمة :

هذا العنصر يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث.<sup>3</sup>

### 2.2.4 الشمولية :

بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمام مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار.كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 148.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 118.

و لا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات و الإحصائيات إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار و يقلل من فوائد المعلومات و لكن المطلوب أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلال عن الخطط الموضوعة<sup>1</sup>.

### 2.3 البعد الشكلي :

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة و تكون حاضرة لمن يطلبها ، و هي تتضمن الجوانب التالية :<sup>2</sup>

### 2.3.1 الوضوح :

يقصد به تقديم المعلومات بطريقة و شكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك ، بحيث تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة .

### 2.3.2 الترتيب :

تقديم المعلومات بترتيب صحيح و طريقة متناسقة ضمن معايير موحدة ، كي يتم تعظيم الاستفادة منها لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر و سياق.

### 2.3.3 المرونة :

قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق ، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار .

### 2.3.4 التقديم :

هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي ، و بشكل كمي أو وصفي ، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق المخططات المختلفة لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة و تطويعها و معالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم .

### 2.3.5 التفاصيل :

يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل ، و بنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل ، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

### 2.3.6 الوسائط :

الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات ، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة ، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص ص :38-39.

### المطلب الثالث : نظام المعلومات في المؤسسة

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه و تتأثر به ،وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة و محيطها ،لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة بفضل التطور المذهل الذي يشهده في مجال التقنيات الحديثة كالأقمار الصناعية ، و شبكات الاتصال وغيرها. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح و التفوق لهذه المؤسسات و لن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة و التحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية ،لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية ألا وهو " نظام المعلومات " الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية وتميز .

#### الفرع الأول: مفهوم النظام و نظام المعلومات

##### 1. مفهوم النظام :

على الرغم من أن مصطلح النظام تبلور-كمفهوم علمي- حديثا في نهاية الأربعينات من القرن السابق ،وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة " systema " اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الإجتماعية و الاقتصادية و السياسية، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الوقت معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية ،الفنية ،العلمية و الظواهر العامة الأخرى.<sup>1</sup> لهذا نجد هناك صعوبة في تحديد تعريف دقيق وموجز لهذا المصطلح ،و من هنا برزت عدة تعاريف للنظام أهمها :

##### التعريف الأول :

" النظام عبارة عن مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تكون معا كيانا واحدا " <sup>2</sup>.

##### التعريف الثاني :

النظام عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2005، ص 17.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 21.

<sup>3</sup> علاء السالمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

### التعريف الثالث :

" هو إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف ،فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .و هذه الموارد تتراوح من المواد إلى الآلات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوع النظام"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلي :

- أن النظام هو مجموعة من العناصر وليس عنصرا واحدا ؛
- أن الترابط و الاتحاد هي أحد السمات الأساسية لعناصر النظام ؛
- أن لكل عنصر من عناصر النظام دور محدد ؛
- أن عناصر النظام تسعى إلى تحقيق أهداف النظام.

بعد توضيح مفهوم النظام لابد من إعطاء فكرة عن مكوناته بشكل عام ،و هذه المكونات هي :<sup>2</sup>

#### 1- المدخلات :

بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذا لابد من وجود موارد مادية أو بشرية و التي تشكل المادة الخام لهذا التفاعل لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشكل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن هذا الاخير من تحقيق الهدف المطلوب منه.

#### 2- المعالجات :

تعتبر المعالجات مكونا أساسيا في النظام لكونه يحول المادة الخام (المدخلات) التي تدخل إلى النظام إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة فيها أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا تتم بشكل عشوائي وتلقائي بل تتم بواسطة تحكم تلك التفاعلات وتحدد مساراتها وترشدها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب اجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة.

#### 3- المخرجات :

إن اجراء المعالجات على المدخلات للنظام في اطار المتغيرات المحيطة بالنظام وفقا لما هو مطلوب من النظام تحقيقه يؤدي إلى الحصول على نتائج يطلق عليها بالمخرجات (نتائج تفاعل مكونات النظام).

#### 4- التغذية العكسية :

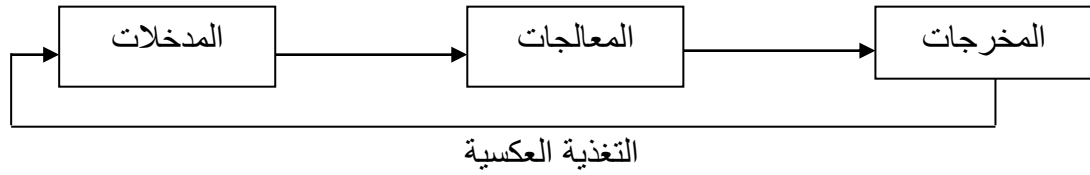
إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة به و يتوجب توجيه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج و المخرجات الخاصة به و يطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،نظم المعلومات المحاسبية،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،مصر،2002،ص 16.

<sup>2</sup> علاء السالمي و آخرون ،مرجع سبق ذكره،ص 49.



ويمكن توضيح المكونات السابقة في الشكل أدناه :



المصدر: علاء السلمي و آخرون،مرجع سبق ذكره،ص 51.

### شكل رقم (03):مكونات النظام

## 2. مفهوم نظام المعلومات :

لا يوجد تعريف واحد لنظام المعلومات ولا يوجد نظام معلومات واحد لكل مؤسسة،فقد يختلف هذا المصطلح من مؤسسة إلى أخرى وحسب الأهداف المنتظرة منه، كما قد يختلف باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدميه، وفيما يلي عرض بعض التعاريف :

يعرف نظام المعلومات على أنه " مجموعة من الأفراد و التجهيزات و الإجراءات و البرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدويا أو آليا على جمع المعلومات، و تخزينها و معالجتها و من ثم بثها للمستفيد " <sup>1</sup>.

ويعرف kennevan نظام المعلومات على أنها: " عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي و الحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل و الخاصة بالعمليات المنظمة الداخلية و البيئة الخارجية لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط و الرقابة و العمليات الأخرى " <sup>2</sup>.

ويمكن تعريف نظم إدارة المعلومات على أنها : " عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات، بهدف تزويد المدير بمعلومات أنية تخدم القرارات الفعالة " <sup>3</sup>.

وتعرف أيضا على انها: " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة في التنظيم و مساعدة المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة " <sup>4</sup>.

و هناك تعريف آخر لنظام المعلومات على أنه " نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة أي أنه نظام

<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسنية،مرجع سبق ذكره،ص 42.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي،تقنيات المعلومات الإدارية،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،عمان،الاردن،2001،ص 24.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي،نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003،ص 38.

<sup>4</sup> سونيا محمد بكري،نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية،مرجع سبق ذكره،ص 14.

مخصص للحصول على صياغة و تكيف و معالجة البيانات كمعلومات و تقديمها للمديرين عندما يحتاجونها "1 .

كما عرفها ماكليود أنها " النظم الرسمية و غير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة و حالية و تنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة و لعناصر البيئة المحيطة بها بهدف دعم الإداريين و بخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة ، و في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل و الإدارة و اتخاذ القرارات "2 .

و تعرف أيضا بأنها " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية و الآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع "3 .

أما روبرت ريكس ROBERT REIX فيعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الموارد المنظمة (أجهزة،برامج ،موارد بشرية،إجراءات) تسمح بالحصول و معالجة و تخزين و إيصال المعلومات على شكل معطيات ،نصوص ،صور،فيديو...الخ داخل المؤسسة 4 .

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هنالك إختلاف من حيث التركيز على الهدف الأساسي من نظام المعلومات فهناك من يعتبر أن الهدف الأساسي من نظم المعلومات هو إتخاذ القرارات و قد أيد هذا المفهوم كثير من الباحثين ، في حين اعتبر آخريين أن الهدف من نظام المعلومات هو تهيئة المعلومات للإدارة لغرض استخدامها في عمليات التخطيط و التنظيم و إتخاذ القرار ، و البعض الآخر اعتبر الهدف منها هو وصف أنشطة المؤسسة حاضرا و ماضيا و مستقبلا و معالجة البيانات.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل لنظام المعلومات على أنه نظام يستخدم أحدث التكنولوجيا و التقنيات في عمليات تجميع وتخزين و معالجة و نشر المعلومات اللازمة لمختلف الأنشطة الإدارية في المؤسسة .

## الفرع الثاني: عناصر و أنواع نظم المعلومات

### 1. عناصر نظام المعلومات :

يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام و التي تضمن قيام النظام بوظائفه و هي :5

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص 26.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية،مرجع سبق ذكره،ص ص :53-54.

<sup>3</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،مرجع سبق ذكره،ص 15.

<sup>4</sup> Robert REIX, système d'information et management des organisation, 4<sup>eme</sup> édition, vuibert, paris, 2002, p 75.

<sup>5</sup> فايز جمعة صالح النجار ،مرجع سبق ذكره،ص 30.

### 1- الموارد البشرية:

تحتاج كل مؤسسة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم و مكوناتها و تشمل الموارد البشرية عادة على :

- ◆ **المستخدم النهائي** : الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات مثل المديرين و الموظفين و رجال البيع و المهندسين و غيرهم .
- ◆ **متخصصي نظم المعلومات** : الأشخاص الذين يتولون مهمة تطوير و تشغيل نظم المعلومات . و يشمل المتخصصين في نظم المعلومات على :
- **محلي النظم** : و هم أفراد متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال و متطلبات المعلومات و النظم.
- **المبرمجين**: متخصصي معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محللو النظم لترميزها على برامج الحاسب و جعلها على شكل برامج و حلول فنية .
- **المشغلين** : الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات و المعلومات إلى الحاسب و يعملون على تشغيل النظم.

### 2- الموارد المادية :

تتضمن الأجهزة و المكونات المادية و الموارد المستخدمة في معالجة البيانات . و يفترض اليوم في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل و خاصة أن أجهزة الحاسب أصبحت متوافرة و بأسعار في متناول معظم المؤسسات لأنه توفر مثل هذه الأجهزة و المعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات.

### 3- موارد البرمجيات :

هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة و البيانات و المعلومات و المعرفة ، و تحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة .

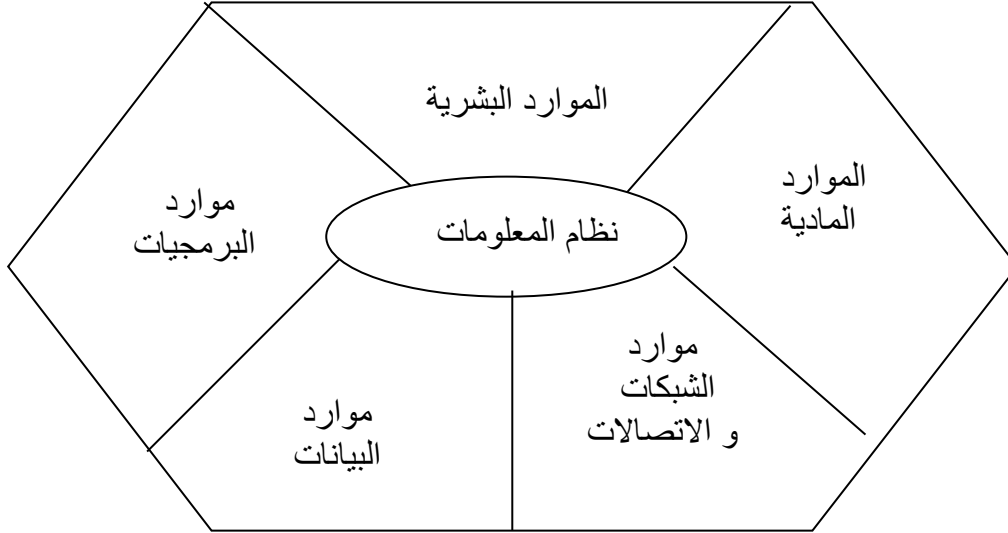
4- **موارد البيانات** : تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المؤسسة ،لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم و يدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمؤسسة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملًا مع إستراتيجية المؤسسة و احتياجاتها و تنظيم البيانات في نظم المعلومات قد يكون على شكل قواعد بيانات،قواعد معرفة،قواعد نماذج أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضيع المختلفة.

### 5- موارد الشبكات و الاتصالات :

الشبكات و الاتصالات تعتبر جزءا أساسيا من الموارد المكونة لنظم المعلومات ،حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات و تمريرها مثل :الأنترنت،و الإنترنت و كذا الإكسترنانت ،و التي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات و في جميع المؤسسات،و التي يتم من خلالها نقل

البيانات و المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، إذ زاد الاعتماد على الشبكات المحلية و العالمية واسعة الانتشار.

و الشكل التالي يوضح مختلف موارد(عناصر) نظم المعلومات



المصدر : فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 29.

شكل رقم (04):موارد نظم المعلومات

## 2. أنواع نظم المعلومات :

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كما يلي 1:

2. 1. التصنيف حسب وسائل العمل و التشغيل : يمكن تصنيف نظم المعلومات من حيث وسائل العمل إلى قسمين :

أ- نظم المعلومات اليدوية : و هي التي تعتمد على الصيغ التقليدية و اليدوية في التعامل مع المعلومات و هي أنظمة تعتمد على الورق و القلم في مختلف مراحل تشغيلها.

ب- نظم المعلومات الآلية : و هي التي تعتمد على التقنيات الحديثة و في طليعتها الحاسوب في معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات.

2. 2. التصنيف حسب الامتداد الجغرافي : تصنف المعلومات حسب هذا المعيار كما يلي :

أ- نظم المعلومات الدولية : و هي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة و تتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر .مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة و كذلك نظم المعلومات القارية و هي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي تشرف عليها

<sup>1</sup> محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 1998، ص44

الإتحاد الإفريقي أو الإتحاد الأوروبي و كذلك هناك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافيا أو دول تجمعهم مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج العربي أو الإتحاد المغرب العربي.  
**ب- نظم المعلومات الوطنية :** و هي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية ... إلخ ) ذات الصلة بالوطن.

**2.3. التصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف :** و حسب هذا المعيار فالتصنيف يكون حسب توجه هذه النظم لتقديم خدماتها المعلوماتية و حسب وجهة الاهتمام :

**أ- نظم معالجة المعاملات :** يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ تقوم بتوثيق و تدوين جميع المعاملات التي تجري داخل أو بين المؤسسة و البيئة الخارجية،مثل تسجيل معاملات البيع و الشراء،و استلام و تسليم المواد ،و تثبيت العقود و طلبات الشراء .... إلخ ، و أحيانا يطلق على نظام معالجة المعاملات اسم نظم معالجة البيانات و ذلك لأنها تقوم بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالأحداث اليومية للأنشطة فهو نظام موجه لمعالجة البيانات من خلال تحويل الأرقام و الحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها.

**ب- نظم المعلومات الوظيفية :** تستخدم هذه النظم لدعم الوظائف و الأنشطة المختلفة في الأعمال ،إذ يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم وظائف الأعمال المختلفة سواء في المالية و المحاسبية،التسويق ، الإنتاج ،الموارد البشرية كما يلي:1

**1- نظم المعلومات التسويقية و المبيعات :** هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية و البيعية للمؤسسة و التي تؤمن تخطيط و تحليل و عرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق،و تحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات و الخدمات و تطويرها لمقابلة احتياجات المستهلكين،كما تساعد في ترويج هذه المنتجات و الخدمات.كم تعمل أيضا على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج،لتجعل المؤسسة قادرة على استخدام طرق أكثر فعالية من حيث إمكانية استقبال الطلبات إلكترونيا مباشرة من المستهلك مما ينعكس على قيمة التوريد و يعمل على تقليل السعر و كذلك تعمل على الترويج بوسائل حديثة لتقديم المعلومات الفورية حول السلعة .

**2- نظم المعلومات المالية و المحاسبية :** هذه النظم تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية فهي نظم تستخدم لتأمين و إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة فهي تسجل و تتابع التقارير حول مبادلات الأعمال و الأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل : ميزان المراجعة و الميزانية العامة،و يتوفر العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في الشركات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمؤسسة و التدفق النقدي فيها. أما نظام المعلومات المالية فينتج معلومات

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره ،ص ص:87-98

مرتبطة بالأنشطة المالية للمؤسسة و تمثل مجموعة من الطرق و الإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية و كذا مراقبة الموارد المالية في الأعمال.

**3- نظم معلومات الموارد البشرية :** هو مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم ،الأداء الوظيفي ،تدريب و دعم تعويضات العمال و تطوير المسار الوظيفي ،إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية و الكفاءة في استغلال الموارد البشرية و تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على عمالة المؤسسة و إنتاج تقارير متنوعة تتعلق بالعمال و تصنيفاتهم حسب مؤهلاتهم و تقييم أدائهم.أما على المستوى الإداري فتساعد نظم المعلومات المديرين على استقطاب و تعويضات العاملين و أخيرا تحدد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي متطلبات القوى العاملة من مهارات ،تعلم و بما يتفق و خطط المؤسسة طويلة الأجل .

**4- نظم معلومات الإنتاج :** نظام معلومات الإنتاج هو ذلك النظام من المعلومات الذي يقوم بتزويد مسئول الإنتاج و الإدارة العليا بالبيانات و المعلومات التي يقوم بجمعها و تسجيلها و معالجتها و تحليلها في شكل جيد و يساعد على إتخاذ القرارات و هو يهتم و يضم كل من البيانات و معلومات تخطيط احتياجات الموارد و أشكال التوريد و معلومات العمليات الإنتاجية ،الشحن ،الاستلام و رقابة الجودة.

**ج- نظم المعلومات الإستراتيجية:** هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال<sup>1</sup>.حيث أن هذا النظام يختلف عن باقي النظم فهو يتناول جوانب إستراتيجية مثل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) ،و جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية فهو يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و هناك أنواع أخرى من نظام المعلومات هي :

- **نظم دعم القرار :** هو النظام الذي يزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول ،رسوم،نماذج ،محاكاة) تساعد على حل المشكلات بأنفسهم فنظم دعم القرارات ليس مهمتها صنع القرارات للمديرين و لكنها تزود المدير بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي هم بحاجة لها عند اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.حيث أن هذا النظام يقوم على أساس إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة للتحليل ،إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة ،و يعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر للإدارة الوسطى و العليا .

- **النظم الخبيرة :** تعتبر النظم الخبيرة نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة و شكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي ،و التي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني حيث

<sup>1</sup> حسن علي الأزغي،مرجع سبق ذكره،ص 18

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية ،مرجع سبق ذكره،ص ص:245-246

يعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة ليصل إلى تقديم النصيحة المطلوبة، و تعتبر من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي و أكثرها انتشارا. و من هنا فإن النظام الخبير يصل إلى النصيحة المناسبة لتقديمها للمدير بعد استعراض قاعدة المعرفة المخزنة لديه و الإجابات المختلفة على الأسئلة الموجهة للمدير حول موضوع ما<sup>1</sup>. لذا يعتبر النظام الخبير نظام مبني على المعرفة مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، و لقد انتشر استخدام النظام الخبير في العديد من التطبيقات حيث يستخدم لتحسين أداء كل مرحلة من دورة حياة الأعمال، بدءا من إيجاد المستهلكين، و انتهاءا بتوريد المنتج، و خدمات ما بعد البيع. و يعتمد النظام الخبير على مبدأ المعرفة المتخصصة المتراكمة التي يقوم بتجهيزها الخبير أو مجموعة من الخبراء مشتملة على القواعد، المفاهيم، الحقائق، العلاقات، و المعارف المستقاة من الخبراء و يخزن ذلك في النظام الخبير ليتمكن المدير من الرجوع إليه عند الحاجة. و من بين تطبيقات النظام الخبير ما يلي: النظام الخبير PUFF لتفسير البيانات من واقع اختبارات وظائف الغشاء المحيط بالرئة لتشخيص أمراض الرئة، Finexpro: هو نظام خبير للتحليل المالي، يحتوي على 450 قاعدة، موجهة لأصحاب البنوك، للخبراء في المحاسبة والمديرين الماليين في المؤسسة، هدفه تحليل نشاط المؤسسة من الجانب المالي، يسمح بالحكم على مردوديتها، توازنها المالي، و يشير إلى المخاطر و يقترح مخططات العمل، Crédit Manager: هو نظام خبير مختص في معالجة المعلومة المحاسبية، و قد فحص بنجاح ملايين المؤسسات و يمنح المساعدة لأصحاب البنوك لتقييم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطلب قروض.

### الفرع الثالث: وظائف و أهداف نظام المعلومات

#### 1. وظائف نظام المعلومات :

إن وظائف نظم المعلومات لا بد و أن تبدأ بتجميع البيانات و تنتهي بإنتاج و توصيل المعلومات، و تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة تشغيل البيانات، و بناء على ذلك يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات في خمسة وظائف رئيسية وهي: تجميع البيانات، تشغيل البيانات (إنتاج المعلومات)، إدارة البيانات، رقابة و أمن البيانات، تجميع و توصيل المعلومات و فيما يلي مناقشة و تحليل لهذه الوظائف الخمسة :

#### 1- تجميع البيانات : 2

و تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة و يتم تسجيلها و التأكد من صحتها و دقتها و المصادقة عليها، و بعدها يتم تصنيفها تبعا لأماكنها الرئيسية و بعدها نقل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها و يتم هذا حسب الخطوات التالية :

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كمال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

**أ- الإصغاء :** نظرا لوجود المؤسسة في محيط يتميز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون مصغية لكل التطورات و المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط و سلوك المستهلك و هذا لاستغلال الفرص المتاحة و تفادي كل التهديدات المحتملة و لهذا فالمؤسسة التي نظام معلوماتها مبني على الإصغاء الخارجي الذي يجمع معلومات كمية و نوعية نافعة للعمل على المدى المتوسط و الطويل و كذلك يضاف إليه الإصغاء الداخلي لحياسة معلومات تخص تنظيم المؤسسة يكون موقعها التنافسي جيد .

**ب- الجمع :** جمع دقيق لكل المعلومات الرسمية مرتبطة و متسلسلة و مخزنة بغية استعمالها في حل المشاكل .

**ج- التخزين :** هي وظيفة رئيسية للرقابة لأنها تسمح بالمحافظة التاريخية للمعلومات الضرورية لمتابعة التطورات في البيئة ، و يستعمل وسائل تقنية ( ملفات ورقية،ملفات تقنية) و كذلك طرق تنظيمية (طرق الترتيب و التخزين على الأرشيف).

## 2- تشغيل و معالجة البيانات :1

يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات و تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف ،الترتيب ،العمليات الحسابية و المنطقية،المقارنة التلخيص،التقرير و فيما يلي شرح لهذه العمليات

**أ- التصنيف :** حيث يتم تجميع مفردات البيانات المتشابهة أو المشتركة في خاصية معينة في شكل فئات أو مجموعات ،فمثلا يتم تصنيف عناصر التكاليف على أساس وظيفي إلى تكاليف صناعية و تكاليف بيعية و تسويقية و تكاليف إدارية.

**ب- الترتيب:** يهتم الترتيب بوضع البيانات في صورة معينة طبقا لصفة شائعة بين هذه البيانات ، و عادة ما يكون الترتيب على أساس الحروف الأبجدية أو على أي أساس ترتيبي آخر مثل الصفة أو النوع أو العمر ... الخ . فمثلا يكون ترتيب فواتير البيع بحسب أرقامها أو تواريخها أو مناطق البيع .

**ج- العمليات الحسابية :** يقصد بالعمليات الحسابية معالجة البيانات حسابيا (جمع ، طرح ، ضرب ، قسمة ) بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هذه العمليات فمثلا لابد من ضرب عدد الوحدات المباعة من العنصر المعين في سعر الوحدة من هذا العنصر لإيجاد قيمة المبيعات ، ثم جمع قيم المبيعات من كل عنصر للحصول على فاتورة البيع للعميل المعين ككل.

**د- المقارنة :** يقصد بعملية المقارنة إجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين نوعين أو أكثر من البيانات أو بين مجموعة من مفردات البيانات لاستخراج نتائج معينة أو اكتشاف حقائق لها معنى .

<sup>1</sup> احمد حسين على حسين، نظام المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر مصر 2003/2002،ص32-34.



فمثلا تتم المقارنة بين المبيعات الشهرية لتقييم أداء رجال البيع وتحديد اتجاهات البيع من كل صنف من أصناف البضاعة.

**ه- التلخيص:** يقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج أو انتقاء البيانات الهامة الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات . فمثلا يتم تلخيص كل مصاريف الفترة في رقم واحد وهو رقم إجمالي المصاريف .

**و- التقرير:** يقصد بالتقرير تقديم نتائج العمليات السابقة والتي تعتبر في هذه الحالة معلومات بالشكل والمضمون والوسيلة الملائمة إلى مستخدم هذه المعلومات أو إلى الإدارة ومن الضروري وصول هذه المعلومات إلى مستخدميها لضمان فعالية نظام المعلومات.

### 3- إدارة البيانات : 1

غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتجديدها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل. لذا يقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة، إنتاج، تجديد، وصيانة البيانات وفيما يلي مناقشة موجزة لهذه الأنشطة المختلفة:

**أ- التخزين :** يقوم نشاط التخزين بالنسبة لنظم المعلومات مقام الذاكرة بالنسبة للإنسان حيث يقوم بحفظ بيانات و معلومات تمثل تاريخ بالنسبة للنظام الأساسي ككل و تغطي كافة جوانبه لذا تتم عملية تخزين البيانات و المعلومات بطريقة منظمة و مدروسة بحيث يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها فمثلا تساعد البيانات و المعلومات المخزنة عن مبيعات السنوات الخمس السابقة مديري المبيعات على تحديد اتجاهات البيع من صعود و هبوط و التنبؤ بمستوى مبيعات الفترة المقبلة.

**ب- الاسترجاع :** و هو النشاط العكسي لنشاط التخزين حيث يقصد به استدعاء البيانات المخزنة لإغراض التشغيل و استخراج النتائج.

**ج- إعادة الإنتاج :** و يقصد بها استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين و كما يلاحظ أن هذا الإجراء يعتبر إجراء أممي في المقام الأول حيث يجب الاحتفاظ بالأصل في حالة جيدة و بذلك لا يوجد خوف من فقد أو تلف البيانات أثناء التشغيل .

**د- التحديث :** و يقصد به عمليات تحديث للبيانات المخزنة لتأخذ في الاعتبار الأحداث ، العمليات ، و القرارات التي تمت خلال فترة جارية .

**ه- الصيانة :** و يقصد بها عمليات الإضافة ، الحذف ، التصحيح ، أو التغيير التي تجري على الملفات التي تحوي البيانات المخزنة. كإضافة سجل لعميل جديد أو حذف سجل لعميل قديم لم يعد يتعامل مع المؤسسة.

<sup>1</sup> احمد حسين على حسين ،مرجع سبق ذكره ،ص 34.

#### 4- رقابة و أمن المعلومات : 1

تتكون وظيفة الرقابة و أمن البيانات في نظم المعلومات أساسا من جزئيين هما :

**أ- التغذية العكسية :** و يقصد بها المعلومات المرسله عكسا من مستخدمى النظام إلى القائمين على النظام تعليقا على أنشطة المدخلات، التشغيل ، و المخرجات لنظام تشغيل البيانات ، و عادة ما تتضمن هذه التعليقات بعض ملاحظات مستخدمى النظام على مخرجات النظام لكي تؤخذ في الحسبان في عمليات التشغيل المقبلة.

**ب- الرقابة:** و تشتمل على تقييم معلومات التغذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقا لإجراءات التشغيل المحددة مقدما و يخرج المعلومات الجيدة بالخصائص المطلوبة. فإذا لم تتوفر هذه الخصائص فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و بعض التعديلات اللازمة للمدخلات و لأنشطة التشغيل حتى يمكن إنتاج المعلومات بالجودة المرغوب فيها.

#### 5- تجميع المعلومات : 2

تهدف هذه الوظيفة إلى نقل و توصيل المعلومات المنتجة و المتجمعة في نظام المعلومات إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول على هذه المعلومات أو إلى نظام آخر من النظم الفرعية المكونة للتنظيم ككل. و تشتمل وظيفة تجميع المعلومات و توصيلها إلى المستخدم النهائي على أربعة أنشطة هي :

**أ- التجميع :** و يقصد به تجميع المعلومات الناتجة من عمليات التشغيل الجارية تمهيدا لإرسالها فورا إلى مستخدميها.

**ب- الاسترجاع :** و يقصد به استدعاء المعلومات الناتجة عن عمليات تشغيل في وقت سابق من وسيلة التخزين المعينة تمهيدا لإرسالها إلى مستخدم هذه المعلومات. فمثلا تقارير الأداء الفترية التي تشمل المقارنة بين ثلاث أرقام عن الأداء و هي الفعلي للفترة و التقديري لنفس الفترة و الفعلي لنفس الفترة من العام السابق يتطلب استدعاء أرقام الأداء التقديرية و أرقام الأداء من العام السابق و هي معلومات تم الحصول عليها من تشغيل سابق مطلوبة لأغراض التشغيل و التقرير في التشغيل الجاري في الفترة الحالية.

**ج- النقل :** هذا النشاط يشمل نقل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر تمهيدا لتوصيلها إلى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

**د- التقرير :** و يتضمن عرض نتائج التشغيل في صورة تقارير مرسله للمستخدمين و من أمثلة ذلك التقارير المالية التي تخرجها نظم المعلومات المحاسبية سواء كانت نظم يدوية أو عن طريق الحسابات الالكترونية.

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 36.

## 2. أهداف نظام المعلومات :

- تقدم نظم المعلومات العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المؤسسة الكلي و تهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المؤسسة في وظائفها المختلفة و مساعدة المدير عند ممارسة أنشطته المختلفة ، و الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات هي :<sup>1</sup>
- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة
  - تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المؤسسات المختلفة.
  - تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر و في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
  - تقييم النتائج و النشاطات في المؤسسة ،لتصحيح أي انحرافات محتملة .
  - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الاحتمالات المختلفة التي تواجهها لصنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.
  - تحديد قنوات الاتصال الأفقية و العمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات .
  - تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.
  - الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المؤسسة المختلفة.
  - تسهيل التحاور بين النظام و المستفيد ،لررد على الاستفسارات المختلفة.
  - حفظ البيانات و المعلومات المختلفة في المؤسسة.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص ص :28-29.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط عالمي سريع التغيير ، شديد الاضطراب يؤثر بشكل كبير على أدائها و استمرارها مما يجعل من الحتمي عليها مواجهة هذا التهديد عن طريق تنمية قدراتها على التنبؤ بتطوراتها و الاستعداد الدائم لمسايرتها سواء باستغلال الفرص التي يوفرها أو بتجنب المخاطر الناتجة عنه. وذلك ما يتطلب توفرها على خصائص معينة أهمها المعرفة الجيدة بمحيطها و عناصره و أداة هذه المعرفة ما يسمى باليقظة.

و اليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها بهدف خلق الفرص و التخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد.

و من أجل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و يجب أولاً التحدث عن نظريات اليقظة ثم التطرق لمفاهيم حول اليقظة و أخيراً تنظيم اليقظة في المؤسسة.

## المطلب الأول : نظريات اليقظة الإستراتيجية

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، و الذي وصف بأوصاف شتى : اقتصاد المعرفة ، الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات،... و التي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال ، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المسير) حيث كانت الأدوات و الآليات متواضعة نسبياً و الهياكل أقل بساطة و المعلومات محدودة ، و كان ينظر للمؤسسة على أنها نظام مغلق لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و هذا ما صورته النظريات الكلاسيكية.

لذا ظهرت نظريات حديثة للمؤسسة أعطت أهمية كبيرة لتأثير المحيط الخارجي على نشاط المؤسسة ، حيث عرفت الثنائية " مؤسسة- محيط " تطورات هامة أدت إلى بروز البعد الموضوعي في تحليل سلوك المؤسسات ، بعدما كان البعد الذاتي هو المحدد. و لقد كان هذا التطور متلازماً أو بالأحرى متأثراً بتطور الفكر الإستراتيجي الذي أدى بدوره إلى تنامي أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ، فمنذ بداية الثمانينات بدأت تأخذ هياكل المؤسسات طابعا إستراتيجيا ، و هذا لأن اعتبارات تصميم الهياكل لم تعد داخلية بحثت بل أصبح يراعى فيها أيضا تغيرات المحيط الحالية أو المرتقبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات ،مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري 2005، ص 2.

الفرع الأول: النظرية التطورية للمؤسسة

عرفت النظرية التطورية ظهورها انطلاقاً من أعمال Richard Nilson و Sedney Winter في 1982 من خلال كتابها المعنون بـ "théory of economic change an evolutionary". هذا الاتجاه في البحث ركز على أعمال Darwin حول تطور الكائنات الحية، و من ناحية اقتصادية يرتكز هذا الاتجاه على أبحاث Joseph Schumpeter من خلال نظريته حول "التطور الاقتصادي" في 1926.<sup>1</sup>

تنتقل المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة و الذي يتمثل في الأداء، لا يتأسس عن طريق الربح و لكن بواسطة قدرتها على العيش و الاستمرار (سلوك الرضا و ليس تعظيم الربح)<sup>2</sup>، و الذي لا يتحقق إلا من خلال الفهم الدائم للعلاقة بين المؤسسة و محيطها الخارجي.

و عليه، فإن المحيط، و ليس فقط السوق الذي يختار المؤسسات المؤهلة، غير أن هناك تعددية في البيئات انطلاقاً من بنية السوق، درجته في الانفتاح، طبيعة التنظيمات.

و تقوم النظريات الاقتصادية الجديدة للمؤسسة بنقل عينة من المعارف المجدية نحو ادراك جيد للوظيفة الحالية للمؤسسات، كما أنها توضح الاختيارات الإستراتيجية و تبني أشكال المؤسسات الأكثر فعالية.

و توظف المقاربة التطورية مفهوم الكفاءات الخاصة بالسلوكات التجارية من أجل دراسة ظواهر المؤسسات و آليات الاختيار.

تتطور المؤسسات و تنتقل من أجل الإستجابة للتحريصات و التغيرات الداخلية و الخارجية، و بالتالي فإن مفهوم الكفاءة يشكل في الحقيقة إحدى الظواهر التحليلية المركزية للنظرية التطورية. حيث تتفاعل المؤسسة مع محيطها و تتلاءم بفضل كفاءاتها و قدراتها التعليمية.

و يعرف و يحدد التعلم كعملية قائمة على الإعادة و الخبرة المجمعمة، و التي تجعل المهام منفذة بصورة جيدة و أكثر سرعة.<sup>3</sup> و التعلم هو أيضاً العملية التي من خلالها يتم اكتساب معارف و مهارات جديدة عن طريق إعادة و تكرار المهام و التجارب، و يتميز التعلم بخاصيتين أساسيتين هما:

**1- التعلم التراكمي:** بمعنى أن كل ما تم تعلمه في لحظة ما يعتمد على ما تم تعلمه من خلال الفترات السابقة.

**2- التعلم الشامل:** حيث يستلزم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.

<sup>1</sup> Jean-Paul Marichal, *Eléments d'analyse économique de la firme*, Didact Economie, Presses universitaires de Rennes, 1999, p 197.

<sup>2</sup> Jean-Michel Plane, *Management des organisation*, Dunod, Paris, 2003, p 153.

<sup>3</sup> شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، 2008 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009/2008، ص 36.

تنشأ المعرفة عن طريق التعلم الذي يتجسد في الروتينات التنظيمية التي تعرف على أنها نماذج للتفاعل التي تكون حلول فعالة لمشاكل معينة.

الروتينات ، الكفاءات و التعلم كلها عوامل تساهم في توضيح الفكرة التي جاء بها Winter " العمليات التي من خلالها تكون المعرفة مخزنة داخل المؤسسة مهما تغير الأفراد داخلها " 1.

كذلك فإن النظرية التطورية عالجت حالة عدم الثبات في هيكل المؤسسة ، حيث أدرجت التعلم كظاهرة للتجديد و الإبداع ، و هذا لأن المؤسسة في تفاعل دائم مع المستجدات الخارجية.

### الفرع الثاني: نظرية الأنظمة

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منها ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل و الإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مغلق ، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به و ذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم.

ويعتبر Ludwig von Bertalanffy (1956) مؤسس هذه النظرية حيث كان هدفه تقديم طرق للتحليل الدقيق و الصارم في مجال علوم الإنسان<sup>2</sup>. ووفق هذه النظرية تعتمد مقدرة المؤسسة على الاستمرار و النمو على مقدرتها على خلق علاقة ايجابية متوازنة مع البيئة الخارجية ، و يتشكل سلوك المؤسسة بناء على المعطيات البيئية ، حيث تفرض البيئة مجموعة من القيود و المطالب على المؤسسة ، تتباين هذه القيود و المطالب بتباين البيئة و بالتالي تقسم نظرية النظم إلى نوعين :

أ- **النظام المغلق** : هو النظام الذي يفصل تماما عن البيئة المحيطة به و لا توجد أية حدود مشتركة بينهما<sup>3</sup>، و يكون النظام مغلقا إذا لم توجد أي علاقات تبادل بأي صورة من الصور بين النظام و ما يحيط به من بيئة ، و ما تحتويه تلك البيئة من أنظمة أخرى على اختلاف أنواعها ، حيث أنه غير قابل للتأثر بقوى متغيرات البيئة الخارجية عن نطاقه ، فقيم متغيراته عادة ما تتحدد داخليا في نطاق الخصائص و العلاقات القائمة بين أجزاء النظام ووظائفه<sup>4</sup>.

ب- **النظام المفتوح** : هو ذلك النظام الذي يتبادل العلاقات و الموارد مع ما يحيط به من بيئة ، بمعنى أنه ذلك النظام الذي يعتمد في أدائه على بعض متغيرات البيئة ، و يتأثر و يؤثر في تلك المتغيرات ، و قد يتضمن في طياته مدخلات عشوائية أو غير متفق عليها سابقا ، و مثال عن ذلك : الإنسان، النبات ، الحيوان ،... الخ ، فهي نظم مفتوحة تتأثر بالبيئة التي تعيش فيها و تؤثر عليها ، و النظام المفتوح عادة

1 Jean-Paul Marichal, op cit, pp :200-201

2 Pierre Conso, Farouk Hémici, **L'entreprise en 20 leçons**, Dunod ,4<sup>eme</sup> édition , Paris, 2006,p37.

3 محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم و التكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص 29.

4 محمد نور عبد الله ، تحليل و تصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية، مؤسسة الوراق ، عمان ، 1998، ص 13.

ما يفتقر إلى القدرة على التحكم في كل المتغيرات التي تؤثر على أدائه أو في نتائجه حيث قد لا يستطيع التأثير في قيم تلك المتغيرات أو خصائصها و من ثم تعتبر بالنسبة إليه في حكم المعطيات. و تمثل المتغيرات و المعطيات التي لا يمكن للنظام المفتوح التحكم فيها القيود المفروضة عليه من البيئة المحيطة به و التي عليه أن يؤدي وظيفته في ظلها و من ثم تؤثر في أدائه و نتائجه.<sup>1</sup> و عليه يمكن القول أن النظام المفتوح ينجح في فهم و تطوير وظيفة المعلومات المرتدة و في استيعاب التأثيرات البيئية و التعامل معها.

### \* المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح :2

إن الجديد لدى مدرسة الأنظمة ،هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في تحليل المؤسسة ،وبشكل أكثر عقلانية و تقنية،و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفا مع الحالات المتنوعة و المختلفة،حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة ،أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمؤسسة.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل ،عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية منها و الكمية.فنجذ تايلور مثلا يعتبر محيط المؤسسة ثابت أو على الأقل متغير بشكل بطئ ،و لا يزعج حركة الورشات.في حين أن هذا المحيط يمثل سوقا لمنتجات المؤسسة ، و يتمتع بالطلب الفعال و يعتبر مصدر موارد مادية واليد عاملة.أما هذا المحيط لدى أصحاب المدرسة التنظيمية ،فله دور هام في تصرف المؤسسة إذ يتفاعل بشكل متبادل،و بحركة مستمرة،وتغيرات متواصلة تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسابرة هذه الحركة ،و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

### \* خصائص النظام :

يرى " Meleze " أن النظام الجيد يجب أن ينطوي على أربعة خصائص هي :<sup>3</sup>

- 1- القدرة على المراقبة : يعني هنا قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام المقاد على الطريقة المرسومة له و المؤدية إلى تحقيق الأهداف.
- 2- التأقلم : بمعنى قدرة النظام و تمكنه من مسابرة التغيرات التي تطرأ على المحيط.
- 3- قوة التعلم : يقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات متماثلة.
- 4- المصادقية : و تعني الثقة الممنوحة للنظام و تقاس عموما على أساس الأداء و المخرجات.

<sup>1</sup> محمد نور عبد الله ، مرجع سبق ذكره ،ص 12.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون،إقتصاد المؤسسة،دار المحمدية،الطبعة الثانية،الجزائر ،ص 42.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة،2009، ص 8.

من خلال عرض النظريات السابقة يتضح أنها أعطت أهمية لتأثير المحيط الخارجي على نشاط المؤسسة و انها تنظر للمؤسسة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية ،و عليه فالمؤسسة مجبرة بمراقبة محيطها الخارجي من خلال نظام المراقبة أو التردد البيئي أو ما يسمى باليقظة الإستراتيجية.

### المطلب الثاني : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية ،و التي تختص بالاستمرار و التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاط المؤسسة .  
و من أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية و يجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة و توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ،و الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال.

### الفرع الأول : مفهوم مصطلح اليقظة و علاقتها بالذكاء الاقتصادي

#### 1. مفهوم مصطلح اليقظة :

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ،يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه.و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية :  
عرفها RIBAUT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية <sup>1</sup> .

أما ROUACH فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها <sup>2</sup> .

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و

<sup>1</sup> Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.

<sup>2</sup> Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, *veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services*, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, université ABOUBAKR BELKAID Tlemcen, algérie, p56.



التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين<sup>1</sup> .

عرفت أيضا على أنها : " نظام بحث واستكشاف للأعمال و المعلومات الخارجية و التي قد يكون لها تأثير كبير على مستقبل المؤسسة في المدى القصير أو المدى الطويل " <sup>2</sup>.

و من أجل إعطاء تحديد و تعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم و هي : الغاية (أو الهدف)، الموضوع ، و الإجراء أو العملية ، و المحيط .فالغاية تتعلق بهدف المتابعة و مرتبطة بالإجراءات و القرارات المتخذة ، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة و قيد التحليل و التي تخص التكنولوجيا ، و المنتجات و العمليات و المنافسين و العملاء و الموردين و الاتجاهات في المجتمع، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة و عملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف، أما المحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية<sup>4</sup>:

- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة ، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرارات و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- تطوعية : لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإلتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس. و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. و من الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

<sup>1</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, In :

[http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)

<sup>2</sup> nathalie costa , **veille et benchmarking**, Editions ellipses, Paris ,2008,p 49.

<sup>3</sup> François brouard, **pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME**, 6<sup>eme</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002, pp: 1-2. in:

[http://www.google.com/search?hl=ar&lr=&rlz=1R2RNTN\\_frDZ349&&sa=X&ei=YCE\\_TPmTOZSbOOFAjIIH&ved=0CAUQBSgA&q=pertinence+d%27un+outil+diagnostic+des+pratiques+de+veille+strat%C3%A9gique+pour+aider+les+PME,6+eme+congr%C3%A8s+international+francophone+sur+l+a+PME,HEC,Montr%C3%A9al,France&spell=1](http://www.google.com/search?hl=ar&lr=&rlz=1R2RNTN_frDZ349&&sa=X&ei=YCE_TPmTOZSbOOFAjIIH&ved=0CAUQBSgA&q=pertinence+d%27un+outil+diagnostic+des+pratiques+de+veille+strat%C3%A9gique+pour+aider+les+PME,6+eme+congr%C3%A8s+international+francophone+sur+l+a+PME,HEC,Montr%C3%A9al,France&spell=1)

B+Google%E2%80%8F&lr=&aq=f&aqi=&aqi=&oq=&gs\_rfai=&rlz=1R2RNTN\_frDZ349

<sup>4</sup> Humbert lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, pp: 2-3 , In:

<http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>

- **المحيط** : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- **إنشاء الإبداع**: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذكارات المؤسسة (ذاكرة رسمية، و الذكارات الضمنية الفردية).

- **التوقع** : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

## 2. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

يجب أولا توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي و منها يمكن ذكر مايلي<sup>1</sup>: يعرفه مارتر MARTRE بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل، و التوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال و التكاليف".

و هناك من يعرفه على أنه " نظام لمراقبة و تحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون شركات، الهيئات العامة، هيئات الجودة،... الخ) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، و هي تركز على محورين، الأول و يضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر و الجاد للمعلومات المختلفة (علمية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية،.. الخ) المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها و تحليلها و توزيعها و أخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية و تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية و أمن المعلومات و المعارف المحصل عليها و كذلك إضفاء المصادقية على المعلومات المجمعة".

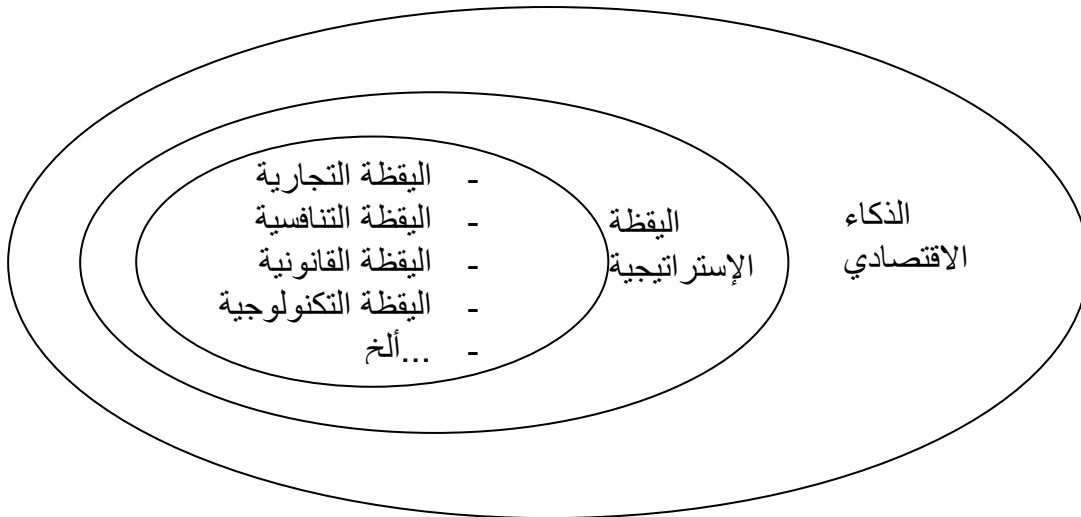
من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي. و لهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، أنظر :

**المدخل الأول :** و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي ، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي ،التكنولوجي،التجاري،القانوني،...الخ) و هي عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة،و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات ،أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**المدخل الثاني :** و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ،بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل ،أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

و من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة ،أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.و الشكل الموالي يوضح ذلك.



**Source :** La veille stratégique, du concept à la pratique – Note de synthèse de l’Institut Atlantique d’Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005 ,p6 in [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)

### شكل رقم (05): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي

#### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها،فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن ، و التي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص.ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون،بلهادية عبد الله ،مرجع سبق ذكره.

مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات قبل حدوثها لإتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس.<sup>1</sup>

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي: 2:

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة ؛
- اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق ؛
- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد (التعاون) في المؤسسة ؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات ؛
- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن ؛
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها ؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة ؛
- الوعي في إتخاذ القرارات ؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها ؛
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات ؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغييرات ؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية ؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها ؛
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا ؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان ؛
- اكتساب زبائن و أسواق جديدة ؛
- إيجاد شركاء و حلفاء جدد.

<sup>1</sup> كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08، نوفمبر 2010، أنظر :

<http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf>

<sup>2</sup> نفس المرجع.

و حسب دراسة قدمها Futures group و هو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن فإن 82 % من المؤسسات الكبيرة و التي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، و هو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب.<sup>1</sup>

فالسير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة و على نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث و التطوير و على اتخاذ القرارات كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج نتائج منها تتطابق و حاجاتها.

### الفرع الثالث: الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال

اليقظة عملية دقيقة، وصعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء، و المؤهلين (المتيقظين)، و غالبا ما تستند على الأدوات و البرامج و التقنيات العلمية، و الموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة لا تكمن في وضع هذا النظام لكن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره، و المحافظة عليه على المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، و يمكن التطرق لهذه الترتيبات على النحو التالي: 2:

- **الوسائل البشرية :** أي نشاط يمارسه الموظفون أو العمال داخل المؤسسة من المحتمل أن يكون مصدرا للمعلومات، كما أن كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير للإهتمام تطوير ثقافة التحرير و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، و هذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.
- **المختصون في المعلومات و الوثائق :** يجب على المؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، و لا بد من معرفة المصادر المفيدة منها، و القدرة على تعبئة الموارد الخارجية إلى جانب التحكم في الوقت.
- **شبكات الاتصال و الممثلون غير المباشرين لليقظة :** تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في مهام اليقظة الإستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، و معرفة المفيدة منها و تطبيقها.
- **مديرية المؤسسة :** هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من إمتيازاته.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 196، أنظر: <http://www.univ-medea.dz/memoires/category/68/seminaires>

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08، نوفمبر 2010، أنظر :

<http://labocolloque5.voila.net/109aichamesbah.pdf>

- مصادر المعلومات و الوثائق : يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات يعرفون بالمتيقظين يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها و التي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة و أهدافها .
- المصادر المنهجية و التقنية : جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة ، والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم،إدارة المعارف،...)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، ووسائل البحث عبر الانترنت....).

### المطلب الثالث : تنظيم اليقظة الإستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية ؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟ لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نظام اليقظة الإستراتيجية ، ممثلوا اليقظة وطرق ووسائل اليقظة و أخيرا معلومات اليقظة.

#### الفرع الأول: نظام اليقظة الإستراتيجية

عند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية لابد أن تفاضل بين نظامين إحدهما مركزي و الآخر لا مركزي، و هما على النحو التالي :<sup>1</sup>

أ- نظام اليقظة المركزي : يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين ، و معالجتها وفق برامج و نظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالإعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ،ولابد من تعدد مسيري هذا النظام ، و تكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته.

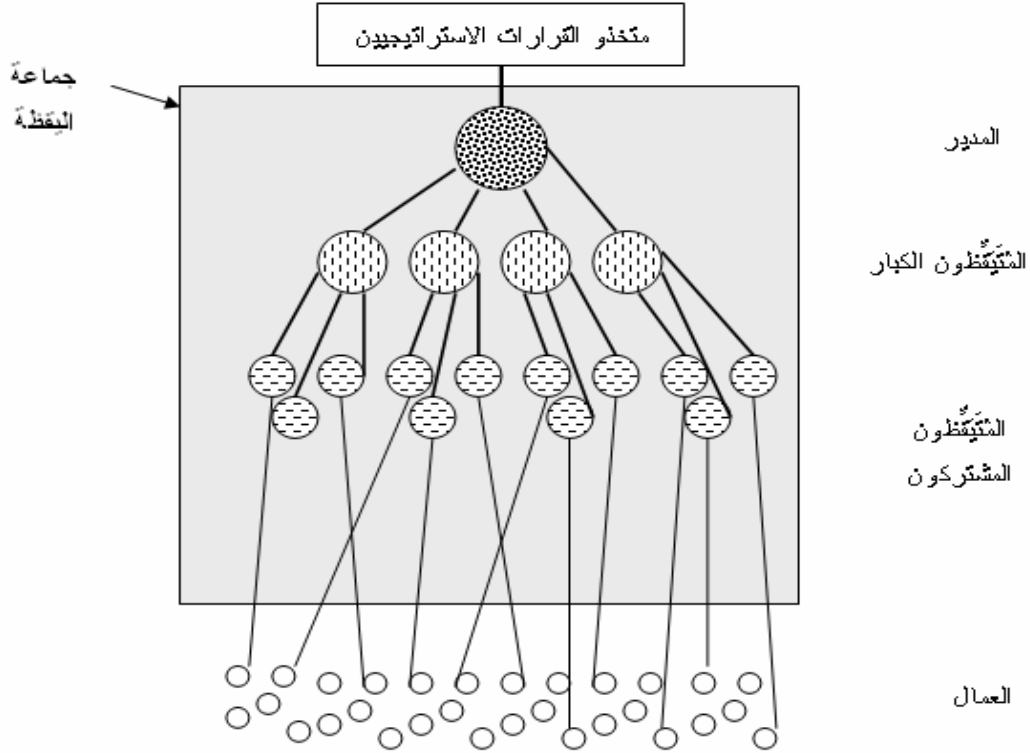
ب- نظام اليقظة اللامركزي : يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ، و تعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة، و كل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها ، و كل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات.

#### الفرع الثاني: ممثلوا اليقظة

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة . والمتيقظ لا يعمل

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره.

وحده ، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.<sup>1</sup>



المصدر:رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره ، ص193

شكل رقم (06):ممثلوا اليقظة

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم

<sup>1</sup> رتيبة حديد ، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره،ص79 .

جدول رقم (01): ممثلوا عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات</li> <li>الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذوا القرارات الإستراتيجيين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين و جماعة اليقظة</li> <li>- إعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسئول عن تنظيم و سير عملية اليقظة</li> </ul>	<p>المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل و التركيب، و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة،</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الإستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم،</li> <li>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات</li> <li>- إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون</p>



<p>- نشاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع (le serveur). حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>
--	---	---------------

المصدر: رتيبة حديد ، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ، ص194.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة والى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة .

### الفرع الثالث: طرق ووسائل اليقظة

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة.

#### 1. طريقة المعايرة :

هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David kearns الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank xerox على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة " ، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية . والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك .

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص83.

- وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية: 1
- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين ؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية ؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة ؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه ؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه ؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين ؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما هو عليه وما يجب أن يكون ، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة ، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب إستكشافها ، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها .

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها . ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت .

## 2. الانترنت كوسيلة لليقظة : 2

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من تحقيق إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات وأطلق على هذه الشبكة اسم (Advanced A.R.P.A.net) Research Project Agency Network هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري و مع مرور الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكته للباحثين ثم توسعت شبكة A.R.P.A.net و إنتشرت في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.

و الإنترنت هي شبكة عالمية تربط عدة آلاف من الشبكات و حاسبات آلية و هذا من خلال التوافق بين مجموعة من معايير الإتصال تدعى بروتوكول الانترنت TCP/IP\* . و للإنترنت عدة أوجه لاستخدامه ، والتي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري و لهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات و المتمثلة في: 3

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره ،ص84 .

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص29.

<sup>3</sup> نفس المرجع ،صص:37-38.

\* TCP/IP هو اختصار لـ Transmission Control Protol/Internet Protocol و مهمته نقل البيانات من جهاز لآخر و في الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل و تحديد سرعة.

- خدمة البريد الإلكتروني E-Mail :

تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم. على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين. و بالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف، الفاكس، و الرسائل البريدية.

- خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol :

تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية .

- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web :

و هي خدمة الويب و هي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية و الصناعية و الحكومية و التجارية و الثقافية و امتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي.

- خدمة البروتوكول الربط عن بعد Tele.Net :

تمكن مستخدم الشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسيب) الشبكات الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد .

و يمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها و هذا من خلال :

- مراقبة عروض المنافسين : تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، و من ثم فمن المهم إختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت و هذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

- مراقبة رسائل موظفي المنافسين : يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات ، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الأنترنت ، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة و هذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب : موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة. فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر: حيث يمكننا من معرفة نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لهذه المنتوجات و هذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسات المنافسة يجب استغلالها، إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد و كذا تحسين المنتجات إنطلاقاً من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

#### المطلب الرابع: معلومات اليقظة

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة و هذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغييرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي: <sup>1</sup>

**الفرع الأول: معلومات التحكم :** وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات. و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

**الفرع الثاني: معلومات التأثير :** و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالعميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

**الفرع الثالث: المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح " الإشارات الضعيفة " ووصفها بأنها توقعية و سببية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها. <sup>2</sup>

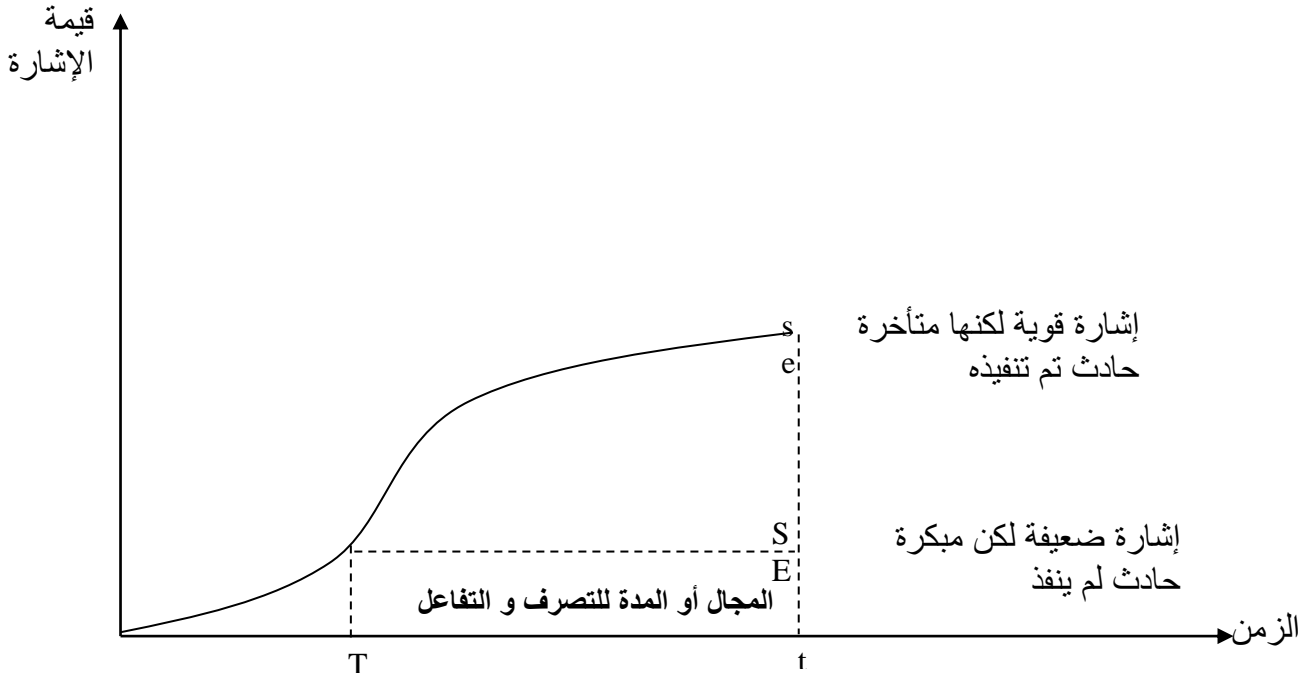
و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. <sup>1</sup> فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي

<sup>1</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، ص 4. على الموقع :

<http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B9%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>

<sup>2</sup> Humbert lesca, sylvie blanco, **contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6<sup>eme</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002, p 3. In <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/108FA%20-%20Sylvie%20Blanco.pdf>

لم تتحقق تماما ،فهي تنبؤية ،قليلة غير قطعية،جزئية و مبعثرة.و لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة .  
و الشكل الموالي يوضح ذلك :



Source : Humbert lesca,veille stratégique:la méthode L.ESCANing ,édition EMS , Paris,France,2003,p 25.

#### الشكل رقم (07):العلاقة بين التوقع و شدة الإشارة

من الشكل نلاحظ أن الحدث e تم تنفيذه تماما في الوقت t و المعبر عنه بالعلامة أو الإشارة s و هي الحد الأقصى لقيمة الإشارة و هذا الحدث يتطلب مجهودا قليلا من أجل أن يلتقط إذن الحدث e معروف تماما في الوقت t .و تضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع و الذي لا يدع أي هامش للتصرف حيث يكون الوقت متأخر جدا.

على العكس من ذلك فالحدث E هو الحدث e قبل وقوعه و بالتالي فالحدث E لم يتحقق تماما و تمثل S الإشارة المرافقة لهذا الحدث و هي إعلان ضعيف نسبيا و يتطلب مجهود كبير كي يلتقط ،و الزمن T هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث E .و بالتالي فالمجال (T t) هو مجال التصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة و عندها يكون الوقت متأخر جدا للتصرف و التفاعل.

<sup>1</sup> Raquel janissek muniz, Humbert lesca,usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI,7<sup>eme</sup> congrès international francophone en entrepreneurait et PME, Montpellier, France ,2004,p 4In <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2004/040.pdf>

و تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية:1

### 1- معلومات عن التنافس:

و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث و التطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

### 2- المعلومات الشخصية و القدراتية :

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة و تشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية و التفاوضية و التركيبية السيكولوجية و الإنتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها. و هي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية و هي أكثر عدداً، و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

3- المعلومات التجارية: التي تتعلق بإهتمامات الزبائن، ورضاهم و متطلباتهم و المشاكل التي تعترضهم.

4- المعلومات التمويلية : و هي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

5- المعلومات التكنولوجية: و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات و الخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجية الخدماتية أو التصنيعية.

6- المتغيرات الاجتماعية : تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين و عاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين... الخ.

7- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

8- المتغيرات الاقتصادية : تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

<sup>1</sup> كمال رويح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

و تتميز إشارات الانذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي<sup>1</sup>:

- 1- **خارجية** : المعلومات الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا ، و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه و حالته الداخلية.
- 2- **نوعية** : معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، و قد ترسل شفويا على نطاق واسع ، و تكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.
- 3- **جزئية** : المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك ، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء ،بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد،حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.
- 4- **غير كاملة (ناقصة)** : تكون المعلومة ناقصة و غير كاملة عندما لا تغطي كافة المعلومات كل الجوانب ذات الصلة بالموضوع مجال البحث و محل الدراسة،حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة ،و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة و ذلك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.
- 5- **عشوائية** : معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها و إيجادها لا يكون دائما متوقعا ،فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا، بنما لا توجد أين توقع فرق اليقظة وجودها .و المسير يحكمها حسب قوته و عزيمته و قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة ،و هذا بالعودة إلى القراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها و إكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا<sup>2</sup>.
- 6- **غامضة** : حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ،و تكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة ،و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي .

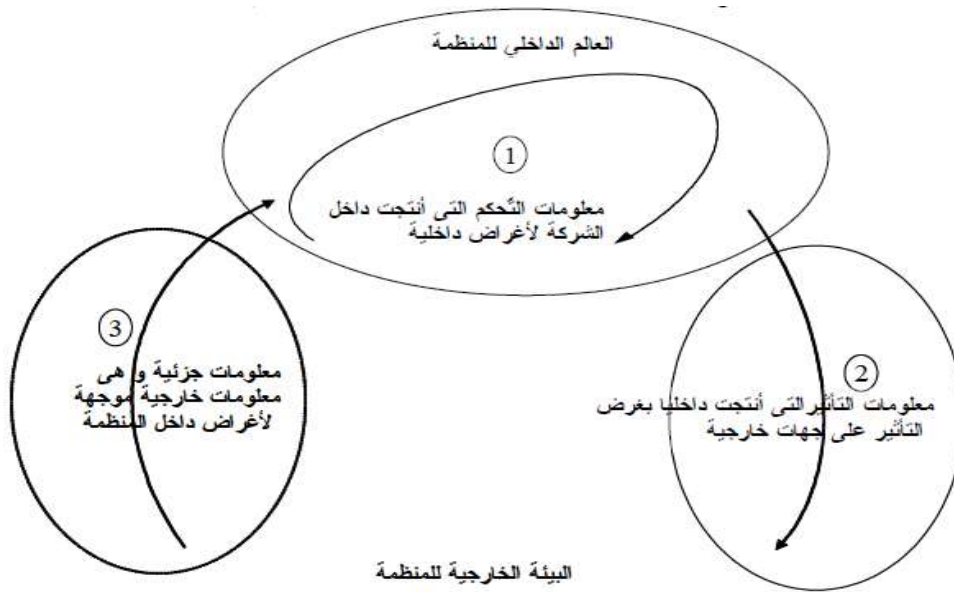
<sup>1</sup> Nicolas LESCA, **construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p:26-27 , in : [http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These\\_Nicolas\\_Lesca\\_2002.pdf](http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf)

<sup>2</sup> Ibid, p 28-29.

7- غير مؤكدة : تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابقة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، و التي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد. لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

8- سببية : هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

و الشكل أدناه يوضح معلومات اليقظة الثلاث :



المصدر: كمال روييح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

شكل رقم (08): معلومات اليقظة الإستراتيجية



## المبحث الثالث : مكونات اليقظة الإستراتيجية

إن المسعى الكلي لليقظة يدعى في الغالب اليقظة الإستراتيجية فالمقصود ترصد البيئة العامة للمؤسسة و التي تتضمن عدة متغيرات تكنولوجية ،اجتماعية ، قانونية ، ... الخ قصد مساعدة متخذي القرارات.

و على هذا الأساس تتفرع اليقظة الإستراتيجية إلى عدة مجالات ، فتوجد اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية،اليقظة الاجتماعية ، اليقظة القانونية ،...الخ، كل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالا محددًا و تجتمع في الأخير لتصب في اليقظة الاستراتيجية ، و هذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع و جدية من الإدارة العليا.

ورغم التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من جراء قيامها باليقظة الإستراتيجية فهي مطالبة على الأقل بتحقيق يقظة تكنولوجية ، و يقظة تنافسية كي تضمن قرارات فعالة و بالتالي البقاء و الاستمرارية.<sup>1</sup> و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأنواع التالية من اليقظة :

- اليقظة التكنولوجية
- اليقظة التنافسية و التجارية
- أنواع أخرى من اليقظة .

## المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا ما يتعلق بمنافسيها ، و لهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها ، و لذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

<sup>1</sup> كرومي سعيد ،مرجع سبق ذكره.

## الفرع الأول: مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية

### 1. مفهوم التكنولوجيا :

تعرف التكنولوجيا على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي،تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي ".  
و تعرف أيضا بأنها المعرفة المنهجية ،فهو مجموع المعارف التقنية و العلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف ،فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان و تنتشر بفعل السريان العادي أو التقليد " 1 .

### 2. تصنيفات التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على إلى ما يلي :<sup>2</sup>

1- التكنولوجيا القاعدية : تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل المنافسين)،و لكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

- التكنولوجيا المفتاحية : و هي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة و/أو الجودة).

- التكنولوجيا البارزة : هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور ،هامشية و قابلة أن تصبح تكنولوجيا مفتاحية.

- التكنولوجيا الجنينية : و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف القليل من المؤسسات و هي خطيرة.

3. دورة حياة التكنولوجيا : إن التحليل المطبق على دورة حياة المنتج يمكن استخدامه على التكنولوجيا ، لذا ميز " J.Morin " بين خمس مراحل التي تشكل خصائص دورة حياة التكنولوجيا و هي :<sup>3</sup>

1- بروز (émergence) ، 2- تقدم (évolution) ، 3- استقرار (stabilité) ، 4- تدهور (déclin) ، 5- إلغاء (obsolescence).

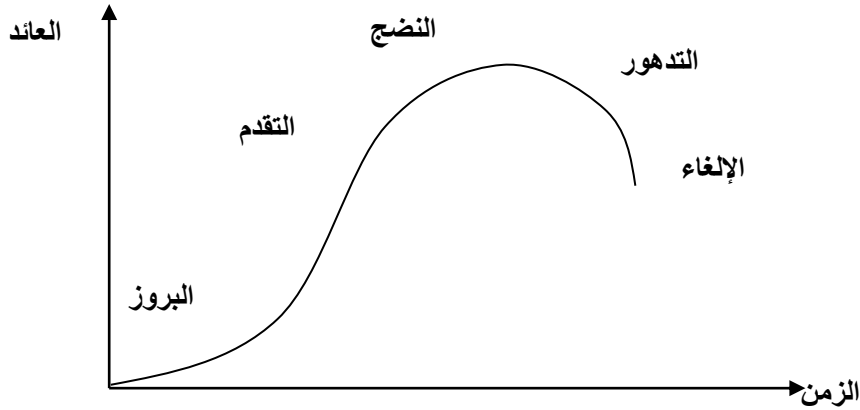
و الشكل الآتي يوضح هذه المراحل :

<sup>1</sup> داودي الطيب و آخرون ،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007،أنظر :

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf>

<sup>2</sup> نفس المرجع.

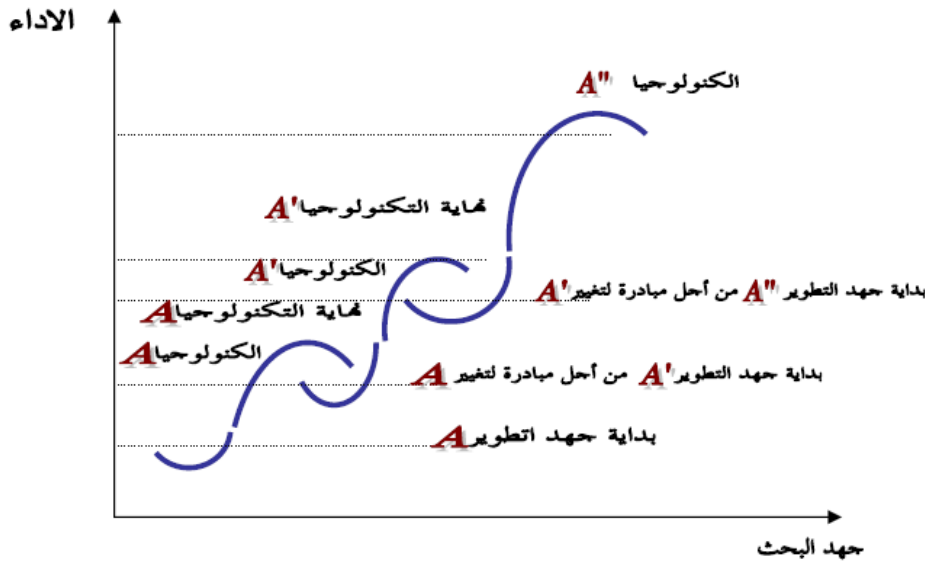
<sup>3</sup> داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره.



Source :Henry Samier,Victor Sandoval,la veille stratégique sur l'internet,éditions hermès science,paris,2002,p 24.

شكل رقم (09):مراحل دورة حياة التكنولوجيا

و اقترح R.Foster (1986)<sup>1</sup> تشخيصا للاستثمار التكنولوجي ،الذي يجب أن تقوم به المؤسسة و المرتبط بمراحل عدد من التكنولوجيات المتتالية بهدف اختيار الزمن المناسب لـ " القفز " من تكنولوجيا إلى أخرى.و يمثل Foster تتابع التكنولوجيات بمنحنى يشبه إلى حد ما ذلك المقترح من طرف J.Morin كما يؤدي إلى ظهور " عدم استمرارية " بين مختلف التكنولوجيات كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: داودي الطيب و آخرون،مرجع سبق ذكره،ص 9.

شكل رقم (10):تتابع التكنولوجيات

<sup>1</sup> داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره،

#### 4. مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة :

- لربط بين الأداء بمفهومه المتطور و عنصر التكنولوجيا في المؤسسة لابد أن يتم الإشارة إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية و هي كما يلي :
- **معدل الابتكار التكنولوجي :** و هي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات و العمليات الرئيسية و رصد تقدمها عبر الزمن.
  - **إنتاجية البحوث و التطوير :** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ، و على سبيل المثال التحسين في أداء المنتج و العملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث و التطوير.
  - **معدل العائد على الاستثمار في البحوث و التطوير :** و هو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث و التطوير.
  - **الموارد المخصصة للبحث و التطوير :** و هو مقياس مستوى الإنفاق لمشاريع مختلفة و وحدات النشاط على مستوى الشركة ككل.
  - **معدل تقييم منتج جديد :** و هو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الاختراع المحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.
  - **التنوع المعتمد على التكنولوجيا :** طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنوع فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من مجهودات الخاصة بالتنوع.
  - **مقاييس أخرى ملائمة :** يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المؤسسة مثل :حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة ، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ، أو مستوى التفوق التكنولوجي.

#### الفرع الثاني: مفهوم اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي ، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية ، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات " <sup>1</sup>.

و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات " .

<sup>1</sup> داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 13-14.

- كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح بـ :<sup>1</sup>
- مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية ؛
  - جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها ؛
  - إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.
- و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية :
- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
  - ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟
  - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟
  - ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

### الفرع الثالث: دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية

#### 1. دوافع اليقظة التكنولوجية:<sup>2</sup>

- الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف و تطور وسائل البحث و التجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي، و يمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي :
- تسارع التغيرات التكنولوجية ؛
  - انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة ؛
  - المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار ؛
  - قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك، الإعلام الآلي، الكيمياء،...).
- فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التألّق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاج يقظة تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع الذي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات و استغلالها و تتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في :
- تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك)
  - الدوريات العلمية
  - الجرائد و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية
  - تقارير الشركات و المعارض .

<sup>1</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص ، ص 159.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 161.

## 2. أهمية اليقظة التكنولوجية :

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الإقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي و الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مساندة المستجديات و التوجهات و تمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الإندفاعي المنتظم و المباشر عوض الإنتظار فقط مع الحرص على الحصول و إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية و الإستمرار في عملية الرصد و الترقب ،خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية .

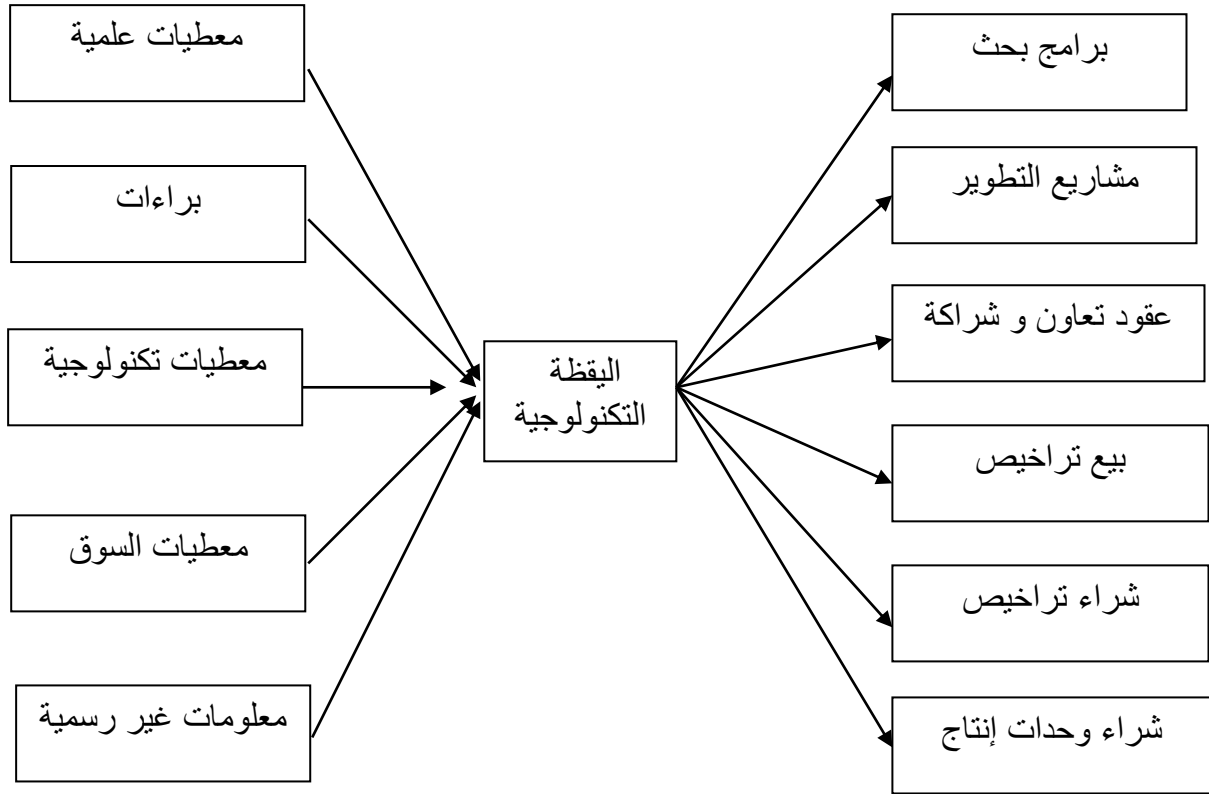
بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على المعارف و المعلومات و لكن حتى الإبتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات<sup>1</sup>.

- حسب Jakobiak يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي ، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عملية إتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل ، و قد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات ،لسببين رئيسيين ،الأول :هو أن متابعة التطور العلمي و التقني يقود بصفة تلقائية إلى إستعمال تكنولوجيات جديدة ،و الثاني : هو الإنتقال من طلب معرف و محدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة ،من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها<sup>2</sup>.

و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية ،و في نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل ،اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)،مجلة RIST ،مجلد رقم 08،الجزائر،1998،ص 13.

<sup>2</sup> Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>



Source ; Mohellebi Dalila ,la veille technologique :une nécessite pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale , in :

[http://www.scribd.com/doc/8481314/-](http://www.scribd.com/doc/8481314/)

شكل رقم (11):الغاية من اليقظة التكنولوجية

- أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي أن احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان طرفيا أو احتماليا، شرعيا أو غير شرعي، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة و التقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لإستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، و ذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية و تفادي التكنولوجية السريعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gérard Verna, la veille technologique:une ardente nécessité, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

## المطلب الثاني : اليقظة التنافسية و التجارية

نتج عن التزايد الملحوظ لحدة و شدة المنافسة ، و الانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها و العمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها. إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ، أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع ، و هذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية و التجارية.

### الفرع الأول: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، إستراتيجياتهم،...) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين<sup>2</sup> .

و هذا المجال يحدد Michel Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط هي:

- 1- الكفاءات الحالية للمنافسين
  - 2- إستراتيجية المنافسين
  - 3- الأهداف الجديد للمنافسين
  - 4- قدرات المنافسين
  - 5- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.
- و تعمل اليقظة التنافسية على بحث و فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة:<sup>3</sup>
- منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة ، الحصص السوقية.
  - تقنية البيع و التوزيع : شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
  - الشركاء : شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

<sup>2</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

<sup>3</sup> نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.



- الإنتاج : نظام الإنتاج، المواد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

- البحث و التطوير : التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.

### الفرع الثاني : اليقظة التجارية

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/زبائن و كذا المهارات الجديدة في السوق ،معدل نمو السوق ... الخ .اليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات ، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتنقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية<sup>1</sup>. حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم و تطور علاقاتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة . و بالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور إحتياجات الزبائن و قدرتهم على الوفاء ، و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية ، و عليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:<sup>2</sup>

**1- الزبائن :** إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد ، و لأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها ، و لعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات و إحتياجات الزبائن و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .

**2- الموردين :** إلى جانب الزبون ، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة ، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية و لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها و عروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم ،...) ، و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة ، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون و بنوعية جيدة ، و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل

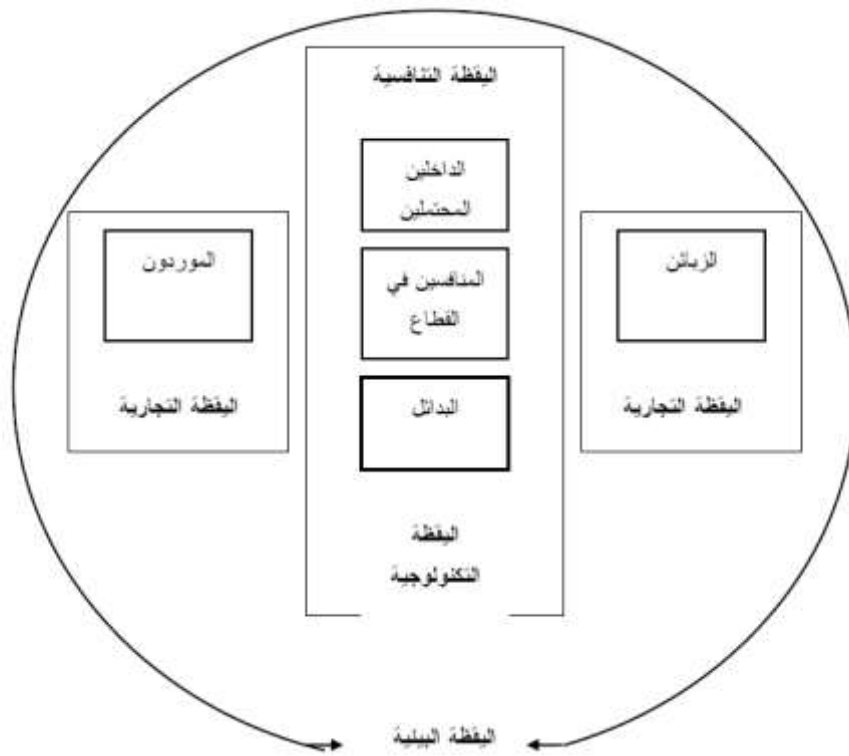
<sup>1</sup> Ying Bai, 'l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies" sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en science de l'information et de communication, université PAUL, cézanna, Marseille, France, 2006, p 67. In: [http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai\\_TS.pdf](http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai_TS.pdf)

<sup>2</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص : 162-163.

المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية،المزايا التي يقدمها ، المنتج المقدم،نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم،... الخ .

و إجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي و السوق الخلفي ،على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيةها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية(التكنولوجية،التنافسية،التجارية،البيئية)



Source :Laurent Hermel,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor,2 eme édition,France,2007,p 8.

شكل رقم (12):الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس للتنافس لـ Michel Porter

### المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع و يضم عدة متغيرات فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... الخ) نجد أن هناك متغيرات اجتماعية و قانونية، تشريعية، سياسية،... الخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المؤسسة و لا بد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة و المتابعة و هذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة و تتبع مثل هذه المتغيرات.

#### الفرع الأول: اليقظة الاجتماعية

و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية و العرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي<sup>1</sup>.

و هناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تأثر علاقتها بالمحيط. و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات<sup>2</sup>:

- تطور النمو الديمغرافي

- عادات الاستهلاك

- تغير الموضة في اللباس

- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما .

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، و لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان و معدل النمو السكاني، و توزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع و عددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المنتوجات التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر و المؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة.

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، و هي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، و تعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة و الرغبة إلى الجديد و نجد أنه في

<sup>1</sup> Picard.D, la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1991, p 2.

<sup>2</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 165.

المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتوجات و الخدمات بالاعتماد على عنصر الموضه خاصة في جانب اللباس.

و التجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة. لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكانية الجديدة و القيام بالتوقعات المستقبلية ، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة ، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم و تطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي ، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، و المجالات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: اليقظة القانونية

تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و ليس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات<sup>2</sup>.

و لذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة و ذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس. كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا .

### الفرع الثالث: اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم نتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية،... الخ، و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية .

<sup>1</sup> هوارى معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup> Henry Samier, Victor sandoval, po.cit, p154.

## خاتمة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة .

و كما تمت الإشارة إليه على الرغم من اختلاف أنواع المعلومات فهي مهمة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و مهما كانت مصادرها داخلية أو خارجية إذ تعتبر المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و كنتيجة لإرتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى الأمر بضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات. حيث أن توفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان بقائها، إلا إذا اكتسب طابع الفعالية و التأقلم مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة .

فاليقظة الإستراتيجية كما تم توضيحه تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية .

و من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سببية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة.

كما أوضحت معلومات هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف، و ما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها لليقظة، سواء أكان المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

## الفصل الثاني

متطلبات اليقظة الإستراتيجية و دورها في تطوير تنافسية المؤسسة

## مقدمة :

يعيش عالم الأعمال أكثر من أي وقت مضى ،مرحلة تتسم بالإعتماد الأكثر على المعلومات في كل الميادين ،و هذا راجع للتقدم المتسارع و التنافس المتزايد ،حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ،و العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و تقليل تكاليف إنتاجها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة أرباحها.

فالمؤسسات في وقتنا الحاضر تواجه تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها ، تنوع أنشطتها و تعقدتها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية ، كالعولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر و ما أفرزته من تطورات تكنولوجية سريعة و متلاحقة و ما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت التماشي معها لضمان البقاء و الاستمرارية.

فالتنافسية تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها ،لهذا يتوجب عليها تطبيق أحدث الأساليب الإدارية و ابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها ،و من بين هذه الآليات وضع المؤسسة لنظام اليقظة الإستراتيجية ، و لذا يتوجب على المؤسسة معرفة الطريقة و المراحل التي من خلالها يمكن إرساء نظاما متخصصا لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات و معالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها ،و عليه تعمل المؤسسة على تحديد المواضيع و المتعاملين الذين يهتمونها أو ما يسمى استهداف اليقظة .و من تم تقوم برصد و تسيير و تحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي و الخارجي و كل ذلك ضمن عمل مسبق و توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية :

- مراحل اليقظة

- تنافسية المؤسسة

- تنمية الميزة التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية

## المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها و يرفع من تنافسيتها و يكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية و التنبؤ بها و التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين ، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها ، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة و تتبع كل تطوراته و تغيراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة و كل ذلك ضمن عمل توعوي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا ، و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المراحل الثلاث لليقظة :

- البحث عن المعلومات
- تحليل و معالجة المعلومات
- استخدام و نشر المعلومات

## المطلب الأول : البحث عن المعلومات

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة و هي مرحلة جد هامة و حساسة ، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة و يجب على خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع المعلومات بطريقة عشوائية و غير منظمة ، لذا فهذه المرحلة تنفرع إلى :

- الاستهداف
- تعقب و جمع المعلومات
- الفرع الأول : الاستهداف <sup>1</sup>

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة و معرفة كيف يتم الوصول إليها و تكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة و المناسبة .

و استهداف اليقظة هو العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه و على حجمه من أجل تركيز انتباههم و مجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة و التي تفيد القرارات الإستراتيجية.

و من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين و قائمة الموضوعات.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, Op.cit,2003,p 60.



- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات

- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها

### 1. مجالات الإستهداف:<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يتضح أن عملية الاستهداف تهتم بعنصرين هما المتعاملون و موضوعات احتياجات المعلومات.

#### 1.1. المتعاملون :

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات و أفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء أكان التأثير إيجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر ، و يمكن أن يتضح هذا الأثر من خلال الحدث الناجم من المتعامل في هذا الشأن ، كابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. و بالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة و أن تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة ، و عليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين و كذا المتعاملين المحتملين أيضا. لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة ، و المتعامل يتميز باسم و عنوان (متضمنا عنوان إلكتروني). و الإستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون و الحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلا.

#### 1.2. الموضوع :

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل و التي تهتم و تتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة. بعبارة أخرى ، تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط و كل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث و معرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراتها. إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء ، بل ما يفيد المؤسسة فقط و من أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة :

- حول الزبون : مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن نكون موردوه.

- حول المنافس : شركاؤه ، توجهات أبحاثه...

- حول المحيط القانوني و العام : مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة .

و يمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة، أو العكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit, 1997, pp:8-9.

## الفرع الثاني : تعقب و جمع المعلومات

التعقب هو العملية المسبقة Pro-active الإيجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية و لقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة ، على العكس من ذلك من الضروري أن يكون هناك جهود إرادي تطوعي استباقي Pro-active و ذلك من خلال اللجوء إلى البحث و التعقب عن هذه المعلومات و لهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث و التقصي بكل جهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### 1. أنواع التعقب :

يتم التمييز بين نوعين من التعقب و ذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكافين بتعقبها:<sup>2</sup>

- التعقب المستمر أو الثابت و الذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب بحيث يستطعون الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل (قواعد للمعطيات،الانترنت،..الخ).

- التعقب المتنقل و الذي يقوم به المتعقبون الميدانيون (أو المتنقلون ،المتجولون،..) و يتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجول دائم و في اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين ، المنافسين، المخابر ،المعارض،...الخ،من أجل التوصل إلى المعلومات المناسبة و التي تتكون أساسا من المعلومات الحسية ( سمعية،بصرية،لمسية،ذوقية).

### 2. اختيار المتعقبين :

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و لهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي :

- معيار الهدف : إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء و المتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال " من هو المعني ؟ و بماذا ؟ " أي المتعاملون ؟ و مع أي الموضوعات ؟.

- معيار مصادر المعلومات : و هو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة ؟

- معيار الشخصية :من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص و هل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟

<sup>1</sup> Ibid,p 9

<sup>2</sup> Ibid,p 10.

- معيار العدد : يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا ،نتاج التفكير و الموارد التي تريد المؤسسة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا ،فالمؤسسة التي تحتوي على مائة شخص ،ناذرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنتا عشر مثلا .
- معيار التحفيز : حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه و رغبته و تعلقه بهذه المهمة .

### 3. تكوين المتعقبين :

- لكي يكون المتعقب مقبولا و يجب عليه معرفة ثلاثة أشياء :
- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة .
- اختيار المعلومات .
- اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات .
- و لهذا يجب وضع تكوين للمتعقبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح و فعال ، و مراحل التكوين هي كالتالي :<sup>1</sup>
- التدريب على الانتباه ،على الإدراك و الفهم و توسيع مجال الرؤية .
- التدريب على سلوك الفضول و الاستجواب و الذهاب إلى أبعد من ما قد يكون وراء ذلك .
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة ،و التطور نحو الذكاء الجماعي .
- التدريب على استعمال المعلومات (المعلومات المفيدة و لأي نشاط) .
- التدريب على اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) للمعلومة .

### المطلب الثاني : تحليل و معالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع و الحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و معالجة المعلومات و تهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات و الإبقاء على المعلومات الأساسية و التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Humbert Lesca,op.cit,2003,p 103.

<sup>2</sup> نحاسية رتبية ،مرجع سبق ذكره ،ص 77.

### الفرع الأول : انتقاء المعلومات

و هنا يتم اختيار و فرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة و المفيدة فقط.

#### 1. تعريف انتقاء المعلومات :

انتقاء المعلومات هو العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهتم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ، و قد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة و الحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خلق عملية اليقظة الإستراتيجية ، و كذا الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

#### 2. القائم على عملية الانتقاء:

الشخص المسئول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين فهنا القائم على عملية الانتقاء هم المتعقبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات و عملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة و لكل المعلومات المجمعة . أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي :

- في البداية يقوم المتعقبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات ، و كذا على الانترنت ،... الخ. و من ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير .

- الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية ، و حالات الانتقاء لا بد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (التمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية،... الخ. كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية و المتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات ، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة .

#### الفرع الثاني : صعود المعلومات

و هي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها و الذي غالبا ما يكون منشط و منظم اليقظة الإستراتيجية. و يتطلب صعود و مرور المعلومات من المتعقبين ما يلي :

- المعرفة لمن يجب إيصال المعلومات له بوضوح، و يكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة و عدم خسارة الوقت.

- توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للاستعمال.

الفرع الثالث : تخزين المعلومات <sup>1</sup>

تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية يعد شرطا ضروريا و أساسيا لتطوير و استغلال هذه المعلومات . و هو يجسد تقاسم المعلومات ، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخولين، و التخزين يمكن أن يكون تراكم معرفي للمؤسسة كما قد يكون :

- تخزين للمعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقال للمستوى الأولى (المقال الصحفي على سبيل المثال).

- تخزين للمعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين .

و عليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين التاليين :

- تخزين مركزي ، أي في مكان واحد.

- تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

الفرع الرابع : تحليل و معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية <sup>2</sup>

من خلال هذه العملية تتمكن المؤسسة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، و ذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي و القدرة على الرد السريع ، كما تتمثل العملية في تحويل المعلومات الجزئية و الغير كاملة إلى شكل مهيكّل ، معرف و معقول. و يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى قوى محرّكة و تقديم معلومات ذات طابع استباقي (توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة ، فهي :

- غير كاملة ، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المؤسسة (تمثل الخبرات المكتسبة)؛

- معلومات غامضة ؛

- النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة ، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر؛

- معلومات مجزأة ، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى كي تعطي معنى.

لذا تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي و تسمى بـ " تكوين المعنى جماعيا " و ذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit, 1997, p 13.

<sup>2</sup> كرومي سعيد ،مرجع سبق ذكره.

ما أسماه الخبراء " قصر النظر الإداري ". كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات و تحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات ضمنية خاصة. و يتم إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة و إنشاء معنى إضافي للمعلومات و ذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل ، و كذا مع الذاكرات المختلفة الضمنية منها و الرسمية للمؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل و تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة و المخزنة و كذا المساهمة جماعيا في إنشاء و إعداد السيناريوهات و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية ، و يسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتيقظون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا و كذا القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .

### المطلب الثالث : نشر المعلومات

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها و معالجتها و الخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها ، حيث لا بد من نشر المعلومات و استخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

### الفرع الأول : نشر المعلومات <sup>1</sup>

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتي الإنتقاء و المعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و الغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات و الأخطار التي تحدى بالمؤسسة ، و انتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها و هنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تتخفف منفعتها و فعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة. كما أن عملية الانتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه ، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية. و يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات و المعرفة :

<sup>1</sup> عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 74.

- طريقة المخزونات " L'approche par les stocks " حيث يكون مدير التخزين سلبيا ، و لا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.

- طريقة التدفقات " L'approche par les Flux " حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات و توزيعها على أفراد المؤسسة.

### الفرع الثاني : تنشيط اليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم و منشط جهاز اليقظة الإستراتيجية ، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح ، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا و محفزا و ذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات ، بهدف تحفيزهم ، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. و من بين مهام منشط اليقظة ما يلي :

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز و بصفة خاصة المتقربون الميدانيون و كذا إبداعاتهم.  
- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات و معنى لهذه المعلومات.

- دمج في مجموعة متناسقة و فعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة إستراتيجية.

- اقتراح المصادر الممكنة و الجديدة للمعلومات.

- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة .

- إحياء و تطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية كالاتي :

1- البحث عن المعلومات و جمعها و التي تنطوي على عمليتين **أولاهما** : استهداف اليقظة الإستراتيجية و هنا يتم تحديد الجزء من البيئة الذي يهم المؤسسة و الذي يجب ترصده،

و **ثانيهما** : تعقب المعلومات و هي العملية التي من خلالها يتم الحصول على معلومات اليقظة .

2- تحليل و معالجة المعلومات المجمع من التعقب و تحويل الإشارة الضعيفة (إشارة الإنذار) إلى معلومات ذات معنى تفيد في تغذية القرارات الإستراتيجية.

3- نشر و استخدام المعلومات المحللة و المعالجة و هذا يعني وضع هذه المعلومات في متناول المستخدمين المحتملين لاتخاذ القرارات المناسبة إما باستغلال فرصة متاحة أو تجنب أخطار محتملة .

<sup>1</sup> عليوات رفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

و بالرجوع إلى مراحل (وظائف) نظام المعلومات التي تطرقنا لها في الفصل السابق نجد أنها تتلخص في النقاط التالية :

**1- تجميع البيانات :** تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة و يتم تسجيلها و التأكد من صحتها و دقتها و المصادقة عليها.

**2- تشغيل و معالجة البيانات :** يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات.

**3- نشر المعلومات :** هذا النشاط يشمل نقل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر تمهيدا لتوصيلها إلى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

نلاحظ من مقارنة مراحل نظام المعلومات مع مراحل اليقظة الإستراتيجية أن هناك تشابه كبير بينهما إلا أن نظام اليقظة يعتمد بشكل أكبر على معلومات البيئة الخارجية (تنافسية، تجارية، تكنولوجية، اجتماعية، بيئية، ..) و عليه يمكن القول أن اليقظة ماهي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة يأخذ معلوماته منها.



## المبحث الثاني : الإطار النظري للتنافسية

تعيش المؤسسة اليوم في مناخ يتسم بالمنافسة الشديدة و التغيرات السريعة ،مما أدى بها إلى ضرورة القيام برد فعل اتجاه محيطها و اتجاه المنافسة ،فهي مجبرة على دخول معارك تنافسية تواجه فيها أشد المنافسين شراسة و هذا لتحقيق مركز الريادة ضمن المؤسسات المنافسة لها .

و من هنا أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي و هذا لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم و المتمثلة في ظاهرة العولمة و الاندماج في الاقتصاد العالمي و سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق و التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى :

- ماهية التنافسية
- تحليل البيئة التنافسية
- قياس التنافسية ومؤشراتها

## المطلب الأول : ماهية التنافسية

من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين ،خاصة إذا كان يتمتع بالحدثة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل مفهوم التنافسية ،و لكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع " التنافسية " تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين<sup>1</sup> :

**الأمر الأول :** إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية و الاهتمام به على المستوى القومي تصاحب مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981 – 1987 (خاصة مع اليابان) وزيادة المديونية الخارجية لها .

**الأمر الثاني :** حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد ، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الاتحاد السوفياتي سابقا ،و ظهور سمات و تداعيات عديدة له و التي كان من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة " العولمة " و التأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات و قوى السوق.

<sup>1</sup> طارق نوير ، دور الدولة الداعم للتنافسية ،حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مصر ، 2002، ص4. أنظر : <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf>

ولهذا فإعطاء تعريف منضبط و دقيق للتنافسية ليس بالأمر السهل بسبب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى مثل النمو و التنمية الاقتصادية و ازدهار الدول، إلى جانب أن هذا المفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار.

ففي السبعينات من القرن العشرين ارتبط هذا المفهوم بجوانب التجارة الخارجية ، وخلال الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية ، وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية ، أما الآن فيشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.

### الفرع الأول مفهوم التنافسية و أنواعها

#### 1. مفهوم التنافسية :

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة ،قطاع ،أو دولة ، و العلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي.<sup>1</sup>

#### أ- تعريف التنافسية حسب المؤسسات :

هي القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة ، و ذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين ، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ، و لن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا).<sup>2</sup>

#### ب- التنافسية حسب قطاع النشاط :

التنافسية على صعيد القطاع تعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية ،وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، و ميزانه التجاري ، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و جودة المنتجات على مستوى الصناعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> والي مريم ، دور التأهيل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة: الشروط المالية و التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ديسمبر 2011 . أنظر :

[http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_03.html](http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html)

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية ، جامعة شلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، نظر :

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/Messadaoui%20Youcef.pdf>

<sup>3</sup> نفس المرجع.

ج- التنافسية الدولية :

هناك تعاريف عديدة للتنافسية الدولية، منها مايلي :

1- تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة :

عرف مجلس الاتحاد الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة لسنة 2000 تنافسية الأمة على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، و هي تغطي مجال واسع و تخص كل السياسة الاقتصادية "1 .

2- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة (ثابتة) في الأجل الطويل "2 .

3- تعريف التنافسية طبقاً لمنظمة التنمية و التعاون الاقتصادي ( OCDE ) \* :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة و في ظل شروط السوق الحرة و العدالة، منتجات و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل "3 .

كما تعرف (OCDE) في وثيقة أخرى، التنافسية الدولية بأنها " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختيار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي "4 .

4- تعريف معهد التنافسية الدولية :

يراها معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على :5

1. أن ينتج أكثر و أكفاً نسبياً، و يقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل : من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية و التنظيم.

- ارتفاع الجودة : وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج .

1 زاوي لحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08، نوفمبر 2010، أنظر :

<http://labocolloque5.voila.net/09zouaouichange13.pdf>

2 طارق نوير، مرجع سبق ذكره، ص 5.

\*OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

3 نفس المرجع، ص 5.

4 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، العدد الرابع و العشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 5.

5 نفس المرجع، ص ص 6-7.

- **الملائمة** : وهي الصلة مع الحاجات العالمية ،وليس فقط المحلية ،في المكان و الزمان و نظم التوريد ،بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.

2. أن يبيع أكثر من السلع المصنعة ،و التحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية و بالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي و المحلي ،و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد و هو أحد عناصر التنمية البشرية.

3. أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة و بما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

## 2. أنواع التنافسية : 1

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية أهمها :

- **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

- **التنافسية غير السعرية** : باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع ،المناخ،العادات و التقاليد،...إلخ) و التميز بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر.لذا فإن بعض الإقتصادييين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.

- **التنافسية النوعية** : و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكارية ،فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة ،و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ،يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع تنافسية.

- **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية .

كما يميز تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي بين التنافسية الطرفية أو الجارية و التي تركز على مناخ الأعمال و عمليات الشركات و استراتيجياتها، و تحتوي على عناصر مثل التوريد (الإمدادات) ، التكلفة ،النوعية،و الحصة من السوق...إلخ، و بين التنافسية المستدامة و التي تركز على الابتكار و رأس المال البشري و الفكري و تحتوي على عناصر مثل التعليم و رأس المال البشري و الانتاجية ،مؤسسات البحث و التطوير و الطاقة الإبتكارية ،و الوضع المؤسسي و قوى السوق.

و تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع،مرجع سبق ذكره،ص 7.

**1- مستوى التحليل :** اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد و حتى على مستوى الاقليم.

**2- الشمول :** أي شمول الفعالية أو الكفاءة و هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، و الفعالية هي الإختيار الصحيح للغايات.

**3- النسبية :** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصادات سواء كانت بلدنا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة أو بين فترتين زمنيتين ، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية أو مستهدفة و تكون معرفة جيدا.

### الفرع الثاني : عوامل التنافسية

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر و من أهم تلك الأسباب مايلي : 1

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد إن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة ، و منظمة التجارة العالمية ؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق و القياس المقارن التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية ؛
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت و الإنترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة ؛
- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال ، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع ؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و

<sup>1</sup> عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ،الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، أنظر:

<http://labocolloque5.voila.net/121AissaDerradji.pdf>.

بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

و كنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء أكانوا من الأفراد أو من المؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين . وبالتالي تشدد المنافسة بين المؤسسات في القطاع من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من المزايا التنافسية.

### الفرع الثالث : أهمية التنافسية

يوفر النظام الاقتصادي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية ، تحديا كبيرا و خطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته و خاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه.

إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ،حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

و في الوقت الحالي الشركات هي التي تتنافس وليست الدول ، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تحليل البيئة التنافسية

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية ، و ذلك من أجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و بعدها يتم توجيه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

<sup>1</sup> بوخاري عبد الحميد، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007، أنظر :

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/boukhari.pdf>

### الفرع الأول: تعريف بيئة المؤسسة

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها و لا يكون جزء منها ، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها. و هكذا تمثل البيئة مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية.و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها ، و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها و بشكل متوازن و حركي، و يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.<sup>1</sup>

و عليه فإن بيئة المؤسسة تتكون من بيئة داخلية و أخرى خارجية أو تنافسية.

### الفرع الثاني : البيئة التنافسية

#### 1. مفهوم و خصائص البيئة التنافسية

##### أولاً. مفهوم البيئة التنافسية :

تعرف البيئة التنافسية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة و تتعامل معه لانجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها ، وتشمل العملاء و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها و المنافسين و جماعات التأثير أو الضغط.<sup>2</sup>

##### ثانياً. خصائص البيئة التنافسية :

تتمثل خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة كالتالي :<sup>3</sup>

- تعمل المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها ؛
- تتميز بيئة المؤسسة بالتعقيد بسبب تفاعل متغيراتها المختلفة ليصبح هذا التأثير أكثر تعقداً على المؤسسة ؛
- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ... الخ ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على استراتيجياتها ؛
- يوجد ارتباط قوي بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها ، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل ؛

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 253.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203.

<sup>3</sup> سملاي بحضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 20-21.

- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد و طبيعة المتغيرات و درجة تأثيرها على كل مؤسسة ؛

- صعوبة السيطرة و التحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة و رقابة المؤسسة.

## 2. تحليل البيئة التنافسية :

إن كون البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة ،فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها ،و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخاصة ،و الثاني بالبيئة العامة.

## 2.1 تحليل البيئة التنافسية الخاصة :

تتمثل في تلك العوامل و المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة و لها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها و استراتيجياتها ، وبالتالي على المؤسسة رصد هذه المتغيرات و تحليلها لضمان التكيف معها و الاستفادة منها، و يمكن تصنيفها كالآتي : 1

- **العملاء :** هم الأفراد و الجماعات المشتررون للسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ،و الذين يشكلون قوة رئيسية من القوى التي تؤثر على نشاطها.و من أجل تحليل العملاء فإن الأمر يتطلب التعرف عليهم و على احتياجاتهم و دراسة خصائصهم و عاداتهم ، بالإضافة إلى معرفة قدراتهم الشرائية و ظروفهم الاجتماعية.

- **المنافسون :** يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع و خدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة ، و لغرض تحليل المنافسين يجب على المؤسسة التعرف عليهم و على قدراتهم و دراسة و تحليل حصتهم السوقية ، و نقاط القوة و الضعف لديهم و استراتيجياتهم و التغيرات التي تؤثر عليهم ، وبذلك يمكن للمؤسسة تحديد موقفها التنافسي في السوق ، و من ثم بناء الإستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين و التعامل معهم.

- **الموردون :** و نعني بهم تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام ، الآلات،...)، لأن التعرف على الموردين و مراكزهم و أسعار التوريدات لديهم ، و جداول تسليم الكميات و الجودة المقدمة من طرفهم ، و الأسعار المقترحة و شروط الدفع يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة و استراتيجياتها.

- **الوسطاء :** هم حلقة الوصل بين المؤسسة و العملاء كتجار التجزئة و الجملة ،أو الوكلاء لدى المؤسسة ، لذلك يتطلب الأمر دراسة قدراتهم و خصائصهم ، أماكن تواجدهم، شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و الجودة.

<sup>1</sup> سملاي بحضية مرجع سبق ذكره ،ص ص :21-22.



- **الممولون :** وهم المساهمون في المؤسسة ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك ، لذا يجب على المؤسسة مراعاة الخصائص و الشروط اللازمة و المتعلقة بمختلف تلك المصادر.
- **مقدمو الخدمات :** يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات و معاملات تربطهم بالمؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية كوكالات الإعلان ، و المكاتب الاستشارية ، وهيئات النقل،... الخ.

## 2.2 تحليل البيئة التنافسية العامة :

تتكون البيئة العامة للمؤسسة من مجموعة القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة<sup>1</sup>.

و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسة أكثر من تأثير المؤسسات عليها ، و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية :

### 1- القوى الاقتصادية :

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة ، و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي ، فمثلا تقليل الانفاق الحكومي يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق ، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع، و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية<sup>2</sup> :

- معدل الفائدة
- الميل للإنفاق
- الميل للادخار
- معدل التضخم
- تقلب الأسعار
- متوسط الدخل الفردي
- السياسات الاقتصادية و المالية .

### 2- القوى التكنولوجية :

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات . و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة العامة ، و تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 97.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 98.

و التكنولوجيا للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين و خلق سلع و خدمات جديدة تشبع رغباتهم و من بين القوى التكنولوجية ما يلي<sup>1</sup>:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- طرق الحصول على التكنولوجيا
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق

### 3- القوى الاجتماعية و الثقافية :

يقصد بها مجموعة القيم و العادات الاجتماعية و الثقافية السائدة في البيئة المحلية و العالمية و التي تؤثر على رغبات ، عادات المستهلكين ، توقعاتهم و اتجاهاتهم ، و التغيير في القوى الاجتماعية قد يكون ايجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس ، و من بين القوى الاجتماعية و الثقافية مايلي<sup>2</sup>:

- عدد المواليد
- معدل الزواج
- مستوى الثقافة و التعليم
- عدد النساء العاملات
- توزيع السكان
- عادات الشراء

### 4- القوى السياسية و القانونية :

القوى السياسية تعني الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها ، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو فرض قيود على أنشطتها ، أو تلك القوانين التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص و تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة<sup>3</sup> . و هذه بعض القوى السياسية :

- الضرائب و الرسوم
- الإعفاءات الجمركية

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص : 104

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 98.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2007، ص 147.

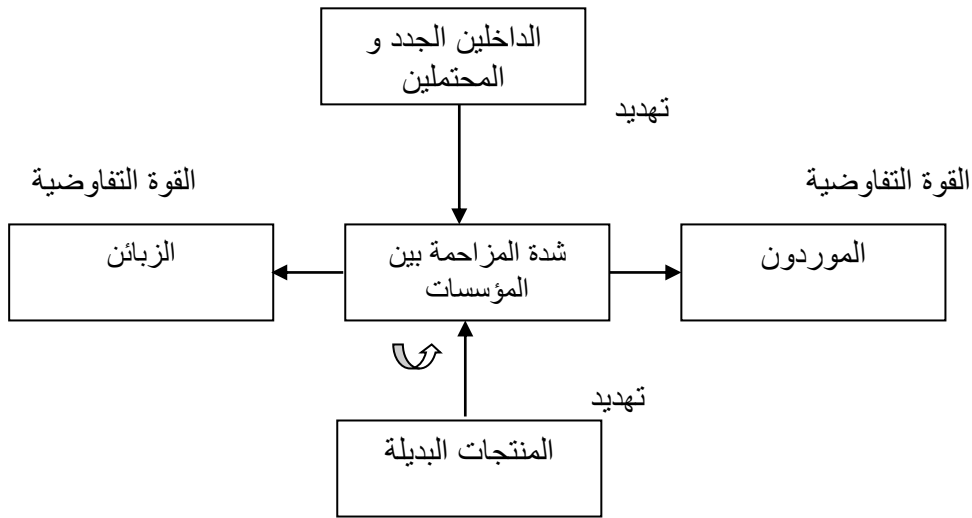
- قوانين حماية البيئة

- تأثير الانتخابات

- الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

## 2. 3 تحليل القوى التنافسية لـ Porter كنموذج لتحليل البيئة الخارجية الخاصة:

قدم Porter .M الأستاذ و الباحث في جامعة هارفرد ضمن دراسة لمؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة و قوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بـ " نموذج قوى المنافسة لبورتر" <sup>1</sup>. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب ، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابا و سلبا ، حيث أن زيادة أي قوة من القوى الخمس يعتبر كتهديد لصناعة المؤسسة و العكس صحيح ، لهذا لابد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي و المحافظة عليه في نفس الوقت و الشكل الموالي يوضح القوى التنافسية الخمس :



source : Michel.Porter,choix stratégique et concurrence,techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,economica,Paris,1994,p4.

شكل رقم (13) قوى التنافس الخمس

<sup>1</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،08-09 مارس 2005، أنظر :

[http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_03.html](http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html)

و فيما يلي توضيح وتحليل كل قوى من القوى الخمس على حدى :

### 1- شدة المزاومة ما بين المتنافسين داخل الصناعة :

تمثل المزاومة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة ، و من بين المحددات العديدة للمزاومة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة هي : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تمييز المنتج، و أخيرا التمرکز و التوازن بين المنافسين ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع ، تكاليف ثابتة نسبية أقل ،مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح لذا فانه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين :<sup>1</sup>

#### أ- نمو الصناعة :

إذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدر لتحقيق نجاح محتمل و غير محدود.

#### ب- التكاليف الثابتة :

للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط ، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة فإن هذا يجعلها تستعمل أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية من اجل إغراء المستهلك وزيادة الطلب، ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد و لغرض تغطية الأعباء الثابتة ، فقد يضطر مدير و الطيران إلى اتخاذ عدة سبل كتخفيضات أسعار التذاكر ، تقديم كافة أنواع المغريات و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

#### ج- تمييز المنتج :

يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين ، فهناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تمييزها " **سلع موحدة** " و في مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بان ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين، و هنا يعتمد قرار المستهلك كلية على السعر و يعني هذا ظهور حرب سعرية ، و من جانب آخر فإن أي محاولة لتمييز المنتج يجب أن تعتمد على خصائصه ، فالتفكير الخلاق غالبا ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية في الخدمة ، شروط التمويل ، زمن التسليم، الانطباع العام ، مهارات التسويق، و خصائص أخرى تعتبر فريدة و متميزة من وجهة نظر المستهلك.

<sup>1</sup> نيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 66.

**د- درجة تمركز المنافسين :**

إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيراً جراء اشتداد حدة المنافسة بين المتنافسين و هذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المتنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة و تحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جلياً في قطاع الأشغال الكبرى كإنتاج الجسور و المطارات مثلاً بحيث يسيطر على الانجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها و مواقعها التنافسية مزايا معتبرة.<sup>1</sup>

**2- تهديد دخول منافسين جدد :**

لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم ،بل يجب الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لديهم قدرات جديدة ،حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق ،لهذا فهم يؤثرون على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض،او ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سابقاً في القطاع ، و ترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط ، هذه الحواجز يمكن تلخيصها في العوامل الكبرى التالية :<sup>2</sup>

**أ- اقتصاديات الحجم :**

تستلزم من الداخلين الجدد اتباع إستراتيجية الحجم ،بمعنى الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف ،وبعني ذلك التخفيض في التكلفة الوحيدة للمنتج و التي تتحقق عندما تكون الكمية المنتجة كبيرة و هذا ما يسبب مشكلة و حاجز أمام الداخلين الجدد لأنهم سوف لن يستطيعوا تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين.

**ب- التميز في المنتجات أو الخدمات :**

من الواضح أن المؤسسة التي تستطيع خلق الإنطباع لدى الزبائن أن منتجاتها أو خدماتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى أو أنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المؤسسات ، تستطيع كسب ولاء زبائنها لها و بالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها.<sup>3</sup>

**ج- المتطلبات الرأسمالية :**

تتطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لإقامة التسهيلات الإنتاجية و الإنفاق على العمليات التشغيلية المختلفة. إن الحجم الكبير لهذه الموارد ، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الراغبة في

<sup>1</sup> أحمد بلالي،مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Géard Garibaldi, *Stratégie concurrentielle, choisir et gagner*, édition d'organisation, Paris, 1996, p121.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إسمان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص 120.

الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع قد يشكلان عائقا أمام دخولها إلى الصناعة و اقتصار المنافسة على المنظمات الموجودة فيها.<sup>1</sup>

#### د- تكاليف التحويل :

إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة ، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن و تحويلهم بإتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة. و في كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة و بالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>2</sup>

#### هـ صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع :

المنظمات العاملة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل كفاءة لتوزيع منتجاتها أو خدماتها ، ومن خلال علاقاتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة تتمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها. فالمنظمة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها إما بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المنظمات العاملة في الصناعة أو بدلا عنها ، و هذا ما يتطلب تخفيضات في الأسعار أو تقديم مساحات إعلانية ما ينعكس سلبا على الأرباح المحتملة للمنظمات الجديدة.<sup>3</sup>

#### و- ميزة التكلفة الأقل :

تمتلك بعض المؤسسات العاملة في الصناعة مزايا قد لا تتوفر لدى المنظمات الجديدة التي ترغب في الدخول إلى تلك الصناعة كالموقع المتميز مثلا. و لكي تتمكن المنظمة الجديدة من دخول الصناعة و منافسة المنظمات القائمة لابد لها من البحث عن طريقة للتعويض عن تلك الميزة كالعامل على إيصال منتجاتها أو خدماتها إلى الزبائن مباشرة.<sup>4</sup>

ي- سياسة الحكومة : و التي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.<sup>5</sup>

#### 3- تهديدات المنتجات البديلة :

المؤسسات تدخل في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث أن هذه الأخيرة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، لذا لابد من تمييز و رفع جودة المنتج و يمكن التعرف على المنتجات البديلة من

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 120-121.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش ، مرجع سبق ذكره ، ص 121-122

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 121

<sup>5</sup> نبيل خليل مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و تتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة.<sup>1</sup>

#### 4- قوة المساومة لدى الزبائن :

يؤثر المشتريين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و أن أي تغيير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر و الجودة و الأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة.<sup>2</sup> و قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا :

- كان حجم شراء العميل كبيرا
- كان المنتج أو الخدمة لا تختلف كثيرا من منتج لآخر
- كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة
- كانت تكلفة التغيير من منتج إلى منتج قليلة
- كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعاتنا كبيرا
- كان العميل قادر على الاستغناء عن خدماتنا أو منتجاتنا عن طريق تصنيعها بنفسه.

#### 5- قوة المساومة لدى الموردين :

تحليل قوى الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوى العملاء التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين ، إن كان هناك العديد من الموردين و كلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف، أما إذا كانت الخدمة التي نحصل عليها من مورد لا يمكن أن نحصل عليها من غيره أو يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية . و حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر أحد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلا عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع إنتاج المورد السنوي فإن قوة المورد التفاوضية تكون ضعيفة و العكس بالعكس.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث : البيئة الداخلية للمؤسسة

##### 1. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة :

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و يرى Certo أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمؤسسة

نبيل خليل مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 77.

<sup>3</sup> متناوي محمد، غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسبة بن بوعلی الشلف، الجزائر، 08/09/2010، أنظر:

<http://labocolloque5.voila.net/16metnaoimohamed28.pdf>

الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجة للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. تحليل البيئة الداخلية :

ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطاتها وفق مايلي:<sup>2</sup>

### 1- وظيفة التسويق :

حسب " kotler " يعتبر التسويق النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة ، و لنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- تقديم سلع و خدمات و أفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر و الجودة المناسبة ؛
- تحديد وسائل الإعلان و الاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين و المرتقبين ؛
- جعل السلع و الخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء.

### 2- وظيفة التمويل :

تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير جانبي الأصول و الخصوم، و القيام بالتخطيط و الرقابة المالية بهدف معرفة المركز المالي للمؤسسة ، و بذلك فالتحليل يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة، و مساعدة مصادر التمويل في اتخاذ القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

### 3- وظيفة الإنتاج و العمليات :

هي تلك العملية الخاصة بتسيير الموارد اللازمة لإنتاج السلعة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق ، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع أو تركيب أو معالجة المواد الأولية.

### 4- الهيكل التنظيمي :

يجب دراسة و تقييم درجة المركزية و مدى فعاليتها وطبيعة السلطة و المسؤولية و نطاق الاشراف و التفويض .

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.



### 5- وظيفة الموارد البشرية :

بالنظر إلى أن تسيير الموارد البشرية يتمثل في الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ،بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية ، فهي اذن تعد من الوظائف الهامة و الرئيسية لأي مؤسسة لتمتعها بقوى بشرية ذات مستوى عالي تمتلك القدرة على إدارة جميع أنشطة المؤسسة و شؤونها من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق ، و الإنتاج ، و المالية،و البحث و التطوير.

### الفرع الرابع : الإستراتيجيات التنافسية

المؤسسة تعتمد في مواجهة منافسيها على إستراتيجية تنافسية معينة و قد قدم العديد من الباحثين و الاقتصاديين مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية ، غير أن معظمهم اتفقوا على الاستراتيجيات التي جاء بها Porter و المتمثلة فيما يلي :

### أولاً. إستراتيجية قيادة التكلفة :

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين و التي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة.

و تعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المؤسسات الصناعية في العالم ،و خاصة في عقد السبعينات و ذلك إثر ظهور منحنيات الخبرة<sup>1</sup>. كما أن إتباع هذه الإستراتيجية يكسب المؤسسات عدة مزايا هي :<sup>2</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني،مرجع سبق ذكره ،ص 183.

<sup>2</sup> راضية دغمان،المركز التنافسي للمؤسسة و ميكانيزمات تقييمه،الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة،الشروط المالية و التجارية،جامعة باجي مختار ،عناية الجزائر ،12/11 ديسمبر 2011،أنظر:

[http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_03.html](http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html)

- فيما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

### ثانيا. إستراتيجية التمييز :

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و يتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم ، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر ، و حسب Levitt كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد ، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز و على استعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، ونواحي التمييز عديدة و لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلك ، فالجودة العالية ، إنخفاض تكلفة الصيانة ، سهولة استخدام و الحصول على المنتج ، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم ، سرعة تلبية الطلبات ، طول عمر المنتج ، كلها خصائص و مقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز ، و الصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي ، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها :

- أن يقدر المستهلك قيمة الإختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- وجود عدد كبير من المنافسين.<sup>1</sup>

### ثالثا. إستراتيجية التركيز :

و تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات ، حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج ، أو المنتجات أو سوق محددة.

و تأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحة الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين في انجازه، ولاستراتيجيات التركيز بعدان هما :

**البعد الأول :** التركيز على التكلفة أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، و لذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين ، و قد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

<sup>1</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 10 ، جوان 2013، ص 49.

**البعد الثاني :** التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة و هنا المؤسسة تسعى إلى تحقيق موقع متميز من خلال التميز في منتجاتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : قياس التنافسية و مؤشراتها

ثمة العديد من المؤشرات التنافسية ، فبعض الدراسات تحصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل أسعار الصرف الحقيقية ، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة ، تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية ،ولكن الانجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملا .  
يمكن ان لا تطابق مفهوم التنافسية ، المعرف بشكل مفصل على مستوى المنشأة او الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني ،فيمكن مثلا أن تتحقق تنافسية المنشأة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلا، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضا من زيادة المخرج لمستوى معين من دخل العمل ،فان جانبا من المنافع المحققة على مستوى المنشأة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصا في الدخل و الرفاه العام ينجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشآت أو مشاريع أخرى ،لذلك قد يتطابق المفهومان إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل ، و لهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاثة : مستوى المشروع ، مستوى الصناعة او القطاع، مستوى الاقتصاد الوطني، و يمكن أيضا أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي.<sup>2</sup>

### الفرع الأول : تنافسية المشروع و مؤشراتها

تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها " القدرة على انتاج السلع الصحيحة و الخدمات بال نوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى ".  
إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المشروع ، و بتبسيط شديد فان مشروع ليس تنافسيا حيث تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق. و هذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها و أن ثروته تتضاءل أو تنبدد ، و ضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع أن يكون قليل الربحية لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيته أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلف أكثر أو للسببين معا.

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني، مرجع سبق ذكره ،ص 184.

<sup>2</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 9-10.

و هكذا فعلى مستوى المشروع فإن الربحية و تكلفة الصنع و الانتاجية و الحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات على التنافسية.<sup>1</sup>

### 1- الربحية :

تتعلق بالقيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، وتعتبر الهدف المبدئي و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية، و يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، و بذلك لا تضمن تنافسياتها الحالية ربحيتها المستقبلية. و تعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة، و هي موضحة في شكل النسب التالية :<sup>2</sup>

- **عائد حقوق الملكية** : توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).

- **عائد رأس المال** : تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. و بذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر " TOBINS " و الذي يمثل :

النسبة السوقية للدين ورؤوس الاموال الخاصة بالمؤسسة/ تكلفة استبدال اصولها.

فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 فان المؤسسة غير تنافسية.<sup>3</sup>

ولابد من توفر معلومات كافية من أجل إيجاد نتائج واقعية و دقيقة، بالإضافة إلى الحصول على قيم حقيقية و مناسبة لانجاز النسب و حساب المؤشرات بشكل سليم، الا انه في غياب توفر بيئة اقتصادية مفتوحة مناسبة، فلا يوجد حل إلا بحساب المؤشرات انطلاقا من بيانات دفترية محاسبية مع الإشارة إلى ضرورة تعديل بعض المؤشرات بما يناسب الواقعية.

و هناك عاملين يمكن ان تتحقق الربحية من خلالهما و هما :<sup>4</sup>

**أولا. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة :** و يعني أن البيئة الخارجية و على وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> سامية لطلول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 76.

<sup>3</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>4</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانيا. تحقيق ميزة تنافسية: إن الميزة التنافسية و ليس البيئة الخارجية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة ، فهو يؤكد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل و مزايا التمييز في جودة المنتوجات و أخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين فقط و تقديم منتج بتكلفة أقل أو منتج بجودة مرتفعة.

### 2- التكلفة :

تعد تكلفة الصنع أو التصنيع بالنسبة للمؤسسة أهم محدد لمدى ربحيتها ، و ذلك من خلال مقارنة هذه النسب مع المنافسين لذا يعتبر مؤشرا كافيا عن التنافسية.

### 3- الإنتاجية :

يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقها ،أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ،و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية :الإنتاجية الجزئية و التي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات و أحد المدخلات كإنتاجية العامل و إنتاجية رأس المال ،الإنتاجية متعددة العوامل و التي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات ،الإنتاجية الكلية و التي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها ،و تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات،و مما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد و المخرجات ،لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات ،كما أنه إذا تم قياس النتائج بالكميات ،فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتوجات المعروضة من جانب المؤسسة.

و بما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف ،فإن الإنتاجية الكلية للعوامل مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المؤسسة للعملاء تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية .

و يمكن قياس المخرجات باستخدام احد المقاييس التالية :<sup>1</sup>

#### - الإنتاج الإجمالي :

وهو ما يعادل مجموع كميات أو قيم المنتجات .ويعد الاعتماد على الإنتاج الإجمالي في قياس المخرجات قليل الفائدة، ذلك أنه لحساب هذا الأخير قد يحدث تكرار في حساب مخرجات الصناعات التي قد تدخل كمدخلات في صناعات أخرى .كما أن تغير الإنتاج الإجمالي لا يعكس دائما التغير الحقيقي في الإنتاج، فقد يرجع إلى مجرد تغير في هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال أو كمية المستلزمات الوسيطة المستخدمة.

<sup>1</sup> سامية لحول ، مرجع سبق ذكره، ص ص :77-78.

- الإنتاج الصافي :

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

- القيمة المضافة أو الناتج :

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

4- الحصة من السوق :

يعتبر نصيب المؤسسة من السوق من بين أهم مؤشرات الحكم على مدى تنافسية المؤسسة، ومن الممكن أن تكون المؤسسة رابحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي. و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء واضمحلال السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي<sup>1</sup>.

ولقد بينت دراسات على المشروعات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع و من بينها:<sup>2</sup>

- هناك عوامل عديدة مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال كوفرات الحجم، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل ... الخ؛
- يمكن أن تحسن المشروعات أدائها من خلال التقليد و الابتكار (اليابان)؛
- إن المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية يكون في وضع هش اتجاه مزاحمة مشروعات ذات مدخل عوامل إنتاج اقل تكلفة ؛
- إن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة و تتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة و رقابة مستمرة على النوعية و التكاليف ؛

<sup>1</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره.

- إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين و إعادة التأهيل و النظر إلى العامل كشريك و ليس كعامل إنتاج؛
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته ،فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته و الدولة يمكن أن تساهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي و خلق مناخ تنافسي و إزالة العقبات أمام التجارة الوطنية و الدولية.

#### الفرع الثاني : تنافسية فرع النشاط الاقتصادي<sup>1</sup>

إن إجراء تحليل المنافسة على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى و فوارق مؤسسات القطاع محدودة و تعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات ،عوامل الإنتاج ،عمر المشروع،الحجم،الظروف التاريخية،وعوامل أخرى .

و إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية المنافسة فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل.إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية و دوليا أي تلك التي تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط . إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو فوق المتوسط ، على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسيا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

ويمكن قياس تنافسية فرع النشاط بالاعتماد على مقاييس تنافسية المشروع و أهم المؤشرات المستخدمة مؤشرات التكاليف و الإنتاجية و مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

#### أ- مؤشر التكاليف و الإنتاجية :

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل Total Factor Productivity (TFP) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف المزاخرين الأجانب و ثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل و نموها حسب مختلف فروع النشاط و أجرت تقسيما لفوارق التكلفة و أصول التفاوت في مستويات الإنتاجية كما يمكن استخلاص نتائج حول التنافسية المستقبلية بإسقاط معدلات الإنتاجية الكلية للعوامل مع احتمال أن هذه المعادلات لن تتكرر أو أن أسعار إنتاج عوامل الإنتاج و سعر الصرف يمكن أن تتغير أيضا.

<sup>1</sup> محمد وديع عدنان،مرجع سبق ذكره،ص ص 13-14.

وغالبا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحودية لليد العاملة CUMO ، و من الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية :

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (Q/L)_{ijt} \quad (1)$$

حيث :

$W_{ijt}$ : تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i و البلد j خلال الفترة t.

$R_{jt}$ : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t.

$(Q/L)_{ijt}$ : تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t.

و يصبح إذن من الممكن التعبير خلال المعادلة التالية عن " التكلفة الوحودية لليد العاملة النسبية " مع البلد k

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt} \quad (2)$$

و يمكن أن ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة إلى مثيلتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي :

- أن يرتفع معدل الأجور و الرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحودية تنجم عن غموضها فان ارتفاع التكلفة النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو ازدياد في سعر الصرف ، يكون مرغوبا فيه إذا كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية.

و لقد بينت التجارب الدولية و خاصة اليابان و ألمانيا أن حصول ارتفاع في CUMO و توسيع في الحصة من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الكلية<sup>1</sup>.

ب- مؤشرات الحصة من السوق الدولي :

تستعمل في هذا المجال الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط ، و هكذا فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو أن حصته من الواردات تتزايد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> نفس المرجع .



**ج- دليل التجارة ضمن الصناعات :**

وبين هذا الدليل الصلات التجارية بين الصناعات ، و كلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة للبلد المعني. وباستعمال طريقة دليل التجارة بين الصناعات بينت دراسة اجراها Kuzel و Havry Lyshyn في سنة 1997 ، أن الدول العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالقياس إلى أقاليم أخرى في العالم فالدليل ضعيف لا يتجاوز 0.25 لفترة 94/92 على الرغم من التحسن الذي حصل حيث انتقل من 0.189 لفترة 86/84 مقابل 0.878 للدول الصناعية و 0.773 لدول النافتا NAFTA<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث : تنافسية البلد**

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية و لكن سنركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد أو على النتائج التجارية للبلد ، و فيما يلي توضيح لهذه المؤشرات :<sup>2</sup>

**أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد:**

إن نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الإنتاجية مفهومان مترابطان و ليس متطابقين ، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (TFP) وعلى الموهوبات من رأس المال و الموارد الطبيعية وحدود التجارة. و إن الارتفاع في (TFP) يزيد من دخل الفرد كما يفعل ذلك التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال الفيزيائي و التحسن في حدود التجارة. و تتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستورداته ، و يزيد الدخل الفرد أيضا بارتفاع (TFP) الناجم عن الابتكار في جانب التقنيات و الجانب التنظيمي و عن التحسينات الملاحظة في المهارات و المعارف الإنسانية التي تعزى بدورها برؤوس الأموال المستثمرة في البحث و التعليم.

إن نمو الإنتاجية مؤشر هام و غالبا لا يتم التفريق بينه و بين نمو الدخل الفردي، أو أن تعبير الإنتاجية يستعمل بدون دقة و تعبر عن إنتاجية اليد العاملة و في بعض الأحيان عن إنتاجية العوامل الكلية فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعزى أساسا إلى نمو (TFP) يشكل المؤشر الأفضل للازدهار الاقتصاد الوطني ، فانه بإمكان عمليا استعماله للتأثير عن التنافسية الوطنية.

**ب- النتائج التجارية :**

هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد و منها مايلي :

**1- الميزان التجاري :**

إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا. كما أن العجز في الحساب

<sup>1</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص: 19-22.

الجاري يمثل تحويلا حقيقا للأجانب أي زيادة قيمة السلع و الخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج. و كنتيجة للادخار السلبي و القروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها و الخدمات للبلد المعني أقل تنافسية ، و في الغالب فان الحصة من السوق للمنتجين المحليين سوف تنقص.

## 2- تركيب الصادرات :

لقد استعمل بعض الاقتصاديون تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى قطاعات ذات تقنية عالية ، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتزايد فهذا سيسمح بوجود تحسن في الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة و هذا يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجار و ذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في الفروع الأخرى.

## المبحث الثالث : تنمية الميزة التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة ، إذ شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء محلية أو دولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية ، و لم تستثن أي مؤسسة في العالم من تأثيرات العولمة ، إذ غالبا ما تتدخل الدولة من خلال قطاعاتها و مؤسساتها العامة بصيغة تتبنى أدوارا فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمؤسساتها العاملة محليا و دوليا ، مما دفع بجمع المؤسسات لتحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق ميزة تنافسية.

## المطلب الأول : عرض نظريات الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية الذي أدخل منتصف الثمانينات على يد Porter هو التطور الحديث في فكرة الميزة النسبية فلقد وقع تحول في المفاهيم فمن مفهوم الميزة النسبية و التي تتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية و أيدي عاملة رخيصة ، مناخ ، موقع جغرافي و التي تسمح بإنتاج رخيص و تنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية و يتمثل في اعتماد الدولة على تكنولوجيا و العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج و فهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة في تحديد التنافسية ، ففي حين تقتضي الميزة النسبية في اقتحام الأسواق الدولية و الاعتماد على الدعم و الحماية المقدمين من قبل الحكومة و على الاتفاقيات و البروتوكولات التجارية الموقعة مع الأطراف الخارجية و على استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانبا العرض)، و بالتالي إنتاج السلع المنافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود و المنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية و المحلية ، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانبا الطلب) من حيث النوعية و الجودة ، و بالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة و مدربة حتى ولو أدى ذلك إلى زيادة الكلفة على المدى القصير ، إذ أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة و الغنية<sup>1</sup> . و فيما يلي عرض لمراحل تطور المزايا التنافسية :

<sup>1</sup> القدرة التنافسية للصناعة التحويلية :دراسة حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08/2010، نوفمبر 2010، أنظر:

<http://labocolloque5.voila.net/81khiariz.pdf>

## الفرع الأول : الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية التقليدية

## 1. نظرية النفقة المطلقة لآدم سميت :

ترجع أول محاولة جديّة لتفسير التجارة الدولية و التخصص تفسيراً علمياً إلى آدم سميت الذي نوه في كتابه ثروة الأمم عام 1776 م بمزايا تقسيم العمل و التخصص سواء في نطاق المشروع الواحد أو في المحيط الدولي. وفي رأيه أن تقسيم العمل الدولي يجبر الدولة أن تتخصص في إنتاج السلع التي تمكنها ظروفها الطبيعية من أن يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها (أي تكلفتها المطلقة أقل بالنسبة لغيرها من الدول) ، ثم تبادل ما يفيض عن حاجتها من هذه السلع بما يفيض عن حاجة الدولة الأخرى من سلع تتمتع في إنتاجها أيضاً بميزات مطلقة.<sup>1</sup>

و لقد ثار التساؤل عما سيكون عليه الحال إذا ما كان هناك دولة محرومة من كل ميزة مطلقة في إنتاج أي سلعة إذا ما قورنت بالدول الأخرى ، هل تأخذ مثل هذه الدولة بسياسة الاكتفاء الذاتي و تحرم التجارة بينها و بين الدول الأخرى ؟ أم يتعين عليها الدخول إلى معترك الحياة الاقتصادية الدولية ؟

الواقع أن تحليل آدم سميت لم يجب عن هذه التساؤلات، و لقد تعين الانتظار لأكثر من أربعين عاماً حتى أتى ريكاردو ليحجّب عنها في نظريته عن التجارة الدولية و التي عرفت باسم **نظرية التكاليف النسبية** .

## 2. نظرية التكاليف النسبية لدافيد ريكاردو :

نشر دفيد ريكاردو مبادئ في الاقتصاد السياسي عام 1817 م و قدم فيه قانون النفقات النسبية الذي يعد أهم القوانين الاقتصادية حتى في عصرنا الحاضر و يطلق على نظرية النفقات النسبية أيضاً نظرية المنافع المقارنة أو المزايا النسبية.<sup>2</sup>

فطبقاً لتحليل ريكاردو إذا كانت دولة ما متخلفة تخلفاً مطلقاً في كافة السلع فإنه لا يزال هناك أساس لقيام تجارة مربحة بينها و بين الدولة الأخرى على أساس الميزة النسبية.<sup>3</sup>

حيث أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي تنتجها بنفقات نسبية أقل من الدولة الأخرى ، و تقوم بتصديرها لكي تستورد السلع التي تتمتع دول أخرى في الخارج بإنتاجها بنفقات نسبية أقل ، و يتم التبادل التجاري بين الدوليتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينهما و ليس التكاليف المطلقة التي تمثل حالة خاصة من التكاليف النسبية الأكثر عمومية و شمولية.<sup>4</sup>

\* التكلفة المطلقة لسلعة ما في دولة معينة هي عبارة عن كمية العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من هذه السلعة في هذه الدولة .

<sup>1</sup> محمد يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي، نظريات وسياسات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الرحمان يسري أحمد، إيمان محب زكي و آخرون، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص 36.

<sup>4</sup> علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

و لتوضيح ذلك قدم ريكاردو مثالا عدديا\* لشرح نظريته ،فافتراض وجود دولتين هما :انجلترا و البرتغال، تنتجان سلعتين هما المنسوجات و الخمر ، و نفقات الوحدة من كل سلعة مقدرة بساعات العمل هي:

جدول رقم (02) : مثال عن نظرية ريكاردو

الدولة	الخمر	المنسوجات
البرتغال	80	90
انجلترا	120	100

المصدر : محمد يونس،مرجع سبق ذكره،ص 26.

ووفقا لريكاردو ،فانه إذا كانت البرتغال تنتج السلعتين بتكلفة مطلقة أقل من تكلفة إنتاجهما المطلقة في انجلترا ، إلا ان التكلفة النسبية لإنتاج الخمر فيها (أي في البرتغال ) اقل من التكلفة النسبية لإنتاج المنسوجات، و إذا كانت التكلفة المطلقة لإنتاج سلعتين في انجلترا أكبر من التكلفة المطلقة لإنتاجهما في البرتغال فإن التكلفة النسبية لإنتاج المنسوجات فيها (أي في انجلترا) أقل من التكلفة النسبية لإنتاج الخمر ، و عليه يكون من مصلحة البرتغال – وفق هذا المثال- أن تخصص في إنتاج الخمر و ان تعتمد على انجلترا في تزويدها بالمنسوجات ،كما انه من مصلحة انجلترا أن تخصص في إنتاج المنسوجات و تعتمد على البرتغال في تزويدها بالخمر. ويمكن توضيح ذلك من خلال مقارنة التكلفة النسبية لإنتاج السلعتين في إحدى الدولتين مع التكلفة النسبية لإنتاجهما في الدولة الأخرى و يتم ذلك كالآتي:<sup>1</sup>

$$0.89 = \frac{\text{تكلفة إنتاج الخمر}}{\text{تكلفة إنتاج المنسوجات}} = \frac{80 \text{ ساعة عمل}}{90 \text{ ساعة عمل}} \text{ في البرتغال :}$$

أي تكلفة إنتاج وحدة واحدة من الخمر تعادل 0.89 من تكلفة إنتاج وحدة واحدة من المنسوجات.

<sup>1</sup> محمد يونس،مرجع سبق ذكره،ص ص:26-27.

\* تجدر الإشارة إلى أن هذا المثال يستند إلى مجموعة من الافتراضات و هذه الفرضيات لا تنطبق فقط على نظرية ريكاردو و إنما على كل النظريات الكلاسيكية و هي :

- وجود دولتين و سلعتين في التبادل التجاري،- تجارة حرة مع وجود منافسة تامة في الأسواق.
- حرية تنقل عناصر الإنتاج داخل الدولة و عدم قدرتها على التنقل بين الدول.
- ثبات تكلفة وحدة السلعة المنتجة و هذا يعني أن عدد ساعات العمل المبذولة في إنتاج وحدة واحدة من السلعة المنتجة لا تتغير بغض النظر عن الكميات المنتجة من السلعة و هذا يعني أن منحى عرض السلعة يكون أفقيا.
- ثبات التكنولوجيا و انعدام التغيرات و التطورات التكنولوجية في داخل كل دولة من الدولتين و لكن المستوى التكنولوجي يختلف من دولة إلى أخرى .، - انعدام نفقات النقل و التعريفات الجمركية.
- يتوفر لكل دولة ثروات طبيعية محدودة ، و جميع الوحدات المكونة لكل ثروة طبيعية معينة متشابهة .
- استخدام نظرية العمل للقيمة في تمييز السلع ،و قيمة أي سلعة تقاس بكمية العمل التي تستخدم في إنتاجها .
- تجانس العمل و الأنواع في الدول المختلفة التي يجري بينها التبادل التجاري.
- التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج.

$$\text{في انجلترا :} \quad 1.2 = \frac{\text{تكلفة إنتاج الخمر} \quad 120 \text{ ساعة عمل}}{\text{تكلفة إنتاج المنسوجات} \quad 100 \text{ ساعة عمل}}$$

أي أن تكلفة إنتاج وحدة واحدة من الخمر تعادل تكلفة إنتاج 1.2 وحدة و على ذلك تكون تكلفة إنتاج الخمر بالنسبة إلى المنسوجات في البرتغال أقل منها في انجلترا ( $1.2 > 0.89$ ) و من ثم يكون من مصلحة البرتغال أن تخصص في إنتاج الخمر لأنها تنتجها بتكلفة نسبية أقل من تكلفة إنتاجها النسبية في انجلترا. و بذات الطريقة يمكن توضيح أنه من مصلحة انجلترا ان تخصص في إنتاج المنسوجات لأنها تنتجها بتكلفة نسبية أقل من تكلفتها النسبية في البرتغال ( $0.83 = 120/100 > 80/90 = 1.12$ ). غير أن ريكاردو لم يوفق في الوصول إلى الخطوة التالية و هي تحديد نسبة أو معدل التبادل الدولي بين الدولتين ، و ذلك لأنه كان مهتما بأن يثبت أنه يكفي أن يكون هناك اختلاف في التكاليف النسبية و ليس التكاليف المطلقة في إنتاج السلع في الدولتين حتى تقوم التجارة الدولية.

#### \* حدود النظرية الكلاسيكية: 1

- لقد وجه النقد إلى النظرية الكلاسيكية بسبب قيامها على أساس أن القيم التبادلية للسلع داخل الدولة إنما تتحدد على أساس مقدار العمل المبذول في إنتاج هذه السلع ، أي على أساس نظرية القيمة للعمل، فهذه النظرية الأخيرة تقوم على أساس أن قيمة الشيء يتحدد بمقدار ما يحتويه من عمل أو بمقدار ما يتطلبه إنتاجه من عمل. و قد كانت هذه النظرية أساسا لشرح الكيفية التي تتحدد بها الأسعار المحلية للسلع ، إلا أن نظرية القيمة للعمل أصبحت مهمة ذلك أنها تجعل من العمل العنصر الوحيد المستخدم في الإنتاج بينما هناك عوامل إنتاج مختلفة تشترك في العملية الإنتاجية كما أن العمل ليس عنصرا متجانسا.

- إن الاقتصاديين الكلاسيك كان اهتمامهم موجه إلى إيضاح الربح من التجارة الدولية أكثر من اهتمامهم بشرح ميكانيكية التجارة، فالنظرية الكلاسيكية نجحت في شرح أثر التجارة الدولية على رفاهية الدول ، من خلال إيضاح كيف أن الاختلاف في تكاليف العمل النسبية تحقق فائدة عند قيام التجارة الدولية بين الدول، و لكنها لم توفق في إيضاح السبب في أن التكاليف أقل و أن العمل أكثر إنتاجية في بلد عن آخر.

- كما أن الكلاسيك عمدوا إلى عرض هذه النظرية و ذلك بتصوير حالة مبسطة متمثلة في وجود سلعتين و دولتين بالإضافة إلى عدم وجود تكاليف لنقل السلعة من دولة إلى أخرى و عدم وجود حواجز جمركية أي افترضوا انعدام مصاريف التحويل عموما، و افترضت أيضا هذه النظرية أن التجارة تتم في صورة مقايضة أي لا وجود لاستخدام النقود ، كما أن الإنتاج خاضع لثبات التكاليف و أذواق المستهلكين في كلا الدولتين أذواقا واحدة، كما تهمل هذه النظرية عنصر الزمن أي الطابع الديناميكي ، فهي ذات

<sup>1</sup> سامي خليل مرسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93-95.

طابع ساكن لا يأخذ بعين الاعتبار درجة التطور الصناعي و التكنولوجي الذي يحدث عبر الزمن و ما مدى تأثيره على المزايا النسبية الطبيعية،فما هو ميزة اليوم قد لا يكون غدا.

كل هذه الافتراضات أضعفت من النظرية ،مما دعى بالاقتصاديين إلى إدخال التعديلات و التحسينات على هذه النظرية و بالتالي ظهور نظرية جديدة أكثر اقترابا من الواقع حاولت تصحيح الانحرافات التي تخللت التحليل الكلاسيكي ،و تتمثل هذه النظرية في نظرية السويديين " إلي هكشر " و " برتل أولين " .

### الفرع الثاني : الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية النيوكلاسيكية

لقد جاءت مساهمة E.Heckcher و من بعدها مساهمة تلميذه B.Ohlin \* لتمثلا أولى المحاولات الرئيسية لتفسير الاختلافات في المزايا النسبية و بالرغم مما بين المساهمتين من اختلافات إلا أنه يمكن التجاوز عنها و جمعها في إطار نظرية واحدة.<sup>1</sup>

وتقسم نظرية (هكشر- أولين) إلى نظريتين مترابطتين ببعضهما البعض،الأولى و المعروفة باسم نظرية هبات عناصر الإنتاج Factor Endowment Theory و تختص بتفسير أسباب اختلاف المزايا النسبية لإنتاج السلع بين الدول المختلفة على أساس اختلاف درجة الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج ،و النظرية الثانية و المعروفة باسم نظرية تعادل أسعار عناصر الإنتاج Factor Equalization Theory و تحاول تفسير أثر التجارة الدولية على أسعار عناصر الإنتاج عالميا.<sup>2</sup>

#### أ- نظرية هبات عناصر الإنتاج :

توضح هذه النظرية أن قيام التجارة المربحة بين دولتين يتطلب تخصص كل دولة في إنتاج و تصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها استخداما كثيفا لعنصر الإنتاج المتوفر في الدولة نسبيا ،و من ثم تستطيع إنتاج هذه السلعة بتكلفة نسبية أقل حيث ينخفض سعر هذا العنصر دخل الدولة ،كما تقوم الدولة باستيراد السلع التي يتطلب إنتاجها استخداما كثيفا لعنصر الإنتاج النادر نسبيا حيث ترتفع تكاليف إنتاج هذه السلعة بسبب ارتفاع سعر عنصر الإنتاج النادر نسبيا.<sup>3</sup> و قبل توضيح منطق نظرية هكشر- أولين لابد من عرض بعض النقاط الأساسية :

\* اثنان من رجال الاقتصاد من السويد،وقد نشر E.Heckcher مقالا في 1919 يحتوي على أسس نظريته بعنوان : **The effect of foreign trade on the distribution of income** و لكن النظرية لم تشتهر إلا بعد أن قام B.Ohlin بنشر كتاب له في 1933 بعنوان :

#### Inter-regional and international trade

<sup>1</sup> عبد الرحمان يسري أحمد،الاقتصاديات الدولية،الدار الجامعية ، الإسكندرية،القاهرة،2007،ص 65.

<sup>2</sup> عبد الرحمان يسري أحمد،إيمان محب زكي و آخرون ،مرجع سبق ذكره،ص 96.

<sup>3</sup> إيمان عطية ناصف،هشام محمد عمارة،مبادئ الاقتصاد الدولي،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،القاهرة،2008،ص 98.

1- المقصود بكثافة عنصر الإنتاج :

في عالم يفترض أن يكون به دولتان (دولة أ ، دولة ب) وتنتج كل منها سلعتين (س، ص) و تستخدم كل منهما في الإنتاج عاملين من عوامل الإنتاج العمل و رأس المال ، و في هذا العالم المفترض يمكن القول أن السلعة س هي السلعة كثيفة رأس المال

$$\frac{\text{عنصر رأس المال}}{\text{عنصر العمل}} \text{ إذا كانت نسبة } \frac{\text{عنصر رأس المال}}{\text{عنصر العمل}} \text{ المستخدمة في إنتاج السلعة س أكبر من نسبة } \frac{\text{عنصر رأس المال}}{\text{عنصر العمل}}$$

المستخدمة في إنتاج السلعة ص<sup>1</sup>.

و العكس صحيح إذا كانت السلعة ص سلعة كثيفة العمل فهذا يعني ارتفاع نسبة المستخدم في إنتاج السلعة ص  $\frac{\text{العمل}}{\text{رأس المال}}$  بالمقارنة بنسبة المستخدم في إنتاج السلعة س  $\frac{\text{العمل}}{\text{رأس المال}}$

2- الوفرة النسبية لعنصر الإنتاج :

هناك طريقتان لتعريف وفرة عامل الإنتاج ،إحدى الطرق هو إن نبني التعريف على أساس الوحدات المادية أي على أساس الكمية الكلية من رأس المال و العمل المتوافرة في كل دولة ، و الطريقة الأخرى أن نبني التعريف على أساس الأسعار النسبية للعامل ،أي على أساس سعر تأجير رأس المال المتمثل في الفائدة و سعر وقت العمل في كل دولة (الأجر)<sup>2</sup>.

الطريقة الأولى : قياس الوفرة النسبية بوحدات مادية

طبقا لهذه الطريقة فإن الدولة أ تتمتع بالوفرة النسبية في عنصر رأس المال ،إذا كان إجمالي الكميات العينية المتوفرة فيها من رأس المال منسوبة إلى إجمالي الكميات العينية المتوفرة فيها من عنصر العمل أكبر من نصيرتها في الدولة ب<sup>3</sup>. أي أن :<sup>4</sup>

$$\left( \frac{\text{إجمالي كمية رأس المال}}{\text{كمية العمل}} \right) \text{ في الدولة أ} < \left( \frac{\text{إجمالي كمية رأس المال}}{\text{كمية العمل}} \right) \text{ في الدولة ب}$$

<sup>1</sup> عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سبق ذكره، ص ص :105-106.

<sup>2</sup> سامي خليل، الاقتصاد الدولي، الجزء الأول، نظرية التجارة الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 198.

<sup>3</sup> علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>4</sup> عبد الرحمان يسري، إيمان محب زكي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 98.



الطريقة الثانية : قياس الوفرة النسبية عن طريق أسعار عناصر الإنتاج

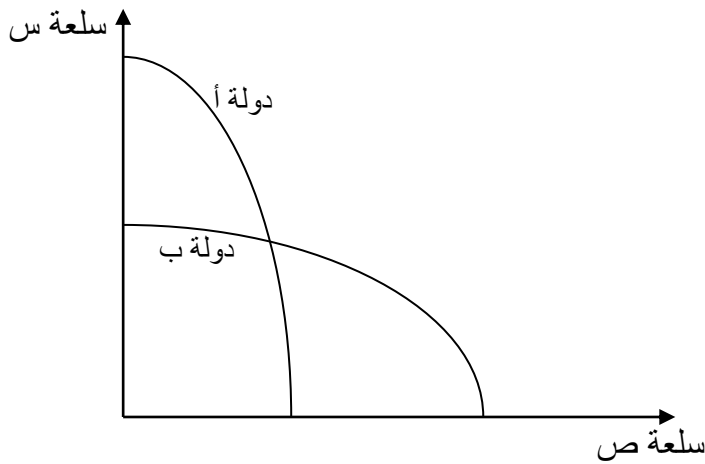
و طبقا للطريقة الثانية و بالاعتماد على أسعار عوامل الإنتاج ،فإن الدولة أ تتمتع بوفرة في عنصر رأس المال إذا كان :<sup>1</sup> النسبة بين

$$\frac{\text{سعر عنصر رأس المال (الفائدة)}}{\text{سعر عنصر العمل (الأجر)}} \text{ للدولة ب} > \frac{\text{سعر عنصر رأس المال (الفائدة)}}{\text{سعر عنصر العمل (الأجر)}} \text{ للدولة أ أقل من}$$

أي أن الدولة أ تتمتع بوفرة نسبية في عنصر رأس المال إذا كان :

$$\left( \frac{\text{الفائدة}}{\text{الأجر}} \right) \text{ في الدولة ب} > \left( \frac{\text{الفائدة}}{\text{الأجر}} \right) \text{ في الدولة أ}$$

و تنعكس الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج داخل الدولة على شكل منحنى إمكانيات إنتاجها كما هو موضح في الشكل أدناه :



المصدر: علي عبد الفتاح أبو شرار ،مرجع سبق ذكره ،ص 109.

شكل رقم ( 14 ) :منحنيات إمكانية الإنتاج للدولة أ و الدولة ب

ونظرا لتمتع الدولة أ بالوفرة النسبية في عامل رأس المال و أن السلعة س سلعة كثيفة رأس المال و عليه فإن منحنى إمكانية الإنتاج للدولة أ ينحرف باتجاه المحور الرأسي الذي تقاس عليه سلعة س و بالمقابل فالدولة ب و نظرا لتمتعها بالوفرة النسبية في عنصر العمل و أن السلعة ص سلعة كثيفة العمل فإن

<sup>1</sup> عبد الرحمان يسري،إيمان محب زكي وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص 99.

منحنى امكانية الانتاج للدولة ب ينحرف باتجاه المحور الأفقي الذي تقاس عليه سلعة ص و يصبح مبسوطا و عريضا كما هو موضح في الشكل اعلاه.

### ب- نظرية تعادل أسعار عناصر الإنتاج

وفقا لافتراضات نظرية (هكشر - اولين) تقرر نظرية تعادل أسعار عناصر الانتاج أن التجارة الدولية سوف تؤدي إلى تعادل الأسعار النسبية و المطلقة لعناصر الإنتاج المتجانسة بين الدول التي تقوم بينها التجارة و يعني ذلك ان التجارة الدولية سوف تؤدي في الأجل الطويل إلى تساوي أجور العمالة ذوي المهارة المتجانسة في الدول التي تتم بينها التجارة و بالمثل سوف تؤدي إلى تساوي أسعار الفائدة على رؤوس الأموال المتجانسة بين الدول.

و يمكن توضيح ذلك كما يلي<sup>1</sup>:

إذا كانت الدولة أ دولة كثيفة رأس المال و تتمتع بوفرة نسبية في عنصر رأس المال حيث :

$$\left( \frac{\text{سعر الفائدة}}{\text{أجر العمل}} \right) \text{ في الدولة ب} > \left( \frac{\text{سعر الفائدة}}{\text{أجر العامل}} \right) \text{ في الدولة أ}$$

في حالة قيام تجارة بينها و بين الدولة ب فسوف تخصص في إنتاج و تصدير السلعة س كثيفة رأس المال و لذلك سيزيد إنتاجها من السلعة س ويزيد بالتالي طلبها على عنصر رأس المال و من ثم يرتفع سعر الفائدة على رأس المال.

و في نفس الوقت سينخفض إنتاجها من السلعة ص كثيفة العمل حيث يقل الطلب على العمل و ينخفض اجر العامل و لذلك سوف يختفي الفارق بينها و بين الدولة ب في نسبة  $\frac{\text{سعر الفائدة}}{\text{أجر العامل}}$ .

و نفس الأمر يحدث في الدولة ب كثيفة العمل حيث تتمتع بوفرة نسبية في عنصر العمل و يعني ذلك أن:

$$\left( \frac{\text{الأجر}}{\text{سعر الفائدة}} \right) \text{ في الدولة أ} > \left( \frac{\text{الأجر}}{\text{سعر الفائدة}} \right) \text{ في الدولة ب} \text{ نسبة}$$

و في حالة قيام التجارة تخصص الدولة ب في إنتاج السلعة ص كثيفة العمل حيث يزيد طلبها على عنصر العمل لزيادة إنتاج السلعة كثيفة العمل فيرتفع أجر العامل.

<sup>1</sup> عبد الرحمان يسري، إيمان محب زكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

و في نفس الوقت يقل إنتاجها من السلع كثيفة رأس المال و من ثم ينخفض طلبها على عنصر رأس المال فينخفض سعر الفائدة حتى تتساوى النسبتين :

$$\text{نسبة} \left( \frac{\text{الأجر}}{\text{سعر الفائدة}} \right) \text{ في الدولة أ} = \text{نسبة} \left( \frac{\text{الأجر}}{\text{سعر الفائدة}} \right) \text{ في الدولة ب}$$

و تعرضت نظرية هكشر-أولين إلى العديد من الانتقادات خاصة بعد الاختبار العلمي الذي اجري على النظرية من قبل ليونتييف\* و أهم هذه الانتقادات مايلي:<sup>1</sup>

- تعتبر نظرية هكشر - أولين أن أساليب الإنتاج واحدة و لكن الدوال تختلف من حيث تمتعها بالوفرة النسبية لعناصر الإنتاج ،كما أن هذه النظرية لا تفرق بين البلدان المتقدمة و المتخلفة حسب فرضية تساوي الهيكل الاقتصادي بينهما ،و الحقيقة ان هناك تفاوت كبير في قدرة و مرونة الاقتصاديات المتخلفة على التكيف.

- يغلب على هذه النظرية الطابع السكوني فهي أغفلت دور التكنولوجيا و ما تولده من الاختراعات و تجديسات تؤدي إلى اكتساب بعض الدول لميزة نسبية مؤقتة تظل محتفظة بها لفترة زمنية معينة.

- أهملت هذه النظرية مفهوم الميزة النسبية المكتسبة و المرتبطة بالوفرة أو الندرة النسبية لعنصر رأس المال البشري أي عنصر العمل الماهر.

و كل هذه الانتقادات دفعت إلى البحث عن نظريات أخرى أكثر واقعية و تكون ديناميكية و تركز على التطور التكنولوجي و ما يحدث من ميزات نسبية مكتسبة .

### الفرع الثالث : النظرية الحديثة للميزة النسبية

إن العالم في الواقع لا يتوقف عن التغيير و هذا ما جعل النظرية التقليدية للميزة النسبية غير ملائمة بسبب طابعها السكوني و لهذا ظهرت مناهج و نظريات حديثة ، هذه المناهج تعمل على اسقاط العديد من الفروض غير الواقعية المرتكز عليها في النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية ، و الأخذ

\* حاول العالم الاقتصادي Wassily Leontief سنة 1951 إجراء اختبار علمي لنظرية (هكشر \_ أولين) على الاقتصاد الأمريكي ،فمن المعروف أن الوم أ تتمتع بوفرة نسبية في عنصر رأس المال و ندرة نسبية في عنصر العمل و لذلك من المتوقع طبقا لنظرية (هكشر\_ أولين) أن تقوم الوم أ بتصدير السلع ذات الكثافة الرأسمالية حيث ينخفض سعر الفائدة على رأس المال و تستورد السلع ذات الكثافة العمالية حيث ترتفع الأجور ،لكنه توصل في اختباره هذا إلى عكس ما كان متوقعا إذ وجد أن صادرات الوم أ تتكون من سلع كثيفة العمل و وارداتها كثيفة رأس المال و هذا ما يتعارض مع منطق نظرية هكشر- أولين ،و قد حاول ليونتييف تفسير ذلك على أساس أن إنتاجية العامل الأمريكي مرتفعة و تقدر بـ 3 أضعاف إنتاجية العامل بالدول الأخرى و هذا لان العامل الأمريكي له خبرة و تعليم و كفاءة عالية.

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، الأثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 22.

بفروض أخرى أكثر واقعية و انسجاما مع حقائق الواقع الاقتصادي العالمي، خاصة بعد الثورة التكنولوجية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، و من بين أهم هذه النظريات نجد :

### 1. نظرية نسب عوامل الإنتاج الجديدة :

و التي تعرف أيضا باسم نظرية مهارة العمالة و التخصص ، و قد قدمت هذه النظرية من طرف الاقتصادي Keesing \* سنة 1961<sup>1</sup>، و تسقط هذه النظرية الفرض الكلاسيكي الخاص بتجانس عنصر العمل ، و تحل محله فرض انقسام هذا العنصر إلى مجموعات غير متجانسة تتفاوت فيما بينها في درجة المهارة حيث ميز كيسنج بين ثماني فئات للتأهيل كما يلي :

- 1- العلماء و المهندسون
- 2- التقنيون و المصممون الصناعيون
- 3- الأطارات الأخرى
- 4- القيادات
- 5- عاملو الآلات و الكهرباء
- 6- البقية من العمال اليدويين ذوي المهارة
- 7- الموظفون بالمكاتب
- 8- العمال غير الماهرين أو شبه الماهرين.

### 2. النظرية التكنولوجية :

يمكن القول بصفة عامة أن المناهج التكنولوجية في التجارة الدولية عبارة عن تحليل ديناميكي لقانون النفقات النسبية، تشرح و تفسر نمط التجارة الخارجية بين الدول في ذلك النوع من المنتجات الذي يعتبر نتيجة مباشرة للتغيرات التكنولوجية، هذه التغيرات التكنولوجية تأخذ إما شكل اختراع أو شكل تجديد، و يترتب على هذا اكتساب الدولة صاحبة الاختراع أو التجديد لميزة نسبية في إنتاج إحدى السلع الموجهة إلى السوق الداخلي، و من نتيجة ذلك أيضا قيام الدولة المخترعة بتصدير هذه السلعة إلى السوق الخارجية لتمتعها بمزايا نسبية ذات طبيعة احتكارية وقتية (ظرفية)، و تتكون النظرية التكنولوجية في

\* قام كيسنج بدراسة الصادرات بالنسبة لـ 46 قطاع و 14 بلدا وجد فيها أن الو م أ لها أعلى نسبة مئوية فيما يخص الفئات الثلاثة الأولى وهي العناصر التي تعتمد على إنفاق كبير في مجال البحث العلمي وأوضح كيسنج أن في الو م أ هناك علاقة و ارتباط وثيق بين النفقات المتخصصة للبحث العلمي في أي مؤسسة أو قطاع و بين قدرته التصديرية ، حيث كلما زاد الإنفاق على البحث و التطوير كلما زادت و ارتفعت القدرة التقديرية للقطاع أو المؤسسة و العكس صحيح ، و النتيجة المتوصل إليها هي أن تميز الو م أ يكون صادراتها كثيفة العمل يرجع إلى ما تحضى به هذه الدولة من وفرة نسبية في عنصر رأس المال البشري المؤهل ، أي الذي يتم الإنفاق عليه وهو بالتالي يدخل في رأس المال العام للدولة ، و منه إذا جمعنا رأس المال البشري مع رأس المال المادي في الو م أ لوجدنا صادراتها في النهاية هي كثيفة رأس المال ، و هو ما سمح بقلب لغز ليوننتيف وتصحيح نموذج هكشر – أولين في نسب عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات : العلاقات الاقتصادية و التنمية، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2000، صص 32-33.

التجارة الدولية طبقا للتعريف الذي قدمه الاقتصادي " هاري جونسون " H.Johnson من ثلاث نماذج رئيسية و هي :

- نموذج اقتصاديات الحجم
- نموذج الفجوة التكنولوجية
- نموذج دورة حياة المنتج

### 1- نموذج اقتصاديات الحجم :

هذا المنهج أدخل مفهوم جديد متمثل في وفرات الإنتاج الكبير كأحد المصادر الرئيسية للمزايا النسبية المكتسبة ، حيث ان زيادة عائد الحجم إنما يشير إلى حالة الانتهاج الذي يتزايد بنسبة أكبر من النسبة التي يتزايد فيها استخدام الموارد أو عوامل الإنتاج ، و معنى ذلك أنه لو ضاعفنا جميع المدخلات بمقدار ثلاث أمثال فإن الإنتاج يزيد بمقدار أكثر من ثلاث أمثال.

و زيادة عائد الحجم تحدث لأنه عند العمليات ذات الحجم الكبير فإن تقسيما للعمل و تخصصا أكبر يصبح ممكنا ، بمعنى أن كل عامل يستطيع أن يتخصص في القيام بمهمة بسيطة متكررة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، هذا بالإضافة إلى أن العمليات ذات الحجم الكبير عادة ما تسمح بالإقدام على استخدام آلات أكثر تخصصا و أكبر إنتاجية الأمر الذي لا يكون ممكنا عند العمليات ذات الحجم الصغير.<sup>1</sup>

### 2- نموذج الفجوة التكنولوجية :

وفقا لنموذج الفجوة التكنولوجية و الذي وضعه Posner في سنة 1961 فإن جزءا كبيرا من التجارة الدولية بين الدول الصناعية مبني على تقديم سلع جديدة ، و خطوات إنتاجية جديدة ، و هذا يعطي للمنشأة المخترعة و الدولة سلطة احتكارية مؤقتة في السوق العالمي ، و مثل هذه السلطة الاحتكارية المؤقتة مبنية على الاختراع و الحق الممنوح للمخترع<sup>2</sup> ، و قد أوضح بوسنر أن الاختراعات و التجديدات التي تتم في بلد معين تكسب ميزة نسبية جديدة تستمر إلى حين انتقال استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة إلى العالم الخارجي ، فالاختراع الحديث يؤدي إلى نشأة فجوة تقنية (تكنولوجية) لصالح هذا البلد مقارنة مع غيره من البلدان و تستمر هذه الفجوة مدة معينة قد تطول و قد تقصر.

ورغم هذا فقد ظل النموذج عاجزا عن الإجابة عن سؤالين هامين في تفسير التبادل الدولي هما :

**أولا :** لماذا يقتصر ظهور الاختراعات و التجديدات على الدول الصناعية الأكثر تقدما مثل الو. م. أ ، اليابان ، ألمانيا، دون غيرها من البلدان ؟

**ثانيا :** ما هي الفترة الزمنية التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية و المزايا النسبية التي تصاحبها ؟

<sup>1</sup> سامي خليل ، مرجع سبق ذكره ،ص 240.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 260

الإجابة على هاذين السؤالين الهامين تتطلب ظهور تحليل جديد في هذا المجال وهو الإنجاز الذي قام به فرنون Vernon من خلال نظريته حول دورة حياة المنتج.

### 3- نموذج دورة حياة المنتج :

وهو نموذج أكثر تعميما و امتدادا لنموذج الفجوات التكنولوجية و الذي تم تقديمه بواسطة Vernon في سنة 1966 م ، ووفقا لهذا النموذج فإنه عند تقديم منتج جديد فإنه عادة ما يتطلب عمالا على مستوى عال من المهارة الإنتاجية ، و عندما يكتمل المنتج و يصبح ناضجا و يحوز على قبول إجماعي فإنه يصبح نمطيا ، أي يصبح من الممكن إنتاجه بواسطة وسائل إنتاجية عامة وبواسطة عمال أقل مهارة، و عليه فإن الميزة النسبية في إنتاجه تنتقل من الدول المتقدمة – والتي قدمت في الأصل هذا النموذج- إلى الدولة الأقل تقدما حيث يكون العمل نسبيا ارخص ، و قد يكون ذلك مصحوبا بواسطة استثمارات أجنبية مباشرة من الدولة المخترعة إلى الدول ذات الأجور المنخفضة<sup>1</sup>.

و أوضح Vernon من خلال نموذجه هذا سلسلة المراحل التي يمر بها المنتج الجديد في مسيرة تطوره و التغييرات التي تحدث على ميزته النسبية و يمكن إيجاز هذه المراحل كما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً: مرحلة المنتج الجديد:** يتطلب ظهور منتج جديد توافر شروط عديدة، أهمها كفاءة تقنية مادية وبشرية عالية، ومستوى متقدم من البحوث النظرية والتطبيقية أي ما يعرف بالبحث والتطوير (R&D). وكذا توافر سوق داخلي قادر على استيعاب المنتجات الجديدة، إضافة إلى ضرورة توافر طاقة تكنولوجية تسمح بإيجاد منتجات جديدة أو تحسين جودة المنتجات القائمة، وهو ما يعرف بالإبداع التكنولوجي.

ومن هنا يفترض فرنون أن بلدا كالولايات المتحدة الأمريكية يكون مؤهلا قبل غيره من البلدان الصناعية لظهور المنتجات الحديثة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة أن إنتاج السلع الجديدة يقتصر عادة على السوق الداخلي، كما أن نفقات الإنتاج تكون مرتفعة، ويسود هناك احتكار للسوق من طرف المنتجين نتيجة احتكار التكنولوجية.

**ثانياً: مرحلة المنتج الناضج:** يزداد انتشار المنتج تدريجيا وتتحسن نوعيته كما يكتسب مزيدا من التطوير والتنويع، ويلاحظ في هذه المرحلة تطور الطلب على المنتج من خارج الدولة المبتكرة له، وتتنخفض في ذات الوقت نفقات الإنتاج بفعل التحسن في وسائل الإنتاج الفنية، وظهور المنافسة المحلية بسبب تقليد التكنولوجية من طرف شركات أخرى.

هنا يبدأ عدد من الظواهر الاقتصادية الهامة في الظهور منها: الاستثمارات الأجنبية، الحركات الدولية لرؤوس الأموال وكذا تزايد دور الشركات المتعددة الجنسيات في تسويق المنتجات دوليا.

<sup>1</sup> سامي خليل ، مرجع سبق ذكره ،ص 261.

<sup>2</sup> الصادق بوشناق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال،مرجع سبق ذكره ،ص ص: 53-54.

وهنا تبدأ الشركات الأمريكية صاحبة الاختراع في إنشاء فروع لها في الخارج (الدول المستوردة للمنتج) سواء كانت دولا صناعية متقدمة كبلدان أوروبا الغربية أو البلدان المصنعة حديثا.

**ثالثا: مرحلة المنتج النمطي:** يرى مفكرو المناهج التكنولوجية أن هذه المرحلة تشهد عددا من التطورات الهامة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تطابق خصائص سلعة دورة المنتج مع خصائص سلع دورة المنتج خاصة من النواحي التالية ::

- تماثل دوال الإنتاج بالنسبة للسلعة الواحدة بين مختلف الدول، أي أن التكنولوجية تصبح نمطية وشائعة الاستعمال.
- اختفاء ظاهرة اقتصاديات الحجم وخضوع الإنتاج لقانون الغلة الثابتة والمتناقضة.
- سيادة المنافسة الكاملة في أسواق السلع وخدمات عناصر الإنتاج، لذلك يصبح السعر هو الأداة التنافسية الرئيسية.
- تشابه ظروف الطلب نظرا لوجود شكل واحد ونهائي للسلعة في جميع الدول.
- يترتب على نمطية السلعة استبعاد إمكانية حدوث انعكاس لدوال الإنتاج.

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة النسبية لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضيفها عليها كأداة لتطوير اقتصادنا التنافسي و هذا بسبب تراكم رأس المال المادي و البشري و تعقد و تقدم تكنولوجيا الإنتاج عبر الزمن مما يؤدي إلى فقد الدول الأكثر تقدما لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية لاستخدام العمالة غير الماهرة و الرخيصة ، فتنقل بدلا منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال و العمالة الماهرة و التكنولوجيا الأكثر تعقيدا و تقدما . و من ثم يتضح أن الميزة النسبية لم تعد ساكنة كما افترض الكلاسيك و النيوكلاسيك بل ديناميكية و أن نمط التخصص الدولي يتغير و أن الوفرة النسبية للموارد تتغير كما تتغير التكنولوجيا و احتياجات السوق ، و عليه يتضح عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية و الأنسب هو مصطلح " الميزة الديناميكية " أو " الميزة التنافسية " ، و هذا النموذج ظهر على يد Porter و تتركز أهم عناصر المقارنة بين المفهومين فيما يلي:<sup>1</sup>

1- ان مفهوم الميزة التنافسية لـ Porter لم يتجاهل أهمية وفرة عناصر الإنتاج في تحديد تلك الميزة ، غير أن اهتمام Porter لم يركز على الوفرة الكمية فقط (كما هو الحال في نظرية الميزة النسبية) و لكنه اهتم ايضا بنوعية العناصر (أي اهتم بمستوى إنتاجية هذه العناصر).

<sup>1</sup> خيارى زهية، شوش شافية، مرجع سبق ذكره .

- 2- يعد وجود عنصر المنافسة المحلية من الدوافع الهامة لاكتساب ميزة تنافسية متطورة، في حين أن هذا العنصر غائبا في إطار النظرية التقليدية للميزة النسبية.
- 3- يعتبر عنصر الطلب المحلي محددًا أساسًا لتحديد الميزة التنافسية في تحليل Porter و مع ذلك لم تهتم نظرية الميزة النسبية بعنصر الطلب.
- 4- يعتبر عنصر الصناعات المغذية\* و المرتبطة عنصرًا أساسيًا في تدعيم الميزة التنافسية في حين لم يظهر بوضوح تأثير هذا العنصر في نظرية الميزة النسبية.

### المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، فالمؤسسة تهدف في ظل هذه البيئة التنافسية إلى تحقيق التميز و التفوق على منافسيها في القطاع الذي تنشط فيه و لا يتحقق ذلك إلا من خلال حيازتها على عنصر أو عناصر تميزها عنهم و لهذا فمفهوم الميزة التنافسية يعتبر ثورة حقيقة في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق على منافسيها.

### الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية تجدر الإشارة أن هناك فرق مفاهيمي بين المنافسة ، التنافسية ، و الميزة التنافسية ، و عليه سنحاول توضيح هذا الاختلاف قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية.

#### 1. مفهوم المنافسة :

المنافسة تعني الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في بلد معين و بالتالي هي تصف تلك السوق بنوع المنافسة السائد فيه إلى :<sup>1</sup>

#### أ- المنافسة الكاملة أو التامة :

تتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنتجين ،كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. و هذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي ،كما تتميز المنافسة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال

<sup>1</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

\* يرى Porter أن المؤسسات لا يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تواجدها في صناعات منفردة و لكن من خلال ارتباطها بغيرها من المؤسسات المحلية في الصناعات الأخرى المكتملة و المرتبطة بها ،بمعنى أن توجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عقودية يمثل عاملا هاما و أساسيا من اهم العوامل في تحقيقها للميزة التنافسية على الصعيد الدولي. والصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج.



الدعاية و الإعلان و طالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق وهذا السعر يتحدد عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب ، كما تتصف أيضا المنافسة التامة بحرية الدخول و الخروج من السوق وهذا لعدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود أرباح أو الخروج في حالة وجود خسارة.

#### ب- الاحتكار التام :

يتميز الاحتكار التام بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المحنكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار و الكميات. كما يتميز الاحتكار التام بوجود صعوبات و موانع (موانع قانونية،تكنولوجية،مالية،...الخ) تمنع المنتجين إلى دخول السوق.

#### ج- المنافسة الاحتكارية :

تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة و لكنها ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام ، و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار ، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا انه قد يكون صعبا و هو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة. و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر ، و قد تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات و الخواص الثانوية التي تتميز بها السلع و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان.

#### د- احتكار القلة :

يتصف احتكار القلة بقلة عدد المنتجين أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة و هذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة و تحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حيث يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه).

و يختلف احتكار القلة عن المنافسة التامة و المنافسة الاحتكارية في وجود موانع كثيرة (موانع مالية،تقنية،...الخ) تجعل من الصعب جدا على المنتجين الجدد الدخول إلى السوق.

#### 2. التنافسية :

شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة و نقاشا ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك ، و نتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد و علماء الإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة ، أو القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، و تنافسية القطاع ، و تنافسية المؤسسة، ففي حين اهتم الاقتصاديون بالعوامل المحددة للاقتصاد على المستوى الكلي ، يهتم الإداريون

بالمستوى الجزئي و عليه يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل ،فهو إما على مستوى الدولة أو الصناعة أو المؤسسة .فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي،تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات (المؤسسات) العاملة في صناعة معينة ، و هاتان بدورهما يختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها.<sup>1</sup> و يمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية \* على أنها قدرة بلد ما أو مؤسسة ما أو قطاع ما على تصريف منتجاتهم في الأسواق الدولية.

### 3. الميزة التنافسية :

إن الحديث عن المزايا التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يتطلب التعرف على أصلها و ماهيتها ، فمتى ظهر هذا المفهوم ؟ و متى بدأ الاهتمام به ؟ و ماذا يقصد به في الأدبيات الإدارية ؟. فمن خلال مراجعة تلك الأدبيات يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin/1939 ثم Selznick/1959 الذي ربط الميزة بالقدرة ، و بعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofer Schendel الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق تخصيص الموارد ، و بعد ذلك جاء Porter/1985,Day/1984 ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية ، و تبريرهم في ذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا و بشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى .<sup>2</sup>

كما يرى Porter أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة و حسبه فإن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعت المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.<sup>3</sup>

و يقول Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .<sup>4</sup>

أما علي السلمي فيعرف الميزة التنافسية على أنها : " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء

\* لقد تم التطرق لهذا المفهوم بالتفصيل في المبحث السابق.

<sup>1</sup> بوخاري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>3</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod, Paris, 1999, p8.

<sup>4</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel des nation, inter-edition, France, 1993, p48.

المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ،حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " 1 .

ويؤكد Lei Liees على أن الميزة التنافسية هي : " استغلال مؤسسة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتهم "2.

كما يشير أيضا مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية<sup>3</sup>،و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : 4

#### البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيهم.

#### البعد الثاني : التمييز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

و عليه و مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني القدرة على إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها بالنوعية الجيدة و السعر و الوقت المناسب،و هذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى المنافسة.

و من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي :5

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة؛
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين ؛
- 3- أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها ؛
- 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما ؛

1 علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب للنشر و الطباعة،القاهرة،2001،ص104.  
 2 خالد محمد بني حمدان،وائل محمد صبحي إدريس،الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ،منهج معاصر،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،2007،ص355.  
 3 مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة،2008،ص13.  
 4 نفس المرجع ،ص: 14  
 5 حسن علي الزغبي،مرجع سبق ذكره،ص138.

5- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفيزهم للشراء منها ؛

6- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون :<sup>1</sup>

- حاسمة أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين ؛

- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين ؛

- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

و تضمن الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر ، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

### الفرع الثاني : الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية

تؤكد العديد من الدراسات على وجود أنواع مختلفة للميزة التنافسية ، غير أن معظمها تعتمد على

تصنيف Porter و الذي يشير إلى نوعين من الميزة التنافسية هما :

#### 1. ميزة التكلفة الأقل :

تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل ،بقدررة المؤسسة على تصميم ،تصنيع و تسويق منتج

أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ،بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .<sup>2</sup>

و تتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية :<sup>3</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات ،الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق ؛

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع ؛

- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج ؛

- مراقبة الروابط و العلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها ؛

- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛

- مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة ؛

- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة قادرة على دخول قطاع النشاط أو انتظارها

لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع،ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها ؛

<sup>1</sup> داودي الطيب ،مراد محبوب،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد الثاني عشر،نوفمبر 2007،ص 43.

<sup>2</sup> راضية دغمان، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.cit, pp :128-136.

- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين، و بالعملاء و الذي من شأنه تقليص التكاليف ؛
- مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

## 2. ميزة التمييز :

- تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلاً<sup>1</sup>.
- و من العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التمييز و التفرد مايلي :<sup>2</sup>
- الفهم الجيد للعملاء بدرجة اكبر من مجرد فهم المنافسة ؛
- تقديم الأحسن دائماً و مقابلة رغبات العملاء ؛
- السرعة و كيفية الاستفادة منها ؛
- إضافة القيمة للعملاء و ليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ؛
- الاهتمام بعنصر التقنية ، خاصة تقنيات العمليات الجديدة ؛
- الاكتشاف و التعريف و تحديد الخصائص و البحث و الدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون؛
- الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف ؛
- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية و تسويقية و تمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين ؛
- التطوير لما هو قائم و الارتقاء به ليصبح أفضل و أجود؛
- الخلق لأسواق أفضل و أرقى و أكبر ربحية و أكثر استيعاب للمنتجات.<sup>3</sup>

## الفرع الثالث : محددات الميزة التنافسية<sup>4</sup>

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما : حجم الميزة التنافسية ، و نطاق التنافس.

### البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الشكل ، و تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة

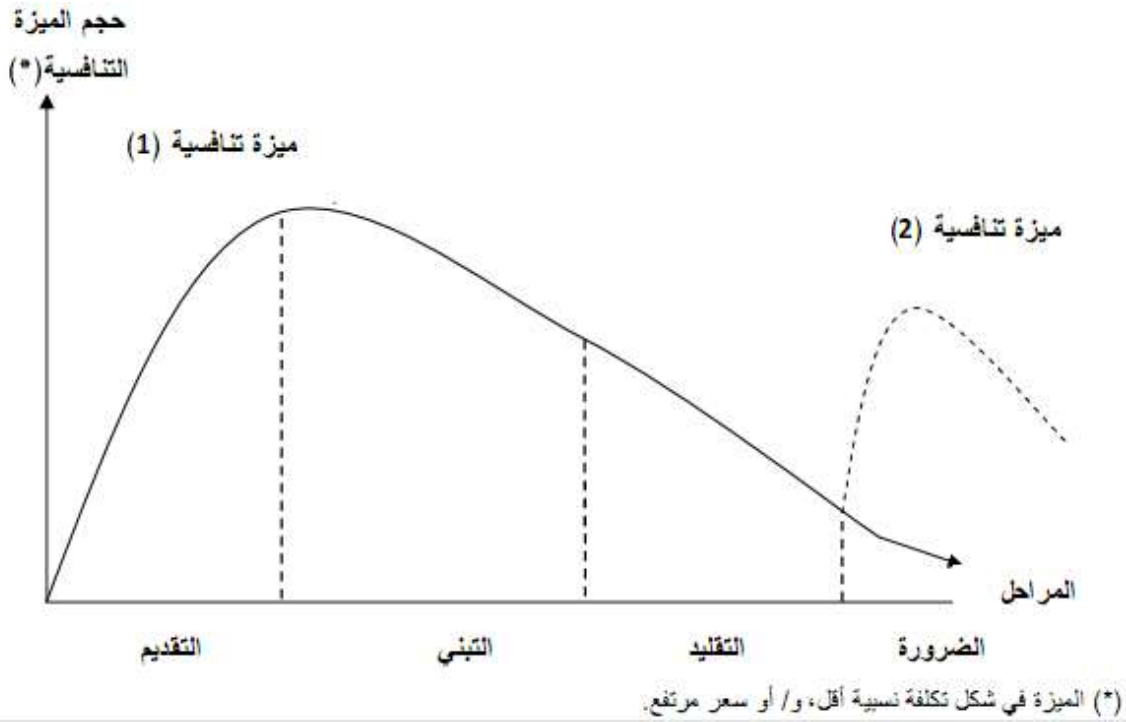
<sup>1</sup> راضية دغمان، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1997، صص: 93-94.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، صص 29-30.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، صص : 85-88.

التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة ،ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها ، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



المصدر : نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره ،ص 86.

### شكل رقم ( 15): دورة حياة الميزة التنافسية

#### البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>1</sup>

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ،ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ،خبرة فنية واحدة ،استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.

و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ،و من جانب آخر يمكن

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ،ص ص : 85-88.

للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي :

القطاع السوقي- النطاق الرأسي- النطاق الجغرافي- نطاق الصناعة.

جدول رقم ( 03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء و الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ،فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ،من شأنه خلق فرض لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ،فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجية أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : نبيل مرسي خليل،مرجع سبق ذكره،ص ص:87-88.

## الفرع الرابع: تحليل مصادر الميزة التنافسية<sup>1</sup>

### 1. مصادر الميزة التنافسية :

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات و الذكاء ) و الموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة، ...) .  
 إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية و يمكن من خلال توفير هاذين المصدرين و استغلالها بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية :

#### أ- الكفاءة :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

#### ب- الجودة :

نتيجة التغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

#### ت- المعرفة :

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع ، و العلامات التجارية المتميزة ... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات.  
 و يتم تحليل مصادر الميزة التنافسية من خلال أساليب عديدة أهمها ما يعرف بأسلوب حلقة القيمة.

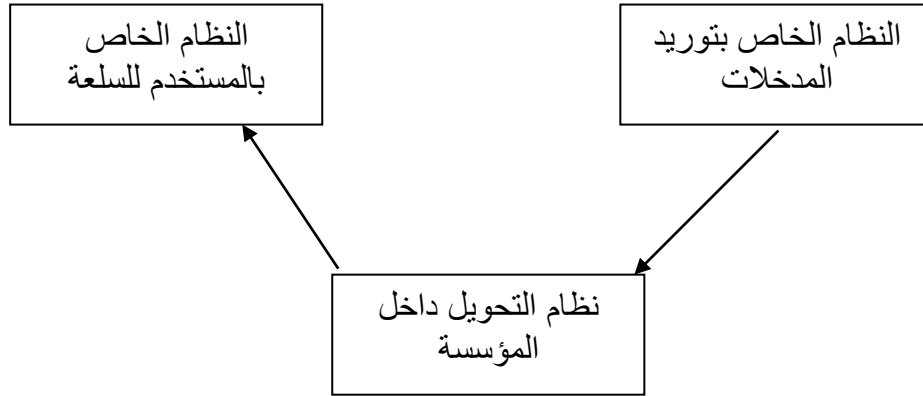
<sup>1</sup> سملالي يحيوية، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.



## 2. أسلوب حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية :

لفهم كيف تبني الشركة إمكانياتها لكي تتنافس ، يجب تحديد أنواعا معينة من الأنشطة التي تكون المركز التنافسي للمؤسسة ، تنخرط كل مؤسسة في العديد من الأنشطة و التي تحدد تنافسياتها في خدمة العملاء و في أماكن السوق ،تخلق هذه الأنشطة قيمة اقتصادية. و أداة التحليل المفيدة لإعطاء صورة و تحليل لهذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

وسلسلة القيمة هي طريقة بغرض إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة ، و تم تقديمها بواسطة Porter في كتابه بعنوان " الميزة التنافسية " ، وهي تعرف أي حلقة القيمة بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة و بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها ، و ترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معين باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات و مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام الموارد للمدخلات و يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة و وجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المؤسسة. و بنفس الطريقة يتكون كل من نظامي المورد و المستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بها، و في ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معين ، على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة.<sup>2</sup>



المصدر : نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

### شكل رقم(16): النظام العام للصناعة

<sup>1</sup> روبرت .أبتس ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،مصر، 2008، ص 204.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89-90.

وتقاس هذه القيمة بمخرجات الشركة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات، أي عدد الوحدات المباعة مضروبة في السعر، و تحقق المؤسسة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالمؤسسة (الهدف من إستراتيجية التنافس) ، و لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط، بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من مورديها و مستخدمي مخرجاتها و المهم هنا هو فهم حلقة القيمة للمؤسسة و كيفية ارتباطها مع بقية الحلقات داخل نظام الأعمال أو القيمة الخاصة بصناعة معينة و كما يوضح الشكل السابق أن نظام القيمة لمؤسسة ما يتكون من حلقات القيمة الخاصة بالمؤسسة، و أيضا الخاصة بكل من المورد و منافذ التوزيع و المشتري.

ويقوم أسلوب تحليل " حلقة القيمة " بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة) و كما هو موضح في الشكل أدناه ، أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام و هما : الأنشطة الأولية و الأنشطة الداعمة.

وتتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و تسليمها و تسويقها للمشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و تتكون من خمسة أنشطة هي :<sup>1</sup>

**1- الإمدادات الداخلة :** وهي تضم كل النشاطات المتعلقة بحركة و تدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الانتاجية، و تشمل استيلاء، تخزين، مناولة المواد و الرقابة على المخزون و برامج نقل و استقبال من الموارد.

**2- العمليات الإنتاجية :** و هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي و تشمل : التشغيل على الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة الآلات.

**3- الإمدادات الخارجية :** وهي الأنشطة المتعلقة بالجمع، التخزين، و التوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، و تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.

**4- التسويق و المبيعات :** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء و تشمل : الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير.

**5- الخدمة :** وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل : خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار، و تعديل المنتج.

<sup>1</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit, pp :56-57.

أما الأنشطة الداعمة وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة و دعم الأنشطة الرئيسية، فهي تقدم المدخلات للبنية الأساسية و التي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها و تتكون من أربعة أنشطة هي: <sup>1</sup>

1- البنية الأساسية للمؤسسة :وتشمل البنية التحتية للمؤسسة عدد من الأنشطة التي تمثل الإدارة العامة و التخطيط و التمويل و المحاسبة و النواحي القانونية و العلاقات الخارجية و إدارة الجودة <sup>2</sup>، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة و الأساسية لتشغيل حلقات القيمة ككل. كما تمثل البنية التحتية النطاق الواسع للمؤسسة الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة ويشتمل على الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة وثقافة المؤسسة، حيث يمكن الإدارة العليا من أن تمارس نفوذها فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، إلا أن الإدارة العليا ينبغي أن ينظر إليها كجزء من البنية التحتية للمؤسسة، و في الواقع ومن خلال ذلك فإن كل الأنشطة الأخرى التي تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة يمكن أن تجد لها مكانا في هذه البنية التحتية.<sup>3</sup>

2- إدارة الموارد البشرية :وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لضمان الاختيار، و التدريب، و تنمية الأفراد و الترقية و الحوافز و تقييم الأداء علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وهي تعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة و الضعف في المؤسسة.

3- التطوير التكنولوجي :و هي الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة و تشمل الأبحاث، المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

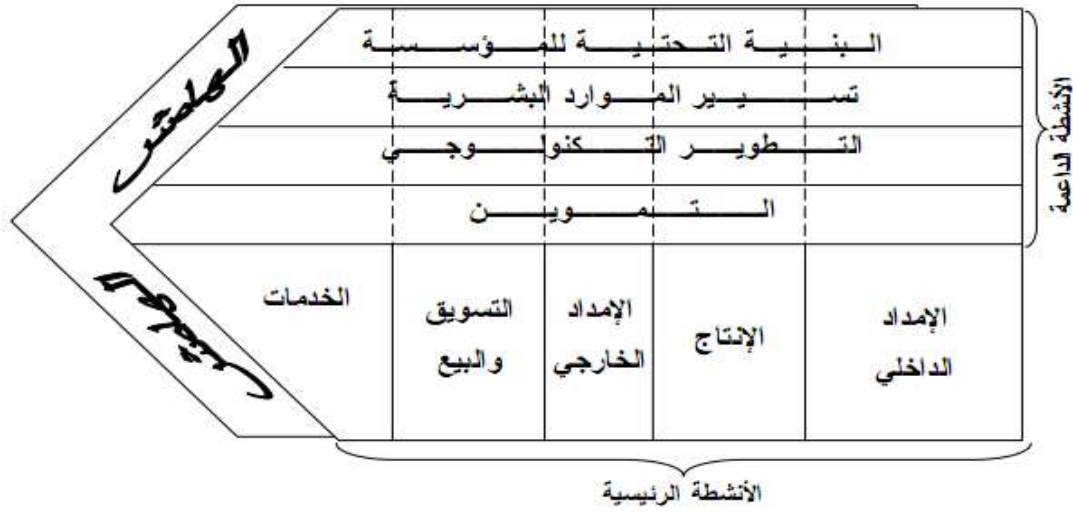
4- الشراء (أو التموين):يتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل النشاط في حالة الشراء.

و الشكل الموالي يوضح مختلف العناصر السابق :

<sup>1</sup> Ibid,p61.

<sup>2</sup> Ibid,p 61.

<sup>3</sup> شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 203.



Source : Michel Gervais, *stratégie de l'entreprise*, economica, Paris, 2003, p 118.

### شكل رقم (17) : نموذج سلسلة القيمة

إذن، فسلسلة القيمة تعطي القيمة الإجمالية، وتتضمن مجموعة الأنشطة التي تخلق القيمة لعملاء المؤسسة وكذلك الهامش؛ والذي هو عبارة عن الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة تلك الأنشطة المنسئة للقيمة.

إن الأنشطة السابقة يجب أن تحل بكل دقة وبمعلومات صحيحة من قبل المؤسسة، وذلك حتى يتم التعرف على جوانب القوة والضعف فيها، وكذلك لتحديد مصادر المزايا التنافسية التي يمكن أن تتيحها للمؤسسة.

### المطلب الثالث : الكفاءات أساس اليقظة لتطوير الميزة التنافسية

إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير ، والميزة التنافسية اليوم يمكن أن تقلد سريعا بواسطة منافسين قادرين ، أو يمكن أن تكون مهجورة بسبب ابتكارات أو عمليات تحديث يقوم بها منافس ما ، و في مثل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى ، فإن السبيل الوحيد للمؤسسة حتى تبقى على ميزة تنافسية على مدار الوقت ، هو أن تقوم و باستمرار بتحسين كفاءاتها حيث يعد العنصر البشري العنصر الفاعل و الأساسي في عملية بناء و تعزيز الميزة التنافسية ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع ، تجديد، وتطوير مستمرة ، و تجسيد لهذه المبتكرات و الاختراعات في أرض الواقع .

و في ظل التحولات العالمية فقد تم إدخال مفاهيم و تقنيات حديثة تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و التغيير، العلم و التقنية، و الانفتاح و التحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

و لتتمكن المؤسسة في ظل هذه التحولات من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها ،فهي مطالبة بفهم العلاقة بينها و بين البيئة التي تنشط فيها ، ومعرفة المكونات الرئيسية لها و أبعادها المستقبلية ، قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب آثارها السلبية خاصة ما تعلق بالبيئة التنافسية.

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية يسمح لها بمتابعة ،رصد و مراقبة سير العمل بها وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين ، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق ، و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم ، تطلعاتهم ، توجهاتهم ، سياساتهم واستراتيجياتهم ، وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها و إيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

فالمؤسسة التي تدرج ضمن تسييرها نظام اليقظة الإستراتيجية تكون قادرة على رد الفعل السريع (la réactivité) ليس هذا فقط بل استباق الفعل (la proactivité) ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا و قبل كل شيء على الكفاءات و المعارف ،إذ يتطلب نجاح نشاط اليقظة وجود مسيرين و عمال على درجة عالية من المهارات في جمع المعلومات السبقية.

### الفرع الأول : الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة مما جعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون ،كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة ،و فيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات و أنواعها.

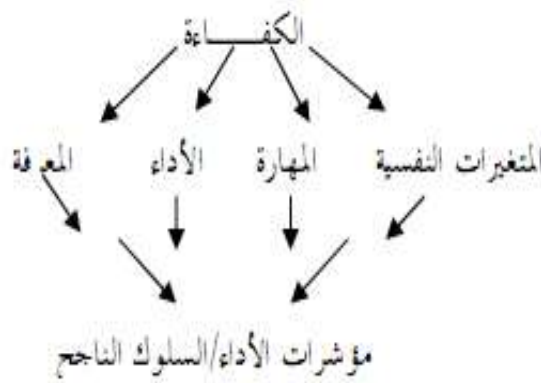
#### 1. مفهوم الكفاءة و أبعادها :

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة ، وتعرف المجموعة الفرنسية Ie medef الكفاءة (la compétence) بالقول : " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و الخبرة

و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد .و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ،و الذي يعطي لها صفة القبول (la validité) .ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها و تطويرها " 1 .

وتعرف الكفاءة أيضا أنها " تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجهات كما في الأداء ،فهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد و هي أيضا معرفة علمية معترف بها "2.

وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموعة المعرفة و المهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ، ويدعم ذلك بالشكل التالي :3



المصدر : كمال منصوري،سماح صولج،مرجع سبق ذكره ،ص 50.

### شكل رقم(18): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة

و الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف P.Gilbert و M.Parlier الكفاءات بأنها " مجاميع المعارف ،قدرات العمل و السلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما "4.

1 رحيم حسين، إدارة المعرفة و إستراتيجيات الإبداع في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية ،مجلة الاقتصاد و المناجمنت،منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،عدد 3 ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،الجزائر ،مارس 2004،صص:236-237.

2 كمال منصوري،سماح صولج،تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى،أبحاث اقتصادية و إدارية،العدد السابع،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ،جوان 2010،ص 50.

3 نفس المرجع ،ص 50.

4 كمال منصوري،سماح صولج،مرجع سبق ذكره ،ص 50.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة و هي :<sup>1</sup>

### 1- الدراية **savoir** :

هي المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثلا : تقنيات السكرتارية، تقنيات المحاسبة... إلخ، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر ، فهي مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

### 2- الدراية الفنية **savoir-faire** :

هي المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال ، الأنشطة، الإجراءات ،معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية ، و هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا و هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميذا لصورة الذات.

### 3- الدراية الذاتية **savoir-être** :

هي مجموع الصفات الشخصية كالترتيب ،الدقة الاستقلالية ،روح المبادرة، و هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل ،تسمى كذلك بالدراية العلاقية تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

## 2. أنواع الكفاءات :<sup>2</sup>

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية ،و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> موساوي زهية،خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية ،ورقلة،الجزائر،08-09-مارس 2005. أنظر :

<http://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/Des%20performances%20exceptionnelles%20des%20organisations%20et%20des%20gouvernements%20mars%202005/15-MOUSSAOUI.pdf>

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولج، مرجع سبق ذكره، ص 52.

## 2.1 الكفاءات الفردية :

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية ،المهارات ،السلوكات ،و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ،كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الكفاءة بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العلمية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد،و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية ،و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها.

كما تعرف الكفاءة الفردية أيضا بمجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية .

ويمكن القول أن الكفاءة هي توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المؤسسة البحث و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة ) و آخر مخفي (قدرات مخفية) .

2.2 الكفاءات الجماعية :<sup>1</sup>

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات ، فهي تنشأ من خلال تعاون و تآزر الكفاءات الفردية ،و يمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ،وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات ،و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية ،و توظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ،وتحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي ،إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة ؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر (synergie) بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة ؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات ؛

<sup>1</sup> سملالي يحضية ،مرجع سبق ذكره،ص 139



- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها ، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة ؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

### 2.3 الكفاءات الإستراتيجية :1

ترتبط الكفاءات الإستراتيجية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر ، حيث تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار و هناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد ، و آخر تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية.

ويعتبر مفهوم الكفاءات عموماً من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية (l'interdépendance) فيما بينها و محيطها و نجاحها ، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية .

إذ منطوق مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية و المهارة التسييرية ، و التسويقية و التي تعتبر مصدراً مهماً للتمييز ، وذلك بفضل قدرتها على خلق ميزة تنافسية . تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية و غير المادية كالمعارف ، و المهارات ، و القدرات الخاصة بالمؤسسة.

### الفرع الثاني : دور الكفاءات في تفعيل وتنشيط اليقظة الإستراتيجية

لقد غدت المعارف و الكفاءات ، بفضل ما تحفقه من انجازات دعامتين أساسيتين للتنافسية الجديدة ، كما غدا نموذج التسيير بالكفاءات الأسلوب الأنجح و بلا منازع لإدارة المؤسسات . مما دفع العديد منعها إلى تركيز جهودها و رصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة التنافسية و بالتالي البقاء و النمو في قطاعات النشاط.

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :140-141.

هذه الظروف و الملايسات الجديدة تدفعنا إلى التأكيد على ضرورة الاعتناء بالكفاءات كحل أمثل لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة وتجاوز المخاطر التي تترتب بها ، لا سيما و أن الظروف الحالية المتممة الحثيث نحو الاندماج العالمي أو بالأحرى الانخراط القسري في نظام عالمي جديد تمسك خيوطه و تحدد قواعده قوى اقتصادية عظمى ، هذه الظروف التي أفرزت قواعد لعبة تنافسية جديدة تمارس على صعيد كوني و لصالح الأقوياء و الأكفاء بطبيعة الحال، وهذا ما يفرض على المؤسسات أن ترتقي بمستوياتها التأهيلية و تنمي قدراتها الابتكارية حتى يتسنى لها ضمان بقائها و حماية مواقعها التنافسية.<sup>1</sup>

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحى التكيف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال ، كما أن سرعة و تعقد التغييرات وضعت كفاءات المديرين المستخدمين على المحك، و غيرت كل المعطيات و القواعد التي حكمت أنظمة العمل و التسيير ردحا غير قصير من الزمن ، وفرضت أساليب تسيير حديثة منها نظام اليقظة الإستراتيجية ، وهو نظام تكون المؤسسة من خلاله في استماع و يقظة دائمين للبيئة التنافسية بحيث تلعب معلومات اليقظة دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين ، و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ، فالمؤسسة من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية تكون قادرة على رد الفعل السريع (réactivité) (la proactivité) ليس هذا فقط بل استباق الفعل (la proactivité) و لبلوغ ذلك ينبغي الإعتماد على الكفاءات و المعارف ، إذ يتطلب نجاح نشاط اليقظة وجود مسيرين و عمال على درجة عالية من المهارات في جمع المعلومات السبقية أو ما يسمى بالإشارات الضعيفة و تحليل و معالجة هذه المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة. كما تساهم الكفاءات في نجاح عملية التردد البيئي بتكاليف أقل و هذا من خلال تخفيض الوقت و التركيز على الأحداث الخارجية المهمة فقط والتي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة ، و كذا تساهم الكفاءات في مواجهة حالات عدم التاكيد البيئي من خلال ابتكار و تطوير أساليب و طرق للتنبؤ مما يزيد من قدرة المؤسسة في التكيف مع بيئتها.

و حتى تساهم الكفاءات في تحقيق هدف اليقظة يجب أن تتسم بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثابتي لحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية ،ورقلة، الجزائر، 08-09-2005، أنظر:

<http://www.univ-medea.dz/memoires/category/68/seminaires>

<sup>2</sup> سملاي يحضية، بلالي محمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10-2004، أنظر :

<http://www.ouargla-univ.dz/pagesweb/PressUniversitaire/doc/actes%20colloques/segc/index.htm>

### 1- مساهمة الموارد في خلق القيمة :

إن الطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء و مجندين بقدر ما كان أدائهم جيدا و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، و بقدر ما تمتلك مؤسسة ما مستخدمين جيدين (performants) ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري قيما و مميزا.

### 2- أن تكون الكفاءات نادرة :

وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية و يجب أن يكون نادرا و أخذا بعين الاعتبار التباين للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية ، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الكفاءات البشرية المتخصصة و المؤهلة ، و بالتالي فإن المتاحة منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها.

### 3- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد :

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية مايلي :

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة ؛
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة ؛
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

و تجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فإن الكفاءات البشرية ليست متحركة بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب المرتفعة ، و كذا صعوبة تحقيق نفس التوائم و التآزر la synergie داخل المؤسسة المستقطبة.

### 4- عدم قابلية الكفاءات للإحلال :

فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة من خلال نظام اليقظة فإنه يجب أن ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ، فالموارد البشرية تأتي من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل ، إلا أن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الكفاءات التي ساهمت في خلقها.

## الفرع الثالث : دور اليقظة في تطوير و تحسين تنافسية المؤسسة

## 1. أسباب تطوير و تغيير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما و تطبيقها على السوق ،ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار innovation في السوق ،و يعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات و التطويرات في الجانب التكنولوجي و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ،و يتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج ، تغييرات في العملية ، مداخل جديدة للتسويق ،أشكال جديدة للتوزيع ،و مفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات و الأسواق ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي الذي يعرف على أنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار.و هو أيضا عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج العمل<sup>1</sup>، ويتحقق الابتكار أيضا من خلال إجراء البحوث و التطوير (الاستثمار في تنمية المهارات و المعرفة) و الإصغاء الدائم لما يحدث خارج المؤسسة من مستجدات من خلال نظام الترصد البيئي أو اليقظة الإستراتيجية ،و من أهم الأساليب التي تغير من الميزة التنافسية مايلي :2:

**1- ظهور تكنولوجيا جديدة :**يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات : المنتج ،طرق التسويق ،الإنتاج أو التسليم و الخدمات المقدمة للعميل.

**2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها :**عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ،ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

**3- ظهور قطاع جديد في الصناعة :**تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.و الفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ،و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

**4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها :**عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة،المواد الخام،الطاقة ،وسائل النقل، الاتصالات ، الدعاية و الإعلان ، أو الآلات.

<sup>1</sup> Daft .R.L ,Organization : **Theorie and Design** ,Southe Western,2000.p486.

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسي ،مرجع سبق ذكره ،ص 98.

5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية : هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في/أو تغير من الميزة التنافسية مثل : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق ، حواجز التجارة.

6- الإبداع و الابتكار : تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة ، و يتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة ، و إن حالة الإبداع أو الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و بالتالي خلق ميزة تنافسية جديدة أو تطوير الميزة الحالية للمؤسسة<sup>1</sup>.

6- ظاهرة المؤسسات الساعية نحو التعلم : في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات برز إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة سواء بالنسبة للمؤسسة بمفردها أو لدولة من الدول ، ويمثل هذا الموضوع من أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم ، و يعني هذا المفهوم ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات و السعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات تصنيع وإنتاج على مستوى عالمي ، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة ، والعمل على تنمية المعارف لديها من خلال إختيار أفضل العناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر وتطبيقا لهذا المفهوم، فقد تم استخدام مصطلح "مصنع المعرفة" لإظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفرة في منظمات الأعمال، لذا يمكن القول أن مصنع المعرفة هو عبارة عن منظمة نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية بالإضافة إلى النواتج الأخرى.<sup>2</sup>

## 2. دور اليقظة في تطوير وتحسين تنافسية المؤسسة:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جمع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، ولهذا فاليقظة الإستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله وفي هذا الصدد تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر

<sup>1</sup> مساوي زهية ،خالدي خديجة ،مرجع سبق ذكره.  
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل،مرجع سبق ذكره،ص35.

على التنافس، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الإستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها ويكمن توضيح ذلك بالتفصيل في النقاط التالية: 1:

- تختلف درجة عملية ترقب ورصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تختلف باختلاف درجة المنافسة وحدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد نشاطها وتوسع، تطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على التقارير، والنتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.
- المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية التي تزودها بها اليقظة التنافسية، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والطارئة التي تظهر في بيئتها. أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتنفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08/09/2010، نوفمبر 2010، أنظر :

- تمتد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلها من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.<sup>1</sup>
- توفر للمؤسسة معارف فنية، وعملية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسينه، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.
- تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنها، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.
- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك اشهارية، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد إلى السوق يعني إدخال إمكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.
- توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
- تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيها، بحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية وإتباع أساليب معينة بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق والحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره.

- تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لزبائنها بكفاءة، ليونة وديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية والحيازية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان، الزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة.
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- توفير المعلومات التي تعد موردا استراتيجيا في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعد على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، فيتحسن بذلك الأداء التنافسي.
- الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي وحيوي في زيادة المبيعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فتكسيبها الريادة في قطاع نشاطها وتزيد من حصتها السوقية.
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، إعادة تنظيمه وإدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره .



## خاتمة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أنه من أجل إرساء نظام لليقظة لابد من تتبع مراحل محددة بداية من جمع المعلومات ،و التي تتم من خلال عمليتي الاستهداف التي بموجبها يتم تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يهم أعضاء جهاز اليقظة ،و عملية التعقب و جمع المعلومات التي بواسطتها يتم البحث و التعقب و الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية،و بعد تجميع هذه المعلومات تأتي المرحلة الموالية التي يتم فيها تحليل و معالجة المعلومات المحصل عليها و هذه العملية بمثابة غربلة و فرز للمعلومات حيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة و التي تخدم متخذ القرار. و في الأخير يتم استخدام و نشر المعلومات المنتقاة و المعالجة و المحللة للشخص المناسب و في الوقت المناسب،و لن تكون هناك فائدة و معنى من نظام اليقظة إذا لم يتم استثمار نتائجها و استخدامها في المؤسسة.

كما أن بيئة الأعمال الحالية تتميز بأنها معقدة وسريعة التغير و هذا راجع الى التطورات الكثيرة و السريعة للتكنولوجيا ووسائل الإعلام و الاتصال في مجال الأعمال وتوسع نطاقها ،خاصة مع اتفاقيات الجات التي لغت قيود الحدود وفتحت باب التعامل على مصراعيه واشتعال المنافسة،ليصبح هدف المؤسسات الوصول على المستوى العالمي ومن ثم تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرائق تسييرها قصد التكيف مع بيئتها.

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع بالمؤسسة إلى دراستها وتحليلها ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها. و كيفية تأثير هذه البيئة على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها على مستواها ،وطريقة تفاعلها معها بمختلف مكوناتها التي يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها.

كما أن البيئة التنافسية تؤثر في سلوك الزبائن إذ توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات ، بما يسمح لهم من اختيار ما يوافق ذوقهم ودخلهم ،كما تؤثر على المؤسسة إذ تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية ، و المادية ،والبشرية و التنظيمية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق بما يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

و قدم بورتر نموذج " قوى التنافس الخمس " كما تم توضيحه في هذا الفصل من أجل تحليل البيئة التنافسية ، و حسب هذا النموذج هناك خمس قوى و هي : تهديد الداخلين الجدد ، القوة التفاوضية للموردين ، القوة التفاوضية للزبائن ، شدة المنافسة ، و تهديد المنتجات البديلة تؤثر على نشاط المؤسسة ، حيث كلما ارتفعت قوة من هذه القوى الخمس شكلت تهديدا للمؤسسة و العكس صحيح.

كما تبين من هذا الفصل أن مفهوم الميزة التنافسية ما هو إلا تطور لمفهوم الميزة النسبية ،ويشير مصطلح الميزة التنافسية كما تمت الإشارة إليه إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات

التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط حيث تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية ،بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية.

و تتمثل التنافسية في القدرة على إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ، و اتضح من خلال هذا الفصل أن هناك العديد من المؤشرات التي على أساسها يتم قياس تنافسية المؤسسة و منها الربحية ، التكلفة ، الإنتاجية ، الحصة من السوق.

و تبين أيضا من خلال هذا الفصل أن المؤسسة ملزمة بالحصول على المعلومات التنافسية التي تحصل عليها من خلال اليقظة الإستراتيجية و التي تجعلها متيقظة لكل المستجدات و التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية ، كما تمكنها من تفادي التهديدات المحتملة و استغلال الفرص المتاحة .

## الفصل الثالث

واقع الصناعة الدوائية عالميا وعلى مستوى الجزائر

## مقدمة :

تعد صناعة الدواء من بين أهم الصناعات الإستراتيجية الهامة و هذا لأن الدواء يمثل السلعة الأكثر طلبا اجتماعيا و اقتصاديا و لايمكن الإستغناء عنها ، ومن جهة أخرى يعتبر مصدرا هاما لتحقيق قيمة مضافة معتبرة على مستوى الدخل الوطني سواء بالتصدير أو بالاستثمار المباشر في الأسواق الأجنبية .لذا نجد المنافسة شديدة في هذا القطاع بين الشركات التي تستثمر مبالغ مالية ضخمة لتطوير مراكز بحوثها و استخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحسين طرق تصنيع الأدوية و ضمان استمرارية انتاجها و تسويقها ، و هذا لأن صناعة الأدوية في تسابق مع الزمن حيث أنه كلما ظهرت أمراض جديدة إشتد التنافس بين الشركات العالمية في عمليات البحوث و التجارب لإكتشاف و إنتاج الأدوية المعالجة لتلك الأمراض و إغراق السوق بها.

و الدول العربية كباقي دول العالم أكثر إهتماما بتنمية هذه الصناعات و تحسين قدرتها التنافسية خاصة في ظل المنافسة العالمية و حرية التجارة و اتفاقيات المنظمة العالمية لحماية حقوق براءات الإختراع و غيرها من الإتفاقيات .

و مع تزايد الأهمية الإقتصادية للمنتجات الدوائية و ما تتطلبه من أموال ضخمة للإستثمار فيها ،أصبحت الشركات الكبرى العالمية المصنعة للدواء تطالب من حكوماتها التدخل لحماية منتجاتها من التقليد و القرصنة لضمان حصولها على عوائد استثماراتها حتى تتمكن من الإستمرار في عمليات البحث و التطوير و لذلك ظهرت في هذا السياق عدة إتفاقيات منها إتفاقية حماية حقوق الملكية المرتبطة بالتجارة الخارجية (TRIPS)<sup>1</sup> ، كما أن ظاهرة التحالفات الإستراتيجية التي تمت بين الشركات العالمية سواء في مجال البحوث أو في مجال الترويج و التسويق جعل منها قوة إقتصادية و بالتالي تم تعديل الإتفاقيات و المعاهدات بما يخدم مصالحها و بسط سيطرتها على الأسواق خاصة أسواق الدول النامية .

و الجزائر كنموذج عن الدول العربية ،تمكنت من تشكيل قاعدة صناعية تتمثل في مجموعة من الوحدات الإنتاجية المحلية تسعى لرفع مستويات التغطية للسوق المحلي من المنتجات الصيدلانية ، وعرفت الصناعات الدوائية الجزائرية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجنب ، عرب و أوروبيين للسوق الجزائري ،و من خلال الشراكة مع المتعاملين المحليين و بالأخص صيدال.

<sup>1</sup>كامران حسين الصالحي،قواعد حماية منتجات الأدوية و مدى حماية الإستعمالات الجديدة لها في التشريع المقارن و الإتفاقيات الدولية،مجلة الشريعة و القانون،العدد 48،أكتوبر 2011، ص 21.

- و لهذا سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى :
- حقائق ومؤشرات حول الصناعة الصيدلانية .
  - المتغيرات و التحديات التي تواجه صناعة الدواء.
  - أوضاع صناعة الدواء في الجزائر.

### المبحث الأول : حقائق ومؤشرات حول الصناعة الصيدلانية

يعد الدواء من السلع الإستراتيجية الهامة ، فعلى المستوى الإنساني يعد الدواء من الحاجات الأساسية للإنسان ، أما على المستوى الإقتصادي فتتميز صناعة الدواء بقيمة مضافة هائلة و ترتفع القيمة المضافة في صناعة الدواء لعدة أسباب من بينها :<sup>1</sup>

- 1- أن الدواء سلعة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها ؛
- 2- أن الدواء سلعة توجد على الدوام و منذ أن عرفها الانسان لم تتوقف الحاجة إليها ؛
- 3- إعتدال المنتج الدوائي على البحث العلمي المنظم و المتواصل ، وهو ما يعطي صناعة الدواء طبيعة ديناميكية تمتد بروابطها إلى كثير من المؤسسات العلمية و القطاعات الإقتصادية في المجتمع.

كما تتميز صناعة الدواء بخصوصية هامة و هي اعتمادها الدائم على عمليات البحث و التطوير ، و بما أن صناعة الدواء ذات قيمة مضافة عالية فإن تكنولوجياتها سريعة التأثير بالتقدم العلمي .

وقد اشتمل هذا المبحث على دراسة مايلي :

- ماهية المنتج الدوائي .
- صناعة الدواء على المستوى الدولي .
- صناعة الدواء على مستوى الدول العربية.

#### المطلب الأول : ماهية المنتج الدوائي

يعتبر الدواء مادة أساسية وهامة بالنسبة للإنسان من خلال الحفاظ على صحته و حياته و أيضا بالنسبة للمجتمعات من خلال رفع مستوى الصحة العامة و بالتالي فالدواء سلعة ضرورية لا تدخل في باب الترف و الكماليات لتعلقها بالحياة ، وقد زادت أهمية الدواء خصوصا بعد الافرازات السلبية الناجمة من حياة المدينة المعاصرة.

#### الفرع الأول: تعريف المنتج الدوائي

من ناحية المضمون لا يختلف المنتج الدوائي عن المنتجات الأخرى ، و لكن قد يختلف من ناحية الاستخدام أو الشراء و الاستهلاك نتيجة لكون المنتج الدوائي هو منتج علاجي يركز على الحالة المرضية التي يعانها الفرد.

وفيما يلي بعض التعاريف للمنتج الدوائي لغتا و اصطلاحا .

<sup>1</sup> ماجدة أحمد شبلي ، حول إتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPS و صناعة الدواء في مصر ، الابعاد و التحديات ، مؤتمر الجوانب القانونية و الاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ص 900، أنظر :

[http://slconf.uaeu.ac.ae/prev\\_conf/2004/drMajedashalaby.pdf](http://slconf.uaeu.ac.ae/prev_conf/2004/drMajedashalaby.pdf)

## أ/- لغتا:

الدواء في اللغة ما يتداوى به و يقال تداوى بالشيء تعالج به.<sup>1</sup>

## ب/- اصطلاحا :

في الاصطلاح له تعريفات عدة منها ما يلي :<sup>2</sup>

- الدواء هو : " أي مادة من أصل كيميائي أو نباتي أو حيواني تستخدم لعلاج الأمراض أو الوقاية منها أو تشخيصها مهما كانت طريقة تناولها " .

- عرف قانون الصيدلة و السموم السوداني لسنة 2001 الدواء بأنه " أي مادة أو خليط من المواد تصنع أو تباع أو تعرض للبيع أو تقدم للاستعمال في علاج أو تسكين أو الوقاية من أو تشخيص مرض أو حالات جسمانية غير طبيعية أو عوارض في الإنسان أو الحيوان أو الحفاظ على أو تصحيح أو تعديل الوظائف العضوية في الإنسان أو الحيوان " .

- الدواء هو : " مواصفات معقدة ملموسة و غير ملموسة تحتوي على وظائف و منافع علاجية معينة تنعكس على الحالة المرضية و النفسية للأفراد " .

- الدواء عبارة عن : " حزمة من الخصائص الملموسة و التي تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية و اجتماعية و نفسية محددة " .<sup>3</sup>

و عليه فالمستهلك عند شرائه للمنتج الدوائي فهو يشتري منافع هذا الدواء التي تشبع حاجاته المتمثلة في تخفيف الألم، إزالة حالة مرضية معينة،... الخ، و بالتالي فالفرد عند توجهه إلى الطبيب يكون له أمل بأنه سيجد الشفاء من أمراضه من خلال الأدوية العلاجية التي يصفها الطبيب له، و نفس الشيء بالنسبة للصيدلاني فهو لا يبيع مجرد أدوية بل يبيع الأمل و الراحة النفسية و الشفاء للفرد من جراء ما يصيبه من مرض ما .

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمنتج الدوائي :

المنتج الدوائي هو : " ذلك المنتج الذي يتميز بصفات ملموسة، التي يشتريها المستهلك (المريض) من أجل تحقيق الشفاء اللازم من المرض، و الغير ملموسة التي تتعلق بالراحة و الاطمئنان النفسي الذي يحققه هذا المنتج (الدواء) وصولا إلى تحقيق حاجاته للشفاء التام من المرض الذي يعاني منه " .<sup>4</sup>

1 جلال الدين بانقا احمد، الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية على المنتجات الدوائية و طرق تصنيعها وفقا لاتفاقية تريبس و القانون السوداني، القاهرة، 27-28 أبريل 2009، ص 4 .

2 نفس المرجع، ص 4.

3 رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي، مدخل استراتيجي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 189-190.

4 نفس المرجع، ص 190.

الفرع الثاني : تصنيف المنتجات الدوائية<sup>1</sup>

بشكل عام تصنف المنتجات الدوائية إلى ثلاث أنواع رئيسية هي :

أ/- **المنتجات الدوائية الاستهلاكية الخاصة** : و هي تلك المنتجات الدوائية التي لا تعطى إلا بوصفة طبية من طبيب مختص ،وهي عبارة عن العلاجات الدوائية المتخصصة لأمراض معقدة أو عادية.

ب/- **المنتجات الدوائية الاستهلاكية الاعتيادية** :وهي تلك المنتجات الدوائية التي تعطى أو تباع في الرفوف داخل الصيدليات ، و هي عادة منتجات دوائية لا تحتاج إلى وصفات طبية كمواد التغذية ،الفيتامينات ،مضادات حيوية ،الادوية الخاصة بالألم و الصداع و الأسنان ،مضادات الحموضة ، و المواد الطبيعية العشبية.

ج/- **المنتجات الدوائية المستخدمة في صناعة الأدوية** : وهي عبارة عن تلك المنتجات إما تكون مصنعة و يعاد تغليفها و بيعها بأسماء تجارية أخرى ،أو أنها تلك المنتجات نصف مصنعة تدخل في صناعات دوائية و يتم اكتمال تصنيعها تحت أسماء تجارية أخرى أو تكون مواد خام (كمائية ،حيوية) و التي تشكل الأساس في تصنيع المواد الدوائية بشكل عام.

و يمكن تصنيف المنتجات الدوائية وفقا لحقوق التصنيع و لاسم البيع كالاتي :

أولاً: وفقا لحقوق التصنيع<sup>2</sup> :

1- **الأدوية الخاضعة لبراءة اختراع** : وهي الأدوية التي لا يتم تصنيعها إلا من خلال الشركة المخترعة لها و المسجل لصاحبها براءة الاختراع ، و تسمى أيضا بالمنتجات المحمية حيث تكون هذه الأدوية محمية ببراءة تتراوح من 5 إلى 20 سنة ،و لا يسمح لأي مؤسسة أخرى من إنتاجها خلال هذه الفترة و تكون أسعارها مرتفعة جدا.

2- **الأدوية التي انتهت مدة احتكارها** : و التي يمكن لأي شركة تصنيعها وبيعها دون الرجوع و الحصول على موافقة الشركة الأصلية ،و هي ما يطلق عليها اسم المنتجات الجنيصة وتعني انتقال المنتجات المحمية بعد انتهاء الفترة القانونية لسريان مفعول البراءة إلى المجال العمومي اين تكون المنافسة واسعة مع انخفاض الأسعار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشاد محمد الساعد ،محمود جاسم الصميدعي،مرجع سبق ذكره، ص ص : 190-191.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور،الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي،اطروحة دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط،جامعة تشرين ،سوريا،2009،ص 29،أنظر :

[http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research\\_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2009\\_1.pdf](http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2009_1.pdf)

<sup>3</sup> مداح عرابي الحاج ،تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال أفريقيا ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ،العدد 9، 2013،ص 23،أنظر :

[http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH\\_FR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_09\\_2013/article\\_03.PDF](http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH_FR/Article_Revue_Academique_N_09_2013/article_03.PDF)



### 3- الأدوية المصنعة بموجب ترخيص من الشركة المالكة لبراءة الاختراع .

ثانيا: وفقا لاسم البيع :<sup>1</sup>

1- الاسم الكيميائي للدواء : أو ما يعرف بالاسم الطبي للدواء حيث يعتمد هذا الاسم على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه ،كما نجد دواء واحد له عدة أسماء مثل : paracétamol ,panadol,doliprane , وكل هذه الأسماء متماثلة ، و الاسم الطبي يجب أن يكون موحدًا عالميًا لدى المنظمة العالمية للصحة (OMS) .\*

2- الإسم التجاري (العلامة التجارية) : الإسم التجاري للدواء هو حماية قانونية وهو اسم تضعه المؤسسات الصيدلانية عند البيع ، وهذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة عند البلد المصنوع له ، مثل Diclofenac له أسماء تجارية شهيرة منها Voltaren, Olfen .

ومن الأشكال المتعارف عليها للأدوية مايلي:<sup>2</sup>

1- الشرب ،2- الكريمات،3- المراهم،4- الإبر ،5- الحبوب ،6- النقط ،7- الدهون ،8- التحاميل ،9- الكبسولات.

### الفرع الثالث : أبرز خواص صناعة الدواء

يمكن اجاز هذه الخواص بالآتي:<sup>3</sup>

1- أنها صناعة كثيفة رأس المال و أيضا كثيفة التكنولوجيا ، و عليه فإن الشركات الدوائية العملاقة تحتكر التكنولوجيا (من خلال الابتكارات و الاختراعات و حقوق الامتياز...) ولديها رأس مال ضخم؛

2- أنها صناعة تعتمد على التخصص و المهارات الراقية و الخبرات المتراكمة ، فبعض الشركات الصيدلانية تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع شركات أخرى منافستها عليها ، بينما توجد شركات تنتج لقطاع معين من السوق ، كما أن هناك شركات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة ، أو الأدوية المنقذة للحياة؛

3- إنها صناعة تشد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها ؛

4- تمتلك الصناعة الدوائية أنظمة توزيع ديناميكية ، ويشكل نظام التوزيع جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن صناعة الدواء تعول كثيرا على العلاقات المتنامية بينها

1 سامية لحول ،مرجع سبق ذكره ، ص 286.

\* OMS :Organisation Mondial de la Santé.

2 رشاد محمد الساعد،محمود جاسم الصميدعي ،مرجع سبق ذكره،ص 191.

3 بشير العلق ،أساسيات التسويق الدوائي ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2007، ص ص : 16-17.

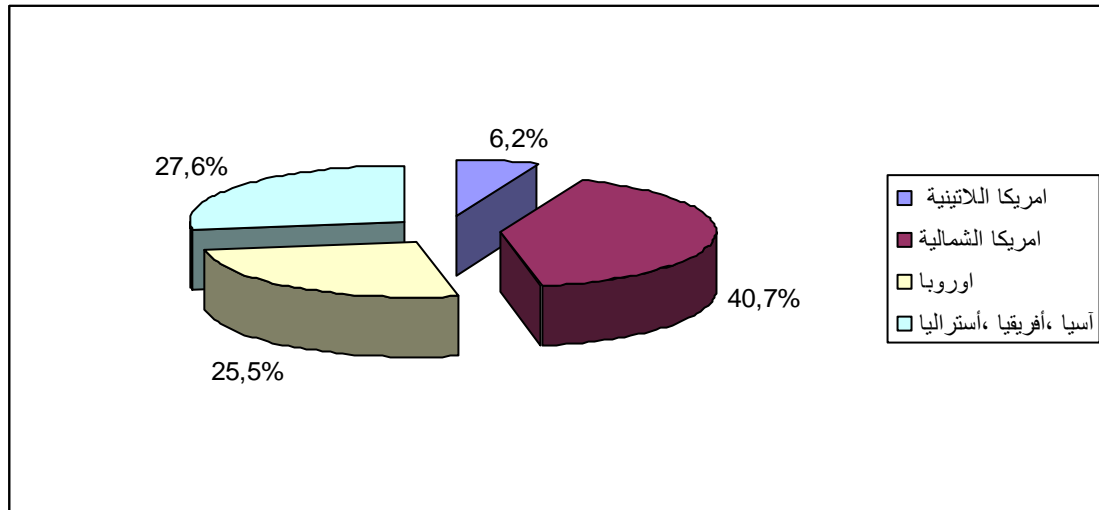
و بين شبكة تجار الأدوية،حيث تساهم قنوات التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفاعلية و كفاءة عاليتين؛

5- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية ،و تتبع استراتيجيات فاعلة لتقليل التكاليف ،وتمتلك استراتيجيات تسويقية هجومية .

### المطلب الثاني : صناعة الدواء على المستوى الدولي

قدرت السوق العالمية للأدوية في عام 2012 حوالي 856 مليار دولار من حيث حجم المبيعات ،و الملاحظ أن هذه السوق تنمو بشكل كبير حيث قدرت سنة 1990 بـ 200 مليار دولار فقط .ومازالت أكبر نسبة من السوق العالمي للدواء من نصيب الولايات المتحدة الامريكية بنسبة 38 % و تليها الأسواق الأوروبية الكبرى (ألمانيا ،فرنسا،إيطاليا،بريطانيا،اسبانيا) بنسبة 17 % و اليابان بنسبة 12 % ،أما الدول الناشئة (الصين و البرازيل) فكانت حصتها من السوق العالمي 8 % فقط<sup>1</sup> .

و الشكل أدناه يوضح توزيع السوق العالمية للدواء



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على :

-eem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit,p33 .

شكل رقم ( 19 ) : السوق الدوائية العالمية حسب المنطقة الجغرافية

<sup>1</sup> Source :leem,les entreprises du médicament en France,bilan économique ,France ,2013,p 33,in :http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan\_Economique-Ed\_2013.pdf

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر إنتاج للأدوية على المستوى العالمي في أمريكا الشمالية بنسبة 40.7 % وهذا راجع لما تملكه هذه الدول من تكنولوجيا متطورة ووفرة في راس المال مما يمكنها من انتاج أدوية بكميات كبيرة مقارنة بباقي دول العالم .

الفرع الأول : السوق الدوائي العالمي مابين 2002 و 2012

جدول رقم (04) : تطور الأسواق الدوائية العالمية مابين (2012-2002)

الولايات المتحدة الأمريكية	% من السوق العالمي في عام 2002	% من السوق العالمي في عام 2012
اليابان	12.0 %	11.7 %
الصين	x	5.8 %
ألمانيا	6.0 %	4.7 %
فرنسا	5.0 %	4.3 %
إيطاليا	4.0 %	3.0 %
كندا	2.0 %	2.6 %
بريطانيا	3.0 %	2.5 %
البرازيل	y	2.5 %
إسبانيا	2.0 %	2.3 %

x,y بيانات غير متوفرة

Source :leem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit,p33.

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عشرة دول في السوق العالمي للدواء لسنتين 2002 و 2012 ، حيث نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية تبقى الرائدة في صناعة الدواء خلال السنتين (2012/2002) إلا أن حصتها تراجعت قليلا في عام 2012 ، أما اليابان فاحتلت المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 11.7 % من السوق العالمي لعام 2012 ، و تليها الصين بنسبة 5.8 %.

و بشكل عام نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الدول العشر انخفضت قليلا عام 2012 مقارنة بالعام 2002 ، كما نلاحظ احتكار صناعة الدواء من طرف الدول المتقدمة (أمريكا و اليابان و الصين و بعض دول أوروبا).

الفرع الثاني : المنتجات الدوائية الأكثر مبيعات في العالم

جدول رقم (05) : المنتجات الدوائية العشر الأكثر مبيعات في العالم لسنة 2012

Produit	laboratoire	Classe thérapeutique	Part de marché mondiale en 2012
SERETIDE	GSK	ضد الربو Antiasthmatiques	% 1.0
HUMIRA	ABBOTT	ضد الروماتيزم Antirhumatismes	% 1.0
CRESTOR	ASTRAZENECA	ضد الكولسترول Anticholestérolémiantes	% 1.0
ENBREL	PFIZER	ضد الروماتيزم Antirhumatismes	% 0.9
NEXIUM/INEXIUM	ASTRAZENECA	لعلاج قرحة المعدة Antiulcéreux	% 0.9
REMICADE	MERCK&CO	ضد الروماتيزم Antirhumatismes	% 0.9
ABILIFY	BMS/OTSUKA	مضادات الذهان لعلاج لأمراض النفسية Neuroleptiques	% 0.8
LANTUS	SANOFI	المضادة لمرض السكرى Antidiabétiques	% 0.8
MABTHERA	ROCHE	الأدوية السرطانية	% 0.7

		Antinéoplasiques	
CYMBALTA	LILLY	مضادات الاكتئاب Antidépresseurs	% 0.7
TOTAL			% 8.6

Source :leem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit,p34

من الجدول أعلاه نستنتج أن أكثر الأدوية المباعة عالميا هي الأدوية الموجهة لعلاج الربو و الروماتيزم و الكولسترول وقرحة المعدة... الخ، وهذه المنتجات العشر تمثل في مجموعها نسبة 8.6 % من السوق العالمي لسنة 2012.

الفرع الثالث : المخابر الدوائية العالمية العشر الأولى

جدول رقم (06):ترتيب العشر مخابر العالمية لسنتي 2011/2012

سنة 2012			سنة 2011			الترتيب
الحصة السوقية %	رقم الاعمال مليار دولار	المخبر	الحصة السوقية %	رقم الاعمال مليار دولار	المخبر	
5.9	50.7	NOVARTIS سويسرا	6.6	56.3	PFIZER الو.م.أ	1
5.5	46.9	PFIZER الو.م.أ	6.0	51.5	NOVARTIS سويسرا	2
4.7	40.2	MERCK & CO الو.م.أ	4.7	40.1	MERCK & CO الو.م.أ	3
4.4	37.8	SANOFI فرنسا	4.6	39.3	SANOFI AVENTIS فرنسا	4
4.1	34.7	ROCHE سويسرا	4.3	37.0	ASTRAZENECA بريطانيا	5
3.8	32.7	GLAXOSMITHK LINE	4.0	34.5	ROCHE سويسرا	6

		بريطانيا				
3.7	32.0	ASTRAZENECA	4.0	34.4	GLAXOSMI	7
		بريطانيا			بريطانيا	
3.2	27.8	/JOHNSON	3.2	27.6	/JOHNSON	8
		JOHNSON			JOHNSON	
		الو.م.أ			الو.م.أ	
3.1	26.8	ABBOTT	3.0	25.8	ABBOTT	9
		الو.م.أ			الو.م.أ	
2.9	24.7	TEVA	2.8	23.9	TEVA	10
		اسرائيل			اسرائيل	
41.4	354.5	المجموع	43.3	370.3		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

- leem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit,p35.

- leem,les entreprises du médicament en France, bilan économique , France,2012,p 34,in :

<http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Elig/2012/Leem%20-%20Rapport%20complet.pdf>

من الجدول أعلاه نلاحظ انه في سنة 2011 كانت الولايات المتحدة الأمريكية تحتل الصدارة حيث حقق المخبر الأمريكي PFIZER رقم أعمال قدر بـ 56.3 مليار دولار و حصة سوقية 6.6 % من السوق العالمي ، و المرتبة الثانية كانت من نصيب المخبر السويسري NOVARTIS الذي بلغ رقم أعماله 51.5 مليار دولار و حصته السوقية 6 % ، أما سنة 2012 حدث العكس حيث انتزعت سويسرا من الولايات المتحدة الأمريكية الصدارة في سوق الدواء العالمي إذ بلغت الحصة السوقية للمخبر السويسري NOVARTIS 5.9 % من السوق العالمي ، و المرتبة الثانية و الثالثة كانت للمخابر الأمريكية على التوالي : PFIZER ، MERCK & CO ، و هذا مايدل على وجود منافسة قوية بين هاتين الدولتين في مجال صناعة الدواء.أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب فرنسا التي حافظت على رتبته لسنتي 2011 و 2012 .

كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه انخفاض في رقم أعمال و الحصة السوقية لأغلب المخابر في سنة 2012 بالمقارنة بسنة 2011 حيث انخفض مجموع رقم أعمال المخابر العشر بـ 15.8 مليار دولار وهذا راجع إلى شدة المنافسة في هذا القطاع بين هذه المخابر العشر و باقي المخابر الأخرى في العالم كالمخابر اليابانية .

المطلب الثالث : صناعة الدواء على مستوى الدول العربية

تتسم صناعة الدواء العربية بالحدائثة على الرغم من أن بداية قيامها ونشوتها يعود إلى نهاية الثلاثينات و بداية الأربعينات من القرن الماضي، إذ بدأت مصر بإنتاج الدواء لأول مرة بينما أعلن بنك مصر عن إنشاء شركة مصر للمستحضرات الطبية عام 1940 التي تعد أول محاولة جادة لإقامة مصنع دواء حديث التجهيز يعتمد على الآلات و ينتج أصنافا متعددة من الأشكال الصيدلانية و يخضع إنتاجه إلى رقابة مختبرية دقيقة، ثم تبعت مصر أقطار عربية أخرى في مجال الصناعة الدوائية مثل العراق وسوريا و الأردن و السعودية و الجزائر و المغرب.<sup>1</sup>

الفرع الأول : حجم سوق الأدوية في البلدان العربية

يمكن توضيح حجم سوق الأدوية في الدول العربية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (07) : حجم سوق الأدوية و حجم الصناعة الوطنية منها في البلدان العربية لعام 2007 (مليون دولار)

الدولة	حجم السوق	نسبة الصناعة الوطنية	حجم الصناعات الوطنية	عدد المصانع الدوائية
السعودية	2420	25 % = 605	*715	17
مصر	1980	92 % = 1821	*2121	45
العراق	1300	10 % = 130	130	10
الجزائر	1020	40 % = 408	408	17
المغرب	920	90 % = 828	828	23
سوريا	710	90 % = 639	*849	60
تونس	519	44 % = 228	228	27
الإمارات	598	20 % = 120	*200	4
اليمن	500	10 % = 50	50	6
لبيبا	430	--	-	1
لبنان	375	12 % = 45	*60	6

1 حافظ جاسم عرب المولى، الصناعة الدوائية العربية، مقال على الموقع: <http://www.iqaldawaya.net/page.php?121>

الاردن	325	27 % = 86	*445	16
السودان	302	50 % = 151	151	16
الكويت	250	--	--	1
فلسطين	190	20 % = 38	38	6
قطر	130	--	--	--
عمان	145	10 % = 14	14	2
البحرين	75	--	--	--
موريتانيا	50	--	--	--
الصومال	10	--	--	--
جيبوتي	10	--	--	--
المجموع	12259	50 %	6237	257

\* التصدير : الأردن : 359 ، مصر: 300 ، سوريا : 210 ، الإمارات :80 ، لبنان : 15 ، السعودية : 110.

المصدر: عدنان الكيلاني ، الصناعات الصيدلانية العربية 2008، منشورات الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية و المستلزمات الطبية، عمان ، الاردن ، نشرة العدد 3 ، 2008، ،أنظر :

[http://www.aupam.com/AUPAM\\_Online\\_Bulletin\\_NO\\_3\\_July\\_2008.pdf](http://www.aupam.com/AUPAM_Online_Bulletin_NO_3_July_2008.pdf)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ احتلال السعودية المرتبة الاولى من حيث حجم السوق الدوائية إلا أنه رغم كبر حجم السوق فالسعودية تغطي فقط 25 % من هذا السوق و هذا ما يدل على اعتمادها على الاستيراد للدواء الأجنبي بحجم 75 % .

أما المرتبة الثانية فكانت لمصر التي بلغ حجم السوق الدوائية فيها 1980 مليون دولار تغطي منها مصر نسبة 92 % ، أي أنها حققت شبه اكتفاء ذاتي في هذا المجال .

نفس الشيء بالنسبة للمغرب وسوريا التي وصلت فيها نسبة التغطية إلى 90 % .

اما بالنسبة للجزائر وتونس و السودان فكانت نسبة التغطية على التوالي 40 % ، 44 % ، 50 % وهي نسب متوسطة على العموم لكن يبقى دائما الاعتماد على الاستيراد الأجنبي للدواء من اجل تحقيق التغطية الكاملة .



أما باقي الدول العربية فكانت نسبة التغطية فيها ضعيفة جدا مما يدل على ان هناك تبعية كبيرة للدول المتقدمة لتوفير المنتج الدوائي فيها.

اما فيما يخص عدد المصانع فنلاحظ بشكل عام ضئيلة عدد المصانع الدوائية العربية . و في مجال التصدير فنجد عدد قليل جدا من الدول العربية التي تقوم بالتصدير منها الأردن ، مصر ، سوريا و الامارات ،لبنان و السعودية .

ورغم كل التحديات فقد استطاعت الصناعات الدوائية العربية أن تتطور بشكل ملحوظ خلال الثلاثة عقود الماضية حيث وصل مجمل قيمة انتاجها من الأدوية في عام 2007 حوالي 6237 مليون دولار أمريكي بعد أن كان في عام 1975 حوالي 345 مليون دولار أمريكي أما نسبة التغطية تساوي فقط 50 % .

أما عن حجم الاستثمار في الصناعات الدوائية في الوطن العربي فقدر بحوالي 5 مليار دولار يملك القطاع الخاص الجزء الأكبر منها ، و في نهاية عام 2007 بلغ عدد المصانع العاملة في انتاج الأدوية البشرية 257 مصنعا <sup>1</sup>.

أما عن حجم سوق الأدوية لعام 2009 بلغ 15457 مليون دولار بنسبة 54 % من الاستهلاك المحلي للأدوية بالدول العربية و قد بلغ عدد مصانع الدواء 326 مصنعا <sup>2</sup> ، و هذا ما يوضح زيادة في حجم السوق الدوائية من سنة 1975 إلى 2007 و 2009 و كذا نسبة التغطية . و الجدول التالي يوضح حجم الاستثمار في صناعة الأدوية لسنة 2010

<sup>1</sup> عدنان الكيلاني مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ،2011/2012 ،ص 170.

جدول رقم (08) : حجم الإستثمار في صناعة الأدوية لبعض دول الوطن العربي عام 2010  
(الوحدة مليون دولار )

الرقم	البلد	مبلغ الاستثمار
01	مصر	3000
02	سوريا	1170
03	المغرب	1093
04	السعودية	905
05	الجزائر	650
06	الأردن	590
07	تونس	314
08	الامارات العربية المتحدة	244
09	السودان	190
10	العراق	140
11	اليمن	94
12	لبنان	70

المصدر : السعيد قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 170

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مصر احتلت المرتبة الأولى من حيث حجم الاستثمار في صناعة الأدوية ، تليها سوريا و المغرب و السعودية أما الجزائر فاحتلت المرتبة الخامسة و قدر حجم الاستثمار 650 مليون دولار .

من خلال ما سبق نستنتج أن الصناعات الصيدلانية العربية بالمقارنة بالدول المتقدمة مازالت لم تصل إلى مستوى التصنيع الحقيقي و أن تنافسيتها مازالت محدودة في هذا المجال. وهذا لان الصناعات الصيدلانية العربية مازالت موجهة فقط لتحويل المادة الأولية إلى شكل صيدلاني ليتناوله المريض أي انه لا يتم انتاج المادة الأولية ، و كما نعلم أنه لكي يتم تصنيف أي دولة ضمن الدول المصنعة للدواء يجب أن يكون لديها صناعة تنتج عددا من المواد الأولية الصيدلانية وهذا ما يؤهلها لدخول السوق الصيدلانية بقوة ولا تبقى تابعة للشركات المصنعة للمواد الأولية .

وهناك سبب آخر أضعف من تنافسية الصناعات الصيدلانية العربية هو ضعف الانفاق على البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها فلا تزيد نسبة انفاقها على البحوث أكثر من 2 % ، حيث أن ابتكار دواء جديد يكلف ما بين 125 إلى 250 مليون دولار و هي تكاليف عالية لا تستطيع دولة بمفردها تحملها. لهذا دعى الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية و المستلزمات الطبية إلى انشاء سوق دوائية عربية مشتركة توفر للصناعات الدوائية العربية مجالا واسعا يساعدها على التطور و المنافسة. و تمهيدا لانشاء سوق عربية دوائية مشتركة لا بد من :<sup>1</sup>

**أولا :** توحيد الشروط و المواصفات الفنية لتصنيع المستحضرات الصيدلانية في جميع البلدان العربية و في هذا المجال ورغم أن معظم مصانع الأدوية العربية تلتزم بالشروط و المواصفات العالمية إلا أن ذلك يحتاج إلى توثيق و تأكيد من قبل جهة ذات صلة كالاتحاد العربي لمنتجات الأدوية و المستلزمات الطبية الذي أصدر المدونة العربية في مبادئ الممارسة الجيدة لتصنيع المستحضرات الصيدلانية التي أقرها مجلس وزراء الصحة العرب في جلسته عام 1999.

كما وضع الاتحاد مؤخرا نظام الشهادة العربية في التصنيع الدوائي الجيد و التي يمكن لمصانع الأدوية الحصول عليها بعد التأكد من التزامها بالشروط و المواصفات العربية و العالمية.

**ثانيا :** توحيد المتطلبات الفنية لتسجيل المستحضرات الصيدلانية و ذلك بأن تتبنى جميع دوائر التسجيل في وزارات الصحة في البلدان العربية الملف العالمي للتسجيل الدوائي المعروف باسم CTD\* .

وهذا سيساهم مساهمة فعالة في تطوير الصناعات الدوائية العربية كما سيوفر حماية للأسواق العربية

### الفرع الثاني : ايجابيات ومعوقات الصناعات الدوائية العربية<sup>2</sup>

#### أ- ايجابياتها :

لإدراك دور الصناعة الدوائية العربية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى القومي لا بد من ذكر بعض الايجابيات التي تتميز بها هذه الصناعة مثل :

1- وجود نواة لقاعدة صناعية : فرغم ما يمكن أن يقال من سلبيات و انتقادات لهذه الصناعة لا بد من الاعتراف بأنها وضعت النواة الأساسية لقاعدة صناعية قابلة للتطور و التقدم إذا تم لها التخطيط السليم و الإدارة الحكيمة و الدعم الرسمي المناسب .

2- وجود خبرات علمية و إدارية : فقد ساعدت هذه الصناعة على تنمية القدرات العلمية و الفنية لعدد جيد من العلماء العرب المتخصصين في الصيدلة و علوم الكيمياء و البيولوجيا و العلوم

<sup>1</sup> عدنان الكيلاني، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

- الأخرى ذات العلاقة، كما ساعدت على تنمية الخبرات الادراية و التسويقية الحديثة لدى العاملين لديها مما سيكون له الأثر الكبير في تطوير هذه الصناعات علميا و اداريا.
- 3- **توفير فرص عمل** : رغم عدم وجود إحصائيات دقيقة إلا أن التقديرات تشير إلى أن الصناعات الدوائية توفر العمل بشكل مباشر لأكثر من 200 الف مواطن عربي من مختلف المستويات و التخصصات العلمية كما ساعدت على انشاء العديد من الصناعات المساندة .
- 4- **دعم الاقتصاد القومي** : رغم تواضع قيمة حجم الانتاج الدوائي العربي الذي يبلغ أكثر من 6 مليارات دولار مقارنة بالنتائج الإجمالي القومي إلا أن الصناعة الدوائية العربية توفر أضعاف هذا المبلغ في حال اضطرت الدول العربية إلى استيراد كميات الأدوية التي يتم تصنيعها عربيا وذلك بسبب انخفاض أثمان الأدوية العربية مقارنة بالأدوية الأجنبية .
- 5- **امكانية استغلال الخامات المتوفرة في الوطن العربي** : إن الصناعات الدوائية العربية مؤهلة لاستغلال بعض الخامات المتوفرة بكثرة في العالم العربي مثل البتروكيماويات و أملاح البحر الميت و هذا يمكن أن يكون أحد الخيارات المتاحة لتطوير هذه الصناعة إضافة إلى اجراء البحوث على النباتات الطبية المتوفرة في بعض الأقطار العربية مثل السودان و استغلالها صناعيا.

#### ب/- سلبياتها :

تعرض الصناعات العربية الدوائية الكثير من المعوقات وهي تؤثر سلبا على تطورها وازدهارها والتي من أهمها مايلي :

- 1- **تشرذم الأسواق العربية** : فهي تتكون من وحدات تسويقية إقليمية ضيقة لايمكن لها أن تدعم صناعة دوائية متطورة ،كما تضع العراقيل أمام الأدوية العربية في عمليات التسجيل و الاستيراد لدى البلدان العربية الأخرى.
- 2- **كثرة عدد مصانع الأدوية العربية** : خصوصا الصغيرة منها حيث يبلغ متوسط انتاج المصنع الواحد حسب بيانات 2007 حوالي 24 مليون دولار سنويا .بينما نرى الشركات العالمية تندمج و تتعاضد لتصل مبيعاتها إلى مليارات الدولارات.
- 3- **التنافس الشديد فيما بين المصانع العربية** : سواء في أسواقها القطرية الضيقة أو في أسواق التصدير الممكنة لها ، كما يضاف إلى ذلك التنافس الأشد مع الشركات العالمية.
- 4- **نقص المواد الخام** : تعتمد الصناعة العربية إلى حد كبير يصل إلى حوالي 90 % على المواد الخام المستوردة من الأسواق الأجنبية ،و رغم أن هناك محاولات جادة في بعض الأقطار العربية لانتاج المواد الخام غير أنها لازالت متعثرة.

5- **النقص في البحث العلمي :** حيث تعاني البلدان العربية من عدم وجود مراكز علمية متخصصة للبحث و التطوير في المجال الصيدلاني .وحسب المعطيات الحالية لا تستطيع مصانع الأدوية العربية مجتمعة أن تمول عمليات البحث و التطوير لمستحضر دوائي جديد واحد حيث تقدر تكلفة ذلك بحوالي 300 مليون دولار.

## المبحث الثاني : المتغيرات و التحديات التي تواجه صناعة الدواء

عرفت السنوات الأخيرة الكثير من المتغيرات و التحديات على مستوى الساحة العالمية في ظل العولمة و الجات وقواعدها و تحرير التجارة و الثروة العلمية التكنولوجية ودور المعرفة في تخليق مواد جديدة و الدور المتعاظم الأهمية للشركات الدولية النشاط ، و الزيادة الهائلة في حجم رؤوس أموالها و قيمة انتاجها و مبيعاتها و سيطرتها على التجارة الدولية ، و التدفقات المالية و النقدية و تراجع التخصص الأفقي بشكل سريع أمام التخصص الرأسي ممايشكل نوعا من تقسيم العمل مع تزايد هيمنة الشركات دولية النشاط أو المتعددة الجنسيات و تطبيق استراتيجياتها في الانتاج و التسويق و انفاقها المتزايد على عمليات البحث و التطوير .<sup>1</sup>

وسيتيم من خلال هذا المبحث التعرض لأهم التحديات التي تواجه صناعة الدواء والمتمثلة في :

- ظاهرة الإندماج و التحالفات الإستراتيجية
- اتفاقية " تريبيس " و تأثيرها على صناعة الدواء.

### المطلب الأول : ظاهرة الإندماج و التحالفات الإستراتيجية

ظهرت التحالفات الإستراتيجية كحتمية فرضتها المتغيرات العالمية و المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى ، و يقصد بالتحالف الإستراتيجي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق ،بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية و استيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و/أو التهديدات .

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالا عديدة نوجزها في العناصر التالية :<sup>2</sup>

- 1- **تحالفات تنمية التكنولوجيا** : لخفض التكاليف و تغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.

1 ماجدة أحمد شبلي ،مرجع سبق ذكره ،ص 923.

<sup>2</sup> قانري محمد الطاهر ، هزرشي طارق،الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ،دراسة مجمع صيدال،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ،الجزائر 8-9 نوفمبر 2010،أنظر :

<http://labocolloque5.voila.net/52HazerchiTarek.pdf>

2- تحالفات في الإنتاج و العمليات : تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية و عمليات الإنتاج عن طريق الحجم الإقتصادي و تطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات.

3- تحالفات التسويق و المبيعات و الخدمات : من خلال التعاون في تكاليف التسويق و التخزين و التوزيع وفق ظروف كل دولة .

4- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية و تحالفات بين الدول.

و بدأت ظاهرة التحالفات الاستراتيجية في مجال صناعة الدواء تستدعي الانتباه منذ منتصف الثمانينات، ومازالت هذه التحالفات في ازدياد مستمر حتى الآن، وينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية، كما ينشأ بعضها في مجالات الترويج والتسويق، وقد تكون هذه التحالفات دائمة، أو مؤقتة ويتزايد الاعتماد على التحالفات الاستراتيجية في إدارة الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لشركة واحدة (عشرات التحالفات) مختلفة الغرض في وقت واحد.

وتمارس الشركات الدوائية الكبرى عبور الجنسية لأنشطتها من خلال العديد من الوسائل من أهم هذه الوسائل يمكن الإشارة إلى ما يلي: <sup>1</sup>

- التحالفات الاستراتيجية (خاصة في مجالات البحوث والتسويق).
- إقامة كاملة لنشاط جديد لم يكن موجوداً من قبل (في بلد آخر).
- الاستحواذ على شركة في بلد ما، ثم إعادة تجهيزها أو بناءها.
- الاستحواذ على جزء من نشاط في بلد آخر.
- الاندماج مع شركة موجودة في بلد آخر.

و لوحظ مؤخراً أن النمو الحاد في شركات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو عضوي، وإنما كان نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ. وهو الأمر الذي يؤدي إلى تركيز السوق (وربما احتكارها) بواسطة عدد قليل من الشركات.

و إذا كان هناك تميزاً لمجال الدواء بالبعد الدولي لأنشطة شركاته الكبرى، فإن هناك تميزاً أكبر لهذا المجال بخصوص عمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت بين شركاته و يظهر ذلك بوضوح من خلال عمليات الاستحواذ التي تمت و التي منها استحواذ شركة "زينيكا" البريطانية على "أسترا" السويدية عام 1999 بقيمة 34.6 بليون دولار وكان هذا الاستحواذ هو الرابع من حيث قيمته المالية على مستوى العالم.

<sup>1</sup> ماجدة أحمد شبلي، مرجع سبق ذكره، ص 925.

كما قامت شركة " جلاكسو " بشراء شركة "ويلكوم" عام 1995 فى صفقة بلغت 9.4 بليون جنيه إسترليني وقد تحقق وقتها للشركة الجديدة "جلاكسو ويلكوم" حجم مبيعات هائل بلغ 7.981 بليون جنيه إسترليني .

فى مارس من العام التالى مباشرة (1996) اندمجت الشركتين السويسريتين الكبيرتين "ساندوز وسيبا" فى إسم جديد هو "نوفارتس " والتي أصبحت حينئذ ثانى أكبر شركة دواء فى العالم بعد "جلاكسو ويلكوم".

وفى يناير 2000 صدر إعلان من شركة "جلاكسو ويلكوم" البريطانية وشركة "سميث كلاين بيتشام" البريطانية عن توجههما للإندماج، والذي تم بالفعل لتكون الشركة الجديدة "جلاكسو سميث كلاين" هى الشركة الدوائية الأكبر فى العالم ، والشركة الأكبر على وجه الإطلاق فى بريطانيا برأس مال 189 بليون دولار .بعد ذلك تم بالفعل اندماج دوائى آخر مهم داخل الولايات المتحدة بين "فايزر"، و"وارنر لامبرت". كما تم اندماج للأنشطة الصيدلانية بين شركة "هوكست" الألمانية، ورون بولانك الفرنسية فى شركة جديدة باسم "افنتيس"، وقد نتج عن تكوين هذه الشركة الجديدة توفير لحوالى 1.2 بليون دولار نتيجة تواجد المقر الرئيسى فى فرنسا حيث الضرائب المنخفضة.

وهناك بعض الإستحواذات تمت بغرض امتلاك ناصية تقنية بحثية و من أمثلة ذلك، استحواذ شركة "جلاكسو ويلكوم" عام 1996 على شركة "أفيماكس" الأمريكية والمتخصصة فى بحوث تصميم المواد الدوائية بواسطة تقنية الكيمياء التوافقية ، وكذلك استحواذ شركة سيلجين Celgene الأمريكية عام 2002 على شركة Anthrogenesis الأمريكية أيضاً للاستفادة من تقنياتها فى الحصول على خلايا جذعية من المشيمة ، كما قامت شركة Skye Pharma مؤخراً عام 2003 بالاستحواذ على 20 % من أسهم شركة صغيرة بريطانية Micap من أجل استخدامات تكنولوجيا الكابسولات الدقيقة<sup>1</sup> .

و الجدول التالى يوضح الإندماجات التي تمت فى العالم بين بعض شركات الدواء خلال الفترة 1995-2012.

1 ماجدة أحمد شبلي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص :925-928.



جدول رقم (09) : أهم الإندماجات التي تمت بين أهم الشركات الدوائية في العالم خلال الفترة 1995- 2012

1995	Glaxo	Royaume-Uni	+	Wellcome	Royaume-Uni	→	Glaxo-Wellcome
	Hoechst	Allemagne	+	Marion Merrel Dow	États-Unis	→	Hoechst Marion Roussel
	Janssen	États-Unis	+	Cilag	États-Unis	→	Janssen-Cilag
	Rhône-Poulenc Rorer	France	+	Fisons	Royaume-Uni	→	Rhône-Poulenc Rorer
1996	Ciba-Geigy	Suisse	+	Sandoz	Suisse	→	Novartis
1997	Nycomed	Norvège	+	Amersham	Royaume-Uni	→	Nycomed Amersham
	Roche	Suisse	+	Boehringer Mannheim	Allemagne	→	Roche
1999	Astra	Suède	+	Zeneca	Royaume-Uni	→	AstraZeneca
	Sanofi	France	+	Synthelabo	France	→	Sanofi-Synthelabo
	Rhône-Poulenc Rorer	France	+	Hoechst Marion Roussel	Allemagne	→	Aventis
2000	Glaxo-Wellcome	Royaume-Uni	+	SmithKline Beecham	Royaume-Uni	→	Glaxo SmithKline
	Pfizer	États-Unis	+	Warner-Lambert	États-Unis	→	Pfizer
	Pharmacia & Upjohn	États-Unis	+	Monsanto	États-Unis/Suède	→	Pharmacia Corporation
2001	Pierre Fabre	France	+	BioMérieux Alliance	France	→	BioMérieux-Pierre Fabre <sup>(1)</sup>
2002	Amgen	États-Unis	+	Immunex	États-Unis	→	Amgen
2003	Pfizer	États-Unis	+	Pharmacia	États-Unis	→	Pfizer
	Biogen	États-Unis	+	Idec Pharmaceuticals	États-Unis	→	Biogen Idec Inc
2004	Sanofi-Synthelabo	France	+	Aventis	France	→	Sanofi-Aventis
	UCB Pharma	Belgique	+	Celltech	Royaume-Uni	→	UCB Pharma
	Boiron	France	+	Dolisos	France	→	Boiron
2005	Fujisawa	Japon	+	Yamanouchi	Japon	→	Astellas Pharma
	Solvay	Belgique	+	Fournier	France	→	Solvay
	Daiichi	Japon	+	Sankyo	Japon	→	Daiichi-Sankyo
	Sandoz	Suisse	+	Hexal	Allemagne	→	Sandoz
	Teva	Israël	+	Ivax	États-Unis	→	Teva
	Novartis	Suisse	+	Chiron	États-Unis	→	Novartis
2006	Bayer	Allemagne	+	Schering	Allemagne	→	Bayer Schering Pharma
	Nycomed	Danemark	+	Altana	Allemagne	→	Nycomed
	UCB Pharma	Belgique	+	Schwarz	Allemagne	→	UCB Pharma
	Merck KGaA	Allemagne	+	Serono	Italie	→	Merck Serono

2007	Schering-Plough	États-Unis	+	Organon	Pays-Bas	→	Schering-Plough
	Mylan	États-Unis	+	Merck Génériques	Allemagne	→	Mylan
	Celgène	États-Unis	+	Pharmion	États-Unis	→	Celgène
2008	Daiichi-Sankyo	Japon	+	Ranbaxy	Inde	→	Daiichi-Sankyo
2009	Pfizer	États-Unis	+	Wyeth	États-Unis	→	Pfizer
	Merck&Co	États-Unis	+	Schering-Plough	États-Unis	→	Merck&Co
	Roche	Suisse	+	Genentech	États-Unis	→	Roche
	Sanofi-Aventis	France	+	Oenobiol	France	→	Sanofi-Aventis
	Abbott	États-Unis	+	Solvay	Belgique	→	Abbott
2010	Novartis	Suisse	+	Alcon	États-Unis	→	Novartis
	Teva	Israël	+	Ratiopharm	Allemagne	→	Teva
2011	Sanofi-Aventis	France	+	Genzyme	États-Unis	→	Sanofi-Aventis
	Takeda	Japon	+	Nycomed	Suisse	→	Takeda
	Teva	Israël	+	Cephalon	États-Unis	→	Teva
2012	Watson	États-Unis	+	Actavis	Suisse	→	Watson

Source :leem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit,37.

يتضح مما سبق أن صناعة الدواء العربي في خطر إذ تتعرض إلى تحديات و مشاكل منها ظاهرة التحالفات و الإندماجات بين الشركات الدوائية العالمية مما جعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات و هذا ما يتطلب من الدول العربية ضرورة إقامة تحالفات إستراتيجية (العربية-العربية،العربية - الأجنبية) في إطار مشروعات بحثية وتسويقية بهدف اكتساب قدرات تطويرية في مجالات تصنيع المواد الخام و التكنولوجيا الحيوية ،و الأصناف الخاصة ،بالإضافة إلى إعطاء أهمية لإدارة البحوث و التطوير لأن الأبحاث تعتبر من أهم متطلبات هذه الصناعة لذا يجب انفاق مبالغ ضخمة عليها سنويا و انشاء مراكز بحث وتطوير ، و العمل على استقطاب الشركات العالمية و البحثية و غيرها لإنشاء مصانع للأدوية داخل الدول العربية .

**المطلب الثاني : اتفاقية "تريبس" و تأثيرها على صناعة الدواء**

من أعظم التحديات التي يتعرض لها إنتاج الأدوية في الدول العربية تنفيذ الإتفاقية التجارية لحقوق الملكية الفكرية (TRIPS) اختصارا لـ (Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights) . و بالرغم من أن هذه الإتفاقية مهمة في تشجيع الإستثمار الأجنبي المباشر ونقل التقنية بواسطة رخص استخدام براءة الإختراع ، إلا أنه يترتب عليها ارتفاع في رسوم إقتناء حقوق براءة الإختراع التي تدفع للشركات العالمية ، و لمواجهة زيادة تكاليف إنتاج الأدوية في الدول العربية نتيجة هذه الإتفاقية قد يكون من الأفضل العمل على تعزيز التعاون بين الصناعات العربية لإنتاج وتسويق الأدوية في سوق عربية موسعة مما يساعد على خفض تكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

**الفرع الأول : مفهوم حقوق الملكية الفكرية**

يشير مصطلح الملكية الفكرية إلى أي أصل يعود وجوده أو ظهوره إلى إكتشاف معلومات جديدة ذات فائدة تجارية أو فنية ، أما حقوق الملكية الفكرية فهي عبارة عن الحقوق التي تكفلها الدولة و تساندها لعدد محدد من السنوات لمنع غير المرخص لهم من الإستخدام التجاري لفكرة جديدة يمتلكها شخص آخر أو جهة أخرى ، و كذلك فهي كافة الحقوق القانونية الناشئة عن أي نشاط أو جهد فكري يؤدي إلى ابتكار في المجالات الصناعية و العلمية و الأدبية و الفنية .<sup>2</sup>

**الفرع الثاني : نشأة إتفاقية حماية حقوق الملكية المرتبطة بالتجارة الخارجية (TRIPS)**

ألحت الولايات المتحدة الأمريكية و دول الإتحاد الأوروبي على إدراج موضوع حقوق الملكية الفكرية بمختلف جوانبها و إجراءاتها في مفاوضات جولة " أورجواي" من أجل الوصول إلى إتفاق بشأنها في إطار منظمة التجارة العالمية من أجل تأمين إجراءات حماية كافية للتكنولوجيا و براءات الإختراع و العلامات التجارية التي يملكونها نظرا لأهمية هذا الموضوع في التجارة الدولية ، إذ ارتفع إجمالي دخل الملكية الفكرية من المصادر الأجنبية بالنسبة لمجموع الدول السبع الصناعية الكبرى من 7.1 مليار دولار عام 1980 إلى 30 مليار دولار عام 1991 ، خاصة بعد أن إزداد تعرض السلع المنظورة إلى عمليات القرصنة و التقليد و النسخ من قبل الدول النامية و خاصة بلدان جنوب شرق آسيا.

وبعد مشاورات مطولة تم التوصل إلى حل توفيقي يتيح تناول مفاوضات "الجات" لموضوعات الملكية الفكرية و لكن من منظور تجاري بحث ، ما أسفر في ختام الجولة عن التوصل لإتفاق الأوجه التجارية

<sup>1</sup> جمال الدين زروق ، واقع السياسات التجارية العربية و آفاقها في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، الكويت المجلد 1 ، العدد 1، ديسمبر 1998، ص 24، أنظر :

[http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/405/405\\_j1-1.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/405/405_j1-1.pdf)

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي ، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها ؟، مجلة شمال إفريقيا، عدد 3 ، ص 116.

لحقوق الملكية الفكرية ، و تتعهد الدول الأعضاء في المنظمة بتنفيذ إجراءات حماية الملكية الفكرية من خلال تشريعاتها المحلية على أن تتضمن قوانينها الإجراءات المنصوص عليها في الإتفاق لتسهيل إتخاذ التدابير الفعالة ضد أي اعتداء على حقوق الملكية الفكرية .

تم التوقيع على (TRIPS) في إطار مفاوضات جولة "أرجواي" في مراكش في 14/04/1994 و التي دخلت حيز التنفيذ من أول جانفي 1996 بالنسبة للدول المتقدمة – أي بعد سنة من دخول إتفاقية المنظمة العالمية للتجارة حيز التنفيذ في 01/01/1995 – و من أول جانفي 2000 بالنسبة للدول النامية مع إعطاء مدة سماح تنتهي في 01/01/2005 ، ومن أول جانفي 2006 بالنسبة للدول الأقل نموا. عندما ذهبت الدول النامية إلى مؤتمر مراكش كان لها تحفظات و مطالب محددة تؤكد التزامات من طرف الدول المتقدمة من ضمنها ما يتعلق بـ (TRIPS) و وعدت الدول المتقدمة بتيسير نقل التكنولوجيا للدول النامية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : الآثار السلبية و الإيجابية لإتفاقية TRIPS على الصناعة الدوائية في البلدان النامية

من الضروري التطرق إلى انعكاس استراتيجية إتفاقية TRIPS على حماية منتجات الأدوية في الدول النامية ، و بيان الآثار السلبية و الإيجابية على مستقبل صناعة الأدوية في هذه البلاد .

#### أولا : الآثار السلبية لإتفاقية TRIPS على الصناعة الدوائية في البلدان النامية :

إهتمت الدول النامية شأنها شأن الدول الصناعية بمنتجات الأدوية وصناعتها و ذلك لما للأدوية من أهمية خاصة في حياة الإنسان حيث أصبحت سلعة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها في كافة المجتمعات ، إلا أن الصناعة الدوائية في الدول النامية لا تزال ناشئة بعكس الدول الصناعية المتقدمة التي تمتلك قاعدة واسعة لصناعة الأدوية و امكانيات علمية و عملية واقتصادية هائلة لتطوير هذه الصناعة و تسويقها و السيطرة على أسواق الدول النامية ، و من هنا فإن انضمام الدول النامية إلى إتفاقية TRIPS سيترتب عليه بعض الآثار السلبية نذكر منها :<sup>2</sup>

1- إن ضعف الدول النامية اقتصاديا أثر في قدرتها على مجارة التكنولوجيا الدوائية الحديثة و توفير الدواء لمواطنيها بسعر معقول و بالتالي فإن إنضمامها إلى الإتفاقية يؤدي إلى مجابقتها لعوائق جديدة لم تعان منها سابقا كحرماتها من الحقوق التي كانت تمنحها تشريعاتها الوطنية في مجال براءات الإختراع ، إذ أن نسبة محدودة من الأدوية في هذه الدول كانت تصنع بموجب إمتيازات من أصحاب براءات الإختراع ، في حين أن الغالبية منها كانت تنتج استنادا إلى تشريعات محلية كانت تمنح الحماية لطريقة

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي ، إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 117- 118.

<sup>2</sup> كامران حسين الصالحي، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 84-87

التصنيع دون المنتج النهائي أو على براءات اختراع مسجلة عالميا و مستنفذة لمدة حمايتها ، و بالتالي فإن انضمام هذه الدول إلى اتفاقية TRIPS يعني حرمانها من هذه الحقوق ، كما يؤدي ذلك إلى تراجع الإنتاج الدوائي في هذه الدول لإرتفاع تكلفة إنتاجها بسبب دفع إتوات لصاحب البراءة مقابل حق استخدام الترخيص الإجباري للاختراع.

2- إن ضعف رأس المال المستثمر في الدول النامية و اعتماد صناعة الأدوية فيها على الاستنساخ و التقليد جعلت هذه الصناعة غير قادرة أصلا على منافسة شركات الأدوية العالمية، و بالتالي سيزداد الأمر سوءا في ظل القيود التي تفرضها اتفاقية "تريبس" على الدول الأعضاء لحماية هذه الشركات من أعمال القرصنة و التقليد، إذا أصبحت هذه الدول ملزمة بموجب اتفاقية TRIPS بعدم إنتاج دواء جديد إلا بعد 20 عاما مما يعني إرهاب ميزانيتها بمبالغ ضخمة تخصص لاستيراد الأدوية المحمية من الشركات العالمية.

3- انضمام الدول النامية إلى الإتفاقية قد تزيد من أعبائها المالية و الإدارية سواء فيما يتعلق بتأسيس و تأهيل مكاتب براءات اختراع أو تعديل التشريعات الوطنية لتتلاءم مع أحكام الإتفاقية.

4- تطوير مراكز البحوث و التجارب في الشركات العالمية أدت إلى تزايد منتجاتها و تنوعها و بالتالي اتساع الإقبال عليها حتى من مواطني الدول النامية ، و من الطبيعي أن يؤدي تطبيق الإتفاقية إلى إغراق أسواق الدول النامية بأحدث المنتجات من الأدوية و بالتالي ازدهار الشركات العالمية و تراجع الإنتاج الدوائي في الدول النامية مع ما يترتب من ذلك من ارتفاع أسعار الأدوية بسبب احتكار شركات الأدوية العالمية لمنتجاتها.

5- تمتع الإختراع بحماية طويلة (20 سنة) يعني منع استحداث طرق تصنيعية جديدة للمنتج الدوائي المحمي طيلة فترة الحماية مما لا يشجع على البحث و التطوير في استحداث طرق جديدة لصناعة المنتجات الدوائية المحمية ببراءات إختراع نافذة المفعول.

ولابد من الإشارة إلى أن الآثار السلبية لاتفاقية TRIPS ومدى تأثيرها على صناعة الأدوية في البلدان النامية هي مسألة نسبية و تختلف من دولة إلى أخرى ووفق قدرتها الإقتصادية و المستوى المعيشي و الصحي لمواطنيها.

**ثانيا : الآثار الإيجابية لاتفاقية TRIPS على الصناعة الدوائية في البلدان النامية :**

أولا لابد من الإقرار أن هذه الإتفاقية ترمي في الأساس إلى حماية حقوق الملكية الفكرية و ذلك من خلال التوازن بين حماية حقوق المخترع و حاجة المجتمع للإستفادة من الإختراعات و توظيفها في

خدمة مواطنيه ، كما أن حماية حقوق المخترع من شأنه تشجيع البحث و الابتكار و توسيع نطاق المعارف العلمية ، ومن أهم الآثار الإيجابية و المزايا المتوقعة للدول النامية عند تطبيق الإتفاقية مايلى :<sup>1</sup>

1- لاشك أن منح الدول النامية فترة انتقالية تبدأ من 5-10 سنوات قد ساعدها للتكيف مع الأوضاع التي فرضها هذه الإتفاقية ولا سيما فيما يتعلق بالمبتكرات الصيدلانية و الصناعة الدوائية ، كما أن هذه الفترة الزمنية قد أتاحت للدول النامية فرص تسويق الأدوية غير المحمية ببراءات اختراع إلى الأسواق المحلية و العالمية.

2- جذب الإستثمارات إلى الدول النامية من خلال تشجيع الشركات المنتجة للأدوية للإستثمار فيها و بالتالي زيادة معدل نقل التقنية الحديثة إليها مما يؤدي إلى إتساع نطاق المعرفة ، إذ أن الأموال التي تستثمرها هذه الشركات في البحث و التطوير يؤدي إلى اكتشاف أدوية جديدة أو عناصر في أدوية مستخدمة لمعالجة أمراض جديدة و بالتالي يتم تشجيع الابتكار و الاكتشاف و تطوير الصناعة الدوائية، إذ أن التعاون بين الشركات العالمية المنتجة لأدوية و شركات الدول النامية من خلال تراخيص التكنولوجيا و المعرفة يعني المزيد من الإستثمارات في مجال البحوث و التطوير و تدريب الأفراد و رفع مستوى كفاءاتهم و بالتالي بناء صناعة متقدمة للأدوية في الدول النامية لمصلحة كلا الطرفين إذ تستفيد شركات الدول النامية من القدرات التكنولوجية و العلمية و المالية و الخبرات المتراكمة التي تملكها شركات الدول الصناعية و التي تستفيد بدورها من قلة التكاليف و رخص الأيدي العاملة، وتشير الدراسات أن البلدان النامية التي إنضمت إلى هذه الإتفاقية كدولة البرازيل قد نجحت في جذب استثمارات ضخمة تقدر بمئات الملايين من الدولارات في مجال صناعة الأدوية ، كما شهدت كل من كوريا و المكسيك نموا كبيرا في صناعة الأدوية نتيجة انضمامها إلى TRIPS و حمايتها لحقوق الملكية و الفكرية.

3- تحسين الحالة المعيشية لمواطني الدول بتوفير فرص العمل لهم ، وكذلك تحسين حالتهم الصحية العمومية و تحقيق نوع من الرفاه الإجتماعي و الاقتصادي لهم و ضمان حصولهم على منتجات نو نوعية جيدة.

4- تقليص الإتجار بالأدوية المقلدة و التي كانت لها آثار سيئة على صحة المواطنين في الدول النامية .

5- إلتزام الشركات الكبرى المنتجة للأدوية بحقوق الملكية الفكرية و كيفية حمايتها و مراعاة حقوق الآخرين لتجنب الوقوع تحت طائلة القانون.

6- حماية حقوق الملكية الفكرية و تشجيع البحث و الابتكار يؤدي إلى إيقاف هجرة العقول المبدعة من الدول النامية إلى الدول الصناعية المتطورة ، إذ أن حماية الإنتاج الفكري لهؤلاء المبدعين تحول دون تفكيرهم بالهجرة و ترك أوطانهم.

<sup>1</sup> كامران حسين الصالحي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 89-90

## المبحث الثالث: أوضاع صناعة الدواء في الجزائر

ظهرت غالبية المؤسسات الجزائرية الصيدلانية الخاصة و التي تبلغ 78 % من مجموع المؤسسات بعد سنة 2000 و هذا بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات \*ANDI الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية بعدما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف المؤسسات العمومية، وقد ازداد عدد المؤسسات خلال هذه الفترة ليصل سنة 2007 إلى 38 مؤسسة خاصة ومؤسستين عموميتين بالإضافة إلى 96 مؤسسة تختص بالتعبئة و الإتتام .

وتعرف الصناعات الصيدلانية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجانب و عرب وأوربيين للسوق الجزائري خاصة من خلال الشراكة مع المتعاملين المحليين و بالأخص مؤسسة صيدال و انشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة و التهيئة . كما تعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تمتلك حجم سوق كبير.<sup>1</sup>

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى :

- نشأة الصناعة الدوائية الجزائرية

- المتدخلون في سوق الأدوية في الجزائر

- حجم سوق الأدوية في الجزائر.

## المطلب الأول : نشأة الصناعة الدوائية الجزائرية

يمكن القول بأن صناعة الأدوية في الجزائر قد مرت بأربع مراحل مختلفة منذ الحقبة

الإستعمارية إلى اليوم و هي :<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى : ما قبل الإستقلال

- المرحلة الثانية : من سنة 1962 إلى 1982

- المرحلة الثالثة : من سنة 1982 إلى 1987

- المرحلة الرابعة : من سنة 1988 إلى يومنا هذا

\* ANDI : Agence National de Développement des Investissements

<sup>1</sup> مداح عرابيبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 26.  
<sup>2</sup> الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر و تحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ، حالة مجمع صيدال ،مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، الجزائر، عدد 5 جويلية 2011، ص ص : 238-235.

**الفرع الأول : مرحلة ما قبل الإستقلال**

خلال الحقبة الاستعمارية كانت صناعة الأدوية في الجزائر محصورة على شركة واحدة هي (BIOTIC) بيوتيك الذي أنشأت سنة 1952 ، و غداة الإستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد الذي رأى النور سنة 1962 وهو مؤسسة (PHARMAL) فرمال<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني : المرحلة الثانية من سنة 1962 إلى سنة 1982**

خلال هذه المرحلة تم انشاء سنة 1963 الصيدلية المركزية الجزائرية<sup>2</sup> (P.C.A) و هي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية و كذا كل من مؤسستي ( BIOTIC , PHARMAL) لصناعة الأدوية منذ العام 1965 ، ثم لحقت بهما وحدة الحراش الصناعية منذ العام 1972 ، و أصبحت الصيدلية المركزية تحتكر كذلك استيراد الأدوية ، و قامت حينئذ مؤسسة (P.C.A) بمجهودات جبارة في سبيل ترقية و تأهيل اليد العاملة و كذا تطوير و تحديث وسائل الإنتاج ، و أصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج ،البيع و التوزيع .

وخلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير و تحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد كبير من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية ، و عملت كذلك على الشروع في انجاز مشاريع صناعية جديدة حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (S.N.I.C) على انجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة ، كما تم انشاء خلال هذه المرحلة مؤسسة سوكتويد (SOCOTHYD) سنة 1969 ، كما تم البدء في انجاز مشروع معهد باستور (PASTEUR) ، إلا أن مشروع المضادات الحيوية بالمدينة و الذي كان من المنتظر أن ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج ،لم يتحقق ذلك إلا في سنة 1988 ، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.<sup>3</sup>

**الفرع الثالث : المرحلة الثالثة من سنة 1982 إلى سنة 1987**

هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الإقتصاد الجزائري وهي مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات و التي كانت تهدف إلى :<sup>4</sup>

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج

- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع و التوزيع.

و في ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات وهي :

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر و تحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ، حالة مجمع صيدال ،مرجع سبق ذكره ،ص: 235-236

\* P.C.A : Pharmacie Centrale Algérien

<sup>3</sup> نفس المرجع ،ص 236.

<sup>4</sup> الصادق بوشنافة، الأثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال،،مرجع سبق ذكره ص 264.



- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع و التوزيع و هي ( ENAPHARM بالوسط ، ENCOPHARM بالشرق الجزائري و ENOPHARM بغرب البلاد ) ، كما قامت كل من مؤسسة ( ENAPHARM ، ENCOPHARM ) بانجاز ثلاث وحدات انتاجية هي : وحدة شرشال لإنتاج ( le concentré ، d'hymodialyse ) و التي انطلقت فعليا سنة 1994 ، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل ( sirops ) ، ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص ( comprimés ).

- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية (ENEMEDI).

- مؤسسة لإنتاج الأدوية و المسامات صيدال (SAIDAL) و التي استحوذت على كل من مؤسسات (BIOTIC ,PHARMAL) ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة (LA SNIC) .

#### الفرع الرابع : المرحلة الرابعة من سنة 1988 إلى يومنا هذا <sup>1</sup>

شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية و صدور قانون النقد و القرض و صدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر ، هذه القوانين كلها سمحت بتدخل القطاع الخاص الوطني و الأجنبي في الإستيراد ، التوزيع بالجملة و كذا انتاج الأدوية .

حيث أن قانون النقد و القرض جاء بمفهوم الوكلاء concessionnaires أي متعاملون خواص و بمقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات انتاجية محلية ، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة (L.P.A) أي المخبر الصيدلاني الجزائري.

وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992 و تم تعويضه بـ " رخصة الاستغلال لمؤسسة انتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية " بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية 1992 ، و بموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب لهذا القطاع ، كما أنه خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام يعاني كثيرا بفعل الوضعية الاقتصادية و المالية الصعبة التي يعيشها ، حيث أصبحت مؤسسات التوزيع الثلاثة (les 3 PHARMS) تعاني من منافسة شديدة و صعوبات مالية كبيرة و تم حلها سنة 1997 ، و نفس الحالة عاشتها مؤسسة (ENEMEDI) ، كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على إثرها المؤسسات الثلاث (les PHARMS) و عوضت بمؤسسات جديدة وهي : (SOMEDIAL) متخصصة في مجال الإستيراد ، (DIGROMED) متخصصة في مجال التموين بالجملة و مؤسسة (ENDIMED) للتموين بالتجزئة ، إضافة لذلك نجد

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ، حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره ص 265.

مؤسسة (ENIE) لإنتاج الأجهزة الكهربائية تنتج كذلك التجهيزات الطبية (كأجهزة الأشعة) و مؤسسة (ENAVA) لإنتاج الزجاج وفرعها (NOVER) لإنتاج كراسي طب الأسنان.

### المطلب الثاني : المتدخلون في سوق الأدوية بالجزائر

يمكن عرض المتعاملون في سوق الأدوية في الجزائر كمايلي :<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : الإدارات التنظيمية

و تتمثل في عدد من الوزارات ذات التأثير المباشر على سوق الأدوية و على مستويات عديدة و نجد فيها:

1. **وزارة الصحة :** التي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم و تسيير سوق الأدوية.

2. **وزارة العمل و الضمان الإجتماعي :** ويتجلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (C.N.A.S) " Caisse National d'Assurance Sociale " و التي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى و كذا نفقات العلاج ، كما أن هذا الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري ، و عليه فهو ذو تأثير هام و واضح في مجال التموين و توزيع الأدوية بالجزائر .

3. **الوزارة المكلفة بالصناعة :** وهنا نجد كل من وزارة الصناعة و هي المكلفة مباشرة بتطوير و تسيير النسيج الصناعي الجزائري و منها قطاع صناعة الأدوية ، كما نجد أيضا وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة و الذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية .

وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارات لا تدخل بطريقة مباشرة في تسيير و تنظيم سوق الأدوية و إنما عملها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة و السكان .

#### الفرع الثاني : المتعاملون في مجال الإنتاج و التوزيع

يمكن حصرهم فيمايلي :

#### 1. المتعاملون من القطاع العام :

أصبح المتعاملون العموميون مقسمون إلى أربع مستويات هي :

<sup>1</sup> عدنان مرزوق، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ،حالة المجمع الصناعي " صيدال " ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010 ،أنظر :

- أ- مستوى الإنتاج : وتمثله مؤسسة صيدال التي أنشأت سنة 1982 و هي شركة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية و المضادات الحيوية.
- ب- مستوى التوزيع بالجملة : و تشرف عليه مؤسسة (Digromed) و التي تولت مكان المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة منذ سنة 1997 ، كما أنها بدأت في السنوات تدخل في شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيصة بالموازاة مع التوزيع بالجملة.
- ت- مستوى التوزيع بالتجزئة : و تشرف عليه مؤسسة (Endimed) وهي مؤسسة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني و التي يزيد عددها عن 900 صيدلية.
- ث- الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H): و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أحدثت من أجل التنسيق وترشيد برامج تموين المستشفيات العمومية بالأدوية ، وتقوم هذه المؤسسة إضافة إلى هذا بعمليات إستيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية. إلى جانب مؤسسة عمومية أخرى هي (سوميديال) (Somedial) التي أنشأت سنة 1997 في إطار شراكة بين:

- Groupe pharmaceutique Européen = 68.68% .
- Sidal..... = 24.70%.
- Finalep..... = 06.62%

وتقدر تغطية هذه المؤسسات لسوق الأدوية من الواردات بنسبة ضعيفة لا تزيد عن 10% وبالتحديد 9.4%، هذه المؤسسات العمومية على اختلاف تخصصاتها نجدها تعمل في ظل قواعد السوق والمنافسة، وعليه فهي تواجه ضغوطا كبيرة خاصة مع دخول المستثمرين الأجانب المتخصصين في مجال صناعة الأدوية، وكذا تحديات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة<sup>1</sup>.

## 2. المنتجون و المستوردون الخواص :

وفق المرسوم الوزاري رقم (46) المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 و المحدد لدفتن الشروط و اجراءات شروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري ، أصبح عدد المستوردين يتناقص بسبب عدم القدرة على الإلتزام بنص المرسوم الوزاري (46).

<sup>1</sup> الصادق بوشناقفة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال ،مرجع سبق ذكره ، ص 253.

**3. تجار الجملة الخواص :**

لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 المؤرخ في 20 جويلية 1995 و المحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر. ويصل عدد هؤلاء حسب احصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة ،و يقومون بتموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.

**4. الصيدليات الخاصة :**

وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن و مكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الإستعمال البشري ، و هي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى ، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر بـ 1936 صيدلية خاصة ، و بالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر بـ 1018 صيدلية ، بينما في سنة 1991 و حسب احصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 4587 صيدلية ، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية بـ 989 صيدلية .

**المطلب الثالث : تحليل سوق الأدوية في الجزائر**

إن السوق الوطنية للأدوية بالجزائر مُقيدة بنسبة صغيرة من قائمة الأدوية. من بين قائمة تشمل حوالي 1400 دواء، يغطي الإنتاج الوطني 310 (منها 60% دواء ضروري مثل المضادات الحيوية و الأدوية المشكلة من الهرمونات ...) أي حوالي 22% من هذه القائمة. وعلاوة على ذلك بلغ مجموع واردات الجزائر من الأدوية 1967 مليون دولار خلال العام 2011 مقابل 492,35 مليون دولار في عام 2001.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الواردات و الانتاج المحلي للدواء في الجزائر**

يمكن توضيح ذلك من خلال معطيات الجدول التالي :

<sup>1</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، أنظر :

جدول رقم (10): تطور حجم سوق الدواء الجزائري الوحدة (بالدولار)

السنوات	الإنتاج المحلي	الواردات	تقدير السوق المحلية	حصة الإنتاج المحلي (%)	حصة الواردات (%)
2000	111 442 500	457 094 380	568 536 880	20	80
2001	93 043 200	492 396 377	585 439 577	16	84
2002	106 585 600	619 804 810	726 390 410	15	85
2003	100 843 800	615 483 659	716 327 459	14	86
2004	225 000 000	877 425 980	1 102 425 980	20	80
2005	232 400 000	1 068 678 140	1 301 078 140	18	82
2006	455 000 000	1 185 492 173	1 640 492 173	28	72
2007	586 574 000	1 445 652 495	2 032 226 495	29	71
2008	533 900 400	1 844 557 869	2 378 458 269	22	78
2009	771 324 400	1 734 367 374	2 505 691 774	31	69
2010	800 000 000	1 664 703 324	2 464 703 324	32	68

64	36	2 900 000 000	1 850 000 000	1 050 000 000	2011
67	33	3 450 000 000	2 300 000 000	1 150 000 000	2012

**Source :** Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, **Vers un marché maghrébin du médicament**, L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen (IPEMED), 30 septembre 2013 ,p 20 ,in :

[http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1387530765\\_IPEMED\\_CM\\_Marc h%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament\\_sept2013\\_FR.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_Marc h%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تزايد في الإنتاج المحلي للدواء في الجزائر إلا أنه يبقى غير كاف ولا يمثل الا نسبة ضئيلة أمام الواردات التي احتلت النسبة الأكبر من السوق المحلية. ففي عام 2011 كان حجم السوق الوطنية للدواء 2.9 مليار دولار ، منها 1.85 مليار دولار من الواردات و 1.05 مليار دولار من الإنتاج المحلي ، منها 84 % يعود للقطاع الخاص و 16 % من القطاع العام.<sup>1</sup>

وفقا لمعطيات المركز الوطني للمعلوماتية (CNIS) Centre national de l'informatique et des statistiques و الجمارك ، فإن واردات الجزائر من الأدوية بلغت 606.26 مليون دولار خلال الأربعة أشهر الأولى من عام 2013 بإنخفاض قدر بـ 13.2 % مقارنة بنفس الفترة من العام 2012 (698.3 مليون دولار).<sup>2</sup>

بلغت الواردات الجزائرية من المنتجات الصيدلانية 2.3 مليار دولار في عام 2012 مسجلا بذلك زيادة قدرها 24 % مقارنة بالعام 2011 (1.85 مليار دولار) .

و التدابير المفروضة على الإنتاج المحلي ومنع إستيراد المنتجات الدوائية المنتجة محليا خفضت فاتورة الأدوية حيث أن هذه الأخيرة انخفضت فعلا كما هو موضح في الجدول (10) بـ 6 % و 4 % ، من 1845 مليون دولار في عام 2008 إلى 1734 مليون دولار في عام 2009 إلى 1665 مليون دولار

<sup>1</sup> تراجع فاتورة واردات الأدوية بنسبة 13 % من بداية 2013 ، مقال على جريدة الخبر ، 2013/04/24.

<sup>2</sup> : Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse,op.cit,p21

عام 2010، إلا أنها استأنفت من جديد زيادتها المقدره على التوالي بـ 11 % و 24 % خلال الفترة 2010-2011 و 2011-2012.

و التصنيع المحلي عرف تطورا قدر بـ + 44 % بين عامي 2008 و 2009 قبل أن يتباطئ إلى 10 % بين عامي 2011 و 2012. و هدف الجزائر هو إنتاج 70 % من استهلاكها بمساعدة مخابر أجنبية قبل نهاية عام 2015 ، وقد أتخذت الدولة كل التدابير من أجل تحقيق هذا الهدف ، و في هذا الاطار تم اطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر من 7 % من حيث القيمة إلى 25 % ، و تحسين مكانته في السوق الوطنية مع تفتحه على السوق الدولية.

كما تم توقيع اتفاقيات في مجال الصناعة الصيدلانية سنة 2011 بين الجزائر و بلدان أجنبية منها الولايات المتحدة الأمريكية التي أعربت عن نيتها في جعل الجزائر قطبا جهويا في مجال البيوتكنولوجيا و انتاج الأدوية.

أما بالنسبة للدواء الجنيس فعرف ارتفاعا مستمرا خلال الفترة 2004 إلى 2008 و الجدول التالي يبين ذلك

**جدول رقم (11): تطور نسبة استهلاك الأدوية الجنيسة والأصلية في الجزائر خلال الفترة 2004-2011**

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2011
الجنيسة (%)	31.99	33.60	37.92	38.50	39.70	48,5	35
الأصلية (%)	78,01	66,40	62,08	*	*	51,5	65

\* بيانات غير متاحة.

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على :

- عدمان مرزوق، مرجع سبق ذكره.

- Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, op.cit ,p21.

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة استهلاك الدواء الجنيس في الجزائر مقابل تراجع طفيف في نسبة استهلاك الدواء الأصلي ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة المشجعة على زيادة استهلاك الدواء

الجنيس من خلال حماية الإنتاج المحلي عن طريق منع استيراد المنتجات المصنعة محليا وتعويض من قبل الضمان الإجتماعي على أساس تعرفه الأدوية الجنيسة. وعليه، سيتم التعويض عن مصاريف الأدوية سواء في إطار العلاجات العادية أو الأمراض المزمنة والمكلفة على أساس الدواء الجنيس الأقرب للدواء الأصلي. فإذا تضمنت ورقة علاج المؤمن أدوية جنيسة، فسيتم التعويض عنها على أساس ثمنها العمومي وفق نسب التغطية المتعارف عليها والتي تتراوح ما بين 70% بالنسبة للعلاجات العادية و 100% بالنسبة للأمراض المزمنة والمكلفة، استنادا إلى لائحة الأدوية المقبولة إرجاع مصاريفها<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : صادرات الجزائر من الدواء

جدول رقم (12) : تطور الصادرات من الأدوية في الجزائر (بالدولار) خلال الفترة 2000-2010

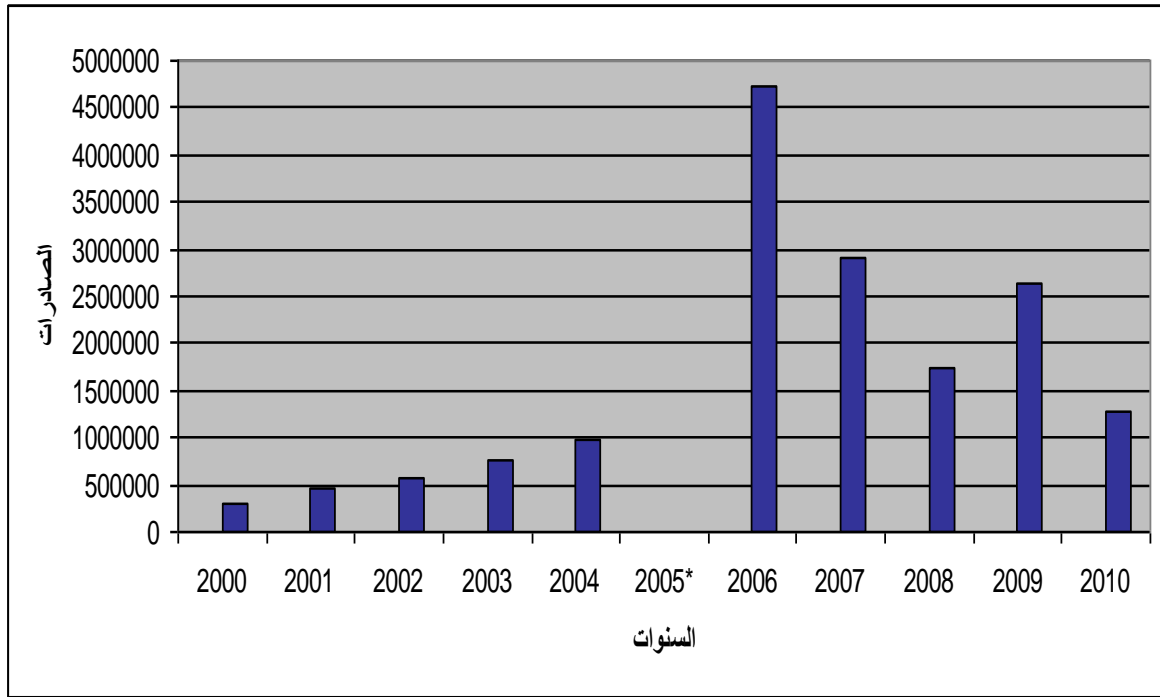
السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
الصادرات	289 419	465 421	563 690	749 850	978 744	
السنة	2006	2007	2008	2009	2010	
الصادرات	4729430	2916413	1746 961	2625872	1271019	

\* بيانات غير متاحة

Source : Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse,op.cit ,p22

<sup>1</sup> <http://www.cnops.org.ma/ar/node/328>





شكل رقم (20) : تطور صادرات الجزائر خلال الفترة 2000-2010 بالدولار

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن صادرات الجزائر من الأدوية بلغت دروتها سنة 2006 حيث تزايدت بنسبة 1534.11 % عن سنة 2000 ، فقبل سنة 2006 كان هناك تزايد طفيف في صادرات الجزائر، أما بعد سنة 2006 كان هناك بشكل عام تناقص لقيمة الصادرات التي بلغت سنة 2010 فقط 1271019 دولار أي انخفضت عن سنة 2006 بـ 73.12 % ، ويتم تصدير المنتجات الجزائرية من الأدوية إلى العديد من البلدان منها المملكة العربية السعودية و المغرب ، الأردن ، ليبيا، النيجر، السينيغال، اليمن وكذا بعض الدول المتقدمة كفرنسا ، إيطاليا، إسبانيا ، إلا أن نسبة التصدير إلى هذه البلدان ضعيفة .

#### الفرع الثالث : تحليل صناعة الدواء في الجزائر<sup>1</sup>

إن صناعة الدواء الجزائرية مثل أي صناعة تتمتع بنقاط قوة **Strengths** وتعاني من نقاط ضعف **Weaknesses** ، وتكون محاطة بمجموعة من التحديات **Threats** وأيضاً أمامها مجموعة من الفرص **Opportunities** .

وسيتم في هذه النقطة محاولة تحديد هذه العناصر أو ما يطلق عليه بتحليل القوة والضعف « **SWOT** » .

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره، صص: 323-325.

**1- نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء الجزائرية :**

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف لصناعة الدواء في الجزائر إلى معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر الطرف الأول للمزايا التنافسية التي تمكن الصناعة الوطنية من مواجهة المنافسة الأجنبية.

**أ. نقاط القوة :** ويمكن استخلاص أهم هذه النقاط فيما يلي:

- يعتبر الموقع الجغرافي الإستراتيجي للجزائر من أهم نقاط القوة للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص، خاصة في حالة التصدير؛

- انخفاض تكلفة العمالة ؛

- انخفاض سعر الدواء (الجنيس) الوطني بالمقارنة مع المستورد منه.

**ب. نقاط الضعف :** وتتمثل فيما يلي:

-عدم توافر المواد الخام في الجزائر؛

-وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق 65 % من الحصة السوقية لواردات الجزائر؛

-عدم توافر قاعدة بيانات وافية عن صناعة الدواء في الجزائر؛

- الاختناقات التي تقوم بها نقابة الصيادلة الخواص من أجل إصدار القانون الخاص بهامش الربح ؛

- انعدام أو ضعف البنية البحثية، بالإضافة إلى بطئ في البحث والتطوير للمنتجات الجينية ؛

- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين ؛

- يتميز الإنتاج الوطني بالاحتكار من طرف مجمع صيدال الذي يسيطر على أكبر حصة سوقية

بحوالي 80 % ؛

- غياب التنسيق والتخطيط المشترك في الإنتاج والتسويق بين المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر؛

- ضعف قطاع البنوك والقطاع المالي ؛

- ضعف نظم الجودة .

**2- الفرص المتاحة وتحديات صناعة الدواء الجزائرية :1**

تتمتع صناعة الدواء في الجزائر بفرص عديدة يمكن استغلالها في زيادة قدرتها التنافسية، في حين تواجه أيضا هذه الصناعة عدة تحديات تلزمها بالتميز بالمرونة وسرعة التفاعل ورد الفعل لتجنبها.

ويعتبر تحليل الفرص والتهديدات الشق الثاني من الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص ص: 324-325

**أ: الفرص:** وهي الأحداث المؤثرة بفاعلية على صناعة الدواء في الجزائر، حيث تعمل آثارها على إحداث نمو وتطوير في هذه الصناعة. ومن أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم اغتنامها في صناعة الدواء في الجزائر ما يلي:

- يعتبر سوق الدواء الجزائري والمقدر بحوالي 3.45 مليار دولار أهم سوق في المغرب العربي، فهو مصنف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر، وبذلك يمكن تعميق مكانة الدواء المصنع في الجزائر على المدى المتوسط والطويل في هذا المستوى؛

- تسعى السلطات إلى رفع النفقات الوطنية للصحة حتى تكون في نفس المستوى مع الدول المجاورة (3.6% في الجزائر، 4% في المغرب، 5.9% في تونس)؛

- تزايد السكان ومن ثم تزايد الاستهلاك المحلي وإمكانية زيادة استيعاب السوق الوطني للمزيد من الإنتاج الوطني خلال السنوات المقبلة؛

- ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء الجنييس بأسعاره المنخفضة؛

- الإتجاه الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في

تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من

المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة ومن بينها صناعة الدواء؛

- السياسة الوطنية لصالح الأدوية الجنييسة وترقيتها من طرف السلطات المحلية؛

- التعريفات المرجعية لصالح الدواء الجنييس؛

- اقتراب نهاية مدة حماية البراءة لعدة أدوية أصلية؛

- يقدر متوسط نسبة نمو السكان بـ + 01.5% / السنة؛

- قطاع ذو مردودية عالية؛

- نمو خارجي (شراكة، اندماج....).

**ب. التهديدات:** وعلى الرغم من هذه الفرص، غير أن صناعة الدواء بالجزائر تواجه عدة تهديدات، منها:

- الدخول في الاتفاقيات الممضية من طرف الجزائر في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية

للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق، ومن ثم يجب اعتماد آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل

الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة؛

- واردات مكثفة من الأدوية في إطار فتح الأسواق (أكثر من 600 مليون دولار في السنة)؛

- تشجيع إستيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مرافقة؛

- منافسة غير مشروعة في المعاملات التجارية؛

- ضعف البحث والتطوير ومن ثم انعكاس هذه الأخيرة على صناعة الدواء في الجزائر؛

- تخفيض الأدوية المعوضة وخاصة المنتجة محليا ؛
- مشاكل إيكولوجية نظرا للتلوث بالمواد الكيماوية الذي تسببه صناعة الدواء، ومن ثم ضرورة وضع برنامج من أجل الحفاظ على المحيط.
- بناء على ما سبق، وعلى الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية صناعة الدواء في الجزائر، غير أن هذه الصناعة تتمتع بالعديد من الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح التي تؤهلها لبناء مزايا تنافسية تمكنها من النجاح وتخفي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية .

#### المطلب الرابع : نظام تسجيل و تسعير و التعويض للأدوية في الجزائر

إن الدواء كسلعة استراتيجية وحساسة بالنسبة للمواطن لا يمكن طرحه في السوق بصفة عشوائية و تسعيره ليس حرا ولا يخضع لضوابط السوق كباقي السلع المتداولة في الإقتصاد الوطني ، وذلك إما بالنسبة للمنتجات المستوردة أو تلك المنتجة محليا إضافة إلى العملية البعدية و المتمثلة في تعويض المؤمنين عن الأدوية المستهلكة ، وهو ما يجعل التعامل مع الدواء كسلعة يخضع لوصاية متعددة خاصة بين وزارة الصحة و السكان ، و وزارة التجارة و وزارة العمل و الحماية الإجتماعية .

ومنه تبرز مشكلة تحديد السعر بالنسبة للأدوية وكيف يكون هذا السعر في مصلحة جميع الأطراف من منتجين ، مستوردين ، موزعين ، مستهلكين و إدارة الضمان الإجتماعي كهيئة تقوم بتعويض الأدوية ، و فيما يلي توضيح لنظام التسجيل ، التسعير و التعويض للأدوية.

#### الفرع الأول : تسجيل الأدوية

في جميع البلدان لا يمكن وضع منتج صيدلاني في السوق دون القيام ببعض الإجراءات وهذا لضمان صحة المريض الذي يستهلكه والطبيب الذي يقدمه.

ويحدد في قرار التسجيل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمنتج ويسلم لمدة خمسة سنوات مجددة على أساس تقديم ملف تقني وعلمي، إلا أن عملية تسجيل الملفات تأخذ وقت طويل، وفي الحقيقة قانونيا مدة دراسة الملف لا يفوق 4 أشهر لمدة سنة ، وبعد رضى جميع الخبراء تعطى شهادة حرية البيع

\* (CLV) لمدة سنة واحدة ، و إذا لم يلاحظ بعد سنة من استهلاك هذا الدواء أية حادث يعطي قرار التسجيل لمدة 4 سنوات.

فبمقتضى القرار التنفيذي رقم 92/ 284 المؤرخ في 06 جويلية 1992 يقنن تسجيل جميع المنتجات الصيدلانية قبل تسويقها، وهذا من أجل التأكد من تطابقها مع المواصفات الدولية للجودة والأمن والفعالية. فهو يوافق الإجراءات الرئيسية الدولية فيما يخص تسجيل الأدوية، وتسلم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ترخيص تسجيل المنتجات الصيدلانية بعد مداولة لجنة الخبراء.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : نظام التسعير<sup>2</sup>

بعد صدور القانون 95-06 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالمنافسة، فإن مبدأ تحرير الأسعار أصبح هو الأساس السائد في السوق على مختلف السلع، إلا أنه في ظل هذا القانون تبقى بعض الاستثناءات الخاصة لبعض المنتجات التي تعتبر حساسة وذات أهمية بالنسبة للمواطن الجزائري، والتي نجد من بينها المنتجات الصيدلانية التي تخضع لسقف محدد لهامش الربح وفق المرسوم رقم 95-119 المؤرخ في 26 أفريل 1995 والمتعلق طبعا بالمنافسة، وعليه فقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في 01 فيفري 1998 والمتعلق بتحديد الهامش الأقصى المطبق على الأدوية كما يلي:

\* 20% فيما يتعلق بالهامش المطبق على الإنتاج، يحسب على سعر التكلفة خارج الرسم.

\* 10% فيما يتعلق بالحفظ والتعبئة (le conditionnement).

أما فيما يتعلق بهامش تجارة الجملة والتجزئة، فإن هناك أربع مستويات من الهوامش تم تحديدها استنادا إلى سعر البيع وهي مبينة كالآتي :

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010/2009، ص:51-52.

\*CLV : Certificat de libre vente

<sup>2</sup> الصادق بوشنافة ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره،ص:260-261.

جدول رقم (13) : الخاص بهوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر لتجارة الجملة والتجزئة

شعب الأسعار	الهامش الخاص بتجارة الجملة	الهامش الخاص بتجارة التجزئة
إذا كان السعر أقل من 70.00 دج	20%	50%
من 70.00 دج ← 110.00 دج	15%	33%
من 110.01 دج ← 150.00 دج	12%	25%
أكبر من 150.00 دج	10%	22%
الهامش المتوسط:	13%	32%

المصدر : الصادق بوشنافة ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ، حالة مجمع صيدال ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 260-261.

وتجدر الإشارة هنا بأن هذا النظام يطبق فقط على المنتجات التي يتم تسجيلها على مستوى وزارة الصحة العمومية سواء كانت منتجة محليا أو مستوردة.

ويمكن القول بأن هذا النظام المعمول به يشجع بالدرجة الأولى المستوردين أو المصدرين الأجانب على حساب المنتجين المحليين، وذلك لأن :

- الهوامش ثابتة ولا تميز بين المنتج المحلي أو الأجنبي، فهي عامة.
- تطبيق هذه الهوامش يكون وفق السعر عند التسجيل ، لكن هذه الأسعار تتغير حسب تغير أسعار الصرف، وهو ما يجعل المنتجين المحليين يدفعون تكاليف إضافية في حالة انخفاض قيمة العملة الوطنية في سوق الصرف نتيجة اعتمادهم على الخارج في التمويل بالمواد الأولية وكذا التكنولوجيا وتراخيص الإنتاج بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، في حين أن المنتج الأجنبي لا يتحمل كل هذه الأعباء، خاصة وأنه ينتج المنتج الأصلي (princeps)، وهو ما يدفع بالمستهلكين إلى التحول لشراء المنتج المستورد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ، حالة مجمع صيدال ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 260-261.

الفرع الثالث : نظام التعويض<sup>1</sup>

يعتبر تعويض الأدوية ضمن السياسة الوطنية للصحة العمومية، فقد اعتمدت الجزائر على هذا النظام الرامي إلى تحسيس المواطن بحقوقه ومكانته في المجتمع، وعلى هذا الأساس أحدث جهاز خاص للقيام بهذه العملية وهو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) حاليا، وتعتبر نفقاته ضخمة فهي تقارب 40 مليار دينار جزائري سنويا، أي ما نسبته من 30 إلى 40% (حسب التقديرات الحسابية) للنفقات الوطنية للأدوية.

ويعتبر تعويض الأدوية الذي جاء بموجب القانون 83-11 الصادر في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية ذو أبعاد اجتماعية واقتصادية خاصة بطبيعة المرحلة التي كان يعيشها الاقتصاد الجزائري، وحتى يتم تعويض الأدوية من طرف الضمان الاجتماعي فإنه يجب إتباع جملة من الإجراءات البسيطة وهي:

- تقديم طلب التعويض من طرف المخبر المعني مرفق بملف إثبات التسجيل للمنتج، وكذا الملف التقني للدواء، إضافة إلى بطاقة الإيداع للسعر بالنسبة للأدوية المستوردة، أو شهادة التسعير (P.P.A) Prix Public en Algérie بالنسبة للمنتجات المصنوعة محليا.
- يقدم هذا الطلب إلى وزارة العمل والضمان الاجتماعي، حيث تقوم لجنة تعويض الأدوية (C.R.M) والتي تم إنشاؤها بموجب تعليمة وزارية مشتركة في 16 أوت 2003 والتي يشرف عليها الوزير شخصيا بالبت فيه.
- في حالة قبول الطلب يتم إدراج الدواء ضمن قائمة الأدوية القابلة للتعويض حيث يتم وضع خط أخضر على قسيمتها، (la vignette)، بينما التي لا يتم قبولها أي غير القابلة للتعويض يوضع على قسيمتها خط أحمر.

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال ،مرجع سبق ذكره،ص ص: 261-262.

## خاتمة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على واقع الصناعة الدوائية العالمية التي تسيطر عليها الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر نسبة، تليها الأسواق الأوروبية الكبرى ثم اليابان ثم الصين و البرازيل ، و بالتالي فإن عددا قليلا من المؤسسات العملاقة تسيطر على سوق المنتجات الصيدلانية من أشهرها مخبر PFIZER الامريكي و NOVARTIS السويسري .

أما بالنسبة لسوق المنتجات الصيدلانية في الدول العربية فهي أقل حجما بكثير من السوق العالمي ، و تختلف ظروف نشات الصناعات الدوائية في الوطن العربي منه في الدول المتقدمة ، حيث كان الهدف منها في البلدان العربية هو تحقيق الإكتفاء الذاتي في ظل الحماية و التسهيلات الداخلية . و بالتالي فإن الصناعات الصيدلانية العربية بالمقارنة بالدول المتقدمة مازالت لم تصل إلى مستوى التصنيع الحقيقي و تنافسيتها في هذا المجال مازالت محدودة.

و اتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن هناك تحديات تواجه صناعة الدواء خاصة بالنسبة للدول العربية كالجزائر ، و أهم هذه التحديات هي ظاهرة الإندماج و التحالفات الإستراتيجية بين بعض الشركات الدوائية العالمية مما يجعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات ، مما يستدعي من الدول العربية ضرورة إقامة تحالفات استراتيجية (عربية- عربية، عربية - أجنبية) . وكذا إتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS و هي إتفاقية تخدم في مضمونها الشركات الدوائية العالمية بالدرجة الأولى فقد نصت هذه الإتفاقية على حماية المنتج النهائي و طريقة التصنيع لمدة 20 عاما .

و الصناعة الدوائية في الجزائر مرت بعدة مراحل ففي البداية كانت هذه الصناعة محتكرة و لمدة طويلة من طرف المؤسسات العمومية إلى غاية صدور قانون النقد و القرض و صدور قانون جديد لترقية الإستثمار في الجزائر فهذه القوانين سمحت بتدخل القطاع الخاص الوطني و الأجنبي في الإستيراد و التوزيع بالجملة و كذا إنتاج الأدوية. و باعتبار سوق الأدوية يتضمن الإتجار في سلع غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنسان فإنه يعتبر السوق الأكثر تنظيما و تتدخل فيه جهات و إدارات مختلفة منها وزارة الصحة ووزارة العمل والضمان الإجتماعي ، الوزارة المكلفة بالصناعة ،بالإضافة إلى المتعاملين من القطاع العام و كذا المنتجون و المستوردون الخواص و تجار الجملة الخواص و الصيدليات الخاصة.

أما بالنسبة لحجم سوق الأدوية في الجزائر فقد قدرت سنة 2012 بـ 3.45 مليار دولار منها 2.3 مليار دولار من الواردات و 1.15 مليار دولار فقط من الإنتاج المحلي ، و هذا ما يوضح أن النسبة الأكبر لتغطية السوق المحلية من الدواء في الجزائر هي من الواردات.



كما أن صناعة الدواء في الجزائر تواجهها تحديات كبيرة ، لكن على الرغم من ذلك تبقى هذه الصناعة تتمتع بالعديد من الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح التي تؤهلها لبناء مزايا تنافسية تمكنها من النجاح وتخفي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية .

## الفصل الرابع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية صيدال

**مقدمة :**

يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لإستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة المفروضة عليه وتنويع تشكيلة منتجاته، ورفع كفاءته وتنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

ولكي يتمكن مجمع صيدال من بناء الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية فإنه يجب أن يقوم بدوره الإستراتيجي في خلق وضع أو مكانة معينة للمنتج في ذهن المستهلك عن طريق البحث عن الفرص المتواجدة في بيئته الخارجية حتى يكون السباق في استغلالها و كذا تجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية و هذا من خلال انشاء خلية تتولى جمع هذه المعلومات المتغيرة حول البيئة و التي تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

- لمحة عن مجمع صيدال
- تحليل تنافسية مجمع صيدال
- واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال لتحسين تنافسيته

### المبحث الأول : لمحة عن مجمع صيدال

يعتبر المجمع الصناعي " صيدال " من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الإقتصادي العالمي و المحلي ، و يسعى مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي والمتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة ، و يطمح أيضا المجمع الذي أنشئ بعد عشرين سنة من إستقلال الجزائر إثر إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية و الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية .

لهذا سيتم التعرض في هذا المبحث إلى :

- التعريف بمجمع صيدال
- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
- عقود الشراكة المبرمة للمجمع

### المطلب الأول : التعريف بمجمع صيدال

#### الفرع الأول : نشأة مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.5 مليار دينار جزائري و يشغل حوالي 3400 عامل ، بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) و التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 23 جانفي 1977 تكونت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) بموجب القانون 16-82 المؤرخ في 24 افريل 1982 ، ثم أدمج إلى هذه الأخيرة مركب المدية لإنتاج المضادات الحيوية الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) في أفريل 1987 ، و في ظل استقلالية المؤسسات الإقتصادية التي اعتمدها الجزائر في الثمانينات أنشأ مجمع صيدال في شهر فيفري 1989 ، و كان المجمع يعمل في ظل احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية بالجزائر ، و في سنة 1993 أدخلت تغييرات على القانون الأساسي للشركة ، و تمكنت الشركة من المشاركة في كل العمليات الصناعية و التجارية التي لها علاقة بموضعها الإجماعي ، كما أنشأت فروع أخرى تابعة لها ، و كان رأس مال الشركة مملوك بالكامل للشركة العمومية القابضة Holding\* " كمياء الصيدلة " ، و في سنة 1997 تبنت الشركة (صيدال) مخطط إعادة الهيكلة الذي نتج عنه المجمع الصناعي " صيدال "

في 02 فيفري 1998 ، و المتكون من ثلاثة فروع وهي ( فرمال،المضادات الحيوية،البيوتيك ) أي (Antibiotic,Biotic,Pharmal) و على إثرها تمكن المجمع من تحقيق نمو في حجم الإنتاج بلغ 16 % و كذا نمو في حجم المبيعات بلغ نسبة 23 % و ذلك نهاية 1997 مقارنة بسنة 1996.<sup>1</sup> و في عام 2009 زادت حصة صيدال في رأس مال SOMEDIAL ما وصل إلى 59 %، و في عام 2010 إشترت 20 % من رأس مال IBERAL ، و في عام 2011 زادت حصة صيدال في رأس مال IBERAL لتصل إلى 60 % . و IBERAL هي شركة مساهمة ناتجة عن الشراكة (عام / خاص)، والمشروع الصناعي IBERAL يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- صناعة الأدوية الجنيصة (أشكال حقن والجافة)
- تغليف الأدوية (بأشكال صلبة)
- توفير التعبئة والتغليف ومراقبة الجودة على طلبات المنتجين المحليين.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : مهام و أهداف المجمع

##### 1. مهام مجمع صيدال :

من أهم المهام التي يقوم بها المجمع مايلي:<sup>3</sup>

- صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري و البيطري ؛
- إنتاج و استيراد و تصدير و تسويق كل المنتجات الصيدلانية و المواد الكيميائية على شكل مواد أولية و منتجات نصف مصنعة و منتجات تامة الصنع الموجهة للاستطباب ؛
- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء ؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية ؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية ، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر الوطن لتغطية السوق الوطنية و السعي لاختراق الأسواق الدولية ؛
- تأمين الجودة و مراقبة تحليل و تركيب الدواء ؛
- القيام بالبحوث التطبيقية و تطوير الأدوية الجنيصة ؛
- تحقيق أكبرنسبة لتغطية الدواء ؛

<sup>1</sup> قادري محمد الطاهر ، هزرشي طارق، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> <https://www.saidalgroup.dz/>

\* شركة قابضة بالإنجليزية: ( Holding Company ) ، هو مصطلح يطلق على الشركة الضخمة التي تحتوي على عدة شركات تابعة لأدارتها. حتى لو لم تكن هذه الشركات في نفس المجال.  
<sup>3</sup> سامية لحول ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 348-349.

- إنتاج منتجات التعبئة و التغليف ؛
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من اجل ضمان النوعية و رفع الطاقة الإنتاجية .

## 2. أهداف المجمع:

تطمح شركة صيدال إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- العمل على تحقيق الأمن الدوائي ؛
- تحقيق أكبر نسبة من التغطية من الاحتياجات الوطنية من الأدوية بغرض تقليص الواردات من الدواء؛
- توسيع حجم استثماراتها في مجال المنتجات الصيدلانية و تطويرها ؛
- تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة و السعر؛
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث و تطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية( جنيصة )لأجيال جديدة و بتكنولوجيا متطورة ؛
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق و الإعلان الطبي و في الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية و العمل على تحسين النوعية ؛
- انتهاج سياسة الشراكة مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا ؛
- الاهتمام بتطوير الموارد البشرية للمجمع من خلال الرفع من المستوى التعليمي ووضع برامج واضحة لتكوينهم ؛
- الرفع من حصص السوق الوطنية و العمل على دخول الأسواق الخارجية .

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

من أجل تحقيق المجمع لأهدافه المتمثلة في تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي وتطوير وتوسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كأمراض السرطان و أمراض العيون ، المناعة و المنتوجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية قام بإنشاء عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون

<sup>1</sup> قلال مريم ، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2014/2013 ، ص:117.

وحدة بيع سنويا وهو منظم في خمسة فروع انتاجية هي : بيبوتيك، فرمال، أنتيبوتيكال ، وصوميدال و  
إبرال وهو مجهز أيضا بـ :

- مركز للبحث و التطوير
- ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (العاصمة) ، بالشرق (باتنة) و بالغرب الجزائري (وهران).<sup>1</sup>
- ويتأس الهيكل التنظيمي رئيس المدير العام و الأمين العام و يمكن توضيح مهامها كما يلي:<sup>2</sup>
- **الرئيس المدير العام** : و هو المسؤول الأول على تسيير المجمع و من مهامه:

- تحديد الإستراتيجية و وضع السياسات التي تتبعها و توجيه القرارات إلى المديرين المركزيين ؛
- تمثيل المجمع داخليا و خارجيا ؛
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث و معرفة التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء و من مهامه معالجة الأمور التالية:
- أنشطة المجمع في نهاية السنة ؛
- مخطط السنة الحالية و القادمة ؛
- تنظيم المجمع و نشاطات الشراكة .

- **الأمين العام** : و هو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق و المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

و فيما يلي توضيح لمختلف فروع و مديريات المجمع :<sup>3</sup>

### الفرع الأول : فروع المجمع

#### 1. فرع أنتيبوتكل (Antibiotical):

يتكون من مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدينة الذي يبعد عن الجزائر العاصمة بـ 80 كلم، وهو يختص بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية و غير بينيسيلية، مجهزة بتجهيزات و أدوات ضرورية لإنتاج الأدوية منذ الحصول على الأصل النشط الفعال حتى وضعه على الشكل مستحضر طبي جاهز. وهذا فرع مهياً بـ:

- بنائيتين لإنتاج منتجات تامة الصنع، فالمبنى الأول يقوم بإنتاج منتجات بينيسيلينية، أما الثاني فيقوم بإنتاج منتجات غير بينيسيلينية، ذات قدرة 60 مليون وحدة.
- مبنى لإنتاج مواد أولية بالتجزئة (en vrac).

1 تعريف مجمع صيدال ، علم وصحة ، وثائق المجمع .

<sup>2</sup> قلال مريم، مرجع سبق ذكره ،ص 121.

<sup>3</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ، فرع علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر ، 2010/2009، ص ص: 94-95.

• وحدة لإنتاج مواد التعبئة .

وانطلق هذا المركب في الإنتاج سنة 1988 ، حيث يقوم بإنتاج مستحضرات طبية جاهزة مختلفة (حقن وكبسولات وأقراص ومراهم وشراب) كما يتميز هذا الفرع بقدرات إنتاجية هائلة في إنتاج المنتجات التامة الصنع والمواد الأولية بالتجزئة (en vrac) ، و يتميز أيضا بما يلي :

- خبرة عشرين سنة في ميدان صناعة المضادات الحيوية ؛
- مركب متكامل في صناعة المواد الأولية ومواد التعبئة والمنتجات التامة الصنع ؛
- مخابر التحليل حديثة وعمال ذوي كفاءة عالية لصناعة منتجات ذات أحسن جودة ممكنة.

2. فرع فرمال (Pharmal) :

يتوفر فرمال على ثلاث وحدات إنتاج هي : وحدة دار البيضاء ، وحدة قسنطينة ، وحدة عنابة ، و يقع هذا الفرع بدار البيضاء و يتولى انتاج الأشكال الجينية الآتية : أقراص ، مراهيم ، مقطرات ، شراب ، محاليل ، مساحيق ، معجون الأسنان.

تأسس هذا الفرع في 1998/02/02 و يبلغ رأسماله 200 مليون دج ويشغل 645 عاملا منهم 133 صيدلاني و مهندس ، ويتميز فرع فرمال بالمواصفات التالية :

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني ؛
- معرفة علمية عالية في ميدان الإنتاج ، الرقابة و التحليل ؛
- طاقة إنتاجية هامة.<sup>1</sup>

3. فرع بيوتيك (Biotic) :

له عشر خطوط إنتاج بقدرة إنتاج 50 مليون وحدة بيع سنويا ، طرح في السوق 45 منتج جديد بين سنتي 2005-2006 و يحتوي على أربعة مصانع إنتاجية هي :<sup>2</sup>

(أ)- مصنع الحراش : ينتج الأشربة ، المحاليل ، الأقراص ، الملابس و المراهيم ، تبلغ طاقة إنتاجه 20 مليون وحدة سنويا و يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و التسيير التقني و الوثائقي.  
 (ب)- مصنع جسر قسنطينة : يتعتبر الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة في شكل قارورات و أكياس بتكنولوجيا جد حديثة ، ينتج الأنواع الجالونيسية من التحميلات و الأقراص و الملابس و الأمبولات و يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و خصائص السموم إلى جانب التسيير التقني و الوثائقي.

<sup>1</sup> قادري محمد الطاهر ، هزري طارق ، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> مخلوفي عبد السلام ، إتفاقيه حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة : أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها ، و أثرها على صناعة الدواء في الدول النامية ، أطروحة دكتوراه تحليل إقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص ص : 209-208.



(ج)- مصنع شرشال : ينتج الأشربة ،الأقراص ،الكبسولات ،الأكياس و المحاليل المكثفة،له مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و خصائص السموم.

(د)- مصنع باتنة : متخصص في إنتاج التحاميل.

#### 1.4. فرع صوميدال (SOMEDIAL):

هو نتاج شراكة بين مجموعة صيدال، والمجموعة الدوائية الأوروبية\* (GPE) و(FINALEP)، و SOMEDIAL لديه ثلاثة إدارة :

- إدارة مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية ؛
- إدارة متخصصة في صناعة السوائل (أشربة و محاليل للشرب) ؛
- إدارة متخصصة لإنتاج أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات و أقراص).<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني : مديريات المجمع

بعد ما تم التطرق لفروع المجمع سيتم التطرق إلى المديريات وتوضيح صلاحيات و مهام كل مديرية :<sup>2</sup>

#### 1. مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية: تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية.
- تحريك الإجراء المالي .

- التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير.

2. مديرية التسويق والإعلام الطبي: هذه المديرية مرتبطة بالمديرية العامة لمجمع صيدال، ومهمتها ضمان التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة. ومن أجل تنمية وترقية منتجاتها وصورتها في السوق تملك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني يسمح لها التنظيم الفعال والناجح بمواجهة تهديدات السوق الوطنية والدولية وانتهاز الفرص. يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في توجيه الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة نحو اختيار:

- سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير .
- اختيار المنتج للشراكة وللتطوير، ترويج المنتجات.
- ترويج علامة مجمع صيدال .

#### 3. مديرية التطوير الصناعي والشراكة: يتمثل دور هذه المديرية في الآتي:

- وضع سياسة الاستثمار للمجمع.
- التركيز على البرامج الاستثمارية.

<sup>1</sup> <https://www.saidalgroup.dz/>

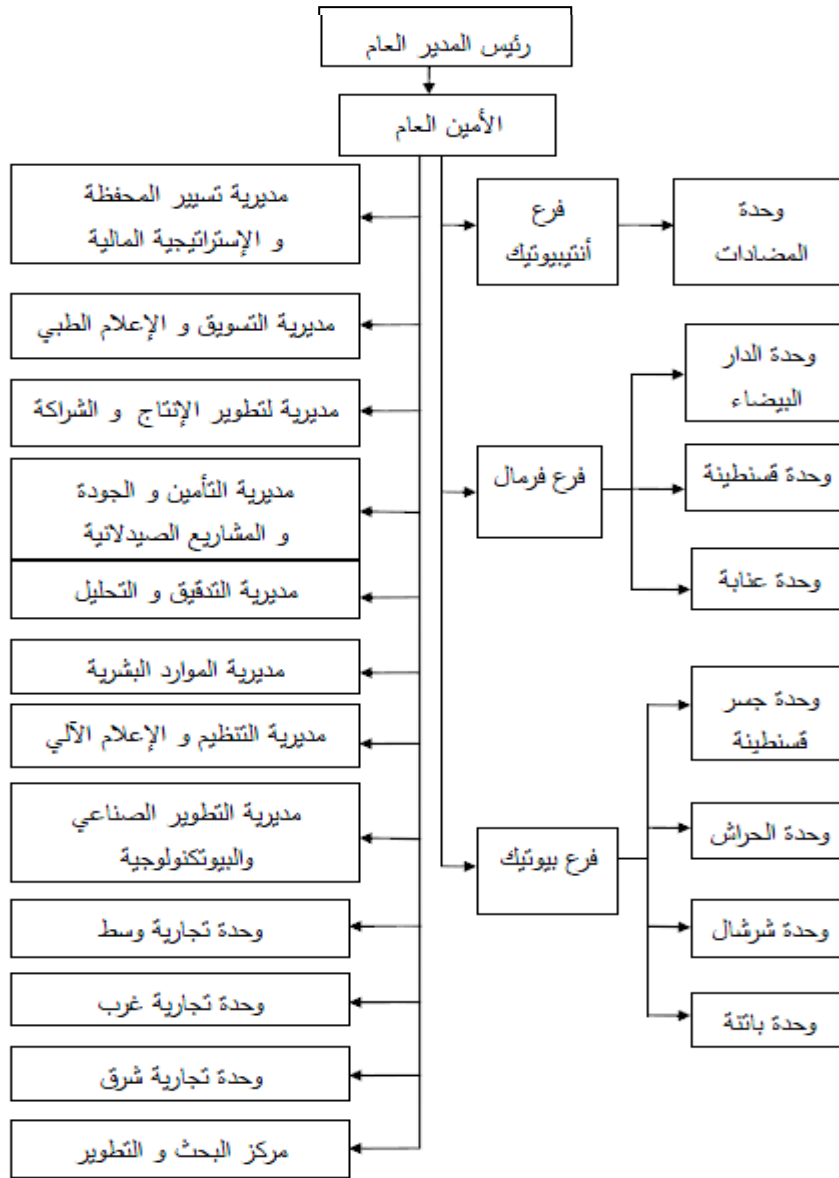
<sup>2</sup> دحمان ليندة،مرجع سبق ذكره، ص ص : 92-93.

- تحريك محفظة أعمال الشراكة.
  - 4. **مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلية:** تتولى هذه المديرية إنجاز مهام تتمثل على وجه الخصوص في الآتي:
    - تحديد الإستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية .
    - وضع إجراءات مناسبة تتجاوب مع ISO 9001 Version ، ISO 9000 Version 2000 2000
    - تحديد وربط التطبيق الجيد للتصنيع بالتطبيق الجيد للمخابر.
  - 5. **مديرية التدقيق والتحليل:** تتمثل مهام مديريةية التدقيق والتحليل في الآتي:
    - القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة .
    - إعداد تقارير التسيير.
    - تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع، والمتعلقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة).
  - 6. **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل مهام هذه المديرية على الخصوص في الآتي:
    - وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع ولفروعه.
    - الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين.
    - المشاركة مع مديريةية المراجعة والتحليل والاستخلاص في أعمال التصنيع المتوسطة المدى.
    - تحليل المخططات المتوسطة المدى للفروع ومراكز البحث والتطوير.
  - 7. **مديرية التنظيم والإعلام الآلي:** تهتم هذه المديرية بالعمليات الآتية:
    - وضع مخطط إدارة نظام المعلومات .
    - تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع .
    - ضمان كفاءة مخطط التسيير.
- يتكون مجمع صيدال أيضا من ثلاث وحدات تجارية و مركز للبحث و التطوير كما يلي :
- \* **الوحدة التجارية للوسط:** وهي أول وحدة تجارية أنشأت في الوسط سنة 1996 لتسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن استقبال للزبائن.
  - \* **الوحدة التجارية للشرق:** تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في الشرق الجزائر بصورة مستمرة.
  - \* **الوحدة التجارية للغرب:** تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران وأسندت لها مهمة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر.

\* مركز البحث و التطوير **CRD** : أنشئ سنة 1999 ، و يمثل القلب النابض لمجمع صيدال حيث يسعى من خلاله إلى الإهتمام بكل ما هو بحث علمي و تطوير الأدوية و التقنيات الصيدلانية ، و كذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الادوية ، كما ساهم في إعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل ، و من بين أهم وظائفه تصميم و تطوير صناعة الأدوية الجنيصة ، و لقد أثمرت بحوث المركز الحصول على خمس براءات إختراع تعد الأولى من نوعها في تاريخ المجمع بتاريخ 06 ديسمبر 2006 ، سلمت من طرف المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية \* INAPI .  
و الشكل الموالم يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع :

<sup>1</sup> مخلوفي عبد السلام ، إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة : أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها ، و أثرها على صناعة الدواء في الدول النامية ، مرجع سبق ذكره، ص 201.

\* INAPI :Institut National Algerien de la propriete Industrielle.



المصدر: صيدال، المديرية العامة، 2013.

شكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

### المطلب الثالث : الشراكة في مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال أهمية كبيرة لنشاط الشراكة الصناعية ، حيث يهدف من خلال هذه

الإستراتيجية إلى مايلي<sup>1</sup>:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية ؛
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة ؛
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الإستثمار بالشراكة ؛

<sup>1</sup> قادري محمد الطاهر ، هزرشي طارق، مرجع سبق ذكره .

- ضمان مردودية الإستثمارات باختيار أفضل الشركاء ؛
- تطوير المعرفة العلمية بصيدال وتوسيع قائمة المنتوجات ؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية ؛
- تغطية إحتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية و توسيع الشبكة الإنتاجية وتوسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء .

كما أن المجمع قام بإنشاء مديرية الشراكة و التنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع مهمتها تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

- تحديد و إرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة و التطوير الصناعي ؛
- البحث عن الشركاء و استقطابهم ؛
- تحديد مشاريع الشراكة ؛
- التفاوض و إعداد محاضر الإتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها ؛
- التكفل بالعمليات الإدارية و القانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة ؛
- التنسيق و متابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية ؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية و الوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخص البناء،... إلخ) ؛
- الاشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لاقامة المشروعات المشتركة .

ولقد إعتد صيدال على نوعين من الشراكة هي<sup>2</sup>:

- **الشراكة الصناعية أو كما تسمى المشاريع المشتركة Joint venture**: ويتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال. ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك. وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.
- **الشراكة بعقود التصنيع Les Accords de Façonnage**: وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع. وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجيا الشركاء، رفع مهارات العمال، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء.

<sup>1</sup> قادري محمد الطاهر ، هزرشي طارق، مرجع سبق ذكره.  
<sup>2</sup> سامية لحول ،مرجع سبق ذكره ،ص 357.

و فيما يلي توضيح لأهم عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال<sup>1</sup>:  
**الفرع الأول :** اتفاقيات الشراكة المشتركة: إنشاء بالاشتراك مع مصانع صيدلانية (Joint-ventures)  
 هذه الاتفاقيات متعلقة بإنشاء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 140 مليون وحدة بيع مقابل استثمار قدر بـ 6.374 :مليون دج.

#### ✚ فايزر الأمريكية-صيدال: (PSM) "Pfizer USA-Saidal Manufacturing"

تم إنجاز وحدة إنتاج ذات قدرة إنتاجية نهائية قدرت بـ 30 :مليون وحدة بيع في المنطقة الممتدة لوحدة دار البيضاء و قدرت تكلفة الاستثمار بـ 912 مليون دينار جزائري، وقد أنشأت شركة (PSM) المكلفة بتسيير هذا المشروع في سبتمبر 1998 .

وتتكون التشكيلة الإنتاجية لهذا المصنع من الأشكال الجافة والسائلة على الأصناف العلاجية التالية :  
 مضادات الالتهاب ومضادات حيوية ومضادات أمراض القلب.  
 تحصلت صيدال في سنة 2007 على حصة 30% ؛ أي 273 مليون دينار جزائري.

#### ✚ سانوفي أفنتيس فارما – صيدال: (APS) "Sanofi Aventis Pharma Saidal"

تأسست في سبتمبر 1998 وتحت إسم رون بولانك -صيدال Rhône Poulenc-Saidal (RPS) في المنطقة الصناعية واد السمار ذات قدرة إنتاجية مقدرة بـ 20 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 400 مليون دينار جزائري وخلق 140 منصب شغل .

وتتعلق تشكيلاتها الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية :المضادات الحيوية ومضادات الالتهاب ومضادات أمراض القلب ومضادات للطفيليات ومهدآت السعال.  
 شهد ارتفاع معتبر في وتيرة الإنتاج بالنسبة لهذه الشراكة المشتركة، حيث تم تسجيل سنة 2005 حجم إجمالي للإنتاج يقدر بـ 12 مليون وحدة بيع أي ارتفاع بنسبة 47% مقارنة مع سنة 2004. أما بالنسبة لسنة 2006 قدر حجم الإنتاج بـ 15 مليون وحدة بيع أي ارتفاع بنسبة 25% مقارنة مع سنة 2005 .  
 وفي سنة 2007 تحصلت صيدال على 30% أي حصة 127.8 مليون دينار جزائري.والمنتجات التي يتم إنتاجها في هذا المخبر هي :<sup>2</sup>

تالفاست 120 ملغ TALFAST 120 MG وتالفاست 180 ملغ TALFAST 180 MG

روفاميسين 1.5 مليون Rovamycine 1.5 Mu وروفاميسين 3 مليون Rovamycine 3 Mu

تريبباتك 2.5 ملغ TRIATEC 2.5 MG وتريبباتك 5 ملغ TRIATEC 5 MG

سيكترال 200 ملغ SECTRAL 200 MG وسيكترال 400 ملغ SECTRAL 400 MG

<sup>1</sup> دحمان لبندة، مرجع سبق ذكره، ص ص 115- 122.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 115- 116

داونيل 5 ملغ DAONIL 5 MG ، دوليبيران 500 ملغ Doliprane 500 MG

أمارال 2 ملغ Amarel 2 MG ، بروفينيد 100 ملغ Profenid 100 MG

#### ✚ صيدال المجمع الصيدلاني الأوروبي: (صوميدال): "Somedial" (Saidal-GPE(Europe))

ينص الاتفاق على إنجاز وحدة إنتاجية ذات قدرة إنتاجية مقدرة بـ 27 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 980 مليون دج، وتتواجد الشركة في المنطقة الصناعية بواد السمار، حيث تتعلق تشكيلاتها الإنتاجية بالأنواع الجافة والسائلة والعجينة Pâteuse لمختلف الأصناف العلاجية التالية: مانعات الحمل ومهدآت السعال ومضادات هيستامينيك Antihistaminique.

وتأسست شركة صوميدال في شهر سبتمبر 1998 . وقدر حجم إنتاجها لسنة 2005 بـ 844 199 وحدة بيع. بينما قدر سنة 2006 بـ 3 720 014 وحدة بيع. وهذه الشراكة بدأت بإنتاج منتوجين ألا وهما ميكروجينو على شكل أقراص Microgynon ونيوكوديون على شكل سائل Néo-codian. وتحصلت صيدال في سنة 2007 على حصة 16.97% أي 141 مليون دينار جزائري.

#### ✚ جوراس فارما ستيكل – صيدال: JORAS Pharmaceutical-Saidal

وتنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية ومضاد Anti-Glancomateux.

إرتفع الإنتاج سنة 2005 إلى 8.700 مليون دينار جزائري أي 274 243 وحدة بيع، بينما قدر حجم الإنتاج سنة 2006 بـ 564 499 مليون وحدة بيع بقيمة تقدر بـ 47 مليون دينار جزائري. وفي سنة 2007 تحصلت صيدال على حصة 30% أي حوالي 36 مليون دينار جزائري.

#### ✚ صيدال – نوفونورديسك -بيارفابر (دنمارك-فرنسا): (ألداف) Saidal-NOVO Nordisk

##### Pierre Fabre" Aldaph

تنص هذه الاتفاقية على إنجاز وحدة إنتاج الأنسولين وتخصّصات أخرى حيث قدرت قدرتها الإنتاجية بـ 37 مليون وحدة بيع باستثمار قدرت تكلفته بـ 2.670 مليون دج. ويقع مقر هذا المصنع بواد عيسى ولاية تيزي وزو بمساحة 10 هكتار . وتتكون التشكيلة الإنتاجية من 75 منتج متعلقة بـ 16 صنف علاجي: مرض السكر وأمراض القلب وأمراض الحساسية وأمراض بسيكولوجية والجهاز العصبي...الخ.

### ✚ صيدال-دار الدواء (الأردن): صيدار: "Saidal-Dar El Dawa"(Jordanie)

ينص الاتفاق على إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة قطارات حيوية للعين (Collyres à biotic) ذات قدرة إنتاجية مقدرة بـ 6 مليون وحدة بيع بتكلفة استثمار قدرها 120 مليون دج، وتأسست مؤسسة صيدار في أفريل 1999 .<sup>1</sup>

### ✚ صيدال-أكديما-سبيماكو - JPM - ديغروماد: (البلدان العربية) (تافكو) "TAPHCO"

ينص الاتفاق على إنشاء مؤسسة "TAPHCO" مشتركة مع شركاء سعوديين وأتراك وجزائريين وأختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال الواقعة في المنطقة الصناعية برويبة كموقع لها وأطلق على الشركة الجديدة اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي. ونص هذا الاتفاق على صناعة المنتجات الخاصة بالعين ( قطارات للعين) ومنتجات للحقن.

للإشارة تأسست هذه الشركة في 15 جويلية 2000 ، وقدرت قدرتها الإنتاجية بـ 17 مليون وحدة بيع بتكلفة استثمار قدرت بـ 1.100 مليون دج ويتكون رأسمالها من 665 مليون دينار جزائري؛ أي ما يمثل 100.000 سهم والمقدر بـ 6.560 دج لكل واحد منها والموزعة كما يلي:

45 % للمقيمين : صيدال (الجزائر) 35 % و ديغروماد (الجزائر) 10 %  
و 55 % لغير المقيمين :أكديما( شركة تأسست من طرف الجامعة العربية) 25 %  
وسبيماكو(العربية السعودية) 20 % ، و JPM (الأردن) 10 % .

### ✚ صيدال -ميداكتا (سويسرا): (صامد)"Saidal-Medacta"(Suisse)

تم إمضاء برتوكول إتفاق في 20 نوفمبر 2000 مع المجمع ميداكتا (شركة خاصة سويسرية المتخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة وصناعة الرمامات التجبيرية Prothèses et orthopédiques أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية) لإنشاء شركة مشتركة صامد تقوم بإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر. وحددت قدرتها الإنتاجية بـ 3 مليون وحدة بيع بتكلفة استثمار قدرت بـ 192 مليون دج، ويقع مقر هذا المشروع بشرشال ويتكون رأس المال الاجتماعي لشركة صامد من 129 مليون دج والموزع إلى 60 % . لميداكتا و 40 % لصيدال.

### ✚ صيدال-صولوفارم فارما سوتيك: "Saidal- Solupharm pharmaceutique"

إنّ عقد إنشاء صيدال صولوفارم فرما سوتيك في إطار إستراتيجية الشراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص ينص على تصنيع المنتجات على شكل الجاف وحقن فيما يخص الأصناف العلاجية المضادات للروماتيزم و المضادات للسرطان والمبيجات (قسم من المركب الكيميائي المخدر الذي يحمل خاصية التخدير) Anesthésiques. وتم تأسيس هذه المؤسسة في 9 مارس 2004 في ولاية الطارف .

<sup>1</sup> دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 116-117



### ✚ صيدال -أبولماد: Sidal-ABOLMED

تم إبرام عقد شراكة مشتركة بين صيدال وأبولماد في 28 مارس 2004 يتعلّق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية من الجيل الأول والثاني والثالث (Céphalosporine) لـ 11 منتج مصنوع في المركب انتيبايوتيك بالمدينة كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة أخرى في مجال التكوين والمرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي أبولما ABOLMED.

### الفرع الثاني: اتفاقية التخصص (التصنيع) واقتناء الرخص Accord de Façonnage et Acquisition de licenc

فيما يتعلّق بهذا المجال والتمثّل في صناعة الأدوية الأجنبية في مخابر صيدال فقد تم التوقيع على عشرة ( 10 ) اتفاقيات لإنتاج 43 دواء مع المخابر الأجنبية التالية: فايزر، سانوفي أفنتيس، نوفونورديسك، دار الدواء، ميدي كوبا، ميهيكو وإيلي ليلي. وقدّر حجم الإنتاج الإجمالي بـ 13 مليون وحدة بيع ، وتنص هذه الاتفاقية على :

- صناعة بترخيص من طرف صيدال لبعض التخصصات (المستحضرات الطبية) ؛
- إمتلاك ملفات التصنيع لستة منتجات.

أ -اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع) : هذا النوع من الشراكة يتعلّق بالمؤسسات الأجنبية التي تملك المهارة و تريد أن تنتج منتجاتها محليًا ومؤسسة صيدال تملك المقر والتجهيزات الضرورية لتحويل وصناعة تلك المنتجات ، هذه المؤسسات (الأجنبية) تسلم المواد الأولية وطرق الإنتاج لصيدال التي تقوم بالإنتاج مقابل إتاحة، وهذا النوع من الشراكة سمح لصيدال الاستفادة من المهارة وهذا باقتناء ملفات للصنع وكذلك التكفل بجزء من العمال من طرف المؤسسات الأجنبية لإنشاء مصنع مشترك ، وتتمثل هذه الاتفاقيات فيما يلي :

### ✚ فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية)Pfizer (USA)

يقوم اتفاق صيدال-فايزر على صنع أربعة منتجات على مستوى فرع فارمال.

### ✚ أفنتيس فارما (فرنسا)Aventis Pharma

ينص العقد على الصنع بمراحل لتسعة منتجات على شكلين (أقراص وسوائل) ، وقد انطلق في الصنع في ماي 1998 ولقد تم سنة 2006 إنتاج 2 039 444 وحدة بيع من الدواء توبليكسيل على شكل شراب (Toplexil) ومالوكس على شكل مزيج معلق (MAALOX).

### ✚ نوفونورديسك (الدنمارك) ( Novo Nordisk (Denmark)

ينص العقد على الصناعة بترخيص لدانيلاز (Danilase) ، وانطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتيبايوتيكال في نوفمبر 1998 ، أما فيما يخص الصناعة على شكل الأقراص فيتم تصنيعها على مستوى فرع فارمال<sup>1</sup>.

### ✚ دار الدواء (الأردن) ( Dar El Dawa (Jordanie)

ينص العقد الذي أبرم في سنة 1997 على صناعة (Processing) سبعة (07) منتجات بمراحل، حيث أنجزت أربعة منها وانطلاق صناعة Diclogesic gel. ولقد تم إنتاج 174 774 وحدة بيع والمتمثل في الدواء إزوكارد ISOCARD على شكل أقراص بينما في سنة 2007 فقد تم إنتاج 248 174 وحدة بيع.

### ✚ رام فارما(الأردن)( Ram Pharma (Jordanie)

ينص العقد على صناعة أربعة ( 04 ) منتجات.

### ✚ صولوفارم Solupharm

تم إنتاج 8 782 131 وحدة بيع سنة 2006 من الدواء نابروكزن على شكل أقراص Naproxene ، هيبتاجيل (أقراص) Heptagyl cps ، دونفليور (أقراص) Denfluor cps ، بريمازول (أقراص) Primazol cps، بينما تم إنتاج 12 526 396 وحدة بيع سنة 2007.

### ✚ جينيريك لاب Generic LAB

'تم إنتاج سنة 2006 بفضل شراكة التصنيع لـ جينيريك لاب "Generic LAB" 3 227 963 وحدة بيع لمختلف الأصناف العلاجية وعلى شكل أقراص ومزيج معلق منها: نجوكسين (أقراص) Nagoxine ، دمبيريدون Domperidone sup ، دمبيريدون (أقراص) Domperidone ، أمبلوبين (أقراص) Amplopine ، أولفان (أقراص) Olfen ، أورزيبام (أقراص) Orazepam cps ، دودركس (أقراص) Dudrex cps (أقراص) Atryline cps ، ألجيفان (شراب) Algefen. بينما تم إنتاج 30 026 328 وحدة بيع سنة 2007 .

### ✚ بيكالاب BIKA LAB

تم تسجيل سنة 2006 إنتاج 23 019 وحدة بيع الدواء إكلارنيتين على شكل شراب (Eclarnitine Sirop).

<sup>1</sup> دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص 118- 119

### أ ج د-AGD

تم تسجيل سنة 2006 إنتاج 225 374 وحدة بيع للمنتجات : تريمبوتين على شكل شراب Trimebutine ، لاكتولوز على شكل شراب Lactulose ، هيدروكسيزين على شكل شراب Hydroxyzine.

ب -اتفاقيات اقتناء الرخص : في هذا النوع من الاتفاق قامت صيدال بشراء رخص للإنتاج بعض المنتجات من بعض المخابر الأجنبية، حيث نورد تفصيل ذلك فيما يلي :<sup>1</sup>

### صولفاي فارم(فرنسا) Solvey Pharm (France)

ينص العقد على الصناعة بالترخيص لمنتجين ( 02 ) : دوسبنتالان (Duspatalin) ولاسيدرين (L'acidrine) واللذين تم إنجازهما<sup>2</sup>.

### ميدي كوبا (كوبا) Medi Cuba (Cuba)

ينص العقد على صناعة أربعة ( 04 ) منتجات والتي سلمت ملفاتها لصيدال.

### ميهيكو (الصين) Meheco (Chine)

ينص العقد على التنازل لصالح صيدال بملفات ثلاث ( 03 ) منتجات مقابل شراء مواد نشيطة (Matière Actives).

### إيلي ليلي (الأمريكية) Elli Lilly (USA)

ينص العقد الذي أبرم في 06 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة.

### فارما (كوبا) Pharma Cuba

لقد تم إبرام اتفاق بين الشريك الكوبي فارما كوبا ومجمع صيدال في 24 ماي 2001، وينص هذا الاتفاق على خلق مؤسسة إنتاج الأدوية المجمع كالتى نستعملها لعلاج الأمراض التنفسية (الربو والسل والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد).

### باكستر (الولايات المتحدة الأمريكية) Baxter (USA)

انتهت المفاوضات مع المخبر الأمريكي باكستر على إقامة إطار شراكة صناعية الذي يهدف إلى:  
- تسيير استغلال مقر الإنتاج محلول مكثف (Solutés massifs) الموجود في جسر قسنطينة التابع لفرع بيوتيك.

- تطوير تشكيلة المنتجات والقدرات الإنتاجية

<sup>1</sup> دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص :122.

### ✚ بيوتكنيكا تونس-صيدال-Biotechnica (Tunisie)-Saidal

ينص اتفاق الشراكة بين بيوتكنيكا وصيدال المبرم في 22 سبتمبر 2004 على اقتناء ملفات ومعلومات تقنية المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة منتجات صيدال وتخص الأمراض المنقضية في الجزائر (المعدة، القلب، المضاد للسكر، التهاب المعى والقولون) بعد عملية التسجيل يتم تسويق منتجات صيدال في تونس.

### ✚ ميفا (سويسرا)- صيدال-MEPHA (Suisse)-Saisal

ينص اتفاق الشراكة مع ميفا سويسرا المبرم في فيفري 2004 على التصنيع تحت رخصة ميفا لمنتجات ( 02 المضادان للالتهاب هما ديكلوفيناك (أولفن ) 25 ملغ و 50 ملغ Diclofenec (Olfen). في إطار ترقية علاقة الشراكة بين المتعاملين الوطنيين أبرم مجمع صيدال والمؤسسة الخاصة لادفارما اتفاق شراكة الذي ينص في الفترة الأولى على صناعة التخصص (Façonnage) منتجات تشكيلية لادفارما في ورشات فرع فارمال لمجمع صيدال، وأبرام المجمع كذلك مع المؤسسة الخاصة صولوفارم صيدلي الذي ينص على صناعة التخصص (Façonnage) في ورشات المركب أنتيبايوتيك بالمدينة .

أما حاليا تم توقيع عقد شراكة تكنولوجية بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية لصناعة مادة الانسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو. وتم توقيع العقد في 21 أبريل 2012، و هذه الشراكة ستساهم في ضمان توفير مادة الانسولين بنفس النوعية التي تنتجها المخابر الدنماركية والتخفيض من فاتورة استيراد الادوية وتغطية الاحتياجات الوطنية من هذه المادة والتي تصل الى 5 ملايين قارورة<sup>2</sup>. كما تم إنشاء شركة مختلطة جزائرية- كويتية لإنتاج الادوية المضادة للسرطان بين مجمع صيدال وشركة شمال افريقيا القابضة الكويتية. وتم توقيع هذا العقد في 16 سبتمبر 2012 ، وبلغت تكلفة المشروع 25 مليون أورو حاز كل من الجانب الجزائري والكويتي على 49 بالمائة في حين تعود 2 بالمائة المتبقية الى الصندوق الوطني للاستثمار. وكان ينتظر أن ينتج المجمع في اطار هذه الشراكة 17 صنفا من الادوية المضادة للسرطان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وقع على هذا العقد عن الجانب الجزائري الرئيس المدير العام لمجمع صيدال بومدين درقاوي وعن جانب مخابر نوفونورديسك الرئيس المدير العام للمخابر بالجزائر جون بول ديجي بحضور وزيرى الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات جمال ولدعباس والصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار محمد بن مرادي.

<sup>2</sup> مقال على صحيفة الجزائر الجديدة، أنظر :

[http://www.eldjazairdjadida.dz/spip.php?page=article&id\\_article=8166](http://www.eldjazairdjadida.dz/spip.php?page=article&id_article=8166)

<sup>3</sup> وقع على هذا العقد عن الجانب الجزائري، الرئيس المدير العام لمجمع صيدال، بومدين درقاوي، والمدير العام للصندوق الوطني للاستثمار، حسن حداد، وعن الجانب الكويتي، المدير التنفيذي لشركة شمال افريقيا القابضة، عماد صالح.

<sup>4</sup> مقال على صحيفة الجمهورية، أنظر :

## المبحث الثاني : تحليل تنافسية مجمع صيدال

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين.

وتعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين وتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتوج. كما يمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد، و يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث قياس تنافسية مجمع صيدال بالإعتماد على بعض مؤشرات التنافسية المتمثلة في: الربحية، التكلفة، الإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة السوقية.<sup>1</sup>

## المطلب الأول : قياس تنافسية صيدال اعتمادا على مؤشر الربحية

تعتبر الربحية هدف أساسي و أمر ضروري لبقاء عمل الشركة و استمرارها و غاية يتطلع إليها المساهمون وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة و الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح ، لذا نجد أن جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين .

وتستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة الشركة على توليد الأرباح من أنشطتها مقارنة بالتكاليف خلال فترة محددة من الزمن ،و تدل نسب الربحية التي لها قيمة أعلى مقارنة بالفترات السابقة أن الشركة تحقق زيادة في المبيعات و بالتالي زيادة في الأرباح ، ومن أهم نسب الربحية : عائد حقوق الملكية ،عائد رأس المال ، عائد رقم الأعمال.

ويمكن احتساب هذه النسب للمجمع من خلال المعطيات الموضحة في الجدول التالي :

<http://188.165.203.141/ar/article.php?id=8574>

1 إبراهيم براهيمية ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية،العدد 5 ، 2011،ص101.

جدول رقم (14): مؤشر الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012 (10<sup>6</sup> دج)

البيانات	2009	2010	2011	2012
النتيجة الصافية (1)	952.87	576.78	543.96	1138.36
راس المال (2)	2500	2500	2500	2500
الأموال الخاصة (3)	3599.68	3813.06	3964.71	4720.40
رقم الأعمال (6)	8130.905	9553.016	10513.184	10678.123
عائد حقوق الملكية (4)=(1)/(2)	0.38	0.23	0.21	0.45
عائد رأس المال (5)=(1)/(3)	0.26	0.15	0.13	0.24
ربحية رقم الأعمال (7)=(1)/(6)	0.11	0.06	0.05	0.10

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2009-2012).

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عائد حقوق الملكية و التي تعبر عن ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين) سجلت سنة 2009 نسبة مرتفعة قدرت بـ 0.38 لكن بعدها تراجعت بنسبة 44.73 % سنة 2011 ، ويرجع السبب في إرتفاع هذه النسبة لسنة 2009 هو زيادة مساهمة صيدال في الشركة SOMEDIAL الذي إنجر عنه إعادة تقييم للأراضي و المباني لمصلحتها الخاصة ، أما تراجع هذه النسبة سنة 2011 كان سببه انخفاض النتيجة الصافية للفرع فرمال الذي حقق سنة 2010 نتيجة صافية قدرت بـ 344905 مليار دينار و سنة 2011 حققت فقط 198394 مليار دينار و هذا بسبب تراجع الإنتاج على مستوى هذا الفرع.

أما سنة 2012 فقد ارتفعت نسبة عائد حقوق الملكية لتبلغ 0.45 أعلى قيمة لها و هذا راجع إلى أن الشركة الأم (المجمع) حقق سنة 2012 نتيجة صافية تقدر بـ 1138 مليون دينار أي بمقدار زيادة 9 % بالمقارنة بالسنة السابقة.

أما عائد رأس المال الذي يهدف إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال فبنفس وتيرة عائد حقوق الملكية ، حيث حقق سنة 2009 حوالي 0.26 دج وراء كل وحدة نقدية مستثمرة و انخفضت إلى 0.13 سنة 2011 أي بنسبة 50 % ، أما سنة 2012 فحقق ارتفاعا قدر بـ 84.61 % عن السنة التي سبقتها و هذا لأن الإستثمارات التي قام بيها المجمع في هذه السنة كانت ذات ربحية عالية .

أما ربحية رقم الأعمال فهي النسبة التي تبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال ، حيث بلغت هذه النسبة أعلى قيمة لها سنة 2009 إذ قدرت بـ 0.11 ثم تراجعت في سنتي 2010 و 2011 ثم ارتفعت من جديد سنة 2012 بنسبة 100 % عن السنة التي سبقتها، و يرجع سبب التراجع ربحية رقم الأعمال لسنتي 2010 و 2011 بسبب تراجع النتيجة الصافية المحققة للمجمع لأن رقم الأعمال خلال فترة الدراسة سجل ارتفاع متزايد .

من خلال ماسبق وحسب مؤشر الربحية يمكن القول أن هناك تذبذب في الوضعية المالية للمجمع رغم أن النسب كانت جيدة في السنة الأخيرة (2012) لذلك يجب على المجمع تحليل بشكل مستمر لنقاط قوته و ضعفه و كذا التهديدات و الفرص المتاحة في سوق الدواء من أجل الحفاظ على وضعية تنافسية جيدة وقوية ، و فيما يلي توضيح لأهم نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لمجمع صيدال :

جدول رقم (15): مصفوفة SWOT لمجمع صيدال

نقاط الضعف	نقاط القوة	مصفوفة SWOT
<p>- ضعف التكامل و يرجع ذلك إلى : * عدم وجود تنظيم صناعي متماسك و متناسق * لا يوجد نقل للمعارف و الخبرات بين المواقع للمجمع * لا يوجد مستودعات تقنية متاحة للجميع - نقص الإنتاج الأمثل : * تقادم بعض خطوط الإنتاج * الطاقة الإنتاجية غير مستغلة في بعض المواقع - إعتداد كبير على الموردين - صعوبة التمتع في الخارج بسبب المنافسة</p>	<p>- سمعة جيدة و المركز المهيمن فيما يتعلق بالإنتاج - مجموعة متنوعة - تغطية جغرافية جيدة - فوائد ناجمة عن دعمه من طرف الدولة - حالة مالية جيدة - جودة التسيير و الإدارة</p>	<p><b>مصفوفة SWOT</b></p>
<p><b>إستراتيجية B</b></p> <p>إجراء شراكات مع عمال من المغرب العربي و تطوير أنشطة إنتاج المواد الأولية</p>	<p><b>إستراتيجية A</b></p> <p>تعزيز و تقوية موقعها في سوق الأدوية الجنيسة و ممارسة الضغط من أجل زيادة عدد المنتجات صيدال القابلة للاسترجاع.</p>	<p><b>الفرص</b></p> <p>- السوق المحتمل والمتنامي ، الأكثر أهمية في المغرب العربي - التوجه العالمي نحو استهلاك الأدوية الجنيسة - التغيرات الايجابية في التشريعات المتعلقة بالضمان الإجتماعي و إستيراد بعض الأدوية المنتجة محليا و الأدوية الجنيسة (السعر المرجعي) 48 % من الأدوية المعوضة من قبل الضمان الإجتماعي تتعلق بالأدوية الجنيسة المصنعة محليا.</p>



إستراتيجية D	إستراتيجية C	التحديات
طلب مراقبة صارمة من قبل الدولة ، و اعتماد خطة لتجديد و استبدال المعدات.	الإبلاغ عن الممارسات الغير أخلاقية من بعض الشركات وزيادة وتيرة العروض الترويجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة الدولة مشجعة و مواتية للإستثمار الأجنبي المباشر</li> <li>- وجود قادة (leaders) عالميين في سوق الدواء</li> <li>- المنافسة غير عادلة في الممارسات التجارية</li> <li>- إنتاج الأدوية الجنيسة من قبل مخابر أصلية</li> <li>- المجمع صيدال لا يتحكم في الأشكال الدوائية الجديدة</li> <li>- إنخفاض القوة الشرائية للميزانية المخصصة للأدوية</li> <li>- الإبتزاز و المشاكل من طرف بعض الموردين</li> </ul>

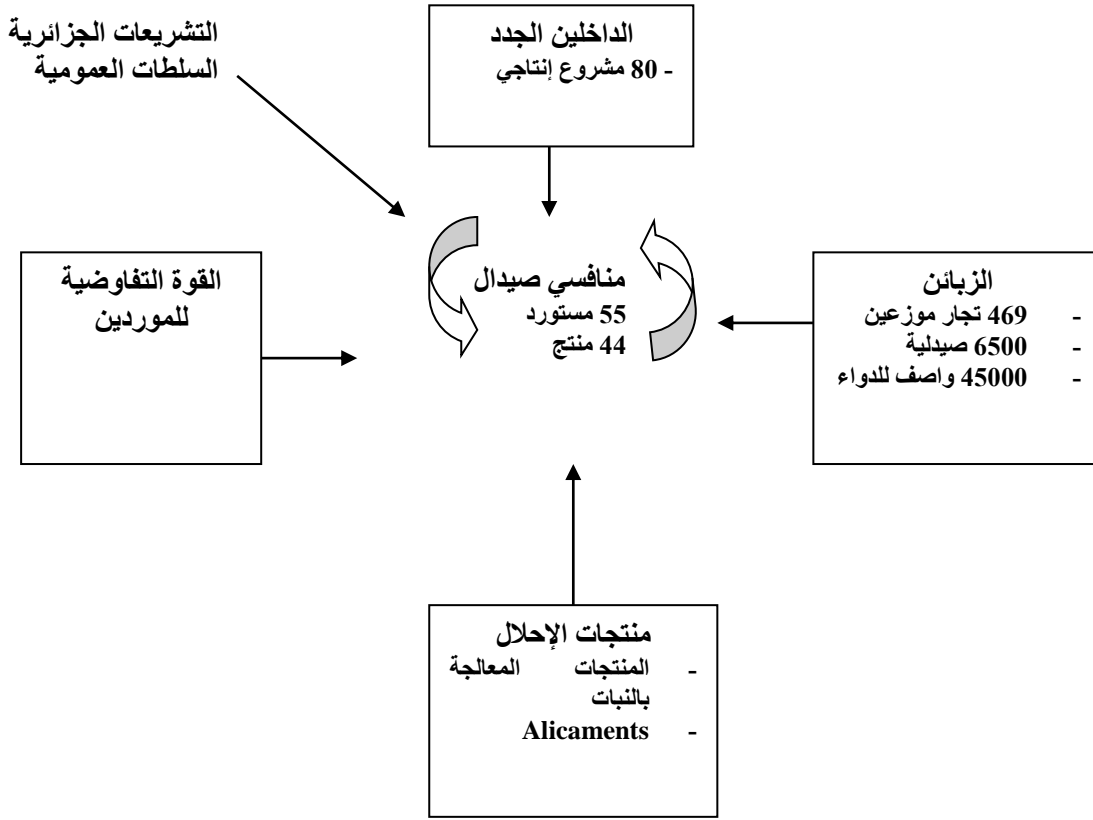
**Source :** Tafer Mounir ,propositions pour la mise en place d'une cellule de veille au niveau de la direction du marketing et de la promotion medicale ( DMIM ) du groupe SAIDAL ,rapport final , poste graduation specialisée en intelligence économique , université de la formation continue , alger , 2011/2012 , p 47.

و فيما يلي توضيح لتحليل البيئة الخارجية (التنافسية) لمجمع صيدال حسب تحليل القوى التنافسية لـ Porter :

يمكن إتباع نموذج القوى الخمس لـ Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه كما يلي :1

<sup>1</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان،الأردن 27 – 29 أبريل 2009.

- 1- المنافسون في نفس مجال النشاط:** يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من 55 مستورد يمثلون حوالي 85 % من قيمة السوق و44 منتج وطني و23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف Conditionneurs.
- 2- القدرة التفاوضية للموردين:** تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد. ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد ما نسبته 85 % من الخارج. وتؤدي حالة الاحتكار هذه في كثير من الأحيان إلى انقطاع متكرر يؤثر مباشرة على تكلفة الشراء. كل ذلك يعطي للموردين قدرة كبيرة على التفاوض.
- 3- القدرة التفاوضية للزبائن:** يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن، يمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال. ويعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة في نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة. ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية للزبائن. في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض ، وعليه تواجه صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية. أما بالنسبة للفرص فإن للمجمع آفاقا كبيرة للتوسع والتنوع في الطلب على الأدوية إذا اهتمت أكثر بتطوير منتجاتها وإنتاج الأدوية التي فقدت الحماية القانونية لبراءات اختراعها.
- 4- الداخلين الجدد:** على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية، غير أنه يواجه ضغط كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصته السوقية أو زيادتها . وتشكل المنظمات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي).
- 5- منتجات الإحلال:** يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات Phytothérapie و Alicaments (العلاج بالنباتات و المغذيات) مثل الياغورت الملين، بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة.
- وانطلاقا من المعلومات السابقة يمكن توضيح البيئة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال من خلال نموذج القوى الخمسة لـ Porter في الشكل التالي:



شكل رقم (22): القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال

المصدر: سامية لحول، زكية مقري، مرجع سبق ذكره.

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

المطلب الثاني : مؤشر التكلفة لقياس تنافسية صيدال

يقصد بالتكاليف جميع النفقات من مواد و عمل و خدمات صناعية تنفق على السلعة أو الخدمة خلال مرحلة الإنتاج ، وللوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض ، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام ،العامل ( الإنسان ) والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية، واختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو الأساس في تعريف المزايا النسبية. وكما أن التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية، تعتبر أيضا من أكثرها صعوبة في التقييم بسبب صعوبة التحقق من التقنيات الإنتاجية والأسعار في الواقع، الأمر الذي يجعل حساب المؤشرات الأكثر ارتباطا بالتنافسية كتكلفة الموارد المحلية ومعدلات الحماية الفعلية أمرا مستحيلا<sup>2</sup>.

والجدول أدناه يوضح تكلفة الصنع لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة (2009-2012)

جدول رقم (16) : تطور تكاليف مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012 (10<sup>6</sup> دج)

البيانات	السنة	2009	2010	2011	2012
60- المشتريات المستهلكة	7527.97	9417.21	9809.40	9901.55	
61- الخدمات الخارجية و استهلاكات أخرى	267.15	252.60	238.001	189.06	
63- أعباء المستخدمين	536.06	578.36	614.66	752.66	
64- الضرائب و الرسوم و المدفوعات الممثلة	153.21	150.95	127.90	113.46	
65- الأعباء العملياتية	67.64	32.21	36.27	24.24	

<sup>1</sup> إبراهيم براهيمية ، مرجع سبق ذكره ،ص 102

<sup>2</sup> سامية لحول ، مرجع سبق ذكره ،ص 361

				الأخرى
30.74	40.03	17.31	17.22	66- الأعباء المالية
303.66	281.02	336.04	1041.17	68- المخصصات للإهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة
11315.37	11147.28	10784.68	9610.42	إجمالي التكاليف

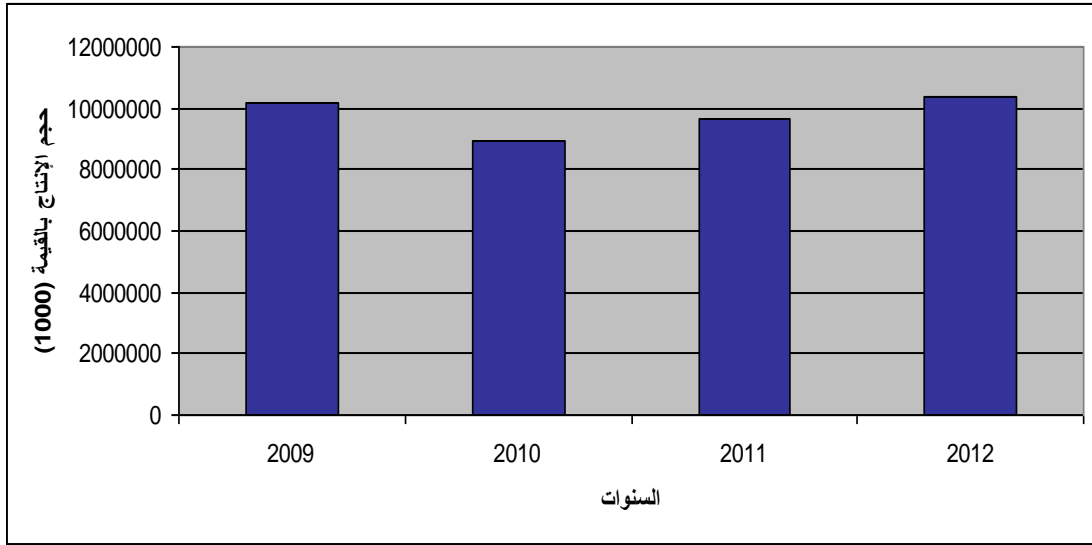
المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2009-2012).

يلاحظ من الجدول أعلاه الإرتفاع المتزايد لمجموع التكاليف من سنة 2009 إلى سنة 2012 إذ تزايدت من 9610.42 مليون دج إلى 11315.37 مليون دج أي بنسبة زيادة 17.74 % .  
أما بالنسبة لحساب المشتريات المستهلكة الذي يضم ( البضائع و المواد و اللوازم المستهلكة ) فعرف تزايد مستمر حيث قدرت نسبة الزيادة من سنة (2009 إلى 2012 ) بـ 31.53 % ، نفس الشيء بالنسبة لأعباء المستخدمين حيث عرف هو الآخر ارتفاع مستمر و كما نعلم أن عنصر المشتريات المستهلكة و أعباء المستخدمين يعتبران أهم عناصر تكلفة الإنتاج و لمعرفة سبب هذا التزايد لا بد من معرفة تطور إنتاج صيدال من 2009 حتى 2012 كما هو مبين في الجدول التالي :

**جدول رقم (17) : تطور انتاج صيدال من 2009 إلى 2012 (10<sup>3</sup>)**

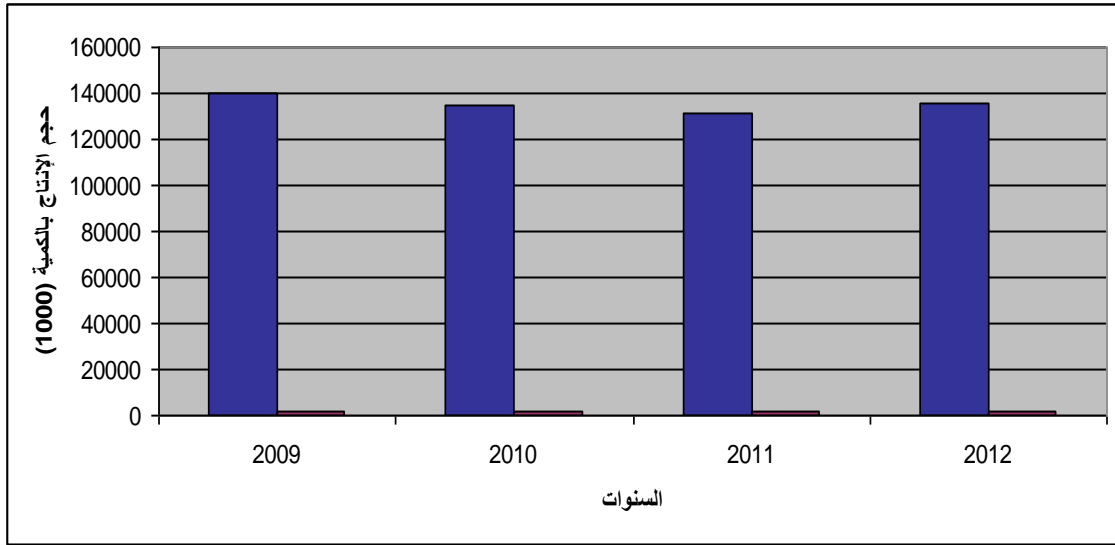
2012		2011		2010		2009	
القيمة DA	الكمية (UV)	القيمة DA	الكمية (UV)	القيمة DA	الكمية (UV)	القيمة DA	الكمية (UV)
10362003	135573	9636263	131048	8945845	134605	10167776	139988

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2009-2012).



شكل رقم (23): تطور إنتاج صيدال بالقيمة خلال الفترة 2009-2012

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (17)



شكل رقم (24): تطور إنتاج صيدال بالكمية خلال الفترة 2009-2012

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (17)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن زيادة التكاليف لم يكن سببها زيادة الإنتاج و إنما سببها إنتاج الأدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب مدخلات أكبر.

أما الحسابات الباقية (الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى ، و الضرائب و الرسوم ، و الأعباء العملياتية الأخرى ) فسجلت إنخفاضاً واضحاً خلال فترة الدراسة، فالنسبة للخدمات الخارجية نلاحظ أنه قل اعتماد المجمع على خدمات الغير أي الخدمات المستلمة من الغير، أما الضرائب و الرسوم فسبب

إنخفاضها هو دعم الدولة للمجمع من خلال تشجيع الإستثمار المحلي ،فمن خلال تخفيض الأعباء الجمركية يتسنى للمجمع منافسة مخابر عالمية. أما مخصصات الإهلاك تسجلت على العموم انخفاضاً في أغلب سنوات الدراسة و هذا ما يفسر انخفاض التكاليف الثابتة للمجمع. و فيما يلي حساب تكلفة صنع الدواء المتوسطة للمجمع خلال فترة الدراسة و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (18) : تكلفة صنع الدواء المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012

العناصر	2009	2010	2011	2012
تكاليف الإنتاج 10 <sup>6</sup> (1)	9610.42	10784.68	11147.28	11315.37
كمية الإنتاج (uv) 10 <sup>3</sup> (2)	139988	134605	131048	135573
تكلفة الصنع المتوسطة (2) / (1) = (3)	68.65	80.12	85.06	83.46

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2009-2012).

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع التكلفة الوحديّة لانتاج الدواء في مجمع صيدال من 68.65 دج سنة 2009 إلى 83.46 دج سنة 2012 أي بنسبة زيادة 21.57 % ، لكن لم يرافق زيادة التكاليف زيادة في كمية الإنتاج و يمكن تفسير ذلك أن المجمع يقوم بإنتاج أدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب تكاليف أكثر. ومن أجل الحكم على تنافسية مجمع صيدال بالنظر إلى مؤشر التكلفة يتطلب الأمر مقارنة تكاليف صيدال مع كبار المنافسين في سوق الدواء و لكن لصعوبة الحصول على هذه المعلومات عن المنافسين فقد اقتصرنا على دراسة ميدانية من خلال زيارة مجموعة من الصيدليات الذين أكدوا لنا انخفاض أسعار أدوية صيدال بالمقارنة بالمخابر العالمية الأخرى ، و هذا ما يؤكد أن مجمع صيدال يمتاز بميزة تنافسية وهي بيع الأدوية بأسعار أقل من المنافسين و يرجع السبب في ذلك إلى قدرة المجمع في التحكم في التكاليف (المدخلات) ، و أيضا إلى طبيعة الأدوية المنتجة من طرف المجمع و هي الأدوية الجنيسة في أغلبها. لكن يجب التأكيد هنا على الرغم من انخفاض أسعار أدوية صيدال (الجنيسة) إلا أن ثقافة المستهلك

الجزائري تفضل الدواء الأصلي على الجنيس حتى لو كان سعر الدواء الأصلي مضاعف عن سعر الدواء الجنيس، ويبقى الطلب متزايد على الأدوية الأصلية التي غالبيتها مستوردة من الخارج و يكون مجمع صيدال أمام تحدي كبير هو إثبات و اقناع المستهلك بجودة الأدوية الجنسية و مطابقتها لنفس الخصائص و الشروط التي تخضع لها الأدوية الأصلية.

و فيما يلي توضح اسعار بيع منتوجين هوما CARDITAL و CLOFENAL المقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

جدول رقم (19) : سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CARDITAL	175,50	SAIDAL	الجزائر	/
ACEBUTOTOL	181,82	CROVIS	إيطاليا	LA SANTE
ACETRAL	239,30	SOPHAL	وهران(الجزائر)	/
SECTRAL	276,09	RPR	فرنسا	BIOPPHARM

المصدر :حسن بوزناق،إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية ،مذكرة ماجستير في علوم التسويق،تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات،جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2013/2012 ، ص 139

جدول رقم (20) : سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

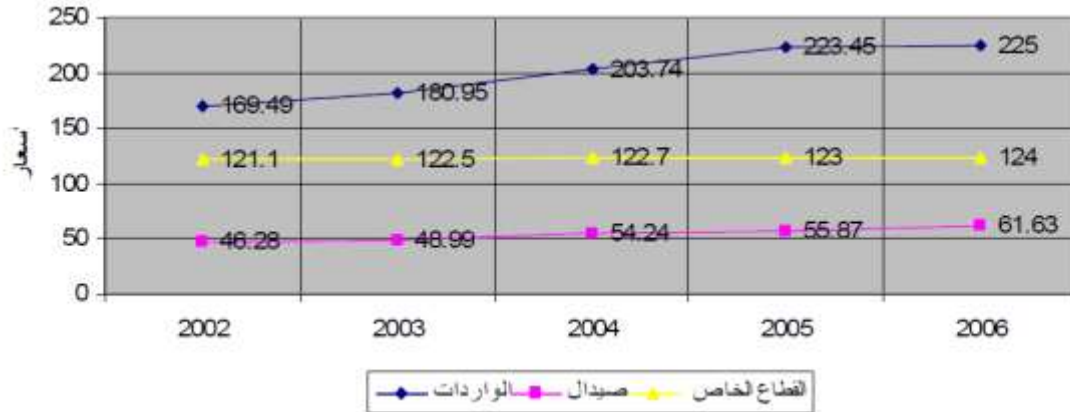
الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CLOFENAL	67,38	SAIDAL	الجزائر	/
INFLA BAN	71,04	APM	الأردن	APM
FLOGOFENAC	78,17	ECOBI	إيطاليا	SAAP MEDIPHARMAL
DICLOFENAC	91,29	LIRNS	إسبانيا	NOVA PHARM VADROPHARM
VOTREX	100,44	HIKMA	الأردن	HIKMA
DICLOFENIL	104,46	LPA	الجزائر	/
VOLTUM	165,16	PHRALLIANCE	الجزائر	/
XENID	173,02	BIOGALENIQUE	فرنسا	ALDAPH
VOLTAREN	230,95	NOVARTIS	سويسرا	BIOPHARM

المصدر :حسن بوزناق،مرجع سبق ذكره ،ص 140



من الجدولين أعلاه نلاحظ أن أسعار المنتجين CARDITAL و CLOFENAL منخفضة بمجمع صيدال بالمقارنة مع المنافسين مع العلم أن هاذين المنتجين في وضعية جد تنافسية تبعا للسعر ، لكن مع ذلك استطاع المجمع أن يخفض أسعاره وهذا بسبب إستراتيجية الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومنه الوصول إلى سعر منخفض.

و الشكل الموالي يوضح تطور متوسط أسعار الدواء في الجزائر خلال السنوات 2006/2002.



المصدر : لحوول سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 365.

شكل رقم (25): تطور متوسط أسعار الدواء في الجزائر خلال السنوات 2006/2002 الوحدة (دج)

يوضح الشكل أعلاه تميز صيدال بالأسعار المنخفضة نتيجة سيطرتها على التكاليف وتحقيق ميزة أقل تكلفة بالمقارنة مع القطاع الخاص. ولكن مقارنة أسعار صيدال التي تختص في إنتاج الأدوية الجنيسة المنخفضة التكلفة أصلا بأسعار الواردات غير وارد، نظرا لسيطرة الأدوية الأصلية بحوالي 70 % من إجمالي الواردات وهما صنفان غير متنافسان مباشرة. وعليه تؤكد صيدال على تحقيق ميزة تنافسية في قدرتها على بيع منتجاتها (الجنيسة) بأقل الأسعار من خلال تحكمها في التكاليف مقارنة مع القطاع الخاص.

المطلب الثالث : مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس تنافسية صيدال

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين ، فتحسينها يؤدي إلى تقليص

مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق<sup>1</sup>.

و بالتالي يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: القيمة المضافة / تكاليف عوامل الإنتاج و الجدول أدناه يوضح مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012 (10<sup>6</sup> دج

البيانات	2009	2010	2011	2012
القيمة المضافة (1)	335.77	116.80	465.77	587.51
تكاليف الإنتاج (2)	9610.42	10784.68	11147.28	11315.37
الإنتاجية الكلية للعوامل (2) / (1) = (3)	0.03	0.01	0.04	0.05
تكاليف المشتريات المستهلكة (4)	7527.97	9417.21	9809.40	9901.55
إنتاجية المشتريات المستهلكة الكلية (4) / (1) = (5)	0.04	0.01	0.04	0.05
تكاليف العمال (6)	536.06	578.36	614.66	752.66
انتاجية تكاليف العمال (6) / (1) = (7)	0.62	0.20	0.75	0.78
عدد العمال (8)	4687	4405	4198	4067
إنتاجية العمال (8) / (1) = (9)	0.07	0.02	0.11	0.14
الاهتلاكات (10)	1041.17	336.04	281.02	303.66
انتاجية الإستثمارات (10) / (1) = (11)	0.32	0.34	1.65	1.93

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2009-2012).

<sup>1</sup> إبراهيم براهيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع الإنتاجية الكلية للعوامل من 0.03 سنة 2009 إلى 0.05 سنة 2012 ، و معرفة أسباب ذلك تم حساب إنتاجية المشتريات المستهلكة و إنتاجية الإستثمارات .  
 بالنسبة لإنتاجية المشتريات المستهلكة فقد سارت بنفس وتيرة الإنتاجية الكلية للعوامل ، و نفس الشيء بالنسبة لإنتاجية تكاليف العمال فقدت ارتفعت من 0.62 سنة 2009 إلى 0.78 سنة 2012 لكن ما يلاحظ أنه سنة 2010 انخفضت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج و كذا إنتاجية تكاليف المشتريات المستهلكة و العمال ، و يرجع السبب في ذلك إلى انخفاض الإنتاج على مستوى المجمع من (139988) 10<sup>3</sup> وحدة مباعة سنة 2009 إلى (134605) 10<sup>3</sup> وحدة مباعة سنة 2012 أي بنسبة انخفاض 3.84 % ، و أيضا انخفاض في عدد العمال من 4687 سنة 2009 إلى 4067 عام 2012 أي بمعدل 13.22 % .  
 أما إنتاجية الإستثمارات فقد كانت بوتيرة متزايدة من 0.32 سنة 2009 إلى 1.93 سنة 2012 و هذا راجع لانخفاض الإهلاك أي انخفاض التكاليف الثابتة للمجمع .

من خلال ماسبق يمكن القول أن مجمع صيدال قد نجح في استغلال موارده من أجل انتاج الأدوية ، و يتضح ذلك من خلال النتائج الإيجابية لمؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج و الإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج مما جعل المجمع يمتاز بميزة تنافسية في السوق المحلي لانتاج الأدوية الجنسية ، و هي تقديم أدوية بأسعار أقل من المنافسين بسبب التحكم في كمية المدخلات (عوامل الإنتاج) و حسن استغلالها لتعظيم المخرجات (الأدوية) أي استخدام مدخلات أقل لانتاج مخرجات أكثر .

#### المطلب الرابع : مؤشر الحصة السوقية لقياس تنافسية صيدال

تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود و عوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي<sup>1</sup> .  
 وفيما يلي توضيح الحصة السوقية لمجمع صيدال من أجل تحديد تنافسية صيدال من السوق العالمي للدواء و هذا خلال فترة الدراسة :

<sup>1</sup> إبراهيم براهيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

جدول رقم (22): حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال السنوات 2009-2012 (الوحدة:ملياردولار)

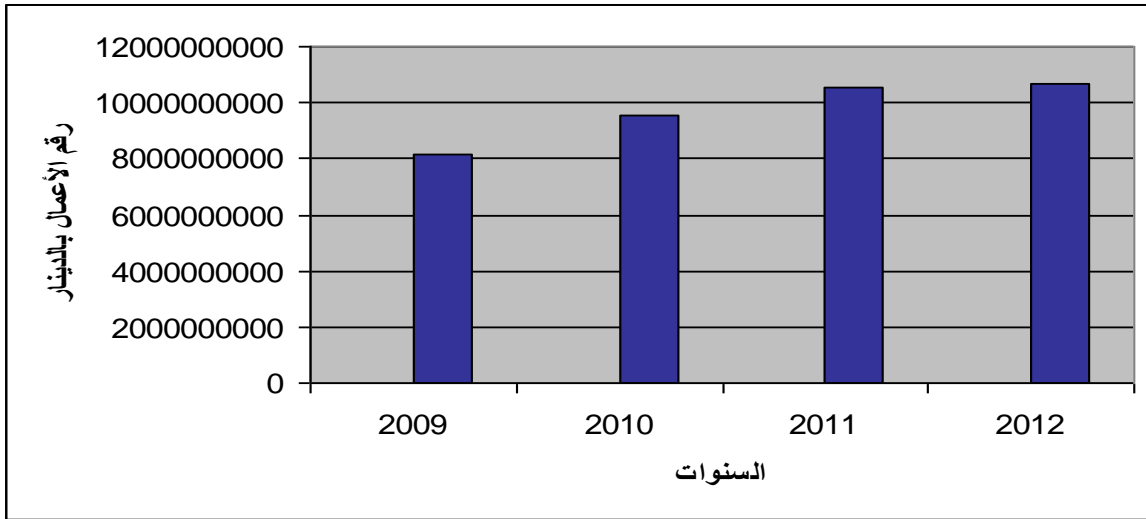
البيانات	2009	2010	2011	2012
حجم السوق العالمي للدواء (1)	820	870	855	856
رقم أعمال صيدال (2)	0.1040	0.1222	0.1345	0.1377
الحصة السوقية لصيدال (%) (3) = (1) / (2)	0.012	0.014	0.015	0.016
رقم أعمال قائد السوق العالمي للدواء Pfizer (4)	45.4	55.3	56.3	46.9
الحصة السوقية لصيدال بالنسبة لـ Pfizer (5) = (4) / (2)	0.229	0.220	0.238	0.293

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- leem,les entreprises du médicament en France, 2009 ,in : [http://www.leem.org/sites/default/files/1482\\_0.pdf](http://www.leem.org/sites/default/files/1482_0.pdf)
- leem,les entreprises du médicament en France, 2013,op.cit.
- leem,les entreprises du médicament en France, 2012,op.cit.
- leem,les entreprises du médicament en France, bilan économique , France,2011,in : <http://www.leem.org/sites/default/files/r%C3%A9alit%C3%A9s%20%C3%A9conomiques.pdf>
- L'industrie pharmaceutique ,Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie, Rapport sectoriel Rapport sectoriel sectoriel N°1, Janvier 2011,in : [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)
- les rapports du conseil d'administration de SAIDAL (2009-2012).

من الجدول أعلاه نلاحظ تزايد طفيف في الحصة السوقية للمجمع من السوق العالمي إلا أن هذه النسبة تبقى ضعيفة وهذا راجع لشدة المنافسة على المستوى العالمي بوجود مخابر ذات قدرة تنافسية عالية التي يطغى عليها ظاهرة الاندماجات و الإستحواذات و التحالفات ، وبالتالي فالمجمع لم يحقق نجاحا على المستوى العالمي ، هذا ما جعل المجمع يهتم أكثر بالسوق الوطني و محاولة تغطية السوق المحلي من الأدوية .

نفس الشيء بالنسبة للحصة السوقية لمجمع صيدال بالنسبة للمنظمة الرائدة Pfizer فشهدت هي الأخرى ارتفاعا طفيفا إلا أن النسبة تبقى ضعيفة على العموم .  
و الشكل الموالي يوضح تطور رقم أعمال صيدال خلال فترة الدراسة



شكل رقم (26): تطور رقم أعمال صيدال خلال الفترة 2009-2012

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (22)

و الجدول التالي يوضح حصة سوق الأدوية في الجزائر حسب المتعاملين لسنة 2007

جدول رقم (23) : سوق الأدوية حسب المتعاملين لسنة 2007

الرقم	المتعاملين	الإنتاج بالملايين الأورو*	الاستيراد بالملايين الأورو	المجموع	حصة السوق بنسبة مئوية
1	صيدال (الجزائر)	118.00	-	118.0	08.71
2	لام LAM	18.28	-	18.28	01.34
3	لاب سالم LAB SALEM	18.13	-	18.13	04.33
4	صانوفي أفنتيس S.AVENTIS	63.33	128.77	192.10	14.10
5	المخبر الصيدلاني الجزائري LPA	19.52	43.50	63.02	04.60
6	فايزر Pfizer	15.00	45.67	60.67	04.40
7	بيوفارم Bio Pharm	14.77	126.77	141.54	10.00
8	حيكمة HIKMA	11.54	46.56	58.10	04.20
9	بروديفال Prodifal	01.42	56.50	57.92	04.20
10	آخرين (33 متعامل)	221.03	411.67	632.70	46.51

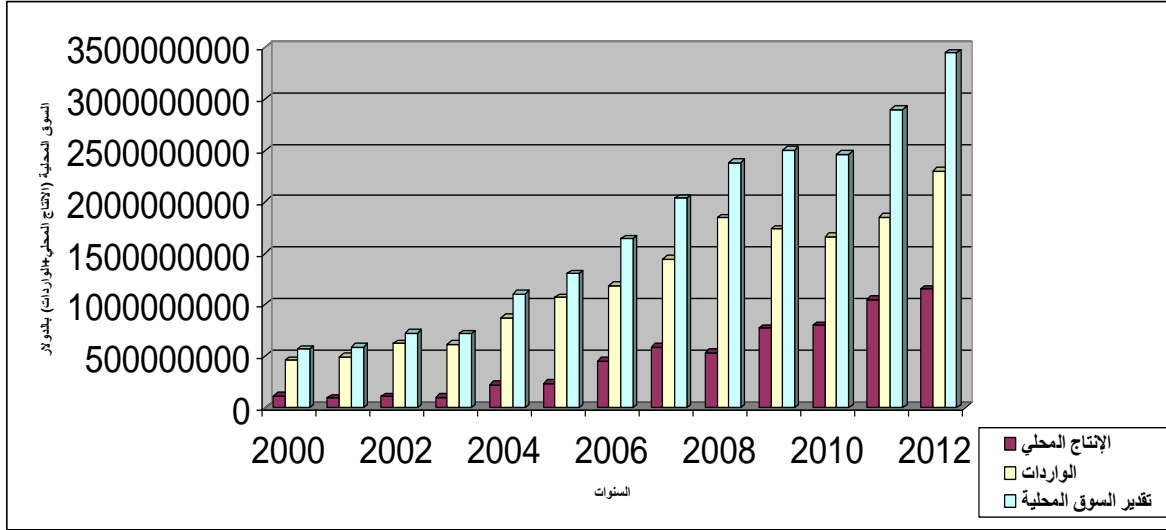
المصدر : دحمان ليندة ، مرجع سبق ذكره ص 80

\* :الإنتاج : الصنع + التعبئة.

إن ظهور مؤسسات الإنتاج في القطاع الخاص هو في تطور مستمر من سنة لأخرى نتيجة الاستثمارات المحققة خلال السنوات الأخيرة في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكال أخرى من الشراكة وذلك سمح بتطوير الإنتاج الوطني حيث تم تغطية الاحتياجات الوطنية للمنتجات الصيدلانية بنسبة 36.8% من الإنتاج الوطني سنة 2007 مقابل 26.7% سنة 2004. ومن بين المخابر الصيدلانية الرئيسية التي تنشط في هذا الميدان مجمع صيدال والذي يحتل المرتبة الأولى بإنتاج 118.0 مليون أورو وتمثل بذلك صيدال 40% من الإنتاج الوطني سنة 2007، ثم تليها صانوفي أفنتيس Sanofi Aventis بـ 63.33 مليون أورو، ثم المخبر الصيدلاني الجزائري LPA بـ 19.52 مليون أورو ، وبعدها لام LAM ، لاب سالم LAB SALEM وفايزر ومخابر جديدة أخرى .

ولكن حسب الشكل أدناه ، يمكن القول أن صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة حيث نلاحظ من الشكل أدناه ارتفاع حصة الواردات عن الانتاج المحلي (الذي يمثل صيدال) وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، إلى ما يقارب 40% و بالتالي إرتباط الحصة السوقية لصيدال من حيث الإنتاج الوطني فقط مع الربحية الأكبر. بينما إذا تم الأخذ في الاعتبار التمييز بين الأهداف والمؤشرات، حيث تعتبر توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية

من أهم أهداف صيدال، تؤكد مؤشرات الحصة السوقية لصيدال عدم قدرتها التنافسية في السوق العالمي والوطني أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاج إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.



شكل رقم (27): تطور حجم سوق الدواء في الجزائر

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (10).

ومما سبق يمكن القول بأن تنافسية المجمع الصناعي صيدال منخفضة انطلاقا من المؤشرات السابق تحليلها. ويمكن إرجاع أسباب هذا الانخفاض إلى تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية يصعب تحديد هي كالاتي:

**1- العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال :** يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي:

- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها ؛
- تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية ؛
- تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات الخاصة بتطبيقها.
- غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع (مرسوم جويلية 2003 ) وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات إرتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر.

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 377- 378 .

- آثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة الدواء؛
- التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة... وتتطلب كل هذه النتائج إلى تحليل وتوقع مسبق.
- اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجنيسة.

وانطلاقا مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية الإنتاج الوطني ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة. وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر. وبذلك تتمثل الخاصية الأساسية لاتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها بأنها مصدر التزامات على القانون الداخلي ومن ثم العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء. ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات UE و OMC على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة منتجاته لتتمكن من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المنظمات العالمية. بالإضافة إلى الاهتمام بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدير.

## 2- العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال<sup>1</sup>:

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

### أ- مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال :

هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. هذه الاتفاقيات هي: اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة OTC ( L'Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce) والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات (SPS L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires). وترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة

<sup>1</sup> سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص ص: 379-382.



وصارمة جدا. كما تشجع هذه الاتفاقيتين العمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.

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

كما تهتم أساسا اتفاقية ADPIC لـ OMC والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية. وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري. وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة.

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

- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان ؛
- خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع ؛
- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المنظمات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية ؛
- خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما ؛
- الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول. كما تحتكر هذه المنظمات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و 200 مليون دولار؛

- يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية ؛
- احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛
- حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن ثم تقليص الإنتاج ؛
- ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا . ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

#### ب- ضغوطات نظام تسجيل الأدوية:1

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

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

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد. وعليه يجب الاستعانة بخبرة دولية لتدعيم

<sup>1</sup> سامية لول، مرجع سبق ذكره، ص ص: 382-384.

مجموعة العمل (مسئولي وزارة الصحة) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتقادي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

### \* السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجنيسة:

يساهم تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة في انهيار إجراءات تشجيع الأدوية الجنيسة ومن ثم انهيار القدرة التنافسية لصيدال بما أنها منظمة لإنتاج وتسويق الأدوية الجنيسة. ونظريا، يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجنيسة على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة. ولذلك يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي تفتقده الأدوية الجنيسة في الجزائر. وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجنيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة. كما تشترك في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعي، البحث العلمي، وكالة الملكية الصناعية... الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المنظمة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجنيسة. ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على هذا العمل. كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني. ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيسة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى المنظمة. وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيس. كما يؤسف أيضا عدم إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية. ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار) المنظمات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المنظمات المحلية. ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة. ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيسة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

ومما سبق يمكن القول بأن الآثار والمخاطر التي تفرضها تطبيق اتفاقيات OMC و UE و خاصة الاتفاقيات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية تشير إلى ضعف تنافسية مجمع صيدال. وذلك يؤدي إلى وجوب الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي سوف تلقي العبء أكثر على المجمع نتيجة أن الأدوية الأجنبية سوف تدخل للسوق الجزائري بأسعار تقل عن أسعار المجمع وبجودة أعلى. وعليه يجب البحث في الطرق الملائمة لمواجهة هذه المخاطر ومن ثم تحسين التنافسية ولعل السبيل لذلك هو تطبيق نظام اليقظة في إدارة مجمع صيدال حتى

يكون على إطلاع دائم بمختلف المستجدات الخارجية التي تؤثر في سوق الدواء المحلي و العالمي و بالتالي اكتشاف في وقت مبكر و مسبق التهديدات و الفرص المحتملة و محاولة استغلالها

## المبحث الثالث : واقع اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مجمع صيدال

قد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية. إضافة إلى ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي عملت على إظهار عيوب النظام السابق و نقائصه و الحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و تداخلها و تفاعلها فيما بينها. الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات ، و بالتالي بدأ الإهتمام و التفكير فيما يسمى باليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي هذا على مستوى الدولة عامة.

و التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الاقتصادية الجزائرية للمؤسسات و بشكل خاص مجال صناعة الدواء الذي يشهد تغير و تطور سريع و منافسة شرسة خاصة بعد دخول عدة متعاملين أجنبيين لهذا السوق، فرضت الإهتمام أكثر فأكثر بنظام اليقظة الإستراتيجية من أجل مسايرة هذه البيئة المضطربة و المتغيرة.

و للإلمام بمختلف جوانب هذا المبحث تم تقسيمه إلى المطالب التالية :

- نماذج اليقظة و الذكاء الاقتصادي في العالم
- الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر
- اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال

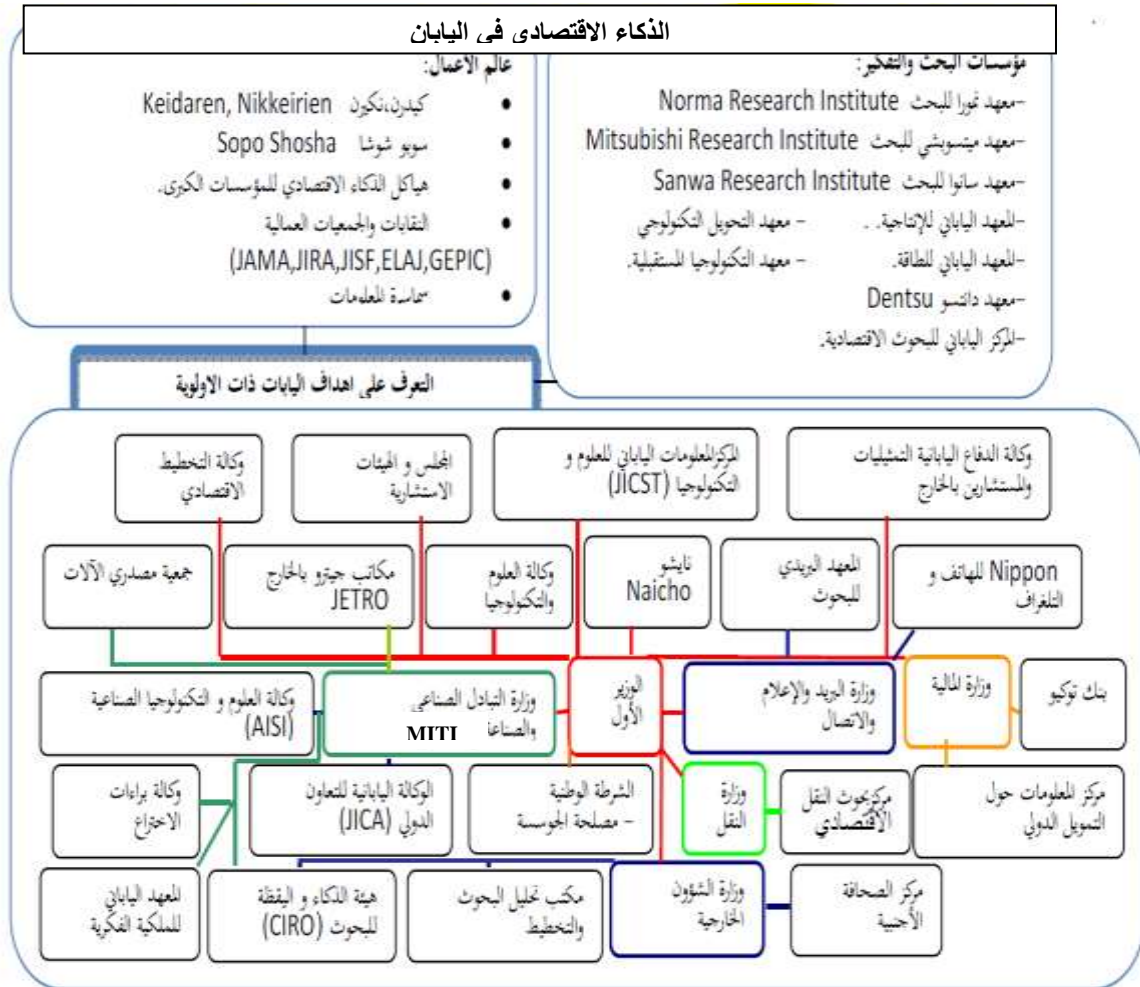
## المطلب الأول : بعض نماذج الذكاء الإقتصادي في العالم

## الفرع الأول: النموذج الياباني

عمل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي و المنافسة في مجال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي. كما أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالإهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الإستثمارات في هذا القطاع، فحوالي 1,5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال. المؤسسات اليابانية تعتمد على الجامعات اليابانية (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات ، مما يفسر الإستثمار المنظم للمنشورات و قواعد

البيانات ، و التزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات و مختلف التظاهرات الاقتصادية الأخرى.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص نموذج الذكاء الاقتصادي في اليابان في المخطط التالي:



المصدر: حمداني محمد، مرجع سبق ذكره ،ص 18.

### شكل رقم (28): النموذج الياباني للذكاء الإقتصادي

تمركز الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) والتي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي. و قد أعدّ هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن

<sup>1</sup> حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، 2012، ص ص 18-20.

الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم التي يقومون بها بشكل دوري؛ الأمر الذي يتطلب ثقافة كبيرة باعتبارها محركاً لأداء النظام الذي يميل إلى الثقافة الجماعية في النظام الياباني؛ إن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي:

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع

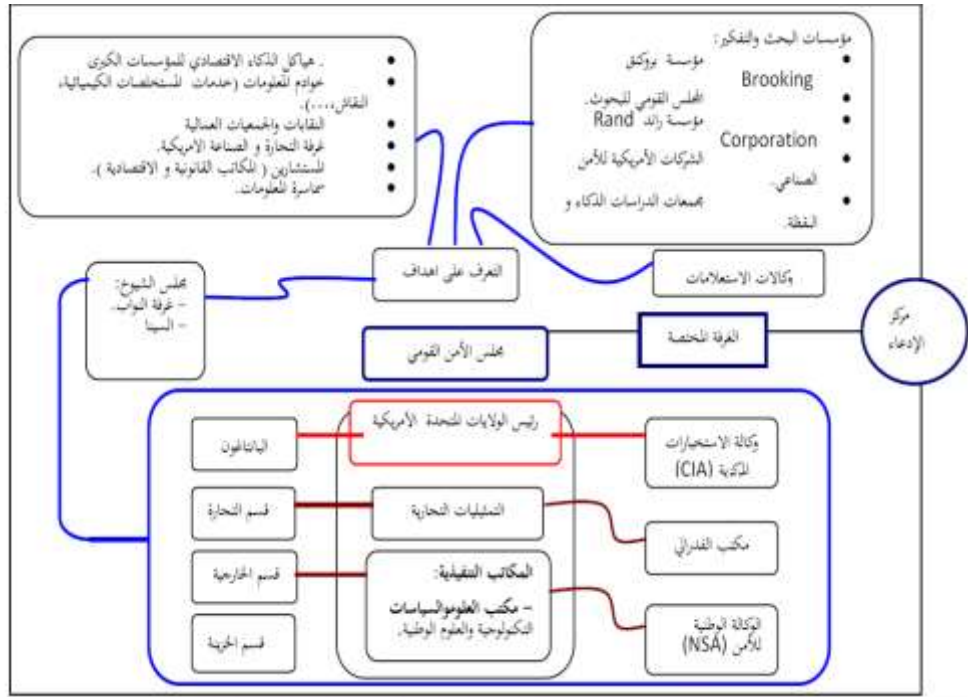
- البحث عن الزيادة (redondance) في جمع المعلومة

- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

من الشكل أعلاه نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد ، و أخيرا هيئات البحث و التفكير ( Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق الدراسة المقارنة و التكنولوجية .

#### الفرع الثاني: النموذج الأمريكي

شهد مجال الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة تحولا كبيرا في التسعينات من القرن الماضي بالنظر إلى حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوربا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية ليعمل الأمريكيون على إيجاد أسواق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد .السوق التي تضم العديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير ، المكتبات ، هيئات الأمن الخاصة . أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل و الخارج .كما تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة كما يوضح الشكل الموالي.



المصدر: حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### شكل رقم (29): النموذج الأمريكي للذكاء الإقتصادي

و ضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها :

- ❖ تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع ؛
- ❖ دعم و تحسين التلاحم الوطني ؛
- ❖ تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات ؛
- ❖ إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات .

و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و المجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية و ذلك لجمع و تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص .

و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Pinkerton و Kroll . كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الاستشارة لمختلف الهيئات.

و تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات و بشرية هائلة. و مثال ذلك مؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000- 6000



أجبر موزعين على 60 مكتب حول العالم ، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الاستعلامات ، الأعمال و التحقيقات ،التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ،أمن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي .

### المطلب الثاني : الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجزائر يعتبر مفهوم حديث و فلسفة جديدة ، و في الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية ،إلا أنه هناك بعض التظاهرات المحتمشة في شكل ملتقيات و أبحاث و دراسات بخصوص هذا المجال.

#### الفرع الأول: مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

يمكن إبراز بوادر الاهتمام بمفهوم اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات:  
- في 6 جوان 2004 : ملتقى نظمه مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر ،كان موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية ،حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة<sup>1</sup>.

- في 14 جوان 2008 : تم تنظيم ملتقى دولي حول " حكامه المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام .حيث أكد عبد الحميد تمار وزير الصناعة و ترقية الاستثمار أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء و معالجة المعلومات ، و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة ،مما يضعف من موقفها الإستراتيجي و تنافسيتها<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق اعتبر الوزير أن الذكاء الاقتصادي كآلية فعالة لتسير المعارف يعتبر أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة و الحفاظ عليها، و رفع القدرات و حصص السوق من جهة و رفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى.

و دعا الوزير في حديثه إلى تجنيد الكفاءات و القوى الضرورية لجعل هذه الآلية وسيلة لتجاوز عقدا في السباق الدولي ،كما أوضح أن الأمر لا يتعلق بانضمام لمبدأ أو مسعى بل لرغبة فردية و جماعية تتجسد

<sup>1</sup> عليوات رفيق،مرجع سبق ذكره،ص 123.

<sup>2</sup> جريدة الأحرار،2008/06/15، العدد 3137 ،ص 5.

من خلال تصرفات و أعمال تسييرية يومية ،و في هذا الصدد أضاف الوزير أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية ، و بعد أن حددها " كعملية جديدة لاستباق الأحداث " أكد تمار أن الذكاء الاقتصادي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم و هكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي ،و سجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين تشكل و تحول المبادرات و الأهداف.

هكذا يسمح الذكاء الاقتصادي - يقول تمار - بمباشرة مسار تحويل سلوكيات الأفراد من خلال إدماجهم في بيئة ،حيث يتم تأطيرهم من قبل مؤسسات ،غير أنه سيكون بإمكانهم التحرك في مسارهم كفاعل فردي يتمتع بالاستقلالية مسجل ضمن عمل جماعي ،و اعتبر أن العلاقات بين السلطات العمومية و الفاعلين الاقتصاديين العموميين منهم و الخواص لم تعد تتميز بالتحفظ ،مضيفا أن تحسين تدفق تبادل المعلومات و الخبرات و تكثيفها من شأنه أن يشكل قاعدة لهذا المسار.

- في 2009/10/19 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "الأكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة.وقدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.<sup>1</sup>

- ووفقا للقانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 لسنة 2010 و تحديدا في الفصل الثالث " الحسابات الخاصة بالخرينة " ،فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي :<sup>2</sup>

" نفقات الاستثمارات المادية و غير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات و الخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- التقييس
- الجودة
- الإستراتيجية الصناعية
- الملكية الصناعية
- البحث و التنمية
- التكوين

1 جريدة المساء ،2009/10/19،العدد 3848،ص 7.

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 2009 ،العدد 78،ص 21.

- الإعلام الصناعي و التجاري
- ترقية الجمعيات المهنية
- إعادة التأهيل
- الابتكار
- استعمال و إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات ، و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجال الخبرة و اقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي و إنجاز التحريات الأساسية (جانبا للابتكار و إعادة التأهيل و الذكاء الاقتصادي).

#### الفرع الثاني : الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي

يهدف دفع الإستراتيجية الصناعية للدولة ، فكرت الجزائر منذ 2010 في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي ، إذ سيساهم هذا الأخير على فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار سواء أكانوا حكوميين أو خواص ، وقد جاءت فكرة المجلس الأعلى نتيجة استحداث الحكومة لمديرية عامة للذكاء الإقتصادي و الدراسات الإقتصادية مهمتها إنضاج مجموعة أفكار فيما يتعلق بهيكله المجلس .<sup>1</sup>

ومن المهام المتوقع لهذا المجلس تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع و الاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية .

إن ضرورة وجود مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي هو محاولة لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعيش في محيط جد صعب يعرف منافسة غير مسبوقة و التي يجعلها مجبرة على تغيير تصرفاتها ، إلا أن عدم قدرتها على خلق مصالح متخصصة لجمع المعلومات ، يجعلها مضطرة للجوء إلى المجلس الأعلى .

و قد شكلت الإستراتيجية الصناعية أول محفز مؤسستي للذكاء الإقتصادي باعتباره سياسة عمومية موجهة لترقية التنمية الصناعية .<sup>2</sup>

إن أهمية الذكاء الإقتصادي ترجع إلى إعتبارات مختلفة نذكر منها :

1 حسب وزير الصناعة " عبد الحميد تمار " أنظر جريدة إيلاف اليومية الإلكترونية، 25 يوليو 2010، العدد 3351، على الموقع : <http://www.elaph.com/ElaphWeb/Economics/2008/6/340849.htm>

<sup>2</sup> حميد تمار في ختام الملتقى الدولي حول " حكمة المؤسسات و الذكاء الإقتصادي " المنعقد في 14/06/2008 بالجزائر .

- أنها أداة تسمح باعتماد المواقف و السلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين ،وهي أداة ضرورية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الطابع التطوري<sup>1</sup> ، و قد تكون عنصرا مؤثرا على الساحة الدولية<sup>2</sup>
  - يولد الذكاء الإقتصادي المزيد من الثروات ومناصب الشغل الدائمة مما يساهم في تطور الدولة.<sup>3</sup>
  - يهدف الذكاء إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة سيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.<sup>4</sup>
  - يبنى الذكاء الإقتصادي على تواجد المعلومة الإقتصادية و التي لم تعد كافية لتحقيق التنافسية و إنما لا بد من وجود قدرة على فهمها و تحويلها و ترجمتها و استعمالها.<sup>5</sup>
- أمام هذه الإعتبارات للذكاء الإقتصادي ، أصبح من الإستعجالي بما كان ، ضرورة إنشاء خلايا للمراقبة الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي داخل المؤسسات ، و هذا يتوقف على تسطير برامج تحسيسية و تكوينية واسعة النطاق لفائدة كل المؤسسات.

و الذكاء الإقتصادي حسب المختصين ليس بمهمة التقنيين والمختصين فقط ولكن يعني المؤسسات بحد ذاتها، ومن ثم تظهر أهمية وضع خلايا للمراقبة الإستراتيجية التكنولوجية في إطار تنافسي وتجاري. كما أن الهيئات التي تخول لها مهمة الذكاء الإقتصادي يجب أن تعمل على تحصيل المعلومة في ضوء الدور المسمى بالسهر الإستراتيجي، إذا يعتبر هذا الأخير هو المحفز الأساسي لإعادة تنظيم و توسيع المؤسسات المحلية على المستوى الدولي. إن مفهوم السهر الإستراتيجي يتخذ يتخذ مصدره من " الذكاء الإقتصادي " لهذا يجب اتخاذه كقاعدة رئيسية في مختلف خطط المتابعة الإستراتيجية لنشاط المجموعات الإقتصادية في الجزائر.<sup>6</sup>

### الفرع الثالث: اليقظة في ثقافة المؤسسات الجزائرية

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري ،تبقى الإستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية ،حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 44.32 بالمئة أكدت عدم استثمارها في هذا المجال،وربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الإستثمارات إلا من جراء شراء شهرة محل و براءات الإختراع أي من خلال

<sup>1</sup> رشيد حراوية ، وزير التعليم العالي سابقا في الجزائر.

<sup>2</sup> كريستوف ستالا بودرون ، أستاذ الاقتصاد

<sup>3</sup> يسعد ربراب في مداخلة للملتقى الدولي حول " حكمة المؤسسات و الذكاء الإقتصادي " المنعقد في 14/06/2008 بالجزائر.

<sup>4</sup> آلان جويبي مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي.

<sup>5</sup> عبد الجبار لمنور عميد جامعة التكوين المتواصل في الجزائر

<sup>6</sup> جميلة محمدي مديرة الإستراتيجية لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في الملتقى الدولي حول " حكمة المؤسسات و الذكاء الإقتصادي " المنعقد في 14/06/2008 بالجزائر.

شراء التراخيص وبراءات الاختراع و الاستغلال، كما يوجد سوى 13.64 بالمئة من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه، و للأسف يوجد 17.05 بالمئة من بين هذه المؤسسات لجأت لاستثمارات في مجال الإشهار. و باعتبار اليقظة الاستراتيجية مؤشرا على الهيكل التنافسي للسوق، فبتطوره يكون مصير هذه المؤسسات القبول و الزوال.

و لا يمكن تبرير هذا التأخر بأي مبرر مقبول نظرا للفرص الجديدة الموجودة و كذا التهديدات القادمة من المنافسة ، فالنشاط الصناعي و التكنولوجي يتطلب اليوم التحكم في عدد كبير و متزايد من التكنولوجيات و ذلك لسببين ، أولهما التطور التكنولوجي و العلمي و التقني الذي يفرض استعمال التكنولوجيات الجديدة، و الثاني هو أن الطلب تجاوز الطلب المبني على المنتج بحد ذاته إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج ، و الذي يفرض على الصناعات إيجاد مهارات و قدرات جديدة للمحافظة و التحكم في نشاطها الأساسي.

إضافة إلى ذلك فاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الاوروبي ، الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة و القوانين الجديدة المحددة لنشاط العولمة تعتبر أكثر التحديات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية مما يفرض عليها استخدام للتكنولوجيا العالمية بما يمكنها من الدخول في عالم المنافسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال

قصد معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال و مدى إدراكه لأهميتها و ضرورة تبنيتها في ظل إشتداد المنافسة تمت اختيار مديرية التسويق و الإعلام الطبي ، و هي احد المديريات التابعة للمجمع.

#### الفرع الاول : تقديم مديرية التسويق و الإعلام الطبي أو (التسويق و المبيعات)

#### la Direction du Marketing et de l'Information Médicale 'DMIM'

##### 1. التعريف بالمديرية :

تعتبر مديرية التسويق و الإعلام الطبي من الوحدات الخدمية التابعة مباشرة لمجمع صيدال أنشأت سنة 1998 ، تعمل على مواجهة المنافسة و الاجتهاد في إعطاء الصورة اللائقة عن المؤسسة ، هذه الوحدة مزودة بطاقم ذو كفاءة عالية في مجال الإعلام الطبي و التسويق وشبكة من المندوبين

<sup>1</sup> بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، لية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08/2010، ص ص 15-16.

الطبيين ( 156 مندوب طبي) موزعين عبر كامل التراب الوطني. تقع بالحرش و هي صلة المؤسسة الأم بمختلف فروعها.

## 2. دور و مهام مديرية التسويق و الإعلام الطبي :

للمديرية أهمية كبيرة بالنسبة للمجمع ، ومن ابرز مهامها<sup>1</sup>:

- تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المجمع و فروعها ، خاصة بما يتعلق بالمنتجات الجديدة والشراكة و فوائدها ؛
- تحديد الكمية الواجب إنتاجها من خلال دراسة السوق و إجراء البحوث قصد التعرف على حاجيات و متطلبات السوق ؛
- توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية و البيعية ؛
- إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر التراب الوطني ؛
- تعريف و ترقية منتجات صيدال على المستوى المحلي و الدولي ؛
- دراسات عن المنافسة ؛
- متابعة و تحليل حالة مخزون الإنتاج و المبيعات ؛
- ضمان توصيل المعلومات الطبية باستمرار إلى الأطباء و الصيادلة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة و نوعيتها؛
- تسيير العينات الطبية المجانية ؛
- بناء صورة جيدة للمجمع ؛
- اليقظة التنافسية ؛
- الحرص الدائم على الجودة في المنتجات و الخدمات المقدمة ؛
- تنسيق بين الفروع و الوحدات التجارية عن طريق شبكة إتصال متواصلة بهدف التطبيق الناجح و الفعال لأهداف المجمع ككل ؛
- تهتم أيضا بإصدار المجلات الآتية : " Soidal santé "، " Info saidal " ، و صدى صيدال

"Soidal écho"

## 3. الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الإعلام الطبي :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الإعلام الطبي في الشكل التالي :

<sup>1</sup> بوسطة عائشة ، أثر التسويق بالعلاقات في خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال (مديرية التسويق و الإعلام الطبي) ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر ، 2010/2011، ص :151.



## الفرع الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث و وضع الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة في الجزء النظري ،سنحاول من خلال الدراسة الميدانية لمديرية التسويق و الإعلام الطبي لصيدال إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

و موضوع بحثنا المتمثل في دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية صيدال مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس لتنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة و واضحة ، لهذا سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح حدود الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات كما يلي :

## 1. مجال و حدود الدراسة :

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية و بشرية معينة هي :

1.1. المجال المكاني : يتمثل المجال الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية في مديرية التسويق و الإعلام الطبي لشركة صيدال بالحراش الجزائر .

1.2. المجال الزمني : لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من مارس 2013 إلى غاية سبتمبر 2014.

1.3. الحدود البشرية : شملت دراستنا في مجالها البشري فئة من موظفي مديرية التسويق و الإعلام الطبي ، و نظرا لطبيعة موضوعنا المتمثل في " اليقظة الإستراتيجية " حصرنا الدراسة على مجموعة من إطارات صيدال لأنهم هم فقط هم من يرسمون الخطوط العريضة للإستراتيجية . و بالتالي تم استبعاد العاملين الآخرين من الدراسة الميدانية.

2. أدوات الدراسة (تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة) : يتطلب استخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة ، و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات ، هذه الأدوات هي كالاتي :

1.2.1. المقابلة : تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة المستعملة في جمع البيانات و المعلومات عن عينة الدراسة ، و تعرف المقابلة على أنها : " حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من



جهة و شخص أو مجموعة أشخاص من جهة أخرى ، و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه " 1.

و في المقابلة لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة و بعيدة عن الغموض و الحيرة ، وتصنف المقابلة إلى :2

(أ)- **المقابلة المغلقة** : هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءا محكما مسبقا حيث تكون أسئلتها محددة سلفا و مقننة الإجابات ، فهي تشبه أسئلة الإستبيان ،و تكون عملية تصنيف البيانات فيها و تحليلها إحصائيا أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى .

(ب)- **المقابلة المفتوحة** : هي التي يقوم فيها الباحث بطرح الأسئلة غير محددة الإجابة ، أي الأسئلة تستدعي إجابات مفتوحة .

(ج)- **المقابلة المغلقة - المفتوحة** : هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا من النوعين السابقين ، و هي أكثر المقابلات شيوعا تجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات و امكانية تصنيفها و تحليلها احصائيا .

و في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة ( مغلقة – مفتوحة ) مع 6 إطارات لصيدال منهم 4 مشرفين وطنيين (04 superviseurs nationaux) و مدير الإنتاج (01 chef de produit) ، و رئيس دائرة التسويق و المبيعات ((01 chef de departement (vente et marketing)) و هذا من أجل طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع اليقظة داخل المجمع و طلب إيضاحات و هو ماساعدنا على تدارك بعض الاخطاء و تصحيحها و الخروج باقتراحات و نتائج تم إدراجها في البحث .

2.2. **الملاحظة** : تعد الملاحظة منطلق أي بحث و ذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة الأسئلة و غير ذلك من الطرق .

و قد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي اطارات صيدال بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير ، يظهر هذا مثلا في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة المقابلة .

2.3. **وثائق المؤسسة** : تتمثل في مختلف مجالات و المنشورات و تقارير التسيير ( les rapports de gestion) و الميزانيات الخاصة بالمجمع ، و بعض الوثائق الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة .

2.4. **الإنترنت** : من خلال زيارة الموقع الرسمي للمجمع و زيارة بعض المواقع الأخرى بغرض جمع المعلومات التي صعب الحصول عليها من وثائق المؤسسة .

<sup>1</sup> عامر قنديلجي ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية (أسسه،أساليبه،مفاهيمه، أدواته) ، دار المسيرة ، عمان ، 2008، ص ص :174-175.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الشريف،مناهج البحث العلمي،دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية ، مؤسسة الثقافة ،الإسكندرية، 2008، ص ص :129-130.

## الفرع الثالث : تحليل الأسئلة الواردة في المقابلة

تضمنت المقابلة التي أجريت مع بعض إطارات صيدال مجموعة من الأسئلة في شكل حوار يمكن عرضها وتحليلها على الشكل التالي :

✚ فيما يخص مدى معرفة إطارات صيدال باليقظة ، تعريفها ، أهدافها ، وسائلها قد تبين من خلال الحوارات التي أجريناها بأن لديهم معرفة باليقظة فكانت تعاريفهم متقاربة و كلها مطابقة للتعريف النظري لليقظة،و من بين هذه التعاريف نذكر : " اليقظة هي المراقبة الخارجية لمحيط المؤسسة " .

✚ أما السؤال الثاني المطروح ضمن المقابلة كان يتعلق بمدى تحسيس و تكوين الإطارات حول مفهوم اليقظة و هل المجمع يقوم بعقد مؤتمرات و ندوات متعلقة باليقظة ؟ و هل يتم عقد إجتماعات ما بين الإطارات و المسؤولين عن اليقظة ؟ و كانت الإجابات كلها بنعم .

و هذا ما يدل على أن المجمع يعي بأهمية اليقظة و ضرورة تثقيف و تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا المفهوم الجديد في الإدارة . و ما يؤكد ذلك هو الإتفاقية التي أبرمتها صيدال مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبلدية لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة من خلال دراسات ما بعد التدرج المتخصصة و بمكونين غالبيتهم فرنسيين ، وهذا بالتنسيق مع المؤسسة SKAEMA ( مؤسسة فرنسية متخصصة في الذكاء الإقتصادي ) حيث قامت كدفعة أولى بتكوين مجموعة من الإطارات التابعين إلى مختلف مصالح مجمع صيدال على أن تقوم هذه العناصر في وقت لاحق بإنشاء خلايا اليقظة على مستوى كل المجمع .

✚ أيضا من بين الأسئلة المدرجة في المقابلة: هل تتواجد على مستوى المجمع خلية لليقظة الإستراتيجية ؟ و كانت كل الإجابات بنعم .

لكن من خلال النقاش مع المسؤولين إتضح أن الخلية متواجدة فقط على مستوى إدارة التسويق و الإعلام الطبي (التسويق و المبيعات) لكن غير مجسدة ميدانيا ، يعني موجودة في الهيكل التنظيمي لكن في الواقع لاتوجد مصلحة أو خلية واضحة لليقظة . و المسؤول عن هذه الخلية هو المدير العام للمجمع .

و هذا ما يعاب على تطبيق نظام اليقظة في مجمع صيدال حيث من المفروض أن خلية اليقظة الإستراتيجية تكون واضحة في الهيكل التنظيمي للمجمع و واضحة ميدانيا ، و أن لا تقتصر فقط على إدارة التسويق و الإعلام الطبي ، و إنما تشمل فروع أخرى من المجمع كمرکز البحث و التطوير .

أيضا اعتبار المدير العام للمجمع هو المسؤول عن اليقظة يتعارض مع التطبيق الصحيح و المثالي لليقظة الصحيح و المثالي لليقظة ، حيث أن اليقظة عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل

حسب تموقعه في الهرم الإداري لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لصيدال و بالتالي فالمفروض أن يكون المسؤول الأول عن اليقظة هو الشخص الأكثر احتكاك بالعمال و يستطيع من خلال هذا الإحتكاك جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و متابعة كل المستجدات الخارجية حول سوق الدواء . و بالتالي تكون له القدرة أكثر من غيره في متابعة مسار اليقظة و التنسيق بين جميع العمال المشاركين في عملية اليقظة .

✚ إتحاح أيضا من خلال المقابلة أن اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتولى أساسا جمع المعلومات الخارجية الخاصة بـ :

- التغييرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الإختراع
- طلبات المستهلكين في مجال الدواء
- التغييرات في القوانين و التشريعات التي تحكم سوق الدواء
- الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة و ما تملكه من كفاءات و مخابر و تكنولوجيات ، و المنتجات الدوائية لهذه الشركات.

و بالتالي يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات : يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية (تسويقية ) ، يقظة قانونية. إلا أن استعمالها و تطبيقها غير منتظم فمهام اليقظة متداخلة فيما بينها و لا يوجد تقسيم للمهام حسب نوع النشاط الذي تركز عليه اليقظة .

✚ أما عن الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال حسب إجابات الإطارات المستجوبة هم :

- المشرفين superviseurs
- المندوبين الطبيين délégués
- مخبرين طبيين informateurs médicaux
- بعض العمال

من الملاحظ أن المجمع يدرج جميع العمال بكافة مستوياتهم من أجل المشاركة في جمع المعلومات كل حسب موقعه في الهرم الإداري و هذا جانب إيجابي للمجمع في تطبيق اليقظة حيث أن مرحلة جمع المعلومات مرحلة هامة و حساسة عليها يتوقف نجاح رجال اليقظة في الحصول على المعلومة الإستراتيجية .

✚ الأشخاص الذين يتولون معالجة و تحليل المعلومات المجمعّة من المراقبة الخارجية لسوق

الدواء في مجمع صيدال هم :

- المديرين ( les directeurs )

- المشرفين ( les superviseurs )

- لجان متخصصة لهذه المهمة ( Commission spécialisés pour cette tâche )

و هذا طبعا حسب ما وضحته المقابلة ، و بالتالي يمكن القول أن تحليل و معالجة معلومات اليقظة هو على المستوى المركزي فقط مع إهمال المستوى المحلي أو الجهوي local .

و عليه نستنتج أن صيدال تعتمد في معالجة المعلومات المجمعّة على المديرين و المشرفين إلى جانب بعض اللجان المتخصصة لهذه المهمة ، و لا تولي أهمية لإستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية و المندوبين الطبيين أو خبراء آجانب من أجل دراسة معلومات الرصد البيئي ، ففي بعض الأحيان الخبير هو فقط من يستطيع معالجة معلومات اليقظة خصوصا عند التحدث عن الإشارات الضعيفة في مجال صناعة الدواء ، فالخبير تكون له القدرة أكثر من غيره على التحليل و إجراءات المقارنات و الإستنتاجات و الخروج بمعلومات مفيدة .

✚ أما عن مصادر المعلومات التي يلجأ إليها المجمع لتتبع التغيرات في البيئة الخارجية الخاصة

بصناعة الدواء هي :

السوق ، الصيدليات ، المنافسين ، الأطباء ، الأنترنت ، الجرائد الرسمية ، الملتقيات و المؤتمرات ، تقارير وزارة الصحة و تقارير الهيئات و المنظمات العالمية للصحة.و بالتالي يمكن القول أن المجمع يعتمد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات عن سوق الدواء.

فهو يعتمد على السوق من خلال مراقبة تغيرات الطلب و العرض من الأدوية خاصة التي يعرضها المجمع و هذا لمعرفة الإحتياجات الحالية و المستقبلية للزبائن من الأدوية و محاولة تلبيتها ، و مراقبة الفرص التي يعرضها المحيط الخارجي كدخول مخابر عالمية و إحتماالية عقد تحالفات مع هذه المخابر لتقوية المركز التنافسي لصيدال و أيضا مراقبة التهديدات المحتملة كظهور أدوية و أعشاب نباتية (الطب البديل) كبديل عن الأدوية التي يقدمها المجمع .

كما يعتمد المجمع أيضا في تحصيل المعلومات على الصيدليات فهي مصدر هام و حساس ، فالصيدليات موزع للأدوية و حلقة وصل بين المجمع و زبائنه (المرضى) ، فمن خلال استجواب بعض

الصيدليات يمكن معرفة مدى رضى الزبائن على أدوية صيدال و معرفة بعض الملاحظات أو الشكاوى حول هذه الأدوية ، و أيضا معرفة أدوية المنافسين الأكثر طلبا من طرف الزبائن .

**المنافسين** أيضا من بين المصادر التي يلجأ إليها المجمع لجمع معلومات اليقظة ، و يعتمد المجمع على هذا المصدر لمعرفة توجهات و أبحاث المنافسين و فهم سلوكياتهم و هذا لغرض التعرف على وضعية المنافسين من حيث قدراتهم الحالية ، إستراتيجياتهم ، تشكيلة الأدوية ، الأسعار ، معدل التعويض من قبل الضمان الإجتماعي CNAS ، ... إلخ .

كما يعتمد المجمع أيضا في جمع المعلومات على **الأطباء** ، فالطبيب هو من يصف قائمة الأدوية للمريض و هو من يقرر إما وصف أدوية صيدال أو وصف أدوية أحد المنافسين لصيدال . و الطبيب هو الشخص الأقرب من المريض ، ففي حالة مثلا وصف أدوية صيدال و حدوث مشاكل و أعراض جانبية و عدم رضى المريض على هذه الأدوية سيتم إبلاغ الطبيب بذلك ، و بالتالي فالطبيب يعد مصر هام لجمع المعلومات حول مدى قبول الأدوية التي ينتجها صيدال و معلومات اخرى عن أدوية المنافسين ، لذا لا بد من عقد بعض الإجتماعات و اللقاءات مع بعض الأطباء المشهورين و محاولة استجوابهم من خلال مقابلات متكررة و هنا يتم إرسال المندوبين الطبيين من أجل ذلك.

و تتمثل الوظيفة الأساسية للمندوبين الطبيين في محاولة إقناع الأطباء و الصيادلة باستعمال و وصف منتجات صيدال لمرضاهم و زبائنهم من خلال توصيل المعلومات والاستفسارات العلمية من حيث خصائص الدواء و طرق الاستعمال... إلخ ، كما يتجسد نشاط المندوبين الطبيين في تقديم عينات دواء مجانية للأطباء و الصيادلة و كذا وثائق خاصة بالأدوية إلى جانب بعض النشرات الإعلامية المطوية. ويتواجد بصيدال حوالي 120 مندوب طبي حسب سنة 2013 موزعين على مختلف التراب الوطني، حيث:

- 87 مندوب طبي بمنطقة الوسط ؛

- 19 مندوب طبي منطقة الغرب ؛

- 14 مندوب طبي منطقة الشرق.

كما تعتبر الأنترنت أيضا أحد المصادر التي يلجأ إليها المجمع لرصد التغيرات في مجال صناعة الدواء ، فالأنترنت هي نافذة المجمع على العالم الخارجي ، فمن الأنترنت يمكن معرفة أحدث الإبتكارات

في مجال الكيمياء بصفة عامة و الصيدلة على وجه الخصوص و معرفة المنتجات الجديدة من الأدوية للمنافسين و كذا مراقبة تطور القوانين التي تحكم صناعة الدواء ملحيا و عالميا .  
و الجدول الموالي يوضح بعض المواقع للمتابعة و الرصد الخارجي للمعلومات في مجال صناعة الأدوية لصيدال :

جدول رقم (24) : أهم مواقع الأنترنت التي يعتمد عليها المجمع في المراقبة الخارجية

إسم الموقع	عنوان	وصف المحتوى الهام للموقع
<i>Actualité médicaments</i>	<a href="http://www.creapharma.ch/medicamentNEWS.htm">http://www.creapharma.ch/medicamentNEWS.htm</a>	هو موقع سويسري يحتوي على معلومات مفيدة و قوية ول أحدث التطورات العالمية في مجال الطب.
<i>Annuaire Algérie</i>	<a href="http://www.annuaire-algerie.eu">www.annuaire-algerie.eu</a>	دليل الشركات الجزائرية يحتوي على روابط تضم جميع مواقع المنافسين لصيدال.
<i>Banque de Données Automatisée sur les Médicaments</i>	<a href="http://www.biam2.org/">http://www.biam2.org/</a>	موقع مرجعي للأدوية التي تباع في جميع أنحاء العالم ، فإنه يحتوي على معلومات حول الخصائص ، الجرعات ، الأشكال، ... إلخ لمئات الآلاف من المنتجات.
<i>Business Algeria</i>	<a href="http://www.business-dz.com">www.business-dz.com</a>	أخبار الشركات الوطنية و الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر
<i>Droit médical français</i>	<a href="http://www.droit-medical.net/">http://www.droit-medical.net/</a>	الموقع الذي يركز على القوانين المتعلقة بالقطاع الصحي في فرنسا ، و يحتوي أيضا على العديد من الدراسات لتنظيم هذا القطاع.
<i>Health.com</i>	<a href="http://www.health.com/health/">http://www.health.com/health/</a>	موقع أمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) يركز على أحدث الإكتشافات الطبية و الدوائية .
<i>Journal Officiel de la République</i>	<a href="http://www.joradp.dz">www.joradp.dz</a>	يحتوي على جميع المراسيم و الأوامر و غيرها التي نشرت في

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .		<i>Algérienne</i>
الدليل العالمي ( B to B ) للشركات يحتوي على معلومات حول المنافسين ( أنواع المنتجات ، القوى العاملة ، معلومات حول الإتصال و التنسيق ... إلخ ) .	<a href="http://dz.kompass.com">http://dz.kompass.com</a>	<i>Kompass Algérie</i>
يسمح من خلال بعض النقرات على نفس الصفحة البحث عن المعلومات على أي محرك بحث مع خيارات جد متقدمة ( الموضوع ، نوع الوثيقة ، ... إلخ ) .	<a href="http://aly-abbara.com/moteurs_recherche/rechercher.html">http://aly-abbara.com/moteurs_recherche/rechercher.html</a>	<i>Mega moteur de recherche</i>
المدخل ( البوابة ) الفرنسي لموقع المنظمة العالمية للصحة.	<a href="http://www.who.int/fr">http://www.who.int/fr</a>	<i>OMS.org</i>
يحتوي على الدراسات الحديثة عن الأدوية (التجارب السريرية test cliniques، و الفعالية ... إلخ) و أيضا قاعدة بيانات غنية عن الأدوية التي تباع في أوروبا .	<a href="http://www.pharmacorama.com/index.php">http://www.pharmacorama.com/index.php</a>	<i>Pharmacorama</i>
يوفر الوصول إلى جميع قواعد القانون الجزائري ( القانون التجاري ، قانون العقوبات ، ... وغيرها ) .	<a href="http://www.droit.mjustice.dz">www.droit.mjustice.dz</a>	<i>Portail du droit Algérien</i>
بوابة على الصحافة الجزائرية على الأنترنترنت ( en ligne )	<a href="http://www.pressealgerie.fr">www.pressealgerie.fr</a>	<i>Presse Algerie</i>
موقع الفرنكوفون الموجه نحو المستهلكين .إنها توفر ملفات حول الصحة ،آراء حول شركات معينة	<a href="http://www.doctissimo.fr/">http://www.doctissimo.fr/</a>	<i>Santé et bien-être avec Doctissimo</i>

أو حول بعض المعاملات .		
وزارة الإشراف على صيدال	<a href="http://www.sante.gov.dz/">http://www.sante.gov.dz/</a>	Site officiel du ministère Algérien de la santé

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على :

Tafer mounir ,op.cit ,p 80.

و ثبت من خلال المقابلة مع أحد إطارات صيدال أنه يتواجد على مستوى المجمع شبكة أنترنت internet ، و أيضا شبكة إنترانت intranet و هذا ما يدل على أن المجمع يهتم بالإتصال الداخلي بين مختلف فروع المجمع ، و كذا الإتصال الخارجي بين المجمع و المحيط الخارجي ، و هذا ما يسهل و يساعد على انتقال معلومات اليقظة من خارج المجمع إلى الداخل بفضل الأنترنت و أيضا نقل معلومات اليقظة و نشرها داخل فروع المجمع بفضل شبكة الأنترنت .

يعتمد أيضا المجمع على الجرائد الرسمية في جمع المعلومات الخارجية من أجل تتبع القوانين و التشريعات التي تحكم صناعة الدواء ، كما يعتمد أيضا على المنتقيات و المؤتمرات فهي وسيلة مشجعة للإطارات و العمال في صيدال من أجل تقديم بحوث متطورة في الصناعة الدوائية و تبادل الأفكار في قاعات الحوار و النقاش و الخروج بنتائج مفيدة .

كما يعتمد المجمع أيضا في جمع معلوماته على تقارير وزارة الصحة و الهيئات العالمية للصحة و هي مصادر رسمية .

✚ و إتضح أيضا من خلال المقابلة أن المجمع لا يخصص ميزانية مالية لجهود البحث و الإستعلام التي تقوم بها خلية اليقظة . حيث كان من المفروض أن تكون مصلحة خاصة باليقظة مع توفير مبالغ مالية تصرف لجهود البحث و الإستعلام التي يقوم بها الأشخاص القائمين على نظام اليقظة حتى تكون هناك نتائج إيجابية و البحث عن المعلومات يكون بطريقة أكثر كفاءة و فعالية .

✚ أما عن دور اليقظة الإستراتيجية في تقوية تنافسية صيدال فقد إتضح ما يلي :

- اليقظة وفرت للمجمع معلومات عن قائمة الأدوية التي انتهت مدة حمايتها من أجل إنتاجها داخل المجمع بدون تراخيص أو إذن صاحب البراءة .
- سمحت اليقظة للمجمع بمراقبة و تتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء ، و هذا ما ساعد المجمع في الحصول على براءات إختراع لبعض الأدوية . و الجدول الموالي يوضح براءات الإختراع التي تحصل عليها المجمع :



جدول رقم (25) : براءات الاختراع المودعة من قبل صيدال بين 2005 - 2010

N°	Titre des brevets	Date de dépôt INAPI	Date d'Obtention de brevet	Modes de développement
1	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'acide acétylsalicylique enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	Développement avec partenaires Etrangers
2	Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	
3	procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose	10/04/2005	Obtenu en 2006	Interne
4	Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion	10/04/2005	Obtenu en 2006	
5	Formulation d'une matrice à désintégration rapide (Saidaburst)	20/11/2005	Obtenu en 2007	
6	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé	30/05/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
7	Adjuvants au traitement anti diabétique à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
8	Fabrication d'une gélule amincissante à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
9	Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
10	Fabrication de gélules adjuvants au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plantes.	05/08/2007	Obtenu en 2008	
11	Fabrication de gélules adjuvants au traitement anti hypertenseur à base de plantes.	08/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
12	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ondansetron.	08/2007	Obtenu en 2008	
13	Fabrication de gélule stimulante sexuelle naturelle à base de plante	08/2007	Obtenu en 2008	
14	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine.	12/2007	Obtenu en 2008	
15	Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine.	03/2008	Obtenu en 2010	

Source : L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie , Rapport sectoriel N°1 , Alger , Janvier 2011 , in :

[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

- ساهمت خلية اليقظة في اتخاذ القرارات و اختيار الشركاء المحتملين للمجمع و ما يؤكد ذلك هو إتفاقيات الشراكة التي عقدها المجمع مع الكثير من المخابر العالمية العربية و الأجنبية منها إتفاق الشراكة بين صيدال و شركة " جفار " الإماراتية في مجال صناعة الأدوية الذي عقد في ماي 2014 مؤخرا .

- هيكل اليقظة وفر للمجمع معلومات و دراسات عن سوق الدواء (العرض و الطلب ) محليا و عالميا لمعرفة النقص و محاولة تغطيته ، و من نتائج هذه الدراسات مثلا الدراسة التي وضحت النقص الذي يعاني منه الجزائريون من مادة الأنسولين و التبعية للخارج لتوفير هذه المادة ، حيث أعلن مسئول بمجمع صيدال لإنتاج الأدوية في 2014/09/19 أنه سيتم توفير مادة الأنسولين

المصنوعة بقسنطينة و سيتم ذلك في إطار الشراكة بين المجمع و مخابر نوفورديسك الدنماركية و جعلها في متناول جميع المرضى<sup>1</sup>.

- أيضا خلية اليقظة حددت الأدوية التي ينبغي أن ينتجها المجمع في المستقبل ، و من هذه ضمنها الأدوية المضادة لمرض السرطان ، فالمجمع يفكر في توفير هذه الأدوية مستقبلا و قد تم إختيار مصنع شرشال الذي كان متخصصا في صناعة الأمصال لصناعة هذه الأدوية<sup>2</sup>. من خلال ما سبق يمكن القول أن معلومات اليقظة الإستراتيجية ساهمت فعلا في تحسين تنافسية صيدال ، أصبح مجمع صيدال رقما صعبا في معادلة صناعة الأدوية في العالم، إلى درجة أنه أصبح يقلق أكبر المخابر الفرنسية التي ظلت مسيطرة على السوق الجزائرية على مدار نصف قرن . كما أن النقابة الفرنسية لصناع الدواء التي تعتبر الحاجز الأول لحماية الصناعة الصيدلانية في فرنسا إترفت بقوة المنتجات المصنعة من قبل مجمع صيدال ، و أكدت النقابة الفرنسية في مراسلة رسمية أن صيدال تمكنت من تصنيع أدوية معقدة جدا و هو ما يشكل تهديد مباشر للمخابر التي كانت مسيطرة على السوق الجزائرية للأدوية .

كما أن صيدال دخل مجال تصدير الدواء حيث بدأ في اختراق السوق الإفريقية في مجال تسويق الأدوية، إذ تمكن من الفوز بأربع مناقصات لتصدير الدواء نحو السنغال، وتمكن من تسجيل 17 دواء في بوركينا فاسو، علما أن تسجيل الدواء الواحد يكلف 200 ألف فرانك فرنسي، كما صدر صيدال العام الماضي ( 2013 ) ما قيمته 22 مليون دينار معظمها في السينغال وليبيا وبوركينا فاسو والكونغو وتشاد واليمن بالإضافة إلى النيجر التي سجلت أكبر نسبة من المبيعات بمبلغ 7,5 ملايين دينار ، إضافة إلى ذلك فإن المجمع يتجه للاستثمار في دول أمريكا اللاتينية لتمس بذلك مختلف مناطق العالم ، وستبلغ قيمة الصادرات المجمع سنة 2015 ما قيمته 15 % من رقم أعمالها أي ما يقارب خمسة ملايين دينار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news)

<sup>2</sup> <http://www.echoroukonline.com/ara/?news=23131>

<sup>3</sup> Ibid .

تاريخ الإطلاع : 2014/09/05

تاريخ الإطلاع : 2014/09/05

### المطلب الرابع : إقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسية صيدال

بعد دراسة لواقع اليقظة في المجمع توصلنا إلى وجود بعض النقائص في التطبيق لهذا النظام لذلك اقترحنا نموذج لتحسين تطبيق نظام اليقظة في مجمع صيدال حتى تكون إستفادة المجمع من هذا النظام أكثر كفاءة و فعالية ، و سيتم توضيح ذلك في ما يلي :

اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتكون من أربع مكونات هي :

1- اليقظة التنافسية ( التسويقية )

2- اليقظة التجارية

3- اليقظة التكنولوجية

4- اليقظة القانونية

#### الفرع الأول : اليقظة التنافسية

أو ما تسمى أحيانا اليقظة التسويقية ، و يكون نشاط هذا النوع من اليقظة موجه نحو مراقبة نشاط منافسي صيدال الحاليين و حتى المحتملين في سوق الدواء و من المعلومات الواجب ضمن اليقظة التنافسية ما يلي :

- إستراتيجية المنافسين لصيدال ، كما نعلم أن منافسي صيدال عددهم كثير جدا لذلك من المهم التركيز أكثر على المنافسين الذين يشكلون فعلا تهديد كبير على نشاط و مستقبل صيدال ، و منهم المخابر الفرنسية التي تسيطر على السوق الجزائرية للأدوية و منها مخبر أفنتيس و صانوفي ؛
- تحديد المخابر الرائدة في سوق الدواء الجزائري ؛
- الكفاءات الحالية التي يمتلكها المنافسين ( المخابر العالمية ) ؛
- منتجات المؤسسات المنافسة من حيث : تشكيلة المنتجات ( قائمة الأدوية المنتجة من طرف المنافسين ) ، الأسعار ، الجودة ، ... إلخ ؛
- الحصة السوقية للمنافسين و نسبة التصدير من الأدوية ؛
- السياسة البيعية و التسويقية للمنافسين ؛
- شركاء المنافسين ؛
- معلومات عن طرح و تطور المنتجات الجديدة ؛
- تحديد المنتجات الدوائية المنافسة الرائدة في السوق و التي تحقق أكبر مبيعات .

يمكن لرجال اليقظة التنافسية الحصول على هذه المعلومات من خلال :

- إرسال مندوبيين الطبيين إلى الأطباء و الصيادلة و تجار الجملة و يكون ذلك في شكل زيارات متكررة ؛
- زيارة مواقع الأنترنت الرسمية للمنافسين ، المجالات ، و الجرائد الرسمية ؛
- الإحتكاك بالمنافسين من خلال عقد مؤتمرات و ندوات علمية و محاولة معرفة توجهاتهم المستقبلية و حجم طاقتهم الإنتاجية ؛
- مراقبة منشورات المنافسين بما فيها تقارير التسيير .

#### الفرع الثاني : اليقظة التجارية

و يكون نشاط اليقظة التجارية لمجمع صيدال موجه لمراقبة تطور احتياجات الزبائن من الأدوية و كذا مراقبة عروض الموردين من المواد الأولية ( كالمواد الفعالة) .و من المعلومات التي يجب على اليقظة التجارية تحصيلها مايلي :

- معلومات على الأدوية الأكثر طلبا من طرف الزبائن ؛
  - معرفة مدى استجابة الزبائن لأدوية صيدال خصوصا أن معظمها أدوية جنيصة ؛
  - التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية ؛
  - معلومات مستمرة عن السوق ( حجم الطلب و العروض ) ؛
  - متابعة الأدوية التي إنتهت مدة حمايتها لمحاولة إنتاجها من طرف المجمع ؛
  - البحث عن عروض جديدة للموردين ، حيث أن المادة الأولية لمنتجات صيدال نسبة 85 % منها تستورد من الخارج و من طرف عدد قليل من الموردين .
- للإشارة فقط أن زبائن صيدال هي تشكيلة متنوعة تضم :تجار موزعين ، صيدليات ، و واصفي الدواء .

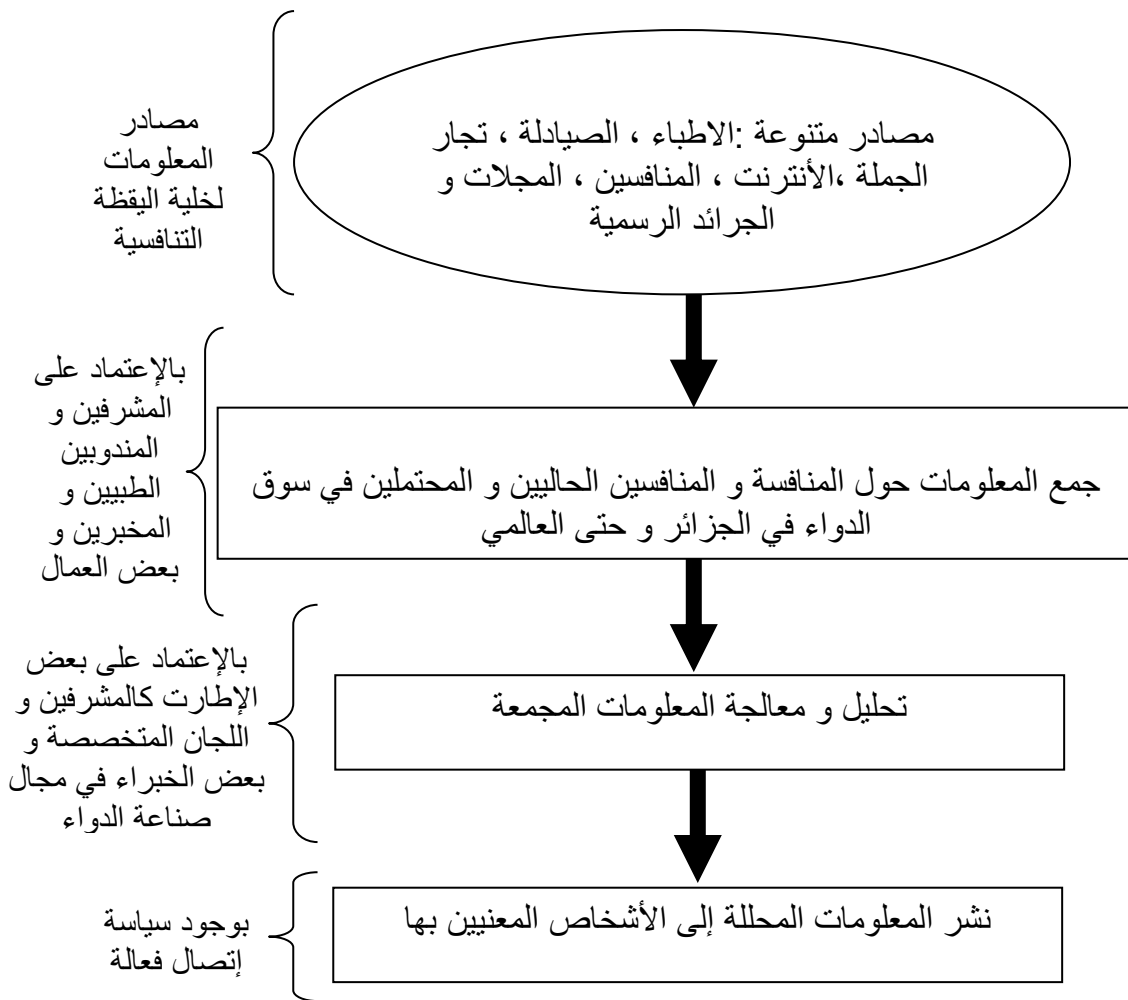
و من أجل الحصول على هذه المعلومات يجب الإعتماد على المصادر التالية :

- الزبائن من خلال تخصيص مساحات على الموقع الرسمي للمجمع لتسجيل آراء الزبائن إتجاه أدوية صيدال أو من خلال توزيع إستمارات لمعرفة مدى إستجابة الزبائن لمنتجات صيدال ؛
- الإلتقاء بالأطباء و الصيادلة ؛
- المجالات و الجرائد الرسمية ؛
- مواقع الأنترنت المختلفة ؛
- المواقع الرسمية للموردين محليا و عالميا ؛
- وزارة الصحة ؛
- منشورات رسمية حول تقديرات سوق الدواء ؛

- الجمارك لمعرفة كمية الأدوية المستوردة من الخارج و حجم الصادرات .

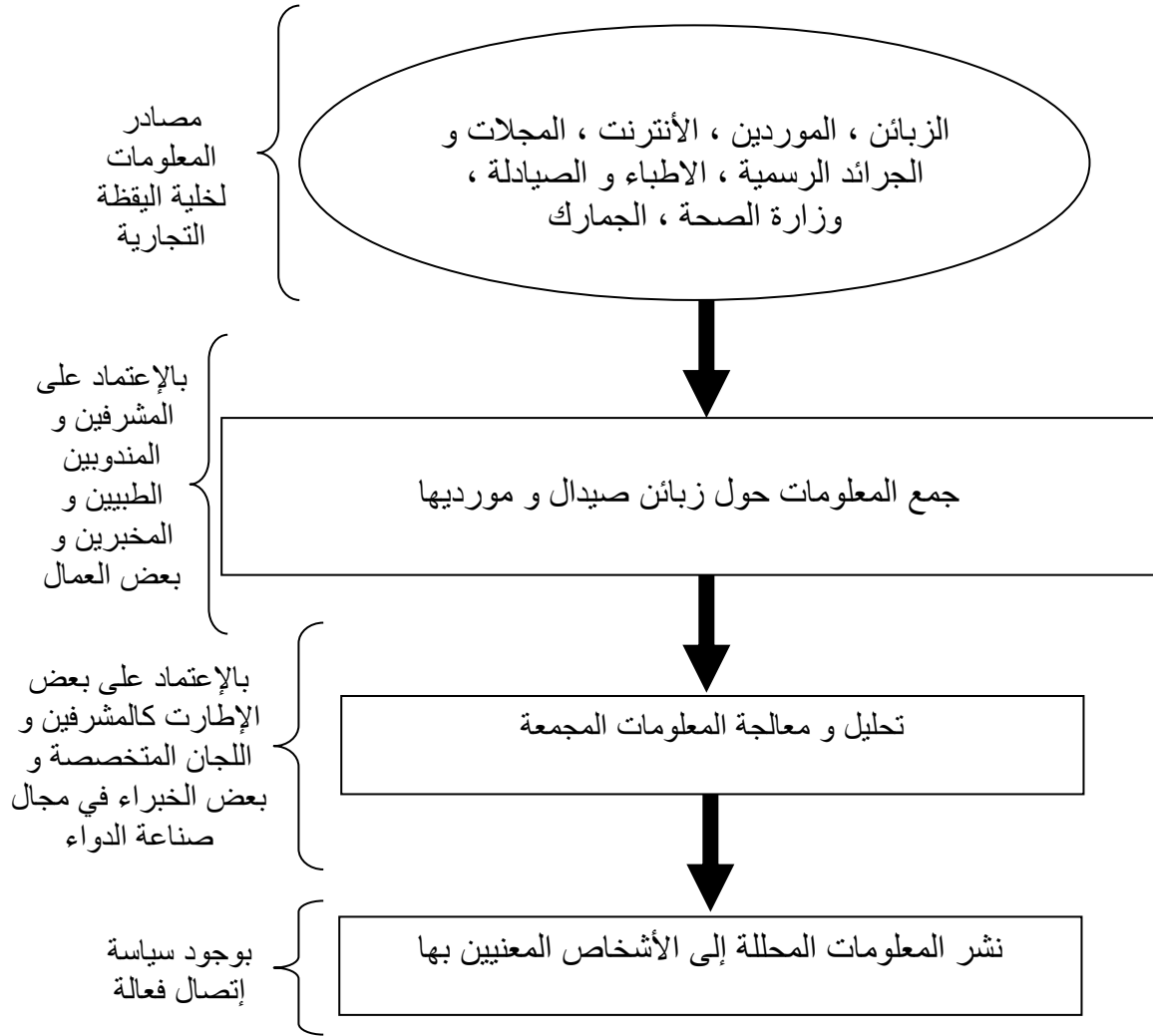
و يتم إدراج اليقظة التجارية و التنافسية داخل "مديرية التسويق و الإعلام الطبي" بشرط أن تكون واضحة داخل الهيكل التنظيمي و أيضا مجسدة ميدانيا ، و على رأس كل خلية مسؤول من درجة مشرف superviseur يعمل على تنسيق جهود اليقظة بحيث يكون هناك نوع من التكامل بين خلية اليقظة التجارية و اليقظة التنافسية .

و يكون هيكل الخليتين كمايلي :



المصدر : من إعداد الباحثة.

شكل رقم (31) : خلية اليقظة التنافسية المقترحة لمجمع صيدال



شكل رقم (32) : خلية اليقظة التجارية المقترحة لمجمع صيدال

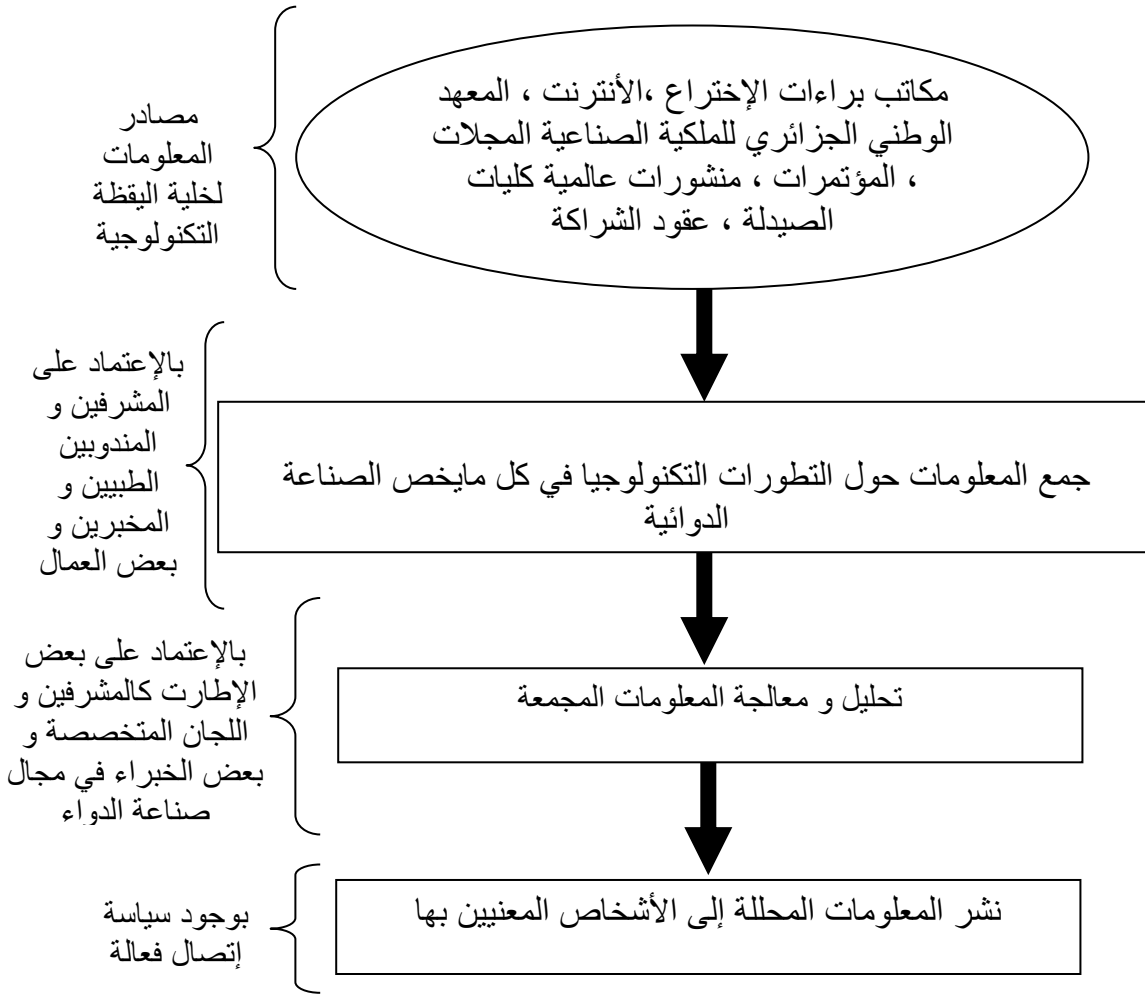
### الفرع الثالث : اليقظة التكنولوجية

ضمن هذا النوع من اليقظة فالمجمع يقوم بمراقبة المحيط التكنولوجي للصناعة الدوائية على المستوى العالمي و المحلي من أجل حماية مستقبله من خلال مراقبة مختلف التغيرات التكنولوجية . فاليقظة التكنولوجية هنا بمثابة قناة إتصال بين المجمع و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .

و خلية اليقظة التكنولوجية تهتم بجمع المعلومات حول :

- أحدث التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة الصيدلانية ؛
- أحدث التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون ؛
- الإكتشافات الدوائية لعلاج أمراض جديدة ؛
- براءات الإختراع المسجلة في صناعة الأدوية ؛

- أحدث التطورات في مجالات التكنولوجيا الحيوية ؛
  - أحدث التطورات التكنولوجية في المستلزمات الطبية ؛
  - أحدث التقنيات اللازمة لإنتاج الخامات الدوائية التي تقوم عليها صناعة الدواء ؛
  - آخر التطورات حول تكنولوجيا تغليف الأدوية ؛
  - أحدث التقنيات لمراقبة جودة الأدوية ؛
  - البحث عن طرق جديدة لإستخدام المستحضرات العشبية المتوفرة محليا و المواد الفعالة من أجل صياغتها في شكل مستحضرات صيدلانية .
  - و للحصول على هذه المعلومات يمكن الإعتماد على المصادر التالية :
  - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ؛
  - مكاتب تسجيل براءات الإختراع ؛
  - الأنترنت من خلال زيارة المواقع الرسمية للمنافسين و متابعة أحدث التطورات التكنولوجية الدوائية لديهم ؛
  - المجالات المحلية و العالمية الخاصة بالتكنولوجيا الدوائية ؛
  - المؤتمرات العلمية حول التصنيع الدوائي و التكنولوجيا ؛
  - كليات الصيدلة المحلية و الأجنبية ؛
  - عقود الشراكة مع المخابر العالمية حتى يتمكن المجمع من نقل التكنولوجيا المعقدة .
- و يتم إدراج خلية اليقظة التكنولوجية داخل مركز " البحث و التطوير" للمجمع و يشرف على هذه الخلية أحد الإطارات من رتبة مشرف superviseur ، و يكون هيكل خلية اليقظة التكنولوجية كما يلي :



المصدر : من إعداد الباحثة.

شكل رقم (33) : خلية اليقظة التكنولوجية المقترحة لمجمع صيدال

#### الفرع الرابع: اليقظة القانونية

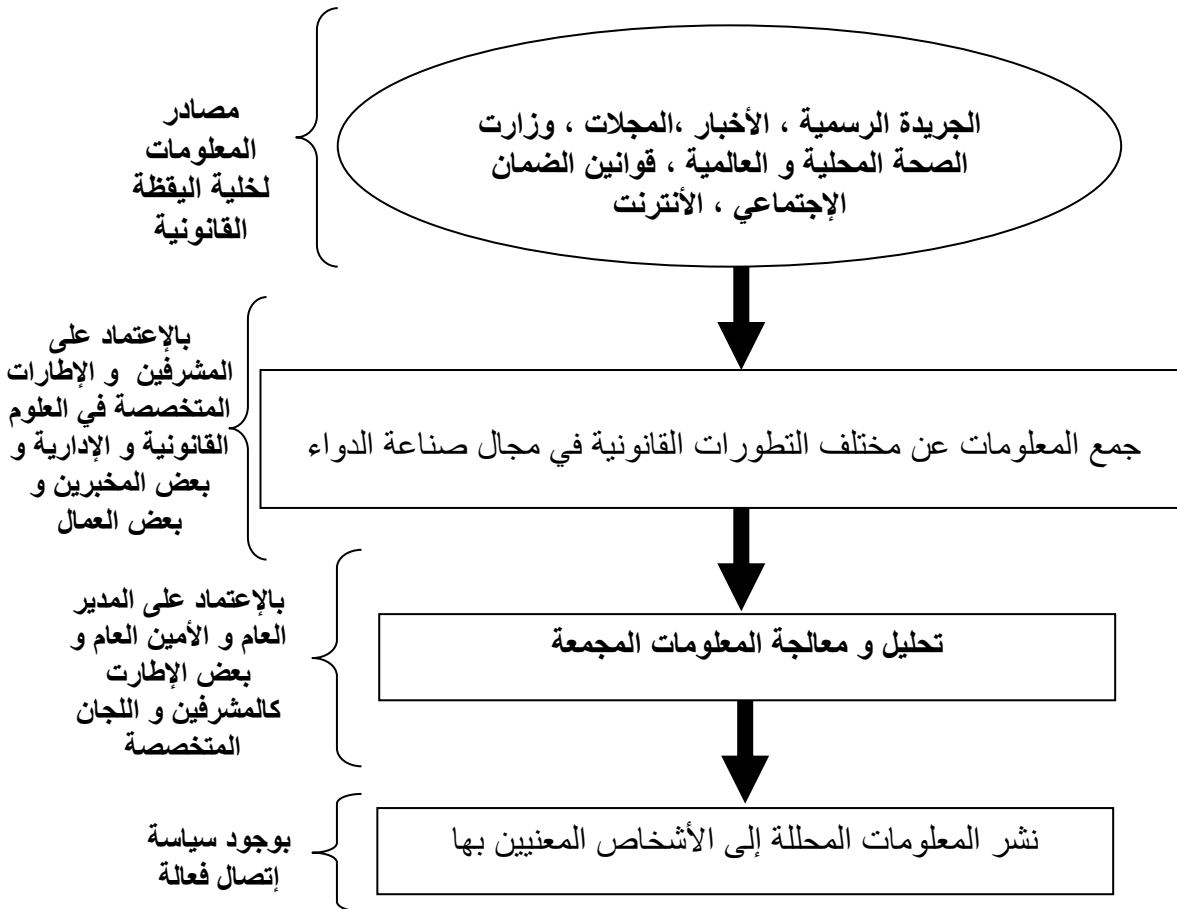
في هذا النوع من اليقظة يستطيع المجمع متابعة مختلف التطورات التشريعية و القانونية الي تحكم صناعة الدواء ، هذه التشريعات قد تكون محلية أو عالمية حتى يتمكن المجمع من تجنب التهديدات المحتملة و إقتناص الفرص المتاحة و هذا لأن صناعة الدواء هي أكثر الصناعات التي تخضع لقوانين و مراقبة صارمة من طرف الدولة لإعتبار أن الدواء سلعة أساسية تتعلق بحياة الإنسان .

و من المعلومات التي يجب جمعها من خلال اليقظة القانونية مايلي :

- التشريعات الخاصة بكيفية تسجيل دواء جديد ؛
- التشريعات الخاصة بكيفية تسعير الدواء ؛
- قانون تعويض الأدوية و متابعة المدونة الوطنية الخاصة بقائمة الأدوية القابلة للتعويض ؛
- قوانين المنافسة و الإستثمار في مجال الصناعة الصيدلانية محليا و عالميا ؛



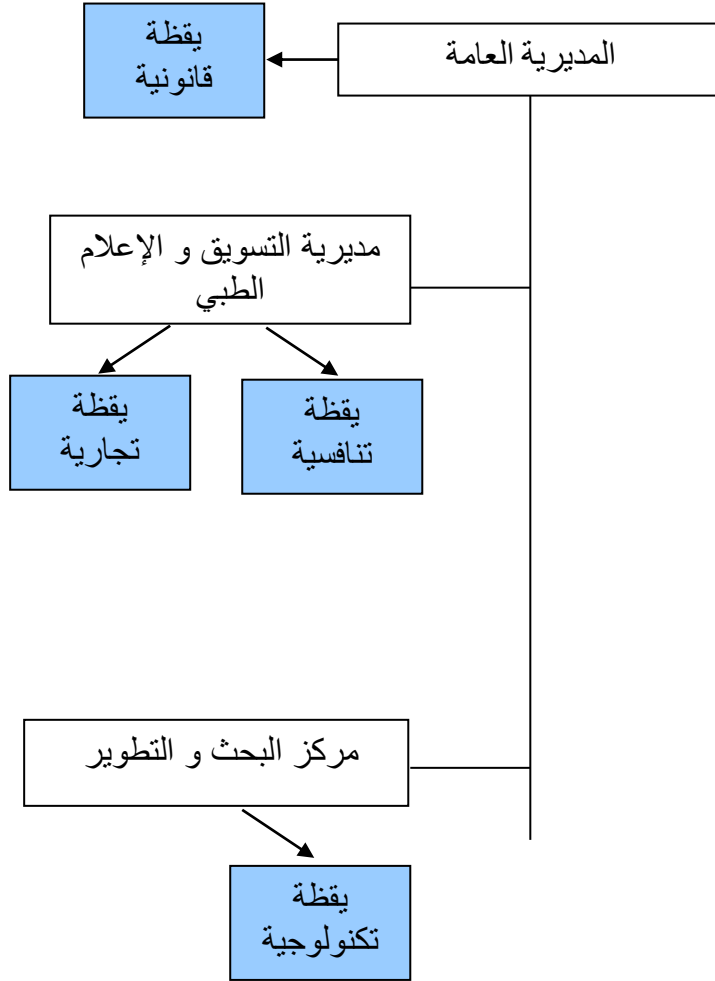
- قوانين خاصة ببراءات الإختراع في صناعة الدواء .
- و من المصادر التي يمكن أن يعتمد عليها المجمع في الحصول على هذه المعلومات :
- الجرائد الرسمية ؛
- نشرات الأخبار و تصريحات الوزراء ؛
- المجالات و الجرائد المحلية و العالمية ؛
- تقارير وزارة الصحة المحلية و العالمية ؛
- تقارير الضمان الإجتماعي ؛
- مواقع رسمية على الانترنت كموقع المنظمة العالمية للتجارة .
- و يتم إدراج هذه الخلية ضمن " المديرية العامة " للمجمع التي من مهامها :
- تصميم إستراتيجية المجمع ؛
- تمثيل المجمع محليا و خارجيا ؛
- تصميم العمليات و تطوير المنتجات الصيدلانية .
- و يكون هيكل اليقظة القانونية كمايلي :



المصدر : من إعداد الباحثة.

شكل رقم (34) : خلية اليقظة القانونية المقترحة لمجمع صيدال

و فيما يلي توضيح مخلص لنظام اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال :



المصدر : من إعداد الباحثة.

شكل رقم (35) : خلية اليقظة الإستراتيجية المقترحة لمجمع صيدال

أما رجال اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال هم :

- المدير العام : هو رئيس اليقظة الإستراتيجية و مهمته تحقيق التنسيق بين خلايا اليقظة الأربعة : القانونية ، التجارية ، التنافسية ، التكنولوجية .
- الأمين العام : هو المسؤول الثاني عن اليقظة الإستراتيجية من خلال تحقيق التنسيق و المساعدة في إتخاذ القرارات .
- رئيس اليقظة القانونية : أحد إطارات صيدال درجة مشرف تكون له شهادة في مجال العلوم القانونية و الإدارية و القانونية و قدرة على التحليل .

- رئيس اليقظة التجارية و التنافسية : إطار من درجة مشرف له شهادة في مجال التسويق و التسيير و يتمتع بقدرة عالية على التمييز و الإستنتاج .
- رئيس اليقظة التكنولوجية : إطار من درجة مشرف له شهادة في مجال الصيدلة له قدرة عالية على الإبداع و البحث و التحليل .

و عند إنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية يستطيع مجمع صيدال تنمية العديد من المزايا التنافسية يمكن شرحها كما يلي :

- إكتشاف أساليب تسويقية جديدة لترويج الأدوية ؛
- جمع معلومات حول تشكيلة الأدوية المنافسة و أداء المنافسين و إستراتيجياتهم و توجهاتهم المستقبلية ؛
- التعرف على أداء المخيار و الشركات المنافسة من خلال معرفة حجم مبيعاتهم و حصتهم السوقية و أعمالهم التجارية و مقارنتها بأداء المجمع ؛
- تحليل تكاليف المجمع و مقارنتها بتكاليف المنافسين من أجل محاولة تخفيضها إلى أقصى حد ممكن كي يحافظ المجمع على ميزته التنافسية - ميزة التكلفة الأقل - و بالتالي يستطيع عرض أدويته و منتجاته بسعر أقل من المنافسين ؛
- المعرفة المسبقة و التوقعية للفرص و التهديدات في سوق الدواء المحلي و الإقليمي و العالمي كإحتمال دخول مخابر جديدة لسوق الدواء الجزائري ، أو إصدار قوانين جديدة ، أو إحتمال ظهور و بقاء ينجم عنه زيادة الطلب على أدوية المجمع ؛
- تطوير الأدوية الجنيسة للمجمع من خلال تحسين جودة منتجاته و بالتالي زيادة حجم مبيعاته و أرباحه و توسيع حصته السوقية ؛
- معرفة قائمة الأدوية التي يجب تطويرها و ذلك بالإعتماد على الأبحاث التقنية ؛
- دمج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية إنطلاقا من معلومات اليقظة حول أهم المخابر التي يمكن عقد شراكة معها و هذا لتخفيض التكاليف و الحصول على التكنولوجيا كجواز السفر للدخول للأسواق العالمية من خلال إتباع إستراتيجية التحالف و إحلال التعاون محل المنافسة ؛
- توسيع مجال نشاط المجمع و رفع حصته السوقية من خلال توسيع قائمة المنتجات و هذا بالمتابعة المستمرة لتطور إحتياجات الزبائن من الأدوية أي معرفة النقص و محاولة تغطيته ؛
- المعرفة العميقة و المستمرة للأسواق و المنافسة في مجال صناعة الدواء محليا و عالميا ؛

- الوعي في إتخاذ القرارات كقرار إنتاج دواء جديد أو قرار عقد شراكة مع مخابر عالمية ؛
- إكتشاف أسواق جديدة لبيع أدوية صيدال ( كأسواق جنوب أفريقيا ) ؛
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية من خلال المراقبة المستمرة للتطورات التكنولوجية في هذا المجال ؛
- القيام بالإكتشافات الجديدة ؛
- التعرف على تطور القوانين التي تحكم صناعة الدواء في الجزائر و حتى القوانين التي تصدرها الهيئات الرسمية العالمية ؛
- إستغلال مختلف القوانين التي تحاول دعم المنتج ( الدواء ) المحلي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

## خاتمة الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل تم تحليل تنافسية صيدال بالإعتماد على مؤشرات هامة متمثلة في مؤشر الربحية و التكلفة و مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل و أخيرا مؤشر الحصة السوقية . فحسب مؤشر الربحية كان هناك تذبذبا في الوضعية المالية للمجمع و هذا راجع لشدة المنافسة التي يشهدها سوق الدواء ، إلا أنها سرعان ما تحسنت سنة 2012 .

أما مؤشر التكلفة أوضح أن المجمع يمتاز بميزة تنافسية متمثلة ببيع الأدوية بأسعار أقل من المنافسين و يرجع السبب في ذلك إلى قدرة المجمع في التحكم في التكاليف ( المدخلات ) من خلال إتباع إستراتيجية الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض الكلفة و أيضا إلى طبيعة الأدوية المنتجة و هي أدوية جنيصة في أغلبها . لكن رغم حصول المجمع على ميزة الأسعار الأقل فهذا لا يعتبر دليل على زيادة تنافسية المجمع لأن الدواء سلعة لا تمتاز بالمرونة السعرية فمهما إنخفض السعر فقد لا يؤدي في الغالب إلى زيادة الطلب بالإضافة إلى أن ثقافة المستهلك الجزائري تفضل إستهلاك الدواء الأصلي على الدواء الجنيص دون الإهتمام بالسعر لزيادة ثقتهم بالدواء الأصلي من أجل الشفاء.

و مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أثبت أن المجمع قد نجح في إستغلال موارده و هذا من خلال إستخدام مدخلات أقل ( عوامل الإنتاج ) لإنتاج مخرجات أكثر ( أدوية ) .

و حسب مؤشر الحصة السوقية يمكن القول أن صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة، و كما تمت الإشارة إليه ارتفعت حصة الواردات عن الانتاج المحلي (الذي يمثله صيدال) وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، إلى ما يقارب 40% و بالتالي إرتباط الحصة السوقية لصيدال من حيث الإنتاج الوطني فقط مع الربحية الأكبر .بينما إذا تم الأخذ في الاعتبار التمييز بين الأهداف والمؤشرات، حيث تعتبر توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية من أهم أهداف صيدال، تؤكد مؤشرات الحصة السوقية لصيدال عدم قدرتها التنافسية في السوق العالمي والوطني أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاج إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

و بذلك تثبت النتائج المتوصل إليها من دراسة المؤشرات السابقة الذكر أن تنافسية المجمع بفعل تداخل عوامل داخلية و خارجية.

و من أجل أن يحافظ المجمع على مكانته الرائدة على الصعيد الوطني و التأقلم مع التغيرات و المستجدات الخارجية التي تحدث نتيجة لإشتداد المنافسة في سوق الدواء الذي يتواجد فيه مخابر عالمية قوية تم استخلاص ضرورة إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لمتابعة أحدث التطورات و التغيرات الإجتماعية و القانونية و التنافسية و التكنولوجية في مجال صناعة الدواء .

فعلى مستوى الجزائر لا حظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، ظهرت في شكل ملتقيات و قوانين و التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.

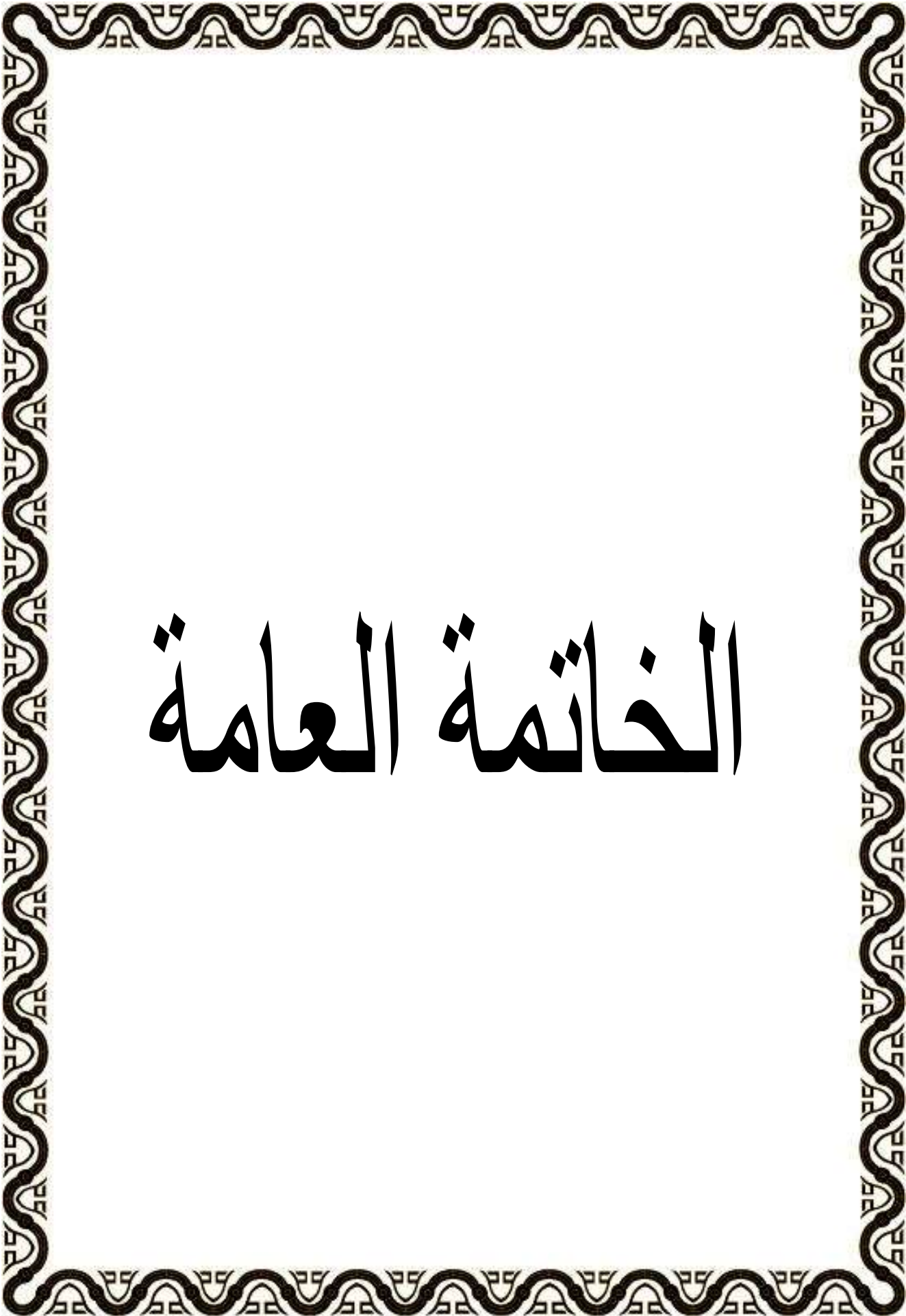
ومن خلال الدراسة الميدانية لواقع اليقظة في مجمع صيدال إتضح مايلي :

- وعي المجمع بمفهوم و أهمية اليقظة و ضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة ، حيث قام المجمع بعقد إتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبلدية لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة على يد مكونين فرنسيين ؛
- وجود خلية اليقظة على مستوى واحد فقط هو مديرية التسويق و الإعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة ، و المسئول عنها هو المدير العام للمجمع ( PDG ) ؛
- خلية اليقظة للمجمع كما تمت الإشارة إليه ، تتولى جمع المعلومات الخارجية الخاصة بالتغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الإختراع ، طلبات المستهلكين ، التغيرات في القوانين و التشريعات التي تحكم سوق الدواء ، الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة و ما تملكه من كفاءات و مخابر و تكنولوجيات ، و المنتجات الدوائية لهذه الشركات.
- و بالتالي يمكن القول بأن مكونات اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال هي : يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية (تسويقية) ، يقظة قانونية ، و هي متداخلة فيما بينها مما يجعل تطبيقها غير منظم.
- الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين و المندوبين الطبيين ، المخبرين الطبيين و بعض العمال ، و بالتالي هناك مشاركة لجميع العمال في الحصول على المعلومات الخارجية ؛
- الأشخاص الذين يتولون معالجة و تحليل المعلومات المجمعة هم المديرين و المشرفين و لجان متخصصة لهذه المهمة ، و معالجة المعلومات تكون فقط على المستوى المركزي و لا يولي المجمع أهمية لإستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية و الخبراء لمعالجة المعلومات ، على الرغم من أنه في بعض الحالات الخبير وحده فقط من يستطيع تحليل هذه المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بتحليل الإشارات الضعيفة في مجال الصناعة الدوائية ؛
- المجمع يعتمد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات من سوق الدواء ، و من هذه المصادر : السوق ، الصيدليات ، المنافسين ، الأطباء ، الأنترنت ، الجرائد الرسمية ، الملتقيات و المؤتمرات ، تقارير وزارة الصحة و الهيئات العالمية ؛

- لا يخصص المجمع مبالغ مالية لجهود اليقظة حيث من المفروض أن يخصص المجمع ميزانية خاصة فقط لخلية اليقظة حتى تكون هناك نتائج إيجابية لجهود البحث و الإستعلام الخارجي و تحقيق قيمة مضافة ؛
  - أما عن دور اليقظة في تقوية تنافسية صيدال فقد تبين مايلي :
  - اليقظة وفرت للمجمع معلومات عن قائمة الأدوية التي انتهت مدة حمايتها من أجل إنتاجها داخل المجمع بدون تراخيص أو إذن صاحب البراءة .
  - سمحت اليقظة للمجمع بمراقبة و تتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء ، و هذا ما ساعد المجمع في الحصول على براءات إختراع لبعض الأدوية
  - ساهمت خلية اليقظة في اتخاذ القرارات و اختيار الشركاء المحتملين للمجمع و ما يؤكد ذلك هو إتفاقيات الشراكة التي عقدها المجمع مع الكثير من المخابر العالمية العربية و الأجنبية منها إتفاق الشراكة بين صيدال و شركة " جفار " الإماراتية في مجال صناعة الأدوية الذي عقد في ماي 2014 مؤخرا .
  - هيكل اليقظة وفر للمجمع معلومات و دراسات عن سوق الدواء (العرض و الطلب ) محليا و عالميا لمعرفة النقص و محاولة تغطيته ، و من نتائج هذه الدراسات مثلا الدراسة التي وضحت النقص الذي يعاني منه الجزائريون من مادة الأنسولين و التبعية للخارج لتوفير هذه المادة ، حيث أعلن مسئول بمجمع صيدال لإنتاج الأدوية أنه سيتم قريبا توفير مادة الأنسولين المصنوعة بقسنطينة و سيتم ذلك في إطار الشراكة بين المجمع و مخابر نوفورديسك الدنماركية و جعلها في متناول جميع المرضى .
  - أيضا خلية اليقظة حددت الأدوية التي ينبغي أن ينتجها المجمع في المستقبل ، و من هذه الأدوية الأدوية المضادة لمرض السرطان ، فالمجمع يفكر في توفير هذه الأدوية مستقبلا و قد تم إختيار مصنع شرشال الذي كان متخصصا في صناعة الأمصال لصناعة هذه الأدوية .
- من خلال ما سبق يمكن القول أن معلومات اليقظة الإستراتيجية ساهمت فعلا في تحسين تنافسية صيدال ، أصبح مجمع صيدال رقما صعبا في معادلة صناعة الأدوية في العالم، إلى درجة أنه أصبح يقلق أكبر المخابر الفرنسية التي ظلت مسيطرة على السوق الجزائرية على مدار نصف قرن . كما أن النقابة الفرنسية لصناع الدواء التي تعتبر الحاجز الأول لحماية الصناعة الصيدلانية في فرنسا إعترفت بقوة المنتجات المصنعة من قبل مجمع صيدال ، و أكدت النقابة الفرنسية في مراسلة رسمية أن صيدال تمكنت من تصنيع أدوية معقدة جدا و هو ما يشكل تهديد مباشر للمخابر التي كانت مسيطرة على السوق الجزائرية للأدوية .

كما أن صيدال دخل مجال تصدير الدواء حيث بدأ في اختراق السوق الإفريقية في مجال تسويق الأدوية، إذ تمكن من الفوز بأربع مناقصات لتصدير الدواء نحو السنغال، وتمكن من تسجيل 17 دواء في بوركينا فاسو، علما أن تسجيل الدواء الواحد يكلف 200 ألف فرانك فرنسي، كما صدر صيدال العام الماضي ( 2013 ) ما قيمته 22 مليون دينار معظمها في السنغال وليبيا وبوركينا فاسو والكونغو وتشاد واليمن بالإضافة إلى النيجر التي سجلت أكبر نسبة من المبيعات بمبلغ 7,5 ملايين دينار ، إضافة إلى ذلك فإن المجمع يتجه للاستثمار في دول أمريكا اللاتينية لتمس بذلك مختلف مناطق العالم ، وستبلغ قيمة الصادرات المجمع سنة 2015 ما قيمته 15 % من رقم أعمالها أي ما يقارب خمسة ملايين دينار.





# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة ،فالبينة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمؤسسة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المؤسسات على المستوى المحلي و العالمي.

و لتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها هي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها ، و بين البيئة التي تنشط فيها ، و معرفة المكونات الرئيسية لها و أبعادها المستقبلية من أجل الإستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب التهديدات المحتملة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية أو المستقبلية و لهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالوعية و السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغييرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

ولا يتأتى ذلك إلا بإعداد المؤسسة خلية لليقظة الإستراتيجية تسهر على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة و كل هذا في شكل استباقي إرادي .

و الجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغييرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المنافسة و انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة.

كغيره من القطاعات الاقتصادية الجزائرية ،عرف قطاع الصناعة الصيدلانية سياسة الانفتاح على الاستثمارات الخاصة من خلال حرية التجارة و فتح الأسواق ما أدى إلى إشتداد المنافسة بين متعاملين محليين و متعاملين أجنبيين ، منهم مجمع صيدال المتعامل العمومي الوحيد فحتى يتمكن المجمع من مواجهة المنافسة الحادة في سوق الدواء و تنمية مزاياه التنافسية يستوجب عليه تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تؤدي به حتما إلى تحسين وضعه التنافسي من خلال المراقبة الدائمة لمحيطه التنافسي.

و بناءا على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي :

**كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما و مجمع صيدال خصوصا ؟**

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ،يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تم

استخلاصها :

### 1- النتائج :

- نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الأجزاء المنسقة بشكل منظم ،تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعة و تخزينها لإنتاج معلومات مختلفة ،و تتنوع نظم المعلومات في المؤسسة ،و هذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية و المحاسبية ،و نظم معلومات الموارد البشرية ... إلخ.

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ،التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية ، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إرادي.

- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية ،ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة ، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة و التحليل و هذه العملية بمثابة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة ،بعدها يتم نشر المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

- أهم معلومات اليقظة الإستراتيجية إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات خارجية تعطي للمسیر فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة ، و تتميز هذه المعلومات بأنها ناقصة و عشوائية و غامضة.

- اليقظة الإستراتيجية مكونة من عدة أنواع منها اليقظة التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية ، القانونية ، الإجتماعية .

- يعتبر مفهوم الميزة التنافسية الذي أدخل منتصف الثمانينات على يد Porter هو التطور الحديث في فكرة الميزة النسبية فلقد وقع تحول في المفاهيم فمن مفهوم الميزة النسبية و التي تتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية و أيدي عاملة رخيصة ، مناخ ، موقع جغرافي و التي تسمح بإنتاج رخيص و تنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية و يتمثل في اعتماد الدولة (المؤسسة) على تكنولوجيا و العنصر الفكري في الإنتاج،نوعية الإنتاج و فهم احتياجات و رغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة في تحديد التنافسية .

- التنافسية تتمثل في القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين ، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة .
- اليقظة الإستراتيجية تساهم في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس،وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الإستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية و هذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة .
- سوق الدواء العالمي محتكر من طرف الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر نسبة ،تليها الأسواق الأوروبية الكبرى ثم اليابان ثم الصين و البرازيل .
- الهدف الأساسي للصناعة الدوائية العربية هو تحقيق الإكتفاء الذاتي في ظل الحماية و التسهيلات الداخلية و لا تزال هذه الصناعة بعيدة عن مستوى التصنيع الحقيقي و تنافسيته محدودة سواء من حيث الأداء أو الإمكانيات.
- من أهم التحديات التي تواجه صناعة الدواء خاصة بالنسبة للدول العربية كالجائر ظاهرة الإندماج و التحالفات الإستراتيجية بين بعض الشركات الدوائية العالمية مما يجعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات ، وكذا إتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS التي نصت على حماية المنتج النهائي و طريقة التصنيع لمدة 20 عاما .
- المتدخلون في سوق الأدوية بالجزائر هم جهات و إدارات مختلفة منها وزارة الصحة ووزارة العمل والضمان الإجتماعي ، الوزارة المكلفة بالصناعة ،بالإضافة إلى المتعاملين من القطاع العام و كذا المنتجون و المستوردون الخواص و تجار الجملة الخواص و الصيدليات الخاصة.
- تنافسية المجمع منخفضة إنطلاقا من المؤشرات السابق تحليلها ، و يرجع ذلك إلى تشابك عوامل داخلية و خارجية تؤثر على تنافسية صيدال .
- هناك تأخر نسبي على مستوى الجزائر في تطبيق مفهوم اليقظة إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث،ظهرت في شكل ملتقيات و قوانين و التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.
- ومن خلال الدراسة الميدانية لواقع اليقظة في مجمع صيدال إتضح مايلي :
- وعي المجمع بمفهوم و أهمية اليقظة و ضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة .
- خلية اليقظة موجودة مديرية التسويق و الإعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة ، و المسئول عنها هو المدير العام للمجمع ( PDG ) ؛

- اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات : يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية (تسويقية ) ، يقظة قانونية ، إلا أن استعمالها و تطبيقها غير منتظم .
  - الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين و المندوبين الطبيين ، المخبرين الطبيين و بعض العمال .
  - معالجة و تحليل المعلومات المجمعة تكون فقط على المستوى المركزي و لا يولي المجمع أهمية لإستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية و الخبراء لمعالجة المعلومات .
  - يعتمد المجمع على مصادر متنوعة في جمع المعلومات من سوق الدواء ، و من هذه المصادر : السوق ، الصيدليات ، المنافسين ، الأطباء ، الأنترنت ، الجرائد الرسمية ، الملتقيات و المؤتمرات ، تقارير وزارة الصحة و الهيئات العالمية ؛
  - أما عن دور اليقظة في تقوية تنافسية صيدال فقد تين مايلي :
  - اليقظة وفرت للمجمع معلومات عن قائمة الأدوية التي انتهت مدة حمايتها من أجل إنتاجها داخل المجمع بدون تراخيص أو إذن صاحب البراءة .
  - سمحت اليقظة للمجمع بمراقبة و تتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء ، و هذا ما ساعد المجمع في الحصول على براءات إختراع لبعض الأدوية .
  - ساهمت خلية اليقظة في اتخاذ القرارات و اختيار الشركاء المحتملين للمجمع و ما يؤكد ذلك هو إتفاقيات الشراكة التي عقدها المجمع مع الكثير من المخابر العالمية العربية و الأجنبية .
  - هيكل اليقظة وفر للمجمع معلومات و دراسات عن سوق الدواء(العرض و الطلب ) محليا و عالميا لمعرفة النقص و محاولة تغطيته .
  - أيضا خلية اليقظة حددت الأدوية التي ينبغي أن ينتجها المجمع في المستقبل ، و من هذه الأدوية الأدوية المضادة لمرض السرطان ، فالمجمع يفكر في توفير هذه الأدوية مستقبلا و قد تم إختيار مصنع شرشال الذي كان متخصصا في صناعة الأمصال لصناعة هذه الأدوية .
- من خلال ما سبق يمكن القول أن معلومات اليقظة الإستراتيجية ساهمت فعلا في تحسين تنافسية صيدال ، كما أن صيدال دخل مجال تصدير الدواء للسوق الإفريقية في مجال تسويق الأدوية، إضافة إلى ذلك فإن المجمع يتجه للاستثمار في دول أمريكا اللاتينية لتمس بذلك مختلف مناطق العالم ، وستبلغ قيمة الصادرات المجمع سنة 2015 ما قيمته 15 % من رقم أعمالها أي ما يقارب خمسة ملايين دينار.
- من خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد صحة فرضية البحث (تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا أساسيا في تحسين تنافسية مجمع صيدال)

## 2- التوصيات :

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية .
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال من أربعة خلايا هي : خلية اليقظة التنافسية ( التسويقية ) و خلية اليقظة التجارية ، و خلية اليقظة التكنولوجية ، خلية اليقظة القانونية ، هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون عشوائي .و يمكن توضيح هذه الخلايا كالآتي :
- **خلية اليقظة التنافسية** تكون على مستوى مديرية التسويق و الإعلام الطبي .
- **خلية اليقظة التجارية** تكون أيضا على مستوى مديرية التسويق و الإعلام الطبي .
- **خلية اليقظة التكنولوجية** تكون على مستوى مركز البحث و التطوير للمجمع .
- **خلية اليقظة القانونية** تكون على مستوى المديرية العامة للمجمع .
- الخلايا الأربعة أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال ، و المهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل خلية كما يلي :
- خلية تختص بجمع و تعقب المعلومات
- خلية تختص بمعالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها
- خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة
- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية ، بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة لمجمع صيدال بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة ، لتعزيز الروح المعنوية. و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.
- يجب عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة الإستراتيجية المكونة أساسا من أربعة خلايا مع بعض مسؤولي المجمع كالأمين العام و هذا بغرض تحديد المواضيع و المتعاملين التي تهتم المجمع ، و من هنا تكون بداية عمل جهاز اليقظة بشكل منتظم بدءا بالتعقب و الانتقاء و المعالجة ثم النشر .
- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم و تحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

وكما نعلم أنه كل عملية بحث إلا و تواجهها صعوبات و عراقيل و من الصعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر ما يأتي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.
- قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية و صعوبة ترجمة المراجع من الفرنسية إلى العربية.
- صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مجمع صيدال، إذ كان من الصعب علينا دخول المجمع و إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات لولا مساعدة أحد زملائنا من الأساتذة الذي كان له الفضل في إجراء إتصالات مع أحد إطارات المجمع من أجل إستقبالنا إضافة إلى ذلك بعد مقر المديرية العامة للمجمع المتواجد بالعاصمة " الحراش " عن مقر السكن.

- صعوبة الإعتقاد على الإستبيان لجمع المعلومات لتحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في المجمع ، ففي بداية البحث و الدراسة الميدانية اعتمدنا على الإستبيان لكن بعد جمع الاستمارات و محاولة تحليلها وجدنا فيها تناقضات كبيرة ، و هذا لأن موضوع اليقظة الإستراتيجية موضوع يتعلق أكثر بالإدارة العليا لأنه يمس إستراتيجية المؤسسة و قضاياها الرئيسية البعيدة المدى و لذلك وجدنا أن الأشخاص الذين يستطيعون إفادتنا بمعلومات حول هذا الموضوع هم فقط بعض الإطارات من داخل المجمع و يعدون على الأصابع لذلك تحتم علينا تغيير أداة البحث من الإستبيان إلى إجراء مقابلات حتى نتمكن من جمع معلومات دقيقة و صحيحة بدون تناقضات حول واقع اليقظة داخل المجمع .

#### آفاق الدراسة :

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين ، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية :

- دراسة مقارنة لتطبيق الذكاء الاقتصادي من أجل تحسين تنافسية المؤسسات بين الجزائر و الصين
- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تفعيل اليقظة الإستراتيجية





# قائمة المراجع

أولاً. الكتب :

1- باللغة العربية :

1. إبراهيم سلطان ،نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005.
2. احمد حسين على حسين، نظام المعلومات المحاسبية ،دار الجامعة للنشر مصر 2003/2002.
3. إيمان عطية ناصف،هشام محمد عمارة،مبادئ الاقتصاد الدولي،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، القاهرة ،2008.
4. بشير العلق ،أساسيات التسويق الدوائي ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2007.
5. جمال الدين لعويسات : العلاقات الاقتصادية و التنمية، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر ،2000.
6. حسن علي ألزغبى،نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005.
7. خالد محمد بني حمدان،وائل محمد صبحي إدريس،الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ،منهج معاصر،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،2007.
- 8.ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعلومات ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2010.
9. رشاد محمد الساعد ،محمود جاسم الصميدعي،التسويق الدوائي ،مدخل استراتيجي تحليلي ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،2006.
10. روبرت .أبتس . ديفيدلي،الإدارة الإستراتيجية،بناء الميزة التنافسية،ترجمة عبد الحكيم الخزامي،دار الفجر للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،مصر،2008.
11. سليم ابراهيم الحسنية ،نظم المعلومات الإدارية (نما)،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،1998.
12. سونيا محمد البكري،علي عبد الهادي مسلم،مقدمة في نظم المعلومات الإدارية،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر ،1995.
13. سونيا محمد البكري،نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ،1999.
14. شارلزهل،جارديث جونز،الإدارة الإستراتيجية،مدخل متكامل،ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ،إسماعيل علي بسيوني،دار المريخ للنشر ،الرياض ،المملكة العربية السعودية،2008.

15. صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2008 .
16. طاهر منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،الأردن،2007.
17. عامر قنديلجي ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية (أسسه،أساليبه،مفاهيمه، أدواته) ، دار المسيرة ، عمان ، 2008.
18. عبد الرحمان يسري أحمد،الاقتصاديات الدولية،الدار الجامعية ، الإسكندرية،القاهرة،2007.
19. عبد الرحمان يسري أحمد،إيمان محب زكي ،إيمان عطية ناصف،محمد جابر حسن،الاقتصاد الدولي،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2005.
20. عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة،2009.
21. عبد السلام أبو قحف،التنافسية و تغير قواعد اللعبة،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة،1997.
22. عبد العزيز صالح بن حبتور،الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الثانية،عمان ، الأردن،2007.
23. عبد الله محمد الشريف،مناهج البحث العلمي،دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية ، مؤسسة الثقافة ،الإسكندرية، 2008.
24. علاء السالمي ،عثمان الكيلاني،هلال البياتي،أساسيات نظم المعلومات الإدارية،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2009 .
25. علاء عبد الرزاق السالمي،تقنيات المعلومات الإدارية ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2001.
26. علاء عبد الرزاق السالمي،نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ،2003.
27. علاء فرج الطاهر،إدارة المعلومات و المعرفة،دار الياض للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن.
28. علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب للنشر و الطباعة،القاهرة،2001.
29. علي عبد الفتاح أبو شرار،الاقتصاد الدولي،نظريات وسياسات،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الثانية ،عمان ،الأردن،2010.

30. عماد الصباغ ،نظم المعلومات،ماهيتها و مكوناتها،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2000.
31. عمر صخري،مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001.
32. فايز جمعة صالح النجار، فايز جمعة صالح النجار ،نظم المعلومات الإدارية MIS،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان- الأردن،2007.
33. فلاح حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2000.
34. كامل السيد غراب ،فادية محمد حجازي ،نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،الطبعة الأولى ، مصر، 1999 .
35. كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،نظم المعلومات المحاسبية،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،مصر،2002.
36. محسن أحمد الخضيرى،صناعة المزايا التنافسية ،منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى،القاهرة،2004.
37. محمد أحمد حسان،نظم المعلومات الإدارية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2008 .
38. محمد أحمد عوض،الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004.
39. محمد السعيد خشبة،نظم المعلومات ،المفاهيم و التكنولوجيا ،جامعة الأزهر،1987،ص 29.
40. محمد الطائي ،إقتصاديات المعلومات :القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن،2007.
41. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي،المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن،2005.
42. محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو ،نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،1998.
43. محمد نور عبد الله ، تحليل و تصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية،مؤسسة الوراق ،عمان ،1998.
44. محمد يونس،اقتصاديات دولية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007.
45. مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة،2008.

46. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية الإسكندرية،2004.
47. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية و التطبيقات ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية،مصر ،2003.
48. ناصر دادي عدون،إقتصاد المؤسسة،دار المحمدية ،الطبعة الثانية،الجزائر .
49. نبيل خليل مرسي،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب،1998.
50. يحيى مصطفى حلمي ،أساسيات نظم المعلومات،مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع،القاهرة،1998.
- 2- باللغة الفرنسية :

1. Bruno martinet,Yves michel Marti,**l'intelligence économique:comment donner de valeur concurrentielle à l'information**,éditions d'organisation,2<sup>eme</sup> édition; paris,2002.
2. Emmanuel-Arnaud Pateyron,**le management stratégique de l'information**,édittion economica,paris,1994.
3. Gééard garibaldi,**Stratégie concurrentielle,choisir et gagner**,edition d'organisation,Paris, 1996.
4. Gordon b et autres,**systeme d'information pour le management**,volume 1,édition economica,paris,1986.
5. Henry Samier,Victor Sandoval,**la veille stratégique sur l'internet**,éditions hermès science,paris,2002.
6. Humbert lesca,**veille stratégique:la méthode L.ESCAning** ,édition EMS , Paris,France,2003.
7. Jean-Michel Plane, **Management des organisation**, Dunod, Paris, 2003 .
8. Jean-Paul Marichal, **Eléments d'analyse économique de la firme**, Didact Economie, Presses universitaires de Rennes,1999.
9. Laurent Hermel,**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor,2<sup>eme</sup> édition,France,2007 .
10. Michel Gervais,**stratégie de l'entreprise**,economica,Paris,2003.
11. Michel Porter,**l'avantage concurrentiel des nation**,inter-edition,France,1993.

12. Michel Porter, **l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, dunod ,Paris,1999.
13. Michel.Porter, **choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, economica, Paris, 1994.
14. Nathalie costa , **veille et benchmarking**, Editions ellipses, Paris ,2008.
15. Picard.D, **la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, édition vuibert, Paris, 1991.
16. Pierre Conso, Farouk Hémici, **L'entreprise en 20 leçons**, Dunod ,4<sup>eme</sup> édition , Paris, 2006.
17. Robert reix, **systeme d'information et management des organisation**, 4<sup>eme</sup> édition, vuibert, paris, 2002.

### 3- باللغة الإنجليزية

Daft .R.L , Organization : Theorie and Design , Southe Western, 2000.

### ثانيا. الأطروحات و الرسائل

#### 1- باللغة العربية :

#### (أ) - دكتوراه :

1. إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 .
2. السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2011/2012 .
3. الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ، حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2006/2007.
4. دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة دالي إبراهيم الجزائر ، 2009/2010 .
5. سامية لحلول ، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر، 2008 .

6. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

7. شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، 2008 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان ،الجزائر، 2009/2008

8. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط ،جامعة تشرين ،سوريا، 2009.

9. مخلوفي عبد السلام ، إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة : أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها ، و أثرها على صناعة الدواء في الدول النامية ، أطروحة دكتوراه تحليل إقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2008/2007.

(ب)- ماجستير :

10. بوسطة عائشة ، أثر التسويق بالعلاقات في خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال (مديرية التسويق و الإعلام الطبي) ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر ، 2011/2010.

11. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2013/2012 .

12. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.

13. لقال مريم ، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2014/2013 .

14. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2003.

2- باللغة الفرنسية :

1. Nicolas LESCA, **construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.
2. Tafer Mounir, **propositions pour la mise en place d'une cellule de veille au niveau de la direction du marketing et de la promotion medicale ( DMIM ) du groupe SAIDAL**, rapport final , poste graduation spécialisée en intelligence économique , université de la formation continue , alger , 2011/2012 .
3. Ying Bai, **l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies" sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**, thèse doctorat en science de l'information et de communication, université PAUL, cézanna, Marseille, France, 2006 .

ثالثا. المقالات و الملتقيات

1- باللغة العربية :

أ- الملتقيات الدولية :

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
2. بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، لية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08/09/نوفمبر 2010.
3. بوخاري عبد الحميد، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 27/28 نوفمبر 2007.



4. ثابتي لحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية :التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية ،ورقلة،الجزائر،08-09-2005-مارس 2005.
5. جمال الدين سحنون،بلهادية عبد الله،نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،2007.
6. خياري زهية،شاوش شافية،القدرة التنافسية للصناعة التحويلية :دراسة حالة الجزائر،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر ،08/09/نوفمبر 2010.
7. داودي الطيب ،رحال سولاف،شين فيروز،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف،الجزائر،2007.
8. رتيبة حديد ،نوفيل حديد،اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،مارس 2005،ص 196.
9. زاوي لحبيب،سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية،حالة الجزائر،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر،08/09 نوفمبر 2010.
10. سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،عمان ،الأدرن، 27 - 29 أبريل 2009.
11. سملاي يحضية،بلالي محمد،الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة،الجزائر،09-10مارس 2004.

12. عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08/2010/نوفمبر 2010.
13. عدمان مرزيق، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، حالة المجمع الصناعي " صيدال "، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010
14. عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
15. قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر 8-9 نوفمبر 2010.
16. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
17. متناوي محمد، غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08/نوفمبر 2010.
18. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 08-09-مارس 2005.
19. يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.

(ب)- الملتيقيات الوطنية :

1. راضية دغمان، المركز التنافسي للمؤسسة و ميكانيزمات تقييمه، الملتيقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية و التجارية، جامعة باجي مختار ، عنابة الجزائر ، 12/11 ديسمبر 2011.
2. والي مريم ، دور التأهيل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتيقى الوطني حول تنافسية المؤسسة :الشروط المالية و التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ديسمبر 2011 .

(ج)- المقالات الإلكترونية :

1. تراجع فاتورة واردات الأدوية بنسبة 13 % من بداية 2013 ، مقال على جريدة الخبر ، 2013/04/24.
2. جلال الدين بانقا احمد ، الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية على المنتجات الدوائية و طرق تصنيعها وفقا لاتفاقية تريبس و القانون السوداني، القاهرة ، 27-28 أبريل 2009.
3. حافظ جاسم عرب المولى ، الصناعة الدوائية العربية ،مقال على الموقع :

<http://www.iqaldawaya.net/page.php?121>

4. دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، مقال على الموقع:

<http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topic-t751.htm>

5. كمال رويبح،دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية،ص 4.على الموقع :

<http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B9%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>

6. ماجدة أحمد شبلي ،حول إتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPS و صناعة الدواء في مصر ، الأبعاد و التحديات ،مؤتمر الجوانب القانونية و الاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
7. مقال على صحيفة الجزائر الجريدة.

[http://www.eldjazairedjadida.dz/spip.php?page=article&id\\_article=8166](http://www.eldjazairedjadida.dz/spip.php?page=article&id_article=8166)

8. مقال على صحيفة الجمهورية ،أنظر :

<http://188.165.203.141/ar/article.php?id=8574>

2- باللغة الفرنسية :

1. François brouard, **pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME**, 6<sup>eme</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002.
2. Gérard Verna, **la veille technologique: une ardente nécessité**, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
3. Humbert lesca, sylvie blanco, **contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6<sup>eme</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002.
4. Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, In : [http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms%2024/isdms24\\_elqasmi.pdf](http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms%2024/isdms24_elqasmi.pdf)
5. Mohellebi dalila , **la veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, article sur le site : <http://www.scribd.com/doc/8481314/->
6. Raquel janissek muniz, Humbert lesca, **usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI**, 7<sup>eme</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, France , 2004.

رابعاً. ورشات العمل

1. Humbert lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997.
2. La veille stratégique, du concept à la pratique – Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005 .

خامسا. المجالات و الدوريات و الجرائد

1- باللغة العربية :

1. إبراهيم براهيمية ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ،العدد 5 ، 2011.
2. أحمد زردومي،أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية،مجلة الباحث الإجتماعي،عدد 10 سبتمبر 2010.
3. الصادق بوشنافة،صناعة الأدوية في الجزائر و تحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ، حالة مجمع صيدال ،مجلة البحوث و الدراسات العلمية ،جامعة الدكتور يحي فارس المدينة ،الجزائر، عدد 5 جويلية 2011.
4. جمال الدين زروق ، واقع السياسات التجارية العربية و آفاقها في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، الكويت المجلد 1 ، العدد 1، دسمبر 1998.
5. جريدة الأحرار،2008/06/15، العدد 3137 ،ص 5.
6. جريدة المساء،2009/10/19،العدد 3848،ص 7.
7. جريدة إيلاف اليومية الإلكترونية،25 يوليو 2010، العدد 3351،على الموقع :  
<http://www.elaph.com/ElaphWeb/Economics/2008/6/340849.htm>
8. حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، 2012.
9. داودي الطيب ،مراد محبوب،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد الثاني عشر،نوفمبر 2007.
10. رحيم حسين ،إدارة المعرفة و إستراتيجيات الإبداع في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية،مجلة الاقتصاد و المناجمنت،منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،عدد 3 ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،الجزائر ،مارس 2004.
11. رحيم حسين،التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات ،مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،العدد السابع ،فيفري 2005.
12. طارق نوير ،دور الدولة الداعم للتنافسية ،حالة مصر،مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مصر ،2002.

13. عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS أداة لحماية التكنولوجيا أم إحتكارها؟، مجلة شمال إفريقيا، عدد 3 .
14. عدنان الكيلاني ، الصناعات الصيدلانية العربية 2008، منشورات الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية و المستلزمات الطبية ، عمان ، الاردن ، نشرة العدد 3 ، 2008.
15. كامران حسين الصالحي، قواعد حماية منتجات الأدوية و مدى حماية الإستعمالات الجديدة لها في التشريع المقارن و الإتفاقيات الدولية، مجلة الشريعة و القانون ، العدد 48، أكتوبر 2011 .
16. كمال منصوري، سماح صولج، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010.
17. محمد أحمد جرنان، أهمية المعلومات و دورها في البحث العلمي، مؤتمر الشعب العام ، طرابلس 15-17 ديسمبر 2002، بعنوان المعلومات و التنمية ،الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا، مركز الدراسات و البحوث ،أمانة مؤتمر الشعب العام ،طرابلس ،الجفرة، 2003 .
18. محمد سعيد أوكيل ،اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)،مجلة RIST ،مجلد رقم 08،الجزائر، 1998.
19. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها ،سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، العدد الرابع و العشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية.
20. مداح عرايبي الحاج ،تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال أفريقيا ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ،العدد 9 ، 2013، ص 23.
21. مزوغ عادل،دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 10 ، جوان 2013.
22. هوارى معراج، ناصر دادي عدون،اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص .

## 2- باللغة الفرنسية :

<sup>1</sup> Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, **veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services**, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, université ABOUBAKR BELKAID Tlemcen, algérie.

## سادسا. التشريعات و القوانين

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 2009 ، العدد 78، ص 21.

سابعاً. تقارير ووثائق أخرى

1- باللغة العربية :

- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، أنظر :

<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-l-industrie>

- وثائق صيدال، المديرية العامة، 2013.

- وثائق، مديرية التسويق و الإعلام الطبي

- تقارير التسيير للمجمع لسنوات 2009-2012

2- باللغة الفرنسية :

1. **L'industrie pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie** , Rapport sectoriel N°1 , Alger , Janvier 2011 , in :

[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel - Industrie Pharmaceutique - PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

2. **leem,les entreprises du médicament en France**, bilan économique , France,2012,in :

<http://www.melchior.fr/fileadmin/fichiers/Ellg/2012/Leem%20-%20Rapport%20complet.pdf>

3. **leem,les entreprises du médicament en France**,bilan économique ,France 2013,in :

[http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan\\_Economique-Ed\\_2013.pdf](http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan_Economique-Ed_2013.pdf)

4. Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, **Vers un marché maghrébin du médicament**, L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen (IPEMED), 30 septembre 2013 ,in :

[http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1387530765\\_IPEMED\\_CM\\_March%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament\\_sept2013\\_FR.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_March%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf)

ثامناً . مواقع الأنترنت

<https://www.saidalgroup.dz/>

[http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news)

<http://www.echoroukonline.com/ara/?news=23131>

<http://www.cnops.org.ma/ar/node/328>

# الملاحف



الدرجة : إطار  إطار سامي

المهنة : .....

الإدارة : .....

1- هل تعرفون معنى اليقظة ؟ نعم  لا

إذا كان نعم

من فضلك أعطني تعريف لليقظة

.....

2- هل سبق وان حسست او كونت الادارة الاطارات حول مفهوم اليقظة ؟ إذا كان نعم ، كيف ذلك ؟

.....

3- هل المجمع يقوم بعقد مؤتمرات و ندوات متعلقة باليقظة ؟

.....

4- هل يتواجد على مستوى المجمع خلية تقوم بعمل اليقظة الإستراتيجية التي تهتم بمراقبة و تتبع كل ما يحدث من تغيرات في مجال صناعة الدواء محليا و دوليا ؟ نعم  لا

إذا كان نعم :

- تحت مسؤولية أي مصلحة تتواجد هذه الخلية : .....

5- خلية اليقظة الإستراتيجية أو " الاستعلام الخارجي " تتولى جمع المعلومات الخارجية الخاصة بـ : (إختيار أربعة فقط)

- التغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الاختراع مثلا

- التغيرات في القوانين و التشريعات التي تحكم سوق الدواء

- طلبات المستهلكين في مجال الدواء

- عروض الموردين محليا ودوليا فيما يخص المواد الأولية و الخامات للصناعة الصيدلانية

- الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة و ماتملكه من كفاءات و مخابر و تكنولوجيات

- المنتجات الدوائية للشركات المنافسة محليا ودوليا

- القوانين الخاصة بحماية البيئة

6- من الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية ؟

7- من الأشخاص الذين يتولون معالجة و تحليل المعلومات المجمعة من المراقبة الخارجية للمحيط ؟

8- ماهي مصادر المعلومات التي يلجأ اليها المجمع لنتبع كل التغيرات في البيئة الخارجية الخاصة بصناعة الدواء ؟

9- هل يتواجد في المجمع شبكة الانترنت Intranet ؟

نعم  لا

10- هل يتواجد في المجمع شبكة الانترنت Internet ؟

نعم  لا

11- هل يخصص المجمع ميزانية مالية لجهود البحث و الاستعلام التي تقوم بها خلية اليقظة

نعم  لا  ؟

12- دور اليقظة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمجمع

هل يمكن إعطاء بعض المعلومات التي جمعت من نشاط الاستعلام الخارجي و التي كان لها تأثير إيجابي على تنافسية المجمع ؟

# الفہرہ

# الفهرس العام

## المقدمة العامة

أ-ز

1	الفصل الأول : أساسيات عن اليقظة الإستراتيجية
2	المبحث الأول : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة
2	المطلب الأول : ماهية المعلومات
2	1. مفهوم المعلومات و إدارة المعلومات
5	2. أنواع المعلومات
7	3. أهمية و قيمة المعلومات
10	المطلب الثاني : مصادر و خصائص المعلومات
10	1. مصادر المعلومات
11	2. خصائص المعلومات
14	المطلب الثالث : نظام المعلومات في المؤسسة
14	1 . مفهوم النظام و نظام المعلومات
17	2 . عناصر و أنواع نظم المعلومات
22	3. وظائف و أهداف نظام المعلومات
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية
27	المطلب الأول : نظريات اليقظة الإستراتيجية
28	1. النظرية التطورية للمؤسسة
29	2. نظرية الأنظمة
31	المطلب الثاني : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
31	1. مفهوم مصطلح اليقظة و علاقتها بالذكاء الاقتصادي
34	2. أهمية اليقظة الإستراتيجية
36	3. الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال
37	المطلب الثالث : تنظيم اليقظة الإستراتيجية
37	1. نظام اليقظة الإستراتيجية
37	2. ممثلوا اليقظة
40	3. طرق ووسائل اليقظة
43	المطلب الرابع:معلومات اليقظة

43	1. معلومات التحكم
43	2. معلومات التأثير
43	3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة
48	المبحث الثالث : مكونات اليقظة الإستراتيجية
48	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
49	1. مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية
51	2. مفهوم اليقظة التكنولوجية
52	3. دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية
55	المطلب الثاني : اليقظة التنافسية و التجارية
55	1. اليقظة التنافسية
56	2. اليقظة التجارية
58	المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة
58	1. اليقظة الاجتماعية
59	2. اليقظة القانونية
59	3. اليقظة البيئية
60	خاتمة الفصل الأول
61	<b>الفصل الثاني : متطلبات اليقظة الإستراتيجية و دورها في تطوير تنافسية المؤسسة</b>
62	المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية
62	المطلب الأول : البحث عن المعلومات
62	1. الاستهداف
64	2. تعقب و جمع المعلومات
65	المطلب الثاني : تحليل و معالجة المعلومات
66	1. انتقاء المعلومات
66	2. صعود المعلومات
67	3. تخزين المعلومات
67	4. تحليل و معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية
68	المطلب الثالث : نشر المعلومات
68	1. نشر المعلومات

69	2. تنشيط اليقظة الإستراتيجية
71	المبحث الثاني : الإطار النظري للتنافسية
71	المطلب الأول : ماهية التنافسية
72	1. مفهوم التنافسية و أنواعها
75	2. عوامل التنافسية
76	3 . أهمية التنافسية
76	المطلب الثاني : تحليل البيئة التنافسية
77	1. تعريف بيئة المؤسسة
77	2. البيئة التنافسية
85	3. البيئة الداخلية للمؤسسة
87	4. الإستراتيجيات التنافسية
89	المطلب الثالث : قياس التنافسية و مؤشراتنا
89	1. تنافسية المشروع و مؤشراتنا
93	2. تنافسية فرع النشاط الاقتصادي
95	3. تنافسية البلد
97	المبحث الثالث : تنمية الميزة التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية
97	المطلب الأول : عرض نظريات الميزة التنافسية
98	1. الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية التقليدية
101	2. الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية النيوكلاسيكية
105	3. النظرية الحديثة للميزة النسبية
110	المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية
110	1. تعريف الميزة التنافسية
114	2. الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية
115	3. محددات الميزة التنافسية :
118	4. تحليل مصادر الميزة التنافسية
122	المطلب الثالث : الكفاءات أساس اليقظة لتطوير الميزة التنافسية
123	1. الكفاءات
127	2. دور الكفاءات في تفعيل وتنشيط اليقظة الإستراتيجية
130	3. دور اليقظة في تطوير و تحسين تنافسية المؤسسة

135	خاتمة الفصل الثاني
137	الفصل الثالث : واقع الصناعة الدوائية عالميا وعلى مستوى الجزائر
139	المبحث الأول : حقائق ومؤشرات حول الصناعة الصيدلانية
139	المطلب الأول : ماهية المنتج الدوائي
139	1. تعريف المنتج الدوائي
141	2. تصنيف المنتجات الدوائية
142	3. أبرز خواص صناعة الدواء
143	المطلب الثاني : صناعة الدواء على المستوى الدولي
144	1. السوق الدوائي العالمي مابين 2002 و 2012
145	2. المنتجات الدوائية الأكثر مبيعات في العالم
146	3. المخابر الدوائية العالمية العشر الأولى
148	المطلب الثالث : صناعة الدواء على مستوى الدول العربية
148	1. حجم سوق الأدوية في البلدان العربية
152	2. ايجابيات ومعوقات الصناعات الدوائية العربية
155	المبحث الثاني : المتغيرات و التحديات التي تواجه صناعة الدواء
155	المطلب الأول : ظاهرة الاندماج و التحالفات الإستراتيجية
160	المطلب الثاني : اتفاقية تريبس و تأثيرها على صناعة الدواء
160	1. مفهوم حقوق الملكية الفكرية
160	2. نشأة إتفاقية حماية حقوق الملكية المرتبطة بالتجارة الخارجية (TRIPS)
161	3. الآثار السلبية و الإيجابية لإتفاقية TRIPS على الصناعة الدوائية في البلدان النامية
164	المبحث الثالث: أوضاع صناعة الدواء في الجزائر
164	المطلب الأول : نشأة الصناعة الدوائية الجزائرية
165	1. مرحلة ما قبل الإستقلال :
165	2. المرحلة الثانية من سنة 1962 إلى سنة 1982
165	3. المرحلة الثالثة من سنة 1982 إلى سنة 1987
166	4. المرحلة الرابعة من سنة 1988 إلى يومنا هذا
167	المطلب الثاني : المتدخلون في سوق الأدوية بالجزائر

167	1. الإدارات التنظيمية
167	2. المتعاملون في مجال الإنتاج و التوزيع
169	المطلب الثالث : تحليل سوق الأدوية في الجزائر
169	1. الواردات و الانتاج المحلي للدواء في الجزائر
173	2. صادرات الجزائر من الدواء
174	3. تحليل صناعة الدواء في الجزائر
177	المطلب الرابع : نظام تسجيل و تسعير و التعويض للأدوية في الجزائر
177	1. تسجيل الأدوية
178	2. نظام التسعير
180	3. نظام التعويض
181	خاتمة الفصل الثالث
183	<b>الفصل الرابع : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية صيدال</b>
184	المبحث الأول : لمحة عن مجمع صيدال
184	المطلب الأول : التعريف بمجمع صيدال
184	1. نشأة مجمع صيدال
185	2. مهام و أهداف المجمع
186	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
187	1. فروع المجمع
189	2. مديريات المجمع
192	المطلب الثالث : الشراكة في مجمع صيدال
194	1. اتفاقيات الشراكة المشتركة :إنشاء بالاشتراك مع مصانع صيدلانية (Joint-ventures)
197	2. اتفاقية التخصص(التصنيع) واقتناء الرخص Accord de Façonnage et Acquisition de
201	المبحث الثاني : تحليل تنافسية مجمع صيدال
201	المطلب الأول : قياس تنافسية صيدال اعتمادا على مؤشر الربحية
208	المطلب الثاني : مؤشر التكلفة لقياس تنافسية صيدال
213	المطلب الثالث : مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس تنافسية صيدال
215	المطلب الرابع : مؤشر الحصة السوقية لقياس تنافسية صيدال
225	المبحث الثالث : واقع اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مجمع صيدال



225	المطلب الأول : بعض نماذج الذكاء الإقتصادي في العالم
225	1. النظام الياباني
227	2. النظام الأمريكي
229	المطلب الثاني : الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر
229	1. مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
231	2. الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي
232	3. اليقظة في ثقافة المؤسسات الجزائرية
233	المطلب الثالث : اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال
233	1. تقديم مديرية التسويق و الإعلام الطبي أو (التسويق و المبيعات) la Direction du Marketing et de l'Information Médicale 'DMIM'
236	2. منهجية الدراسة الميدانية
238	3. تحليل الأسئلة الواردة في المقابلة
247	المطلب الرابع : إقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسية صيدال
247	1. اليقظة التنافسية
248	2. اليقظة التجارية
250	3. اليقظة التكنولوجية
252	4. اليقظة القانونية
257	خاتمة الفصل الرابع
261	الخاتمة العامة
268	قائمة المراجع الملاحق

## ملخص :

تتمثل التنافسية في القدرة على إنتاج السلع و الخدمات وتقديمها بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. و لتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين البيئة التي تنشط فيها ، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية ،يسمح لها بمتابعة ،رصد و مراقبة سير العمل بها ، و ضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين ،من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق ، و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم ، و أهدافهم ،تطلعاتهم و توجهاتهم ،سياساتهم و استراتيجياتهم و جمع المعلومات الخاصة بذلك و معالجتها و إيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية :** المعلومات ، اليقظة الإستراتيجية ، بيئة المؤسسة ، التنافسية ، صناعة الدواء

## Résumé :

La concurrence est la capacité à produire des marchandises, et des services, avec une excellente qualité et avec meilleur prix dans un temps précis, et cela veut dire aussi satisfaire le consommateur avec un grand professionnalisme par rapport a d'autre entreprises .Et pour que l'entreprise peut crier une touche qui va lui donné une avance par apport a d'autres qui exerce dans le même domaine , cette dernière est obligée de comprendre la relations qui existe entre elle et son environnement, et pour cela l'entreprise a besoin de maitre en pratique un système de prévoyance stratégique pour l'aider a se contrôler et suivre soi même ainsi que son environnent et ces concurrents, et en priorité les leaders du domaine ,leurs stratégies et leurs orientations , par une collecte d'informations avec un traitements dans temps précis en faveur des décideurs.

**Mot clé :** information , la veille stratégique, environnement de l'entreprise , concurrentiel, industrie pharmaceutique

## Abstract.

The competitiveness is the ability to produce goods and services and delivery those in a good quality, at the right price and at the right time. Therefore, it means meeting the needs of consumers efficiently than other enterprises.

In addition, the ability of enterprises to create a competitive advantage that enable them to achieve precedence over its competitors in the field of activity, it claim them to understand the relationship between enterprise and the environment in which they are active. For that purpose, enterprises are needed to develop an effective system for vigilance strategic, allowing them to follow up, monitoring and workflow control, and adjust the relationship with the environment in which especially attached to competitors, through the knowledge of leading them in the market, as well, identify their strengths and weaknesses, and their goals, aspirations and attitudes, policy and strategies. In addition, gather special information and processing it and timely delivery it to the centers of active decision-making.

**Keyword :** information , strategic see sight , environment, Competitive, Pharmaceutical industry.