



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع :

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

2019/.....

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# تحليل هيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر

دراسة حالة الصناعة الدوائية في الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)  
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. فاطمة محبوب

إعداد الطلبة:

- إكرام قمري

- أمال بوعبد الله

## لجنة المناقشة

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|--|------------------|
| رئيسا        | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا | د. بوبكر ياسين   |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا | د. فاطمة محبوب   |
| مناقشا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا | أ. أسامة سنوسي   |

السنة الجامعية 2019/2018



{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: 11]

## شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله تعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل

ويستّر لنا أمرنا وأمدّنا بالصبر والعزيمة.

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بالشكر الجزيل، والإمتنان الكبير، إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة

" محبوب فاطمة "

لما بذلته من جهد ووقت خلال إشرافها وتوجيهها ونصائحها في كل مراحل البحث.

ونشكر كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل العلمي، سواء من قريب أو من بعيد.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة والزملاء، الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح والآراء.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين تفضلوا لمناقشة هذه المذكرة.

## شكرا

# الإهداء

إلى صاحب القلم الأول، ورمز الكفاح والشموخ.....

إلى راية خفاقة تتسابق دوما لبلوغ الأعالي.....

أبي العزيز

إلى مصدر الحنان الأول، والدعاء الصادق.....

إلى نور أضاء دربي، ومهد لي طريق النجاح.....

أمي الغالية

إلى من هم سندي وعوني وعز إفتخاري، وقرّة عيني...

إلى مصدر الحب الخالد في ذاكرتي ووجداني.....

إخوتي الأعزاء

إمـرام

# الإهداء

- إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.....
- إلى منبع الحنان والعطاء أُمي أطال الله في عمرها.....
- إلى كل أخواتي وإلى أخي العزيز شموع حياتي المضيئة....
- إلى كل الأهل والأحباب والأقارب.....
- إلى أصدقاء دربي والزملاء.....
- إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.....
- إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي.....

## أمال



المخلص:

تعالج هذه المذكرة موضوع تحليل هيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمسة التي وضعها Porter، وتتناول قطاعا مهما وهو الصناعة الدوائية في الجزائر، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الصناعة الدوائية الجزائرية وتحليل هيكلها الصناعي وإبراز مختلف قوى المنافسة الخمسة التي جاء بها Porter وكيف تؤثر على هذا الهيكل.

ومن أجل دراسة ومعالجة مختلف جوانب الموضوع، تم الإعتماد على مناهج بحث متعددة، المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة. من جهة أخرى، تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من مجموعة من المصادر تتمثل أساسا في الكتب، مقالات وتقارير...إلخ، كما تم الإعتماد في تحليل بعض البيانات على مؤشرات إحصائية مثل مؤشر نسبة التركيز، مؤشر هيرفندال هيرشمان، منحني لورنز.

وتوصلت الدراسة إلى أن إعتدال مدخل القوى الخمسة لـ Porter لتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر يؤدي إلى إظهار الفرص التي يجب إستغلالها والتحديات الواجب تجنبها والعمل على إيجاد حلول لها بالإضافة إلى تحديد الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة ومختلف القوى التي تؤثر عليها.

**الكلمات المفتاحية:** هيكل الصناعة، القوى الخمسة لبورتر، المنافسة، الصناعة الدوائية.

**Abstract:**

This thesis dealt with the analysis of the industry structure according to the five forces model developed by Porter. The study dealt with an important sector, which is the pharmaceutical industry in Algeria and aimed to examine the reality of the Algerian pharmaceutical industry and analyze its structure, and highlight the various Porter's five competition forces and how it affects the structure.

A multiple methods research was included to address the various aspects of the study, such as Descriptive method, Historical Approach, Analytical approach, in addition to case study. Data were collected from multiple sources, such as books, article, reports...ect. The analysis of some data was based on statistical indicators such as; Concentration Ratio, Herfindahl Hirschman Index, Lorenz Curve.

The study demonstrated that using Porter's five-force approach to analyze the structure of the pharmaceutical industry in Algeria leads to create new opportunities that should be exploited, and helps to discover threats that should be avoided, as well as identifying the characteristics of the industry and the various forces that influence them.

**Key words:** Industry Structure, Porter's five forces, Competition, Pharmaceutical Industry.

**JEL Classification:** L10, R11, D49, I11.



# فهرس المحتويات

## الفهرس

| الصفحة   | المحتويات  |
|--|--|
| I  | شكر وعرهان.....  |
| II   | الإهداء.....   |
| IV   | الملخص.....  |
| VI   | فهرس المحتويات.....  |
| X  | قائمة الجداول والأشكال.....  |
| XIV  | قائمة الإختصارات والرموز.....                                      |
| أ - ح  | مقدمة عامة.....  |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام لهيكل الصناعة</b>                               |  |
| 02   | تمهيد الفصل الأول.....   |
| 03   | المبحث الأول: مدخل للإقتصاد الصناعي.....                           |
| 03   | المطلب الأول: ماهية الإقتصاد الصناعي.....                          |
| 10   | المطلب الثاني: نموذج الـ SCP كمنهج تحليل في الإقتصاد الصناعي.....  |
| 13   | المطلب الثالث: مكونات نموذج SCP.....                               |
| 14   | المبحث الثاني: أساسيات حول هيكل الصناعة.....                       |
| 14   | المطلب الأول: مفهوم الصناعة.....                                   |
| 16   | المطلب الثاني: تعريف هيكل الصناعة.....                             |
| 17   | المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء..... |
| 19   | المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.....                 |
| 19   | المطلب الأول: تركز الصناعة.....                                    |
| 27   | المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة.....                       |
| 34   | المطلب الثالث: تمييز المنتجات.....                                 |
| 36   | المطلب الرابع: التكامل العمودي للصناعة.....                        |
| 42   | خلاصة الفصل الأول.....   |
| <b>الفصل الثاني: تحليل المنافسة في الصناعة وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر</b> |  |
| 44   | تمهيد الفصل الثاني.....  |
| 45   | المبحث الأول: عموميات عن المنافسة.....                             |

|    |   |
|----|---|
| 45 | المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....                                   |
| 49 | المطلب الثاني: تحليل المنافسة.....                                  |
| 53 | المطلب الثالث: أساليب المنافسة (الإستراتيجيات العامة للمنافسة)..... |
| 57 | المبحث الثاني: أشكال هيكل المنافسة.....                             |
| 57 | المطلب الأول: سوق المنافسة الكاملة.....                             |
| 60 | المطلب الثاني: سوق المنافسة الإحتكارية.....                         |
| 63 | المطلب الثالث: سوق الإحتكار.....                                    |
| 65 | المطلب الرابع: سوق إحتكار القلة.....                                |
| 68 | المبحث الثالث: نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة.....   |
| 69 | المطلب الأول: مدخل لنموذج القوى الخمسة لبورتر.....                  |
| 71 | المطلب الثاني: تهديدات المنافسين (الحاليين والمحتملين).....         |
| 76 | المطلب الثالث: المنتجات البديلة.....                                |
| 78 | المطلب الرابع: القوى التفاوضية ( للمورد والمشتري).....              |
| 83 | خلاصة الفصل الثاني.....   |

### الفصل الثالث: نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

|     |   |
|-----|---|
| 85  | تمهيد الفصل الثالث.....   |
| 86  | المبحث الأول: مدخل للصناعة الدوائية.....                          |
| 86  | المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية.....                         |
| 92  | المطلب الثاني: الصناعة الدوائية على المستوى العالمي.....          |
| 98  | المطلب الثالث: الصناعة الدوائية في الجزائر.....                   |
| 114 | المبحث الثاني: هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر.....              |
| 114 | المطلب الأول: تركيز الصناعة الدوائية في الجزائر.....              |
| 121 | المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة الدوائية في الجزائر.....  |
| 126 | المطلب الثالث: تمييز منتجات الصناعة الدوائية في الجزائر.....      |
| 128 | المطلب الرابع: التكامل العمودي للصناعة الدوائية في الجزائر.....   |
| 132 | المبحث الثالث: تحليل القوى الخمسة للصناعة الدوائية الجزائرية..... |
| 132 | المطلب الأول: تهديدات المنافسين (الحاليين والمحتملين).....        |
| 139 | المطلب الثاني: المنتجات البديلة.....                              |
| 141 | المطلب الثالث: القوة التفاوضية ( للمورد والمشتري).....            |
| 147 | خلاصة الفصل الثالث.....   |

|     |  |
|-----|--|
| 148 | .....الخاتمة العامة  |
| 154 | .....قائمة المراجع   |
| 166 | .....قائمة الملاحق   |
| 167 | الملحق 01: شرح لأهم المصطلحات.....                             |
| 170 | الملحق 02: لمحة عن أهم الباحثين.....                           |
| 173 | الملحق 03: قائمة الأسواق التي تستورد منها الجزائر الأدوية..... |
| 175 | الملحق 04: قائمة الأسواق التي تصدر إليها الجزائر الأدوية.....  |



قائمة الجداول  
والأشكال

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 05     | أوجه الإختلاف بين الإقتصاد الجزئي والإقتصاد الصناعي                              | 1-1   |
| 68     | أشكال هيكل المنافسة  | 1-2   |
| 92     | إيرادات الصناعة الدوائية في العالم من 2001 إلى 2018                              | 1-3   |
| 94     | تطور إجمالي المبيعات الدوائية وأسواقها الأساسية من 2016 إلى 2018                 | 2-3   |
| 97     | ترتيب العشر (10) شركات/مخابر الأدوية العالمية لسنة 2018                          | 3-3   |
| 102    | مراحل تطور الصناعة الدوائية في الجزائر   | 4-3   |
| 103    | حجم الصناعة الدوائية الجزائرية من 2013 إلى 2018                                  | 5-3   |
| 105    | تطور حجم واردات الجزائر من المنتجات الدوائية من 2013 إلى 2018                    | 6-3   |
| 106    | تطور أهم 10 موردي المنتجات الدوائية إلى الجزائر                                  | 7-3   |
| 107    | تطور حجم صادرات الجزائر من المنتجات الدوائية من 2013 إلى 2018                    | 8-3   |
| 108    | تطور أهم 10 زبائن المنتجات الدوائية للجزائر                                      | 9-3   |
| 110    | ترتيب أفضل 20 مخبر/شركة دوائية في الجزائر من حيث المبيعات لسنة 2017              | 10-3  |
| 112    | ترتيب أفضل 20 مخبر/ شركة دوائية محلية من حيث المبيعات سنة 2017                   | 11-3  |
| 115    | الحصة السوقية لثمانية متعاملين إقتصاديين في الصناعة الدوائية الجزائرية لسنة 2017 | 12-3  |
| 117    | تفسير نسب التركيز  | 13-3  |
| 118    | درجة التركيز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman                                       | 14-3  |
| 119    | تفسير نسب التركيز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman                                  | 15-3  |
| 120    | النسب المئوية التراكمية لـ 8 شركات/ مخابر أدوية في الجزائر ومبيعاتها             | 16-3  |
| 125    | هامش الربح المحدد من طرف الدولة لإنتاج وتوزيع الدواء                             | 17-3  |
| 125    | هامش الربح المحدد من طرف الدولة لبيع الدواء                                      | 18-3  |
| 129    | عقود التحالفات الكاملة لـ Sidal  | 19-3  |
| 130    | عقود الشراكة المختلطة لمجمع Sidal  | 20-3  |
| 133    | مقارنة بين إنتاج الجزائر من الأدوية و وارداتها من 2013 إلى 2018                  | 21-3  |
| 135    | أكبر مستوردي الأدوية في الجزائر لسنة 2017  | 22-3  |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 137 | ترتيب أهم خمسة المخابر/الشركات المنتجة للأدوية خلال الفترتين 2014 و2017 | 23-3 |
| 143 | ترتيب موزعي الجملة على المستوى الوطني لسنة 2018                         | 24-3 |
| 144 | ميزانيات شراء الأدوية في الجزائر من 2013 إلى 2018                       | 25-3 |

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                              | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1   | الشكل الأولي لنموذج هيكل - سلوك - أداء   | 10     |
| 2-1   | الشكل المعدل لنموذج هيكل - سلوك - أداء   | 11     |
| 3-1   | الشكل الأساسي لنموذج هيكل - سلوك - أداء  | 12     |
| 4-1   | نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C          | 22     |
| 5-1   | منحنى لورنز                              | 24     |
| 6-1   | التمثيل البياني لمعامل جيني              | 25     |
| 7-1   | دالة التكلفة لإقتصاديات السلم            | 29     |
| 8-1   | المزايا المطلقة للتكاليف                 | 31     |
| 1-2   | خطوات تحليل المنافسة                     | 49     |
| 2-2   | مجالات تقييم المنافس                     | 51     |
| 3-2   | عملية تحليل المنافسين                    | 52     |
| 4-2   | الإستراتيجيات العامة لـ Porter           | 54     |
| 5-2   | السوق في ظل المنافسة الكاملة             | 59     |
| 6-2   | توازن المنشأة في سوق المنافسة الإحتكارية | 62     |
| 7-2   | المنشأة في سوق الإحتكار                  | 65     |
| 8-2   | المنشأة في ظل سوق إحتكار القلة           | 67     |
| 9-2   | نموذج القوى الخمسة لـ Porter             | 70     |
| 10-2  | العوامل المؤثرة على شدة المنافسة الحالية | 73     |
| 11-2  | عوائق الدخول حسب Porter                  | 76     |
| 12-2  | تهديدات المنتجات البديلة                 | 77     |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 80  | القوة التفاوضية للموردين   | 13-2 |
| 82  | القوة التفاوضية للمشتريين  | 14-2 |
| 93  | تطور حجم الصناعة الدوائية العالمية من 2001 إلى 2018                              | 1-3  |
| 95  | الأسواق الدوائية وإجمالي المبيعات الدوائية في العالم من 2016 إلى 2018            | 2-3  |
| 96  | الحصة السوقية للأسواق الأساسية في الصناعة الدوائية سنة 2018                      | 3-3  |
| 98  | الحصص السوقية لـ 10 شركات/مخابر الأدوية العالمية لسنة 2018                       | 4-3  |
| 104 | تطور حجم الصناعة الدوائية في الجزائر من 2013 إلى 2018                            | 5-3  |
| 105 | واردات الجزائر من الأدوية من 2013 إلى 2018                                       | 6-3  |
| 107 | صادرات الجزائر من الأدوية من 2013 إلى 2018                                       | 7-3  |
| 111 | ترتيب أفضل 20 شركة/مخبر أدوية من حيث المبيعات في الجزائر لسنة 2017               | 8-3  |
| 113 | ترتيب أهم 20 مخبر/ شركة دوائية محلية من حيث المبيعات لسنة 2017                   | 9-3  |
| 116 | الحصة السوقية لثمانية متعاملين إقتصاديين في الصناعة الدوائية الجزائرية لسنة 2017 | 10-3 |
| 121 | منحنى لورنز لتوزيع مبيعات ثمانية شركات/مخابر دوائية في الجزائر                   | 11-3 |
| 127 | خريطة الصناعة الدوائية حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية                   | 12-3 |
| 132 | نموذج التكامل العمودي في الصناعة الدوائية الجزائرية                              | 13-3 |
| 134 | مقارنة بين الإنتاج والواردات من الأدوية في الجزائر من 2013 إلى 2018              | 14-3 |
| 136 | الحصة السوقية لأكبر مستوردي الأدوية في الجزائر لسنة 2017                         | 15-3 |
| 145 | تطور ميزانيات شراء الأدوية لـ PCH من 2013 إلى 2018                               | 16-3 |
| 146 | نموذج القوى الخمسة لـ Porter للصناعة الدوائية في الجزائر                         | 17-3 |

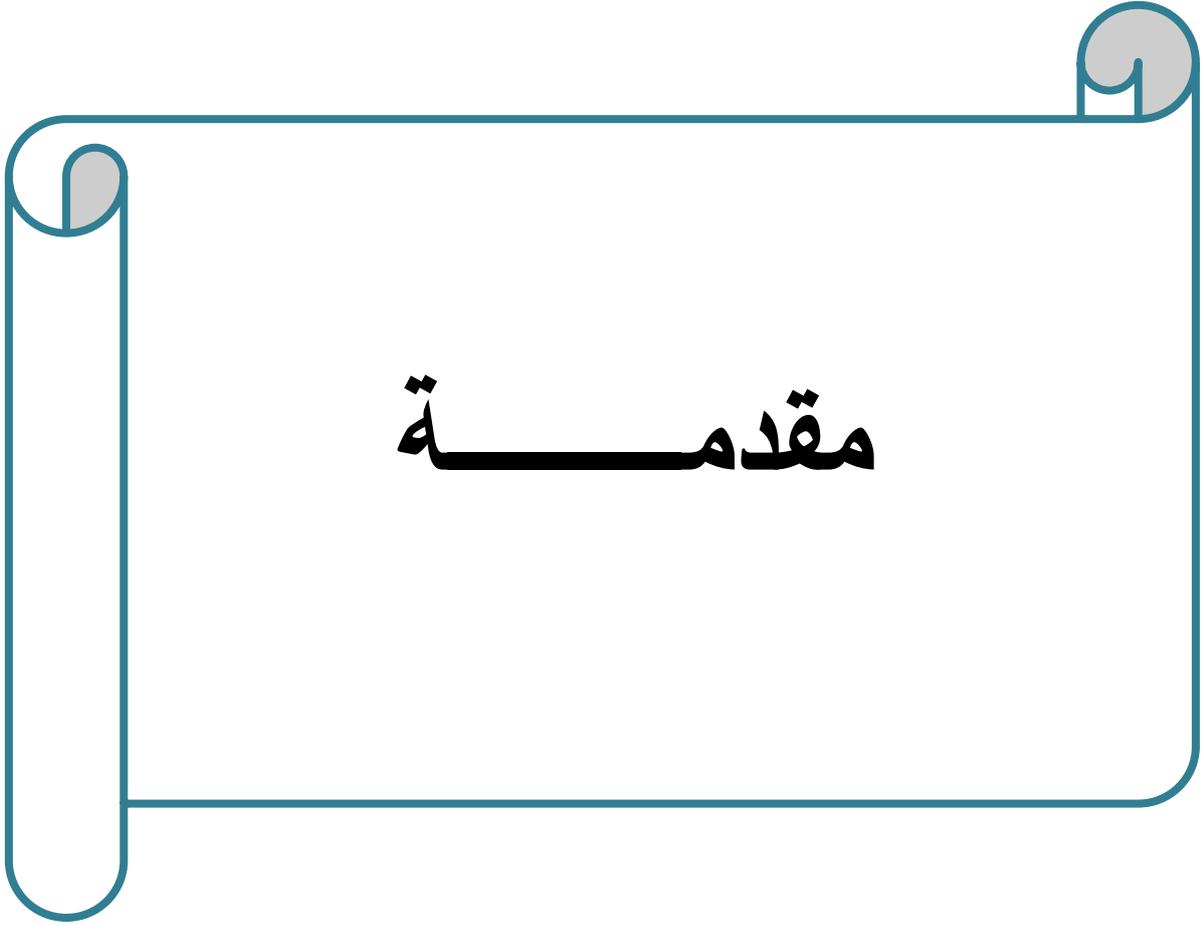


قائمة الرموز

والمختصرات

## قائمة الرموز والمختصرات

| الرموز/المختصرات | الدلالة باللغة الأجنبية  | الدلالة باللغة العربية                                       |
|------------------|--|--|
| AC               | Average costs  | التكاليف المتوسطة  |
| ANPP             | National Pharmaceutical Products Agency                            | الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية                            |
| C                | Coefficient of Variation   | معامل الاختلاف   |
| C <sub>r</sub>   | Concentration Ratio  | نسبة التركيز   |
| GPRA             | Provisional Government of the Algerian Republic                    | الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية                          |
| HHI              | Herfindahl Hirschman Index   | مؤشر هيرفندال هيرشمان  |
| HKI              | Hannah and Kay index   | مؤشر هانا وكاي   |
| I <sub>G</sub>   | Gini Coefficient   | معامل جيني   |
| ISO              | International Organization for Standardization                     | المنظمة العالمية للتقييس                                     |
| LAC              | Long-run Average Cost  | متوسط التكلفة في الأجل الطويل                                |
| LNCPP            | National Laboratory for Control of Pharmaceutical Products         | المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية                    |
| LPA              | Algerian pharmaceutical laboratory                                 | المخبر الصيدلاني الجزائري                                    |
| MC               | Marginal costs   | التكاليف الحدية  |
| MR               | Marginal revenue   | الإيراد الحدي  |
| OCDE             | Organisation for Economic Co-operation and Development             | منظمة التنمية والتعاون الإقتصادية                            |
| P                | Price  | السعر  |
| PCA              | Algerian Central Pharmacy  | الصيدلية المركزية الجزائرية                                  |
| PCH              | Central Pharmacy for Hospitals                                     | الصيدلية المركزية للمستشفيات                                 |
| SCP              | Structure – Conduct – Performance                                  | هيكل – سلوك – أداء   |
| TRIPS            | Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights | الاتفاق المتعلق بجوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة |
| WEF              | The World Economic Forum's   | المنتدى الإقتصادي العالمي                                    |
| WTO              | World Trade Organization   | المنظمة العالمية للتجارة                                     |
| X <sub>i</sub>   | Market Share   | الحصة السوقية للمنشأة  |
| و.م.أ            | United States of America   | الولايات المتحدة الأمريكية                                   |



مقدمة

**تمهيد:**

شهدت البيئة الصناعية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة جراء سعي أغلب الدول الصناعية لإستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع، بالإضافة إلى سعيها للتغلب على التحديات العديدة التي خلفتها ظاهرة العولمة، ولعل شدة المنافسة تعتبر صلب هذه التحديات، وهي ناتجة عن إنفتاح الأسواق العالمية وتقاربها لتصبح سوقا واحدة.

ومع ظهور الإقتصاد الصناعي بإعتباره العلم الذي يهتم بتحليل مختلف الصناعات فقد إحتل مجالا تحليليا هاما وشكّل محور إهتمام العديد من الباحثين، وهذا الإهتمام ليس وليد الصدفة بل راجع إلى الأهمية الكبيرة التي توليها البلدان المختلفة وخاصة النامية منها للصناعة والتصنيع بإعتبارهما الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق التنمية الإقتصادية وإحراز التقدم الحضاري. ويركز الإقتصاد الصناعي في تحليله على نموذج يتكون من ثلاثة أبعاد هي هيكل- سلوك- أداء، ويفترض هذا النموذج وجود علاقة مستقرة وسببية بين هيكل الصناعة وسلوك المنشأة وأدائها داخل الصناعة، فحسب هذا النموذج يؤثر هيكل الصناعة على سلوك المنشأة والذي بدوره يؤثر على أدائها، ومن جهة أخرى فإن سلوك المنشأة يختلف تبعًا لإختلاف هيكل الصناعة، فسلوك المنشأة في صناعة تتميز بالإحتكار يختلف عن سلوكها في صناعة تتميز بالمنافسة. ومن جهة أخرى، يؤثر هيكل الصناعة على أداء المنشأة، فربحية المنشأة مثلا تختلف من صناعة تتسم بالإحتكار عن صناعة تسودها المنافسة.

وفي هذا السياق، يشير هيكل الصناعة إلى الظروف المحيطة والمنظمة للصناعة، وذلك من حيث عدد المنشآت ودرجة التركيز في الصناعة، وكذا عوائق الدخول ومدى تمييز المنتجات وإمكانية التكامل العمودي في الصناعة، وهي عوامل تحدد شكل الهيكل ودرجة المنافسة داخل الصناعة.

ويعتبر Michael E. Porter أحد الرواد في هذا المجال، حيث وضع نموذجا من خمسة قوى يهدف من خلاله إلى تفسير هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها، ففي الوقت الذي كان فيه عامل المنافسة هو المؤشر الوحيد لتفسير إتجاهات هيكل الصناعة، أصبحت هناك مؤشرات وقوى أخرى يمكن أن تسهم في تحليل الوضع التنافسي للمنشآت في الصناعة. فالمنافسة بمنظور Porter لا تعني شدة المنافسة بين المنشآت ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم منتجات ذات القيمة المضافة للعميل فحسب، بل أنها تضم كافة الداخلين الجدد للصناعة والقوة التفاوضية للمشتري والموردين.

**أولاً: إشكالية الدراسة**

نظرا للأهمية الكبيرة لهيكل الصناعة، إهتمت أغلب الدول به وعملت على تحسينه وتنظيمه ضمن كافة صناعاتها ومن ضمنها الصناعة الدوائية، وهذا نظرا للأهمية التي تكتسبها هذه الصناعة داخل الإقتصاديات العالمية، فهي من الصناعات الحيوية والإستراتيجية الهامة على المستويين المحلي والعالمي وذلك لإرتباطها بصحة الإنسان وإستقراره من جهة، وكصناعة شديدة المنافسة من جهة أخرى نظرا لتعدد مجالات تسويقها وضمن عوائدها، الأمر الذي يوضح هيمنة شركات ومخابر عالمية عليها نتيجة إمتلاكها قدرات عالية في

مجال البحث والتطوير، والذي كان السبب الأول في سيطرتها على الأسواق مع إمكانية إحتكارها تماما في ما يخص بعض الأصناف العلاجية.

والجزائر كغيرها من الدول إهتمت بتطوير هيكلها الصناعي خاصة في قطاع الأدوية، حيث سعت الدولة من خلال سياساتها المنتهجة لتحقيق أمنها الدوائي والخروج من التبعية الدولية، خاصة وأن الجزائر بعد توجهها إلى نظام السوق الحر مطلع سنة 1990 كانت شركات ومخابر الأدوية القائمة فيها تكاد تكون معدومة، الأمر الذي أوجب عليها إنشاء بنية صناعية متنوعة من الشركات والمخابر المتخصصة في صناعة الأدوية، سواء من حيث الإنتاج أو البحث والتطوير.

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية دراستنا والتي نحاول تناولها والوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة، وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

– ما هي القوى التي تؤثر على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة

لبورتر؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية نوضحها كما يلي:

1. ما هي محددات هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية؟
2. ما هو تأثير تهديدات المنافسين الحاليين على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؟
3. ما هو تأثير تهديدات المنافسين المحتملين على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؟
4. ما هو تأثير تهديدات المنتجات البديلة على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؟
5. ما هو تأثير القوى التفاوضية للموردين على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؟
6. ما هو تأثير القوى التفاوضية للمشتريين على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؟

### ثانيا: تحديد الفرضيات

إنطلاقا من التساؤلات السابقة، يمكن لنا أن نطرح مجموعة من الفرضيات المتمثلة في الآتي:

– تتفاوت درجة تأثير كل قوة من القوى الخمسة لبورتر على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر.

تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. يتأثر هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر بعدد من المحددات؛
2. تؤثر تهديدات المنافسين الحاليين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
3. تؤثر تهديدات المنافسين المحتملين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
4. تؤثر المنتجات البديلة بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
5. تؤثر القوى التفاوضية للموردين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
6. تؤثر القوى التفاوضية للمشتريين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر.

### ثالثا: مبررات إختيار الموضوع

1. كان إختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى راجع إلى الميل الشخصي لمواضيع حديثة، من أجل مسايرة التطورات العالمية في مجال البحث العلمي، خاصة وأن علم الإقتصاد الصناعي لم يحظى بالوفر الكافي من الدراسة من قبل الباحثين في الجزائر، مقارنة بدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية؛
2. القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا، وخاصة في ظل الأهمية التي يحتلها الإقتصاد الصناعي في تحليل وتفسير الظواهر التي يمكن أن تحدث في صناعة ما على المدى البعيد.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. معرفة نقاط قوة وضعف الصناعة الدوائية في الجزائر؛
2. معرفة العوامل التي تحدد هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
3. معرفة القوى التي تؤثر على المنافسة داخل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
4. يتناول البحث قطاعا مهما وهو الصناعة الدوائية، حيث ترتبط هذه الصناعة بصحة الإنسان وذلك من خلال توفير أدوية لعلاج مختلف الأمراض.
5. تصنف الجزائر ضمن مجموعة الصناعات الدوائية الناشئة، حيث أنها تحقق منذ سنوات معدلات نمو عالية للطلب على الأدوية، غير أن العرض المحلي لم يستطع أن يتماشى معها، فكانت الواردات البديل الأساسي لها مما خلق عبئا متواصلا على الإقتصاد الجزائري. ومع ضعف وهشاشة الصناعة المحلية ظهرت الحاجة إلى ضرورة بناء صناعة محلية قادرة على تلبية متطلبات السوق المحلية، فأصبح بناؤها والتأسيس المتين لها من الإنشغالات الرئيسية التي تستدعي التحليل.

### خامسا: أهداف الدراسة

تتمحور أهداف الدراسة حول نقطتين رئيسيتين هما:

1. تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر وإبراز مختلف قوى المنافسة فيها وكيف تؤثر على الهيكل؛
2. الوقوف على واقع الصناعة الدوائية الجزائرية على الصعيد المحلي والعالمية خاصة بعد التحولات والتطورات الأخيرة.

### سادسا: المنهج المتبع

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدماً للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، حيث إعتمدت دراستنا على ثلاث مناهج، المنهج الوصفي في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالإقتصاد الصناعي وهيكل الصناعة، والمفاهيم المتعلقة بالمنافسة والقوى الخمسة لبورتر، بالإضافة إلى الجوانب النظرية للصناعة الدوائية.

**المنهج التحليلي** فيما يخص الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تحليل الصناعة الدوائية على المستوى العالمي والمحلي وكذا تحليل العوامل التي تحدد هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، وتحليل القوى الخمسة لـ Porter المشكلة له.

كما تم الإعتماد على **المنهج التاريخي** وذلك لمتابعة التطور التاريخي للصناعة الدوائية في الجزائر ومختلف التغيرات التي طرأت عليها.

### سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1) **المجال الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على تباين درجة تأثير كل قوة من قوى نموذج Porter الخمسة على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، كما إهتمت بدراسة محددات هيكل هذه الصناعة.
- 2) **المجال المكاني:** إقتصرت هذه الدراسة على الصناعة الدوائية في الجزائر.
- 3) **المجال الزمني:** من ناحية الإطار الزمني، لم تعتمد الدراسة على فترة زمنية محددة وذلك لنقص وصعوبة الحصول على البيانات الخاصة بكل سنة، إلا أن الدراسة ركزت على البيانات المتعلقة بالسنوات الأخيرة (من 2013 إلى 2018).

### ثامناً: صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في طريقنا لإنجاز هذه الدراسة، فيما يلي:

1. قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع باللغة العربية، ورغم تناول هذا الموضوع في المراجع الفرنسية والإنجليزية إلا أنها ليست متوفرة لنا بشكل كبير.
2. الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والإحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية وخاصة الإحصائيات المتعلقة بصناعة الدواء في الجزائر ككل، ذلك بسبب عدم وجود إدارات أو أطراف تساعد على توفير مثل هذه الإحصائيات وتقديمها للباحثين.

### تاسعاً: الدراسات السابقة

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة، تم الإنطلاق من عدد من الدراسات السابقة، يمكن عرضها فيما يلي:

1. عراقي عادل (2009-2010)، "هيكل الصناعة والميزة التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تمحورت الدراسة حول تسليط الضوء على دراسة تأثير هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، خاصة في السوق الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية لمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008. توصلت الدراسة إلى عدم قدرة المجمع الصناعي صيدال على مواجهة حدة

المنافسة من قبل المنتجات المستوردة، حيث يتخصص المجمع في صناعة الدواء الجينيس، وينتج أكثر من 200 دواء أغلبها أدوية جينية هذا يعتبر من بين التهديدات التي يواجهها المجمع، من قبل الدواء الأصلي الذي يتم إستيراده من الخارج، وخاصة أمام توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي، رغم أن الدواء الجينيس يمكن أن يعمل نفس عمل الدواء الأصلي وله جودة لا تقل عن جودة الدواء الأصلي.

2. مياح عادل (2009-2010)، "هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة صناعة الدواء في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تتمحور الدراسة حول تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في هيكل الصناعة. وتوصلت إلى أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعقدة خاصة وأنها بدأت تعاني من المنافسة، وأن منظومة الأدوية في الجزائر باتت مهددة بخطر إنفتاح السوق على المنافسة الأجنبية، وتموقع الجزائر اليوم كسوق مفتوحة على الإستيراد، دون أي إجراء تحفيزي للصناعة المحلية، وتعتبر الشراكة هي البديل الإستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء وذلك للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

3. خطاب موراد (2015/2016)، "أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة- دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تتمحور هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير السياسات الصناعية الجزائرية على الصناعة الدوائية. وتوصلت إلى أن السياسات الصناعية المنتهجة ضمن قطاع الصناعة الدوائية من طرف الدولة الجزائرية أثرت على التركيز داخل القطاع من خلال زيادة هذا الأخير، حيث كان العدد الإجمالي لمؤسسات القطاع 51 مؤسسة في سنة 2005 لتصبح 57 مؤسسة سنة 2014، كما توصلت الدراسة إلى أن السياسات الوطنية فشلت في الخروج من التبعية لأن نسبة الواردات مرتفعة تقدر بحوالي 64% من الطلب الكلي، وهذا راجع لضعف البحث والتطوير على مستوى المؤسسات المنتجة محليا وإتساع قائمة الأدوية المطلوبة مقارنة بالمنتجة محليا.

4. بوشمال عبد الرحمان (2016/2017)، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية- دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تتمحور الدراسة حول تسليط الضوء على دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى إعتقاد مجمع صيدال على إستراتيجية القيادة في التكلفة إضافة إلى توسع تشكيلة منتجاته، حيث تمكّن المجمع الدوائي صيدال من التوصل لتشكيلة واسعة لمنتجاته بسعر منخفض وجودة عالية مما جعله يحتل مكانة تنافسية مقارنة بالمنافسين وهذا ما بينته مؤشرات قياس التنافسية مما جعل الحكومة تباشر بتوقيف إستيراد المنتجات المصنعة من قبل صيدال.

## عاشرا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة بتناولها عددا من الجوانب لم ترد أو لم يتم التركيز عليها ضمن الدراسات السابقة، وهي تتمثل في:

1. إختلاف الإطار التاريخي للدراسة حيث تناولت هذه الدراسة مختلف التغيرات التي حدثت في الصناعة الدوائية الجزائرية في سنواتها الأخيرة خاصة خلال الفترة ما بين 2013/2018؛
2. دراسة عينة تتكون من 20 مخبر وشركة قائمة في الصناعة الدوائية الجزائرية دون الإقتصار على شركة واحدة أو مخبر واحد، مع التركيز في حساب مؤشرات التركيز على ثمانية متعاملين (شركات ومخابر) والتي تعتبر هي الرائدة في الصناعة الدوائية الجزائرية وذلك نظرا لعدم توفر معلومات عن كامل الصناعة؛
3. التركيز على تحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر بإستخدام نموذج القوى الخمسة لبورتر.

## إحدى عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، حيث:

1. يتناول الفصل الأول تحليلاً نظرياً عاماً، وهو بعنوان "الإطار العام لهيكل الصناعة". تطرقنا فيه إلى "مدخل للإقتصاد الصناعي" كمبحث أول، حيث حاولنا من خلاله التعرف على الإقتصاد الصناعي ووجهات النظر فيه، ومن ثم تناولنا نموذج الـ SCP كمنهج تحليل في الإقتصاد الصناعي وحاولنا التعرف على مراحل تطوره ومن ثم التعرف على العناصر المكونة له. بعدها تطرقنا إلى "أساسيات حول هيكل الصناعة" كمبحث ثاني، حاولنا من خلاله التعرف على مفهوم الصناعة والمصطلحات المتداخلة مع هذا المفهوم، ومن ثم التطرق إلى تعريف هيكل الصناعة، ومن بعدها تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء. تناول المبحث الثالث "الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة"، من تركيز وعوائق دخول وتمييز المنتجات بالإضافة إلى التكامل العمودي.

2. يحمل الفصل الثاني عنوان "تحليل المنافسة في الصناعة وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر". حيث إنطلقنا من "عموميات عن المنافسة" كمبحث أول، تناولنا فيه مفهوم المنافسة وأهم المفاهيم المتداخلة معها ومن ثم حاولنا تحليل الخطوات المختلفة للمنافسة وتحديد الأساليب أو الإستراتيجيات العامة التي تساعد على مواجهة المنافسة. ومن ثم تطرقنا إلى أشكال هيكل المنافسة باختلاف أنواعها كمبحث ثاني، من سوق المنافسة الكاملة وسوق المنافسة الإحتكارية وسوق إحتكار القلة إلى سوق الإحتكار. وفي المبحث الثالث المعنون بـ "نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة"، حاولنا من خلاله التعرف على نموذج القوى الخمسة لبورتر ومن ثم التطرق إلى كل قوة من هذه القوى.

3. في الفصل الثالث الموسوم بـ "نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر"، حاولنا التطرق إلى مدخل للصناعة الدوائية كمبحث أول، من خلال التعرف على ماهية الصناعة الدوائية ومن ثم إلقاء نظرة على الصناعة الدوائية على المستوى العالمي، بعدها إلقاء الضوء على الصناعة الدوائية في الجزائر. ومن خلال المبحث الثاني المعنون بـ "هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر" حاولنا من

خلاله تحديد الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة الدوائية الجزائرية من خلال معرفة درجة تركيز هذه الصناعة والعوائق المختلفة التي تحول دون الدخول إليها ومدى تمييز المنتجات والتكامل العمودي فيها. أما في المبحث الثالث حاولنا "تحليل القوى الخمسة للصناعة الدوائية الجزائرية" وذلك بالتطرق إلى أثر كل قوة من هذه القوى على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

شهد التحليل الإقتصادي تطورا كبيرا خلال العقود الأخيرة، ومع ظهور الإقتصاد الصناعي تغيرت مفاهيم كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية، حيث يعتبر الإقتصاد الصناعي من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة وكبير حجم السوق، حيث يركز على دراسة حركية الصناعة وطريقة عملها وفق منهج هيكل - سلوك - أداء، لذلك فقد حاول العديد من الباحثين تحليل ودراسة الخواص الأساسية للصناعات والأسواق وعملوا على إدراج مؤشرات مختلفة من أجل قياس هذه الخصائص بشكل كمي، ويعتبر هيكل الصناعة وهو أحد أبعاد ذلك النموذج الوسيلة التي تسمح لهم بدراسة هذه الخصائص.

ويشمل هيكل الصناعة على أبعاد رئيسية يتحدد من خلالها نوع وشكل صناعة معينة، وهذه الأبعاد تتمثل في التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات، التكامل العمودي.

وفي إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للإقتصاد الصناعي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول هيكل الصناعة؛

المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.

## المبحث الأول: مدخل للإقتصاد الصناعي

عرف الإقتصاد تطورات وتحولات كبيرة في العقود الأخيرة، حيث ظهرت مناهج تحليل وأدوات متعددة وفي أشكال مختلفة ويعتبر الإقتصاد الصناعي واحد من هذه الأشكال، وفي هذا المبحث سوف نتناول مفهوم الإقتصاد الصناعي وحجر الزاوية فيه.

### المطلب الأول: ماهية الإقتصاد الصناعي

#### أولاً: تعريف الإقتصاد الصناعي

الإقتصاد الصناعي هو فرع من الإقتصاد والذي يتعامل مع المشاكل الإقتصادية للمنشآت والصناعات وعلاقتها بالمجتمع. ويعرف هذا المصطلح في الأدبيات الإقتصادية العديد من المسميات على غرار "إقتصاديات الصناعة" "Economics of Industries"، "الصناعة والمبادلة" "Industry and Trade" و"السياسة والتنظيم الصناعي" "Industrial organization policy"، التجارة "Commerce"، إقتصاديات الأعمال "Business Economics" وغيرها من المصطلحات، إلا أن مصطلح الإقتصاد الصناعي "Industrial Economics" والذي جاء به P.W.S. Andrews في بداية الخمسينات هو الأكثر شهرة وإستخداماً.<sup>1</sup>

ولقد شكل إتساع مجال الإقتصاد الصناعي مشكلة رئيسية حالت دون التوصل إلى وضع تعريف شامل وكامل له، ويمكن التمييز بين مجموعتين من التعاريف للإقتصاد الصناعي تناولت المجموعة الأولى منها الإقتصاد الصناعي على أنه تطور للإقتصاد الجزئي\*، أما المجموعة الثانية فقد تناولت الإقتصاد الصناعي كمذهب مستقل عن الإقتصاد الجزئي.<sup>2</sup>

#### (1) الإقتصاد الصناعي على أنه تطور للإقتصاد الجزئي:

الإقتصاد هو ذلك العلم الذي يدرس السلوك الإنساني بإعتباره علاقة بين الرغبات الإنسانية غير المحدودة وندرة الموارد ذات الإستخدامات المتعددة.<sup>3</sup> ووفقاً لهذا التعريف الذي قدمه Lionel Robbins فإن علم الإقتصاد يهتم بالمشكلة الإقتصادية والتي تنتج عن ندرة الموارد في الطبيعة وعدم تناهي الحاجات الإنسانية.

<sup>1</sup> R.R.Barthwal, **Industrial Economics: An introductory text book**, 2<sup>nd</sup> edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2004, P 01.

\* الإقتصاد الجزئي **Microeconomics**: هو فرع من علم الإقتصاد، يهتم بتحليل ودراسة القرارات على مستوى الأفراد المستهلكين وكذا المنشآت المنتجة، وتأثير هذه القرارات على الآخرين.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنة، **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 104.

<sup>3</sup> Gary S. Becker, **The Economic Approach to Human behavior**, The university of Chicago Press, USA, 1976, P 03.

فالفرد لا يستطيع أن يشبع كل رغباته بسبب موارده المحدودة وخاصة وأن هذه الرغبات تتعدد وتتجدد باستمرار وحتى مع تزايد قدرته المادية فإنه لا يستطيع أن يفي أو يشبع كل رغباته.<sup>1</sup> لذلك يجب أن تكون تصرفات المستهلك وقراراته منطقية وعقلانية وغير متضاربة ومنسجمة مع سعيه الحثيث والدائم لتحقيق مصالحه والوصول إلى الوضع الأفضل الممكن، من خلال تعظيم منفعته الكلية في حدود إمكانياته.<sup>2</sup> وكذلك الأمر بالنسبة للمنتج، حيث أن ندرة الموارد الاقتصادية من أرض، مواد خام، عمل، ورأس المال تدفعه إلى إتخاذ بعض القرارات حول الإنتاج والتوزيع على غرار؛ ماذا يجب أن ننتج؟ وبأي كميات؟ ماهي الطريقة المثلى للإنتاج؟ كيف يتم توزيع الإنتاج؟<sup>3</sup> كل هذه القرارات تفسر سلوك المنتج في حالات السوق المختلفة، وهي الحالات التي يسعى الإقتصاد الصناعي لدراستها، وفي الإقتصاد الجزئي أيضا يتم دراسة سلوك المنتج والذي يرتبط بندرة الموارد، وبسبب هذه الحقيقة فإن بعض الإقتصاديين يعتبرون أن الإقتصاد الصناعي هو في المقام الأول تفصيل وتطوير للنظرية التقليدية للمنشأة والتي تُدرَس في ظل الإقتصاد الجزئي.<sup>4</sup>

ويؤكد Stigler بأن الإقتصاد الصناعي لا يوجد كعلم مستقل لكنه ببساطة شكل آخر عن الإقتصاد الجزئي.<sup>5</sup> ويعتبر Tirole في مقدمة كتابه أن الإقتصاد الصناعي هو دراسة لوظائف الأسواق، وبأنه ركيزة أساسية في علم الإقتصاد الجزئي.<sup>6</sup>

كما يرى Cahue أن الإقتصاد الصناعي هو مجال من النظرية الاقتصادية الجزئية الجديدة، تنشط خاصة في إطار المنافسة غير الكاملة وإختلاف المعلومات، حيث وصفه بالإقتصاد الجزئي الحديث.<sup>7</sup> إن النظر إلى الإقتصاد الصناعي على أنه تطور للإقتصاد الجزئي أمر مفهوم تمامًا، كلاهما يهتمان بالجوانب الاقتصادية للمنشآت والصناعات ويسعيان إلى تحليل سلوكها. ومع ذلك، هناك البعض يرى بأنهما مختلفان عن بعضهما وأن الإقتصاد الصناعي علم مستقل بذاته عن الإقتصاد الجزئي.

## (2) الإقتصاد الصناعي كمذهب مستقل عن الإقتصاد الجزئي:

إن القول بأن الإقتصاد الصناعي لا يوجد كعلم مستقل لكنه ببساطة شكل آخر عن الإقتصاد الجزئي يجانب الحقيقة، فالفرق بينهما ينشأ من التأكيد الجاري بأن الإقتصاد الصناعي يؤكد على العمل التطبيقي وتأثير ذلك على السياسات، وأن له سمات من الإقتصاد الجزئي ومن الإقتصاد الكلي، وله قاعدة نظرية قوية من الإقتصاد الجزئي، كما أنه يوفر تطبيقات مفيدة للإدارة الصناعية والسياسات العامة.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، الإقتصاد الجزئي، مكتبة بستان المعرفة، مصر، 2005، ص 08.

<sup>2</sup> عابد فضلية، رسلان خضور، التحليل الإقتصادي الجزئي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص.ص 63، 64.

<sup>3</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 18، 19.

<sup>4</sup> R. R. Barthwal, Op. Cit, P. P 02, 03.

<sup>5</sup> Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, Industrial Economics: Issues and Perspectives, 2<sup>nd</sup> edition, Palgrave Macmillan, London, 1994, P 01.

<sup>6</sup> Jean Tirole, The Theory of Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge, 1988, P 01.

<sup>7</sup> محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 104، 105.

<sup>8</sup> Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, Op. Cit, P.P 01,02.

ورغم ذلك فهناك إختلاف بين الإقتصاد الجزئي والإقتصاد الصناعي، فالإقتصاد الجزئي هو علم إستنتاجي وتجريدي بينما الإقتصاد الصناعي هو ذو طبيعة عملية وقياسية. والإقتصاد الجزئي أيضا يفترض تعظيم الأرباح كهدف للمنشأة في حين أن الإقتصاد الصناعي لا يؤمن بالهدف الواحد لتعظيم الأرباح ويبحث عن هدف المنشأة من خلال الحقائق الظاهرة، ويركز على القيود التي تعرقل تحقيق الأهداف ويحاول إزالتها ولهذا فهو علم نشط (Active) بطبيعته. وفوق ذلك كله فإن للإقتصاد الصناعي دورا بارزا حيث يمثل مجالا مهما للجمع بين النظرية والتطبيق وكذلك يسمح بإستخدام التحليلات الجزئية (Micro) والتحليلات الكلية (Macro) إضافة إلى التحليل المكاني والزمني والتحليل المؤسسي والتحليل التكنولوجي والتحليل السلوكي والهيكلي والتحليل القطاعي .. إلخ.<sup>1</sup>

وحسب Cabral فإن الإقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بدراسة الأسواق والصناعات لا سيما الطريقة التي تتنافس بها المنشآت مع بعضها البعض، وكيفية عمل الأسواق. والسبب الرئيسي للنظر للإقتصاد الصناعي بأنه موضوع منفصل هو تركيزه على دراسة إستراتيجيات المنشأة والتي تميز تفاعل السوق، ففي حين يركز الإقتصاد الجزئي على هيكل المنافسة الكاملة والإحتكار التام، يركز الإقتصاد الصناعي بالدرجة الأولى على الحالة المتوسطة والمتمثلة في إحتكار القلة.<sup>2</sup> من خلال كل ما سبق نستنتج أن الإقتصاد الصناعي ليس إقتصاد جزئي ولكن هناك تقارب بين مجالات إهتمامهما، ويمكن توضيح أوجه الإختلاف بين المذهبين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أوجه الإختلاف بين الإقتصاد الجزئي والإقتصاد الصناعي

| أوجه الإختلاف               | الإقتصاد الجزئي                | الإقتصاد الصناعي                              |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| جودة المعلومات              | معلومات كاملة ومثلى            | معلومات غير كاملة وغير مثلى                   |
| عقلانية الأفراد الإقتصاديين | عقلانية مثلى                   | عقلانية إجرائية                               |
| خصائص السوق                 | تكافؤ العرض والطلب             | تنوع هياكل السوق                              |
| حجم المنشآت                 | متساوي                         | مختلف، دخول غير متساوي للسوق (عوائق الدخول)   |
| دالة الإنتاج                | متشابه من حيث تقنيات الإنتاج   | تعدد تقنيات الإنتاج، تنافسية سعرية وغير سعرية |
| سلوك المنشآت                | Price Taker مع غياب سلطة السوق | سلوك إستراتيجي من أجل الحصول على سلطة السوق   |
| تنظيم السوق                 | السوق منظم ذاتيا               | ضرورة تنظيم السوق من قبل الدولة               |

Source : J. L. Levet, L'économie Industrielle en évolution les faits face aux théories, Ed. Economica, Paris, 2004, P 33.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. ص 07، 08.

<sup>2</sup> Luis M. B. Cabral, Introduction to Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge, 2000, P 03.

من خلال الجدول رقم (1-1) يتضح لنا أن هناك إختلافات كثيرة تميز الإقتصاد الصناعي عن الإقتصاد الجزئي، الأمر الذي يعزز وجهة نظر الإقتصاديين الذين ينظرون للإقتصاد الصناعي كعلم مستقل بذاته.

ومن التعاريف التي نظرت إلى الإقتصاد الصناعي على أنه مذهب قائم بذاته نجد التعريف الذي قدمه Scherer، وحسبه فإن الإقتصاد الصناعي يهتم بالطريقة التي يتم من خلالها التوفيق بين الأنشطة الإنتاجية والطلب على السلع والخدمات داخل المجتمع، وهذا من خلال بعض الآليات التنظيمية المعروفة على غرار آلية السوق الحر\*، وهذا في الوقت الذي يؤثر فيه التباين والعيوب في آليات التنظيم على مدى قدرة المنتجين على إشباع الإحتياجات الإقتصادية.<sup>1</sup>

كما يعرفه بامخرمة بأنه العلم الذي يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وإنعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية (الحكومية)\* المناسبة إزاء ذلك.<sup>2</sup> ومن جهة أخرى هناك من يعرف الإقتصاد الصناعي بأنه علم واسع يشمل في نطاقه كل الإمكانيات الصناعية على مستوى المنشأة والفروع الصناعية التي تضم العديد من المنشآت، وعلى مستوى القطاع الصناعي عامة مع دراسته وتحليل تلك الإمكانيات.<sup>3</sup>

أخيراً، يمكن تعريف الإقتصاد الصناعي على أنه العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات والأسواق من حيث الهيكل، وبتحليل المنشآت العاملة في تلك الأسواق، كما يدرس مستويات الأداء لهذه المنشآت، ويتعدى ذلك إلى دراسة التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر.

### ثانياً: تطور الإقتصاد الصناعي

شهد الإقتصاد الصناعي في تطوره العديد من المراحل هي:

#### 1) ظهور تخصص الإقتصاد الصناعي:

على الرغم من أن أصول الإقتصاد الصناعي يمكن ردها إلى قرون سابقة، إلا أنه لم يظهر كميدان للبحث إلا في منتصف القرن الثامن عشر، حيث يجمع بعض الباحثين على أن أعمال Adam Smith تعتبر من الأعمال الأولى التي أدت إلى ظهور الإقتصاد الصناعي، خاصة بعد صدور مؤلفه المشهور ثروة الأمم (Wealth of nations) عام 1776، والذي درس فيه عوامل الإنتاج والتوازن، من خلال تطرقه إلى نظريات التسعير داخل الأسواق، حيث ذكر أن السوق هي الوسيلة الوحيدة التي تضمن التنسيق بين

\* السوق الحر Free market: مصطلح يشير إلى الأسواق متحررة من تدخلات الحكومات وقيودها.

<sup>1</sup> Gideon Gono, **Industrial Economic And Economic Development**, PhD in Strategic Management, School of business and Economics, Atlantic International University, 2007, P 07.

\* السياسات الصناعية Industrial policies: مختلف التدابير والإجراءات التي تلجأ إليها الحكومة لمراقبة التحولات في الصناعة وتنفيذ سياسات معينة باستخدام وسائل متعددة كالترقية الجمركية.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، **إقتصاديات الصناعة**، الطبعة الثانية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 44.

<sup>3</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، **إقتصاديات الإنتاج الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 16.

المصالح المتناقضة للأفراد من خلال ما يعرف باليد الخفية\*. بعد Adam Smith ظهرت العديد من المدارس الفكرية، منها المدرسة التاريخية بقيادة S. Jevon حيث قام بتطوير نظرية الطلب\* والمنفعة الزمنية\*، كما تمكن من صقل المفاهيم الخاصة بالتكاليف وعوامل الإنتاج. بعدها جاء Knight ووضع نموذج المنافسة الكاملة، إلا أن الإقتصاديين الذين جاؤوا بعده إعتبروا أن فرضية المنافسة الكاملة غير مناسبة لوصف السلوك الحقيقي للمنشآت. بعد ذلك جاءت نظرية Joan Robinson للمنافسة غير الكاملة وتحليل Chamberlin للمنافسة الاحتكارية. هاتين النظريتين خاصة نظرية Chamberlin فتحت مجالات جديدة في الإقتصاد الصناعي وأصبح الإحتكار، إحتكار القلة، تنوع المنتجات، وما إلى ذلك من أكثر المواضيع دراسة، وكان تأثير أعمال Chamberlin على الإقتصاد الصناعي عميقا لدرجة أنه يعتبر السمة الوحيدة الأكثر أهمية في الإقتصاد الصناعي المعاصر.<sup>1</sup>

## (2) الإقتصاد الصناعي عند مارشال:

يعتبر الإقتصادي Alfred Marshall أب الإقتصاد الصناعي الحديث، حيث وضع أسسه النظرية وبدأ كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، وفي كتابه مبادئ الإقتصاد سنة 1890 نفي قانون الغلة الذي تحدث عنه Ricardo في المجال الزراعي، وتم إثبات قانون الغلة المتزايدة، هذا التصور (الغلة المتزايدة\*)، الإحتكار) مكن Marshall من طرح مشكلة الموازنة بين المنافسة الكاملة ومبدأ الغلة المتزايدة، والوصول به إلى حالة تناقض.<sup>2</sup>

حيث قدم Marshall تحليلا مفصلا للظواهر التي يمكن أن تحدث في صناعة ما على المدى البعيد، وفي نفس الوقت قام بتفسير هياكل الصناعة، فوفقا لـ Marshall فإن قدرة بعض المنشآت على تحقيق وفورات الحجم (إقتصاديات السلم) الداخلية والخارجية وإمكانية زيادة العوائد تشجع هذه المنشآت على النمو مما يدفع بالصناعة حتما إلى الميل لوضع الإحتكار.<sup>3</sup>

## (3) الإقتصاد الصناعي في أمريكا:

ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية مدرستان في هذا المجال هما مدرسة هارفرد ومدرسة شيكاغو، وفيما يلي عرض لما قدمته كل مدرسة في مجال الإقتصاد الصناعي.

\* اليد الخفية **Invisible hand**: هي إستعارة ابتكرها الإقتصادي آدم سميث، حيث يرى بأن الفرد الذي يقوم بالإهتمام بمصلحته الشخصية يساهم أيضاً في إرتقاء المصلحة الخيرة لمجتمعه ككل، واستخدم هذا المصطلح في إشارة إلى توزيع الدخل.

\* نظرية الطلب **Demand theory**: إن لكل سلعة أو خدمة سعر في السوق، وبالتالي فإن نظرية الطلب هي التي تدرس كيف يتكون هذا السعر؟ ولماذا يتغير؟ وتعتبر نظرية الطلب أساس منحنى الطلب، والذي يربط رغبة المستهلك بعدد البضائع المتاحة.

\* المنفعة الزمنية **Time Utility**: تعني أن تكون السلعة أو الخدمة موجودة ومتاحة للمستهلك وفي الوقت الذي يطلبها فيه.

<sup>1</sup> R. R. Barthwal, Op. Cit, P.P 06,07.

\* قانون الغلة المتزايدة **Law of Increasing Returns**: هو قانون يصف ما يحدث للناتج من تغير في الكمية المستخدمة من أحد عناصر الإنتاج مع بقاء الكمية المستخدمة من العناصر الإنتاجية الأخرى ثابتة، فوفقا لهذا القانون فإنه كلما أضيفت وحدات متماثلة من عنصر الإنتاج المتغير إلى الوحدات الثابتة فإن الإنتاج يزداد بشكل متزايد.

<sup>2</sup> إيمان نعمون، تحليل أثر تبنى الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 126.

<sup>3</sup> K. Huynh, D. Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004, P 09.

## أ) مساهمات مدرسة هارفرد في الإقتصاد الصناعي:

مع بداية سنة 1930، أثرت جامعة Harvard على الإقتصاد الصناعي بأكمله، حيث هدفت إلى دراسة الظروف والأسباب الحقيقية لأزمة الكساد العالمي التي وقعت فيها أمريكا سنة 1929، وحاولت تقديم تصور مستقل لهذا الفرع المعرفي من الإقتصاد، هذا ما جعل هذا التوجه يحظى بالإعتراف من قبل جمعية الإقتصاد الأمريكي سنة 1941 والتي تضم العديد من الباحثين أمثال A. Berle و G. Means حيث نشرت هذه الجمعية كتابا بعنوان (The modern corporation and private property) قدمت فيه الإحصائيات الرسمية القانونية والمالية بالنسبة إلى عملية إظهار المبادئ التفسيرية لزيادة التركيز في القوة الإقتصادية في الصناعة. ومن جانب آخر سلط مؤلفوا هذا الكتاب الضوء على الفصل بين الملكية والإدارة في المنشأة، وساعدت أبحاثهم في تحديد الهيمنة المتزايدة للمنافسة الإحتكارية، الأمر الذي يتعارض مع الإقتصاد الكلاسيكي وبذلك فإن الأسعار لن تكون مرنة والتي يفترض أن تكون الإشارة التي يتولد منها التوازن.<sup>1</sup>

شكلت هذه الأعمال منطلقا لأعمال E. Mason الذي حاول التوصل إلى إيجاد أدوات جديدة، تمكّن من وصف الأحداث الواقعية داخل الأسواق، وحسب Mason فإن محور إهتمام الإقتصاد الصناعي هو دراسة النشاط الحقيقي للأسواق والمنشآت وليس البحث عن الأداء الأمثل، كما أن الإقتصاد الصناعي لا يتوقف عند حد إيجاد إجراءات تنظيم الإحتكار داخل الأسواق، وإنما يتجاوز ذلك إلى البحث عن الهياكل المختلفة للأسواق، وطبيعة التفاعل بين تلك الهياكل وسلوك المنشآت الناشطة داخل الصناعة وأدائها، وهذا ما جعله يتوصل إلى وضع أداة جديدة للتحليل الإقتصادي، وهي نموذج الهيكل - السلوك - الأداء، والذي عرضه لأول مرة في الملتقى الذي نظّمته منظمة American economica Association سنة 1938.<sup>2</sup> وقد إستمر الكتاب المتعاقبون في جامعة Harvard وعلى رأسهم Bain حيث ركز على أهمية هيكل الصناعة وقد قام بدراسات هامة خاصة فيما يتعلق بعوائق دخول الصناعة، والتي تشكل إلى جانب كل من تركيز السوق وتمييز المنتج العناصر الأساسية لهيكل الصناعة، وعندما أصبحت دراسات جامعة Harvard جزء من التيار الرئيسي للإقتصاد الصناعي، وبتطور أساليب التحليل الإقتصادي والإقتصاد القياسي\* وتطبيقها في هذا الحقل، فإن جامعة Harvard قد إبتعدت أكثر عن أسلوب دراسة الحالة المؤسساتية، ومع ذلك يبقى أسلوبهم متميزا بتأكيده على الدراسة التجريبية وتركيزها كذلك على هيكل الصناعة. وعلاوة على ذلك الإعتقاد السائد بهذه المدرسة والذي يؤكد أهمية القوة الإحتكارية المتصلة بهياكل معينة للصناعة كموضوع عام في تحليل الإقتصاد الصناعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> J. L. Magakian , M. A. Payaud, **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie de L'entreprise**, 2<sup>nd</sup> Edition, Bréal, Paris, 2007, P 33.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

\* **الإقتصاد القياسي** أو **Econometrics**: هو أسلوب من أساليب التحليل الإقتصادي يهتم بالتقدير العددي أو الكمي للعلاقات بين المتغيرات الإقتصادية، معتمدا في ذلك على النظرية الإقتصادية، الرياضيات، الإحصاء، للوصول إلى هدفه الخاص بإختبار الفروض والتقدير ومن ثم التنبؤ بالظواهر الإقتصادية.

<sup>3</sup> روجر كلارك، **إقتصاديات الصناعة**، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 23.

## (ب) مساهمات مدرسة شيكاغو في الإقتصاد الصناعي:

تختلف مدرسة Chicago عن مدرسة Harvard في العديد من الأوجه، فمن الناحية المتعلقة بالأساليب العلمية المتبعة، يعتمد كتاب مدرسة Chicago أكثر في تحليلهم على النظرية الإقتصادية المعهودة (عادة في ظل المنافسة) ويختلفون في ذلك مع كتاب مدرسة Harvard التي تستخدم تحليلا نظريا يكون في بعض الحالات غير مقيدا بالنظرية الإقتصادية المتعارف عليها. ولقد كان كتاب Chicago عادة متشككين في الفرضيات والحجج التي تستخدم بواسطة التيار الرئيسي للإقتصاديين الصناعيين، وخاصة فيما يتصل بأمور السياسة. فقد حاول كتاب Chicago استخدام نظرية السعر التقليدية لتحليل ونقد الفرضيات المختلفة التي سبق وضعها، مشيرين إلى الحالات التي لا تتفق فيها هذه الفرضيات مع الفروض النيوكلاسيكية لتعظيم الربح. وكان كتاب Chicago دائمي التشكك في الحجج التي سبق تقديمها عن سياسة التدخل في الصناعة الخاصة، فيحاجون عادة بأن عناصر السلوك الإداري وهيكل الصناعة التي إعتبرها الإقتصاديون هامة، لا تقدم في الحقيقة مبررا حقيقيا لتدخل الحكومة.<sup>1</sup>

## (4) الإقتصاد الصناعي في فرنسا:

إتجاه جديد بدأ في الظهور في سنوات السبعينات، في إطار الفكر الفرنسي بشكل جوهري، وذلك في الوقت الذي أدت الأزمة الإقتصادية إلى جعل الإقتصاديين في حيرة من أمرهم، حيث أن سلسلة الأفكار التقليدية لم يتم التراجع عنها، ولكن إهتمامات وأفكار جديدة بدأت في الظهور، ذلك أن المجموعات الصناعية والمالية، المنشآت العابرة للأوطان، أصبحت مواضيع للدراسة، وكذا الطفرات الهيكلية التي تميزت بها الإقتصاديات، تحت تأثير التكنولوجيات الجديدة التي تتطور وتزدهر في مجال المعلوماتية والإتصالات التكنولوجية الحيوية، تقسيمات جديدة للنظام الإنتاجي تمثلت في شكل (السلسلة أو الفرع، والمجموعة) وكذا تطبيق والإستعانة بطرق أو أدوات جديدة مستعارة من العلوم الأخرى مثل حالة تحليل النظام، حيث تم الإستغناء عن النهج أو المقاربة الميكانيكية (الآلية) التي كانت تميز الإقتصاد الصناعي التقليدي. وفي بداية سنوات الثمانينات ظهرت مجموعة أخرى تطلق على أعمالها إسم الإقتصاد الصناعي الجديد، وتمثل هذه المدرسة تقارب وتصالح مع النظرية النيوكلاسيكية المعروفة بالتوازن الجزئي، مع التخلص من الإستطرادات الموجودة في النموذج التقليدي المناقضة لتدخل الدولة في الحياة الإقتصادية، وإستخدام أدوات جديدة في تحليل الصناعة بحيث أنه على سبيل المثال الأسواق المشكوك فيها تصبح أفضل في الواقع أمام هذه الأدوات، بمعنى تأخذ في عين الإعتبار واقع الهياكل الصناعية القائمة، أو أدوات القرار في المستقبل الغامض المرتبط كثيرا بالإستراتيجيات الطارئة، التي يجب وضعها في التنفيذ من طرف المنشآت المسيطرة على الأسواق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص.ص 23، 24.

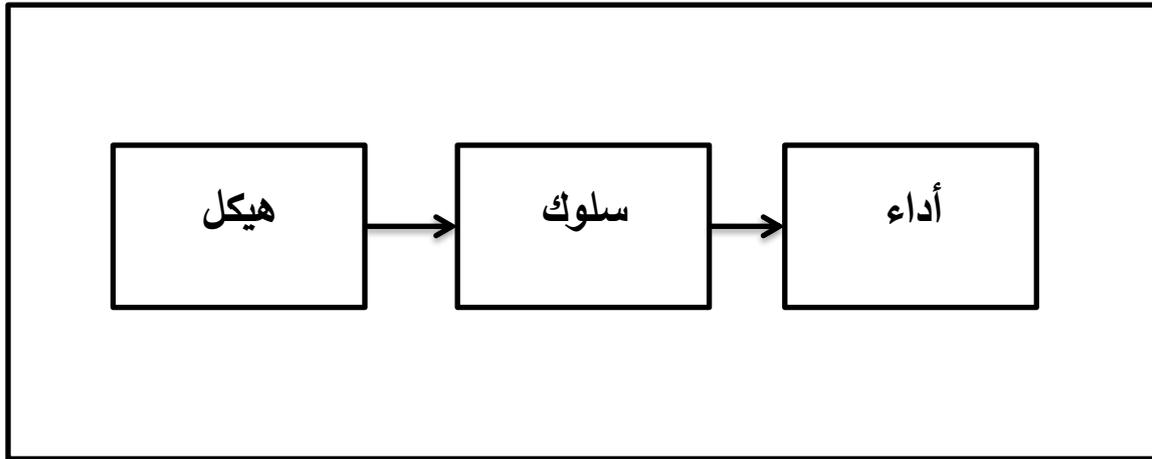
<sup>2</sup> إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص 129.

## المطلب الثاني: نموذج الـ SCP\* كمنهج تحليل في الإقتصاد الصناعي

يعتبر نموذج الـ SCP من أهم النظريات التقليدية التي يمكن الإعتماد عليها في تحديد درجة المنافسة في الصناعة، حيث أن هذه النظرية التقليدية في الإقتصاد الصناعي تقترض وجود علاقة مستقرة وسببية بين هيكل الصناعة وسلوك المنشأة وأداء السوق. وبما أنه من المفترض أن تكون هذه العلاقة مستقرة فإن هناك صلة مباشرة تربط بين متغيرات الهيكل والأداء.<sup>1</sup>

تم وضع هذا النموذج من قبل Edwarde Mason خلال أربعينيات القرن الماضي، وبعده جاء تلميذه Joe Bain خلال سنوات الخمسينات من القرن الماضي، حيث إفترض كل من Mason و Bain وأتباعهما أن هناك علاقة مباشرة ذات إتجاه واحد بين هيكل الصناعة، سلوك الصناعة، وأداء الصناعة.<sup>2</sup> ويمكن توضيح النموذج الأولي لهذا النهج كما يلي:

الشكل رقم (1-1): الشكل الأولي لنموذج هيكل - سلوك - أداء .



Source : Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, **Industrial Economics: Issues and Perspectives**, 2<sup>nd</sup> edition, Palgrave Macmillan, London, 1994, P 16.

وفقا لهذا النموذج الأولي الموضح في الشكل رقم (1-1)، فإن هيكل الصناعة يؤثر على سلوك المنشآت العاملة في هذه الصناعة، والسلوك بدوره يؤثر على أداء تلك المنشآت.<sup>3</sup> لكن هذا التحليل تعرض للعديد من الإنتقادات التي أكدت على أن العلاقة بين مكونات هذا النموذج هي أكثر تعقيدا من ذلك، حيث يمكن أن تكون هناك علاقة عكسية بين مكوناته فقد يؤثر السلوك على الهيكل، كما قد يؤثر الأداء على السلوك وعلى الهيكل.<sup>4</sup>

\* هيكل - سلوك - أداء : Structure – Conduct – Performance.

<sup>1</sup> Jeffrey Church, Roger Ware, **Industrial Organization: A strategic approach**, Mc\_Hill Coompanies, USA, 2000, P 425.

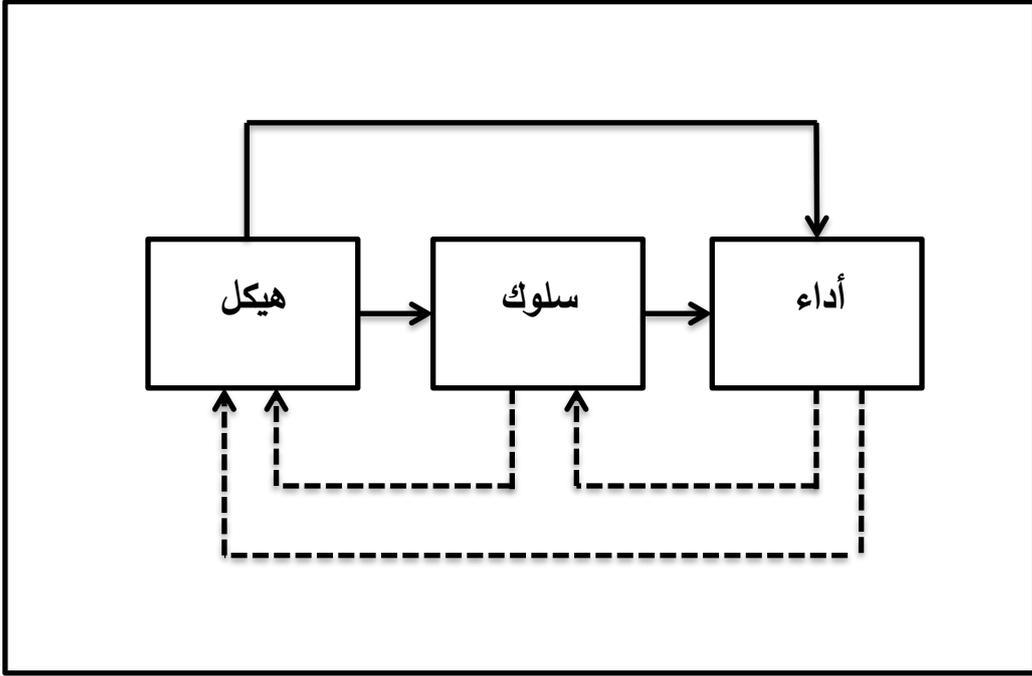
<sup>2</sup> D. E. Waldman, E.J. Jensen, **Industrial Organization: Theory and Practice**, 4<sup>th</sup> edition, Pearson, USA, 2013, P03.

<sup>3</sup> John Lipczynski and others, **Industrial Organization ; Competitive, Strategy, Policy**, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, UK, 2005, P 06.

<sup>4</sup> George Norman, Darlene C. Chisholm, **Dictionary of Industrial Organization**, Edward Elgar, UK, 2014, P 02.

ويمكن إبراز هذه العلاقات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الشكل المعدل لنموذج هيكل - سلوك - أداء



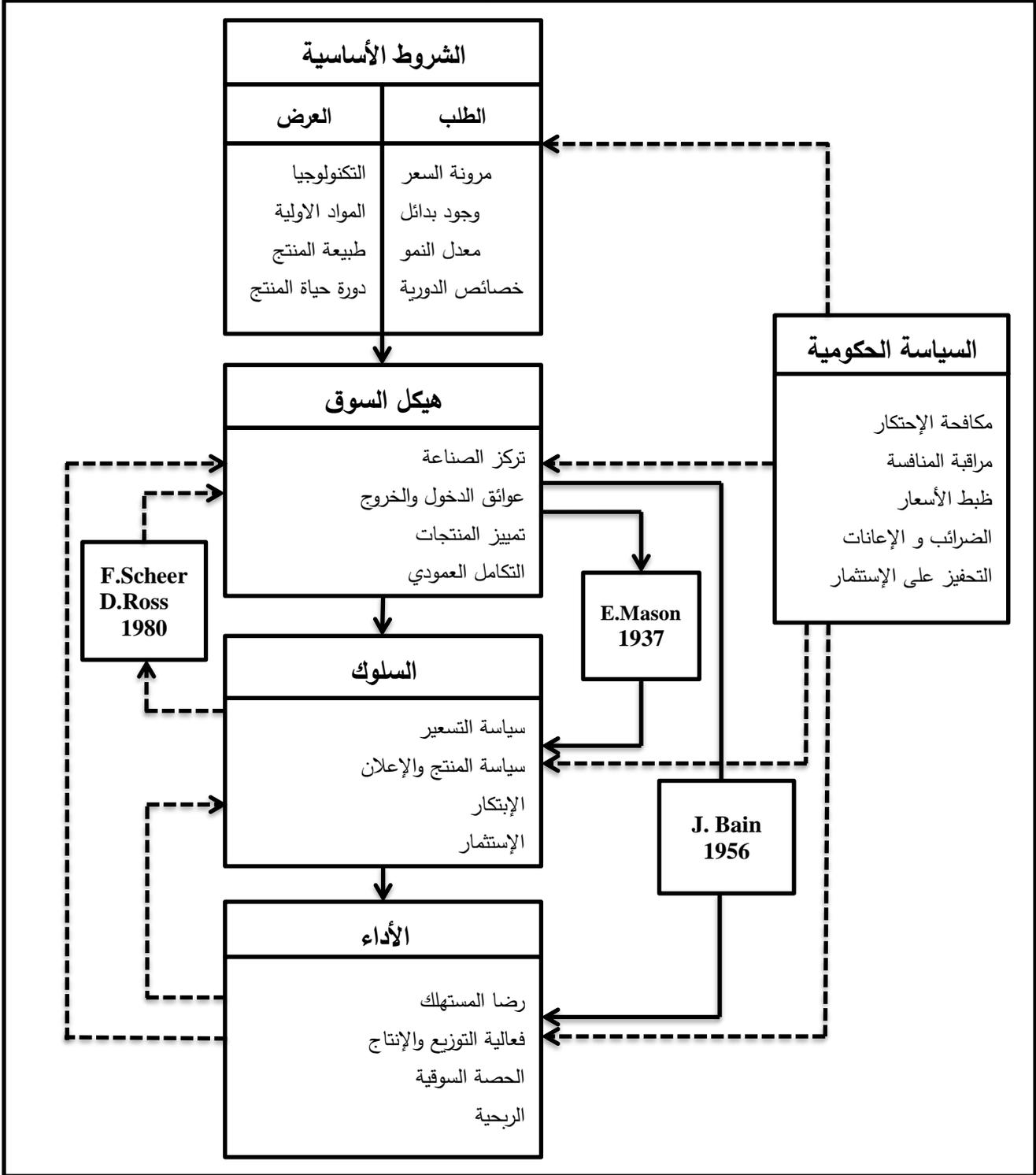
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– George Norman, Darlene C. Chisholm, **Dictionary of Industrial Organization**, Edward Elgar, UK, 2014, P 02.

من خلال الشكل رقم (1-2) نلاحظ العلاقة الخطية المباشرة بين كل من الهيكل والسلوك والأداء، حيث أن الهيكل يؤثر على السلوك، والسلوك بدوره يؤثر على الأداء، وبالتالي نستنتج أن الهيكل يؤثر على الأداء. وتمثل الخطوط المنقطعة الموجودة في الشكل احتمالية وجود تغذية عكسية أي تأثير السلوك على الهيكل، وتأثير الأداء على السلوك وعلى الهيكل.

لم يتوقف نموذج SCP عن التطور عند هذا الحد، بل شهد خلال السنوات السابقة العديد من التعديلات والتطورات منها ما قوبلت بالنقد والرفض واعتبرت فاشلة ومنها ما حظيت بقبول عند البعض، وعموماً يمكن توضيح أهم التطورات التي عرفها هذا النموذج والتي أحدثت ثورة كبيرة في مجال الإقتصاد الصناعي وذلك من خلال الشكل اللاحق.

الشكل رقم (1-3): الشكل الأساسي لنموذج هيكل - سلوك - أداء - أداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- J. L. Levet, **L'économie Industrielle en évolution les faits face aux théorie**, Ed. Economica, Paris, 2004, P 48.
- Andreas Papatheodorou , **Corporate Rivalry and Market**, I.B. Tauris, USA , 2006, P 22.

من الشكل رقم (1-3) نلاحظ العلاقة الخطية الأحادية المباشرة بين الهيكل والسلوك التي جاء بها E. Mason سنة 1937، والتي أضاف لها تلميذه J. Bain سنة 1956، ويوضح الشكل أيضا العلاقة العكسية بين السلوك والهيكل التي جاء بها F. Scheer و D. Ross سنة 1980، وأيضا العلاقات

العكسية بين الأداء والسلوك وبين الأداء والهيكل. من جهة أخرى، يبين الشكل وجود عاملين إضافيين يؤثران على النموذج، حيث يتمثل العامل الأول في الظروف أو الشروط الأساسية التي تؤثر وبدرجة كبيرة ومباشرة على هيكل الصناعة من خلال عوامل العرض والطلب مما يساهم في تحديد نوع المنافسة وحجمها، أما العامل الثاني فيتمثل في السياسات الحكومية والتي لها تأثير مباشر على كل من الهيكل والسلوك والأداء وبشكل كبير خاصة على ظروف الصناعة وقدرتها على وضع عوائق الدخول.

### المطلب الثالث: مكونات نموذج SCP

يتكون نموذج SCP من ثلاث مكونات أساسية هي هيكل الصناعة وسلوك المنشأة وأداءها في الصناعة، وفيما يلي شرح لكل منها:

#### أولاً: الهيكل Structure

يقصد به الطريقة التي ترتبط بها المكونات أو المتغيرات المختلفة داخل الصناعة، حيث تتكون وبشكل عام من جملة من المتغيرات مثل عدد المشترين والبائعين، الحواجز التي تحول دون دخول منشآت جديدة، تمايز المنتجات، مدى التكامل العمودي والتنوع. ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات هيكلية داخلية (تحددها طبيعة المنتجات والتكنولوجيا المتاحة في الصناعة) والمتغيرات الهيكلية التابعة (التي تحددها المنشآت أو الحكومات).<sup>1</sup> وسوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الموالي.

#### ثانياً: السلوك Conduct

يشير السلوك إلى الطرق التي تتفاعل بها المنشآت في الصناعة مع بعضها البعض والممارسات التي يعتمدها لتحقيق أهدافهم التنافسية. فسلوك المنشآت داخل الصناعة هو إنعكاس للنشاط التنافسي والمتمثل في إستراتيجيات التسعير، وسياسات تصميم المنتجات والخدمات، وكيف تعلن وتروج لمنتجاتها.<sup>2</sup> وبالتالي فالسلوك يشير إلى سلوك (تصرفات) المنشآت في الصناعة، حيث يهتم بالقرارات التي تتخذها هذه المنشآت وطريقة إتخاذها، كما يركز على كيفية قيامها بتحديد الأسعار سواء بشكل مستقل أو من خلال التحالف مع الآخرين داخل الصناعة، ويهتم أيضاً بنشاطات الإعلان والبحث والتطوير ومقدار الإنفاق المخصص لهذه الأنشطة.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: الأداء Performance

إن السلوكيات هي التي تحدد الأداء، ويمكن النظر إلى الأداء من منظورين، الأول يخص المنشأة والثاني يخص الصناعة، ففي الحالة الأولى تقاس النتائج المالية، الحصة السوقية الفعلية، أما في الحالة

<sup>1</sup> Zbigniew Matyjas, The role of the Structure – Conduct – Performance for the development of Industrial Organization Economics and Strategic Mngement, Journal of Positive Management, Vol 05, No 2, P 56.

<sup>2</sup> Pradeep S. Mehta, A Functional Competition Policy for India, Academic foundation, india, 2006, P 287.

<sup>3</sup> Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, Op. Cit, P 15.

الثانية فيتعلق الأمر بمعرفة هل الإنتاج فعال؟ أمثلية تخصيص الموارد، التطور التقني السريع، الرفاه الاجتماعي ورضا المستهلك، إذا لم يتحقق أي من هذه المعايير فإن هذا يدل على وجود تدخل من طرف الدولة.<sup>1</sup>

فالأداء يعتبر كنتيجة لمجموعة الإستراتيجيات التي إتبعها المنشآت الناشئة في الصناعة، ويمكن أن يشير الأداء إلى قيمة مضافة إلى القيمة الأصلية لعنصر ما (مثل تحسين نوعية خدمة ما)، ومن حيث مستوى التحليل فإنه يمكن التمييز بين الأداء على المستوى الكلي (الإقتصاد الوطني) والأداء على المستوى الجزئي (أداء المتعاملين الإقتصاديين) والأداء على المستوى البيئي (أداء صناعة ما)، ويعتبر هذا الأخير هو محور إهتمام دراسات الإقتصاد الصناعي.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: أساسيات حول هيكل الصناعة

يعتبر هيكل الصناعة عنصر مهم يعتمد عليه في تحليل صناعة معينة، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إيجاد مفهوم واضح لهيكل الصناعة وتحديد طبيعة العلاقة التي تربطه بعناصر نموذج SCP.

### المطلب الأول: مفهوم الصناعة

#### أولاً: تعريف الصناعة

تأخذ كلمة الصناعة معنيين أساسيين بحسب هدف إستخدامها، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي تشمل إستخراج الخامات الأولية من باطن الأرض (وهو ما يعرف بالصناعة الإستخراجية) كما تشمل إجراء عمليات تحويلية على ما يتم الحصول عليه من الطبيعة، قد تمتد في سلسلة من عدة حلقات (وهذا ما يعرف بالصناعة التحويلية).<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى قد يقصد بها وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس المادة الخام أو نفس طريقة التصنيع.<sup>4</sup> ومنه يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من المنشآت تقدم سلع أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن سلع أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك، وعلى سبيل المثال، فإن مشروبات بيكاربونات الصودا، والمشروبات الثمرية وقارورات المياه يمكن إعتبار كل منها بديلاً للآخر لأنها تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للمستهلك.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن الطاهر علي، هيكل السوق وربحية القطاع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010، ص.ص 20، 21.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> جودة عبد الرزاق، الصناعة والتصنيع في مصر، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 21.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>5</sup> Charles W. L. Hill, Gareth Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, 2012, P 47.

## ثانياً: التمييز بين الصناعة والمصطلحات المشابهة

غالباً ما يساء فهم مصطلح الصناعة مع العديد من المصطلحات المشابهة على غرار السوق والقطاع وفيما يلي سوف نحاول توضيح الفرق بين هذه المصطلحات:

## (1) الفرق بين الصناعة والسوق:

ينصرف معنى السوق (Market) بوجه عام إلى المكان الذي تلتقي فيه قرارات البائعين والمشتريين بشأن تبادل السلع والخدمات، إلا أن التقدم التكنولوجي الكبير في وسائل الإتصال والمواصلات كان من شأنه ضرورة التوسع في مفهوم السوق بحيث أصبح غير قاصر على مكان محدد.<sup>1</sup>

ويمكن التفريق بين الصناعة والسوق من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. الصناعة هي مجموعة من المنشآت تقدم منتجات متشابهة وتؤدي نفس الوظيفة، في حين أن السوق هو نظام يساعد المشتريين والبائعين على التفاعل والدخول في معاملات تتعلق بتبادل السلع والخدمات؛
2. في الصناعة، هناك نوع واحد من السلع أو الخدمات في حين أن السوق يعرض مجموعة متنوعة من السلع والخدمات؛
3. تهتم الصناعة بالمنتجين في حين يهتم السوق بالمستهلكين؛
4. في الصناعة، المنافسة تكون بين المنشآت لإنتاج أفضل المنتجات وإكتساب الميزة التنافسية، في حين يتنافس البائعين والمشتريين في السوق مع بعضهم البعض حيث يحاول كل مشتري إختيار المنتج الأفضل بينما يحاول البائع بيع أكبر قدر من المنتجات والحصول على أكبر حصة في السوق.

## (2) الفرق بين الصناعة والقطاع:

القطاع (Sector) هو عبارة عن مجموعة من الصناعات تربطها مجموعة من الخصائص والصلات الوطيدة<sup>3</sup>، ولتوضيح الفرق بين القطاع والصناعة بشكل أفضل، لاحظ قطاع الرعاية الصحية كمثال، حيث يشمل هذا القطاع جميع الأنشطة المتعلقة بإنتاج أو تسليم السلع والخدمات المتعلقة بالطب والرعاية الصحية، ومن بين بعض الصناعات في هذا القطاع نجد صناعة الرعاية الصحية، صناعة الأدوية، صناعة التكنولوجيا الحيوية، صناعة منظمات صيانة الصحة وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن براك الفوزان، المنافسة في المملكة العربية السعودية، مكتبة القانون والإقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 51.

<sup>2</sup> **Difference Between Industry and Market**, <https://keydifferences.com/difference-between-industry-and-market.html>, 12/02/2019.

<sup>3</sup> Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Op Cit, P 48.

<sup>4</sup> **Sector vs. industry vs. market: The difference**, <https://www.profolus.com/topics/sector-vs-industry-vs-market-difference/>, 05/02/2019.

## المطلب الثاني: تعريف هيكل الصناعة

يقصد بالهيكل أي جسم مركب ما، بأنه النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا الصناعة في هذه الحالة كجسم مركب فيتعين علينا تفحص الطريقة التي ترتبط فيها المكونات المختلفة للصناعة أي البائعون والمشترون وكيف يرتبطون ببعضهم البعض.<sup>1</sup> في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، حيث كان الهدف هو تقييم مدى إقتراب عدد البائعين أو شكل الصناعة من حالة المنافسة الكاملة أو من حالة الإحتكار التام، وذلك من أجل إستنتاج آلية أداء المنشأة، ومع إكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا إنخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير، هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المنشآت) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المنشآت الموجودة في الصناعة فعلا والقوة السوقية لهذه المنشآت.<sup>2</sup>

وإنطلاقا من ذلك، يعبر عنه Bain بأنه يعني تلك الخصائص المستخدمة لتنظيم الصناعة والتي تترك تأثيرا إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة. ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لإستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد:<sup>3</sup>

1. درجة تركيز البائعين؛
2. درجة تركيز المشترين؛
3. درجة الإختلاف والتنوع فيما بين السلع؛
4. شروط الدخول إلى السوق.

كما قد يقصد بهيكل الصناعة، الطريقة التي ترتبط بها المكونات أو المتغيرات المختلفة داخل الصناعة<sup>4</sup>، أي هو مصطلح يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المنشآت وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادا أخرى أهمها: ظروف الدخول إلى الصناعة من قبل منشآت أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل العمودي أو الأفقي بين المنشآت في الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 26.

<sup>2</sup> عراقي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، نوفمبر 2010، ص 2.

<sup>3</sup> R. R. Barthwal, Op Cit, P 68.

<sup>4</sup> Zbigniew Matyjas, Op Cit , P 56.

<sup>5</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 55، 56.

المطلب الثالث: تحليل العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء**أولاً: العلاقة (هيكل - سلوك)**

يتأثر سلوك المنشآت في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المنشأة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز يتوقع أن يميل سلوك المنشآت في هذه الصناعة نحو الإحتكار التام (العدد واحد صحيح)، بينما في صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة أو ضئيلة (تساوي العدد صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المنشآت فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها. كذلك فإنه في ظل وجود عوائق ضخمة أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة، ومن ثم ترسب الإتجاهات التركيبية فيها، بإعتبار أن عوائق الدخول تعتبر في حد ذاتها أحد العوامل المسببة للتركيز، ويتوقع أن يتسم سلوك المنشآت في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الإتفاق (الضمني أو العلني) من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثماره في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية، أو إستخدام سياسة التمييز في المنتجات عن طريق الدعاية والإعلان لكسب ولاء مشتري منتجاتها وبالتالي جعل مهمة الدخول إلى الصناعة من قبل المنشآت الجديدة صعبة.<sup>1</sup>

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض العلاقات بين عناصر هيكل الصناعة وعناصر السلوك:

**(1) السياسة التسعيرية وهيكل الصناعة:**

تخفيض أسعار منتجات المنشآت القائمة في الصناعة ولو مؤقتاً في حالة توقعها هجوماً من قبل المنشآت الراغبة في الدخول، هي إحدى أشكال السلوك المؤدية إلى الحفاظ على عوائق الدخول، وبالتالي إستمرارية الوضع التركيبي فيها، في المقابل تؤدي القوة السوقية\* إلى تحكم أفضل في الأسعار.<sup>2</sup>

**(2) الإعلان وتركز الصناعة:**

إتفق العديد من الكتاب حول وجود علاقة بين كثافة الإعلان ودرجة تركيز الصناعة، حيث يرى Cable أن المنشآت في إحتكار القلة لديها الفرصة للإستحواذ على مبيعات من منافسيهم مما يقودهم إلى مزيد من الإعلانات، في حين يرى Sutton بأن إقتصاديات الحجم في الإعلان تشجع على تحول المبيعات للصناعات ذات التركيز المعتدل عنه في الحالة صناعات التركيز المنخفض، كما يرى بأن المنشآت التي لديها دافع أقوى للإعلان التوسعي في الصناعات ذات التركيز العالي يمكنها تحقيق مكاسب إعلانية أكثر، أما Ress فيرى أن كثافة الإعلان تزداد مع التركيز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

\* قوة السوق **Market Power**: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى درجة الإحتكار الناجمة عن العناصر المكونة لهيكل الصناعة، حيث يعطي الإحتكار للمنشأة درجة من التحكم والسيطرة على السعر وعلى الإنتاج ونوعية المنتجات التي تقوم ببيعها.

<sup>2</sup> أسامة سنوسي، **هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص 14.

<sup>3</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص. ص 213- 215.

**(3) هيكل الصناعة والإختراع:**

لقد أوضح Arrow أن ظروف المنافسة أكثر مواتة لتشجيع الإختراعات من ظروف الإحتكار، ففي حالة المنافسة يصبح المخترع محتكرا نتيجة لبراءة الإختراع التي تعطي له الحق في إستخدام الإختراع وبيع حق الإستخدام لمن يرغب، وإعتبر أن الحافز في ظل الإحتكار يكون أقل منه في ظل المنافسة. وفي المقابل Demsetz إعتبر أن ظروف الإحتكار أكثر ملائمة لتشجيع الإختراع من ظروف المنافسة، حيث يرى أن ربح المخترع المحتكر يكون أكبر من ربح المخترع المتنافس.<sup>1</sup>

**ثانيا: العلاقة (سلوك - أداء)**

يكتسب سلوك المنشآت في صناعة معينة أهميته من تأثيره على عدة مؤشرات أداء إقتصادية في الصناعة من أهمها معدل ربحية المنشآت المنتجة، مستوى الكفاءة الإنتاجية، حجم التطور التقني ومعدل النمو في الصناعة. وتتخذ التغيرات في هذه المؤشرات أهمية خاصة في الموازنة بين التغيرات في مستوى الأسعار في الصناعة ومن ثم الميول التضخمية فيها، وبين التطور في الإنتاجية أو في التقنية المستخدمة فيها.<sup>2</sup>

وتظهر العلاقة بين عناصر السلوك وعناصر الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

**(1) الكثافة الإعلانية والربحية:**

من المتوقع أن توجد هناك علاقة بين الكثافة الإعلانية والربحية\*، فمن ناحية يؤدي إرتفاع الكثافة الإعلانية إلى زيادة إرتباط المستهلك بمنتجات المنشأة، مما يقلل من إحتمال نجاح منشآت جديدة في الدخول إلى الصناعة، ولا شك أن هذا يزيد من مقدرة المنشأة على الإحتفاظ بالأرباح غير العادية، أو زيادتها في الأمد الطويل، وفي المقابل كلما كانت الوحدة بسعر أعلى كلما كان حافزا أكبر للإنفاق على الإعلان.

**(2) البحث والتطوير والربحية:**

أثبت Branch في دراسة أجراها على 111 منشأة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1950 - 1965)، أن البحث والتطوير من المتغيرات التي تؤثر جوهريا في الأرباح، في المقابل الربحية العالية للصناعة تؤدي إلى تخصيص ميزانية وفقا لهذا النشاط.

**ثالثا: العلاقة (أداء - هيكل)**

إن مستوى أداء المنشأة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المنشآت في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي: بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص.ص 220-224.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> أسامة سنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

\* الربحية **Profitability**: هي مؤشر لقياس الأداء توضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة، وهي تعبر عن العلاقة بين الأرباح التي تحققتها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في ذلك.

الإتجاهات التركزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستوياتها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

يعد هيكل الصناعة الركيزة الأساسية في منهجية التحليل التي يعتمد عليها الإقتصاد الصناعي، وهو يشمل على مجموعة من المحددات والأبعاد الرئيسية سنقوم بتوضيحها من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: تركيز الصناعة

##### أولاً: تعريف تركيز الصناعة

لقد ظهر المفهوم الإقتصادي للتركز في أوروبا لأول مرة في أوائل القرن الماضي حيث تناول الإقتصادي الفرنسي Sismondi هذا المفهوم بالدراسة والتحليل. وقد عرف Sismondi التركيز بأنه وجود عدد صغير من المنشآت الكبيرة الكثيفة رأس المال، وإنقراض المنشآت الصغيرة وخصوصاً المهنية، ويرجع السبب في ذلك \_ حسب رأي Sismondi \_ إلى الحرية المطلقة والتي تميز بها المسار الإقتصادي والتي أثر فيها المذهب الحر في النشاط الإقتصادي في ذلك الوقت. فالمنافسة الحرة تسبب في تضائل رؤوس أموال المنشآت الحرفية وإندثارها تدريجياً تاركة طبقة عريضة من العمال المأجورين بدون عمل.<sup>2</sup>

أما العالم الألماني Sombart فقد ميز بين ثلاث مفاهيم للتركز هي: تركز الإنتاج، تركز الثروة وتركز النفوذ، وقصد بتركز الإنتاج الكيفية التي يتوزع بها الإنتاج الكلي على عدد المنشآت القائمة بالإنتاج وقد أوضح Sombart أن التركيز قد يؤثر في النظام الإقتصادي والإجتماعي، فطُرق الإنتاج في المنشآت ذات رؤوس الأموال الكبيرة تعتبر مصدر إثراء وتطوير لطرق الإنتاج في الصناعة وبالتالي يمكن أن تعد ميزة للإقتصاد ككل.<sup>3</sup>

والمقصود بتركز الصناعة هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت، لذا ففي قياس تركز الصناعة ينصب إهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمنشآت في كل صناعة، وبإفتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركيزاً كلما قل عدد المنشآت المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المجلد 2، 1989، ص 41.

<sup>3</sup> بن الطاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 29.

كما يعرف التركيز الصناعي بأنه التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المنشآت المنتجة فيها. ويوجي هذا التعريف للتركز بأن العناصر الأساسية في قياس التركيز الصناعي هي:<sup>1</sup>

1. عدد المنشآت في الصناعة أو عدد أكبر المنشآت ضخامة في الحجم حسب نوع مقياس التركيز، حسب ما سنرى فيما بعد؛
2. الحجم النسبي لكل من المنشآت الداخلة في القياس (أي حجم كل منشأة من المنشآت الداخلة في القياس منسوب إلى الحجم الكلي للصناعة)، أو بمعنى آخر نصيب كل منشأة من الحجم الكلي للصناعة.

### ثانياً: أهمية قياس تركيز الصناعة

تبرز أهمية قياس التركيز في الصناعة فيما يلي:

1. إمكانية معرفة درجة المنافسة أو الإحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر، لأنه من المعروف أنه في الأسواق الإحتكارية تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة؛<sup>2</sup>
2. يبرز المقياس ما إذا كانت هناك منافسة في الأسواق وما نوع هذه المنافسة (منافسة كاملة، منافسة إحتكارية، منافسة قلة...)
3. يبرز المقياس إلى أي مدى تتحكم المنشآت الكبرى في المسار الإقتصادي؛<sup>3</sup>
4. وتبرز أهمية خاصية التركيز كذلك في قدرتها على تفسير العديد من السلوكيات الإستراتيجية للمنشآت العاملة في الصناعة، وكذلك في تفسير أداء تلك المنشآت، حيث نجد أن جزء كبير من الدراسات الميدانية التي عالجت جوانب السلوك والأداء داخل الصناعة كانت تعتمد في ذلك على مساهمة خاصية التركيز في تفسير تلك السلوكيات الإستراتيجية على غرار الإعلان والبحث والتطوير والتسعير وغيرها، حيث حاولت تلك الأبحاث التوصل إلى جانب العمل على تحديد مدى تأثير التغيير في التركيز على التغيير في طبيعة تلك السلوكيات وكذلك العكس أي تأثير السلوكيات على شدة التركيز داخل الصناعة.<sup>4</sup>

### ثالثاً: مقياس التركيز المطلقة

هذا النوع من مقياس التركيز يتحدد بعدد المنشآت العاملة بالصناعة والأنصبة النسبية لها، وذلك على أساس أنه كلما قل عدد المنشآت مع ثبات حجم الصناعة كلما زاد النصيب النسبي لكل واحدة منها، ومن ثم كلما زادت درجة التركيز.<sup>5</sup>

1 أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 56، 57.

2 سيد سليم عرفة، التسويق الصناعي، دار الرابية للنشر وتوزيع، الأردن، 2013، ص 71.

3 عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص 15.

4 محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

5 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

ويمكن ذكر أهم مقاييس التركيز المطلقة كالآتي:

### 1) نسبة التركيز Concentration Ratio:

ما هي الصناعات التي يهيمن عليها اليوم عدد قليل من المنشآت، أي إحتكار القلة؟ طور الإقتصاديون مؤشر نسبة التركيز للمساعدة في الإجابة على هذا السؤال، حيث أن نسبة التركيز هي النسبة المئوية لمبيعات الصناعة (الأصول، الإنتاج، قوة العمل، أو بعض العوامل الأخرى) التي يمثلها عدد  $r$  من المنشآت في الصناعة، وعادةً ما يكون رقم  $r$  في التعريف أربعة أو ثمانية، ولكن يمكن أن يكون أي رقم (ويكون رقماً صغيراً عادةً). تشير نسبة التركيز العالية إلى أن القليل من البائعين يشكلون الصناعة، في حين تشير نسبة التركيز المنخفضة إلى وجود عدد معتبر من البائعين يشكلون الصناعة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن نسبة التركيز هي أكثر المؤشرات إستخداماً، وتحسب نسبة التركيز  $r$  وفقاً للصيغة التالية:<sup>2</sup>

$$C_r = \sum_{i=1}^r \frac{x_i}{X} = \sum_{i=1}^r S_i$$

حيث:

$X$ : الإنتاج الكلي للصناعة؛

$X_i$ : الحصة السوقية للمنشأة؛

$C_r$ : نسبة التركيز لـ  $r$  منشأة.

يتميز مقياس نسبة التركيز بأنه يعامل كل المنشآت الداخلة في القياس بصورة متساوية، أي أن لها نفس الوزن في المقياس ولذلك فإنه يمتاز بالبساطة وسهولة التطبيق.

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المقياس:<sup>3</sup>

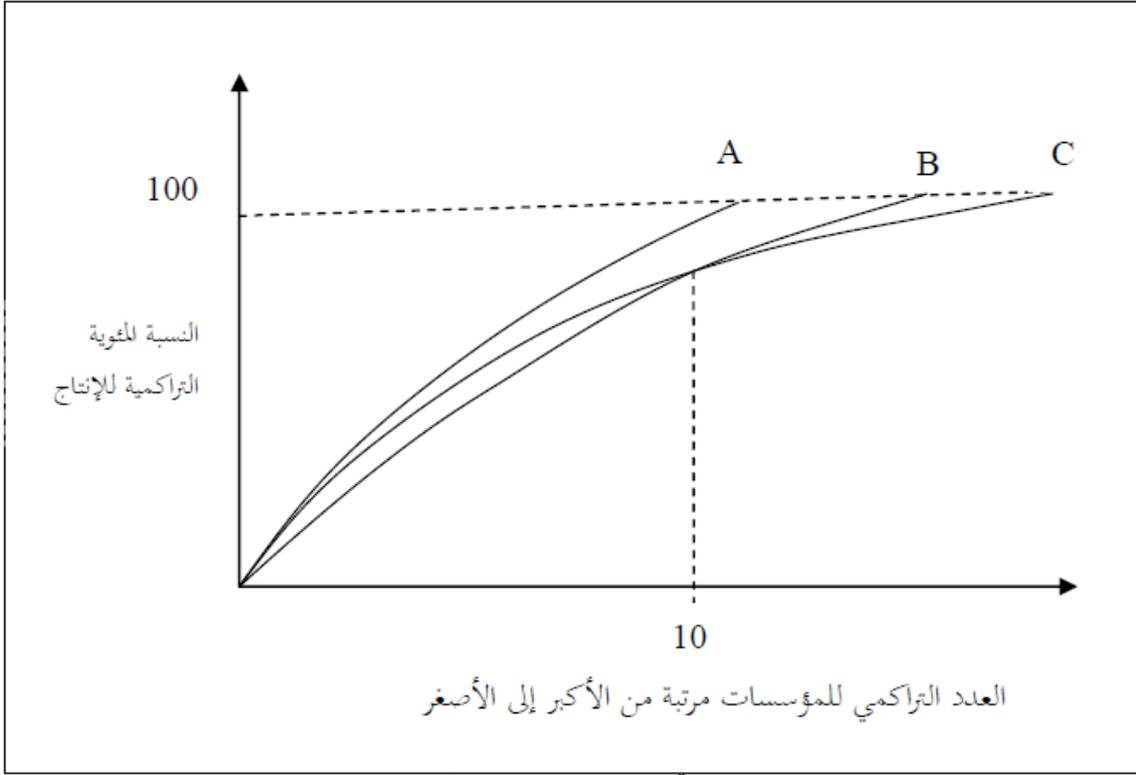
1. إن إختيار العدد  $r$  (عدد المنشآت الكبيرة) يتم بطريقة عفوية لا يخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر؛
2. محدودية المقياس، حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة إلى تركزها وفقاً لعدد المنشآت  $r$  المأخوذة في الإعتبار. كما هو موضح في الشكل في الصفحة الموالية.

<sup>1</sup> Roger A. Arnold, **Economics**, 9<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2008, P 513.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الشكل رقم (1-4): نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C



المصدر: روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 33.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B, C) إذا اخترنا  $(r = 10)$ ، وفي حالة  $(r > 10)$  فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركزا، وفي حالة  $(r < 10)$  فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركزا. كذلك فإن إرتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، يُفقد المقياس بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المنشآت المختارة.<sup>1</sup>

## (2) مقلوب عدد المنشآت **Reciprocal of firms number**:<sup>2</sup>

يعد مقلوب عدد المنشآت  $(\frac{1}{N})$  أبسط مقاييس التركيز، حيث  $N$  هي عدد المنشآت العاملة بالصناعة، ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة منشأة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس تساوي 1، وكلما زاد عدد المنشآت العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المقياس حتى تصل للصفر عندما تؤول  $N$  إلى ما لا نهاية، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دلّ ذلك على إنخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المقياس الأكثر ملائمة إذا كانت المنشآت التي تعمل بالصناعة متماثلة الحجم، فزيادة عدد المنشآت المتماثلة الحجم (أو ذات الحجم الأقل) مع ثبات حجم الصناعة يترتب عليها إنخفاض درجة التركيز.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 09، 10.

ومن أهم الإنتقادات الموجهة إلى هذا المقياس :

1. يُعتبر هذا المقياس مضللاً إذا كانت المنشآت التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل منشآت جديدة كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها؛
2. لا يأخذ هذا المقياس أثر تحويل المبيعات من منشأة صغيرة إلى منشأة كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم الصناعة.

### (3) مؤشر هيرفندال هيرشمان Herfindahl Hirschman Index:

هو مؤشر يستخدم بشكل متكرر من قبل الباحثين، ويعرف بأنه المجموع التريبيقي لقيم الحصص السوقية لجميع المنشآت الموجودة في الصناعة، ويرجع تسمية هذا المؤشر بـ Hirschman-Herfindahl إلى النزاع القائم حول أبوة هذا المؤشر.<sup>1</sup> ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$HHI = \sum_{i=1}^N (S_i)^2 \quad \text{أو} \quad HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2$$

يأخذ هذا المؤشر في الحسبان الحجم النسبي للمنشآت وتوزيعها في الصناعة، ويقترّب من الصفر كلما تواجد في الصناعة عدد كبير من المنشآت ذات الحجم المتساوي نسبياً.<sup>2</sup> والهدف من تربيع الحصص السوقية للمنشآت هو إعطاء وزن لكل منشأة بمقدار حجم حصتها السوقية داخل الصناعة، وبالرغم من عدم وجود قيم معيارية لهذا المؤشر يمكن الإعتماد عليها في تحديد مستوى التركيز، إلا أن هناك بعض المحاولات لوضع قيم معيارية له، مثل القيم التي تم إعتمادها من قبل وزارة العدل ولجنة التجارة الفدرالية الأمريكية.

حيث حددا حجم التركيز وفق القيم التالية:<sup>3</sup>

1. عندما يكون  $HHI < 0.15$  لا يوجد تركيز داخل الصناعة؛
2. عندما يكون  $0.15 \leq HHI < 0.25$  فإن التركيز يكون متوسطاً؛
3. عندما يكون  $0.25 \leq HHI$  فإن التركيز يكون مرتفعاً.

### (4) مؤشرات هانا وكاي Hannah and Kay index:

إقترح هانا وكاي (Hannah and Kay) مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر HHI ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها للمنشآت الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة التالية :

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \quad ; \quad \alpha > 0$$

<sup>1</sup> Jie Xu, **Market Research Handbook: Measurement, Approach and Practice**, iUniverse, USA, 2005, P 89.

<sup>2</sup> Theodore H. Moran, **Three Threats: An Analytical Framework for the CFIUS Process**, Peterson Institute for International Economics, USA, 2009, P34.

<sup>3</sup> U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, **Horizontal Merger Guidelines**, USA, August 19, 2010, P19.

<sup>4</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سبق ذكره، ص89.

حيث أن  $(\alpha)$  هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد  $(H)$  حالة خاصة في هذه الصيغة، حيث يكون  $(\alpha=2)$  الرقم المكافئ لـ  $(R)$  هو  $R^{1/1-\alpha}$  وبذلك تحصل على صيغة لمؤشر هانا وكاي كالاتي:

$$HKI = \left( \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/1-\alpha} ; \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

يتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت المنشآت ذات الحجم الكبير أوزاناً أكبر وذلك بزيادة قيمة  $\alpha$ .

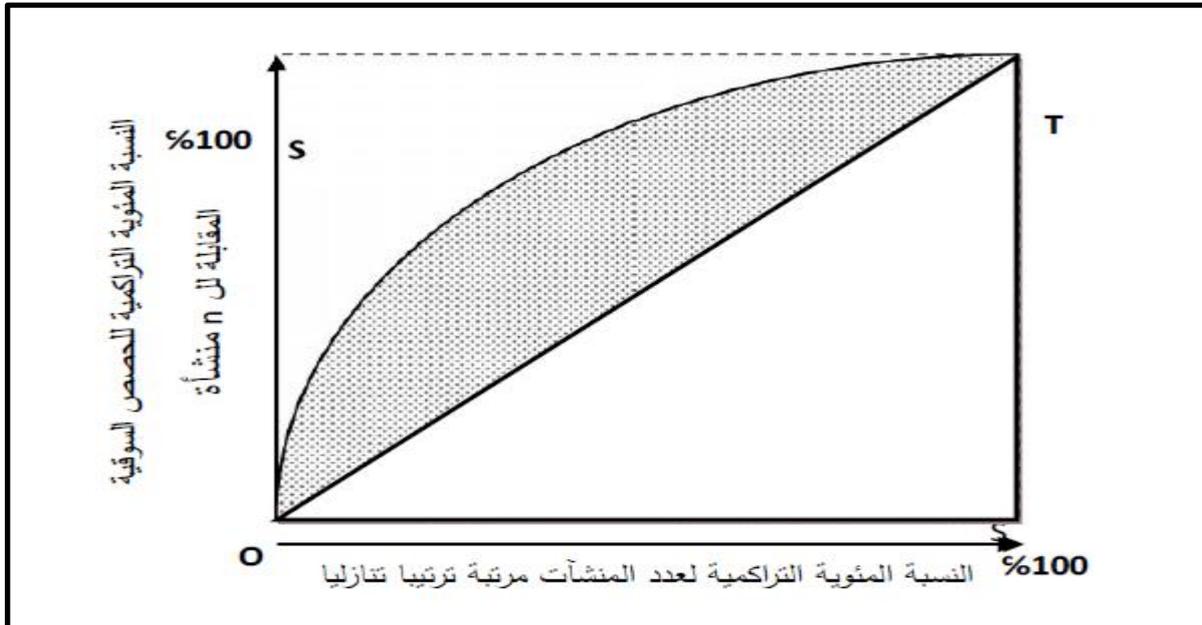
#### رابعاً: مقياس التركيز النسبية

ويتحدد هذا النوع من المقاييس بدرجة التشتت بين الأنصبة السوقية للمنشآت العاملة بالصناعة. فكلما زادت درجة التشتت بين الأنصبة السوقية للمنشآت كلما دل ذلك على زيادة درجة التركيز بغض النظر عن عدد المنشآت العاملة بالصناعة.<sup>1</sup> ويمكن ذكر أهم مقاييس التركيز النسبية فيما يلي:

#### (1) منحنى لورنز Lorenz Curve:

هو شكل بياني بسيط يصور التفاوت في توزيع الإنتاج بين المنشآت، حيث يقيس المحور الرأسي لمنحنى لورنز النسبة المئوية التراكمية للإنتاج بالصناعة، ويقاس المحور الأفقي النسبة المئوية التراكمية لعدد المنشآت (وليس العدد التراكمي للمنشآت)، وهنا ترتب المنشآت من الأصغر إلى الأكبر.<sup>2</sup> والشكل التالي عبارة عن تمثيل لمنحنى لورنز:

الشكل رقم (5-1): منحنى لورنز



Source : M. O. Lorenz, Methods of measuring the concentration of wealth, Publications of the American Statistical Association, Vol 9, N 70, June 1905, P 218.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>2</sup> بن الطاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 25، 26.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (1-5) تقعر المنحنى بعيداً عن خط المحور، ويعكس ذلك عدم تساوي حجم المنشآت وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر، كما يصور خط المحور OT حالة تساوي المنشآت في أحجامها، حيث أن Y% من الإنتاج تقابل Y% من المنشآت، وكلما زاد تباين المنشآت في أحجامها بعد منحنى لورنز عن خط المحور.<sup>1</sup>

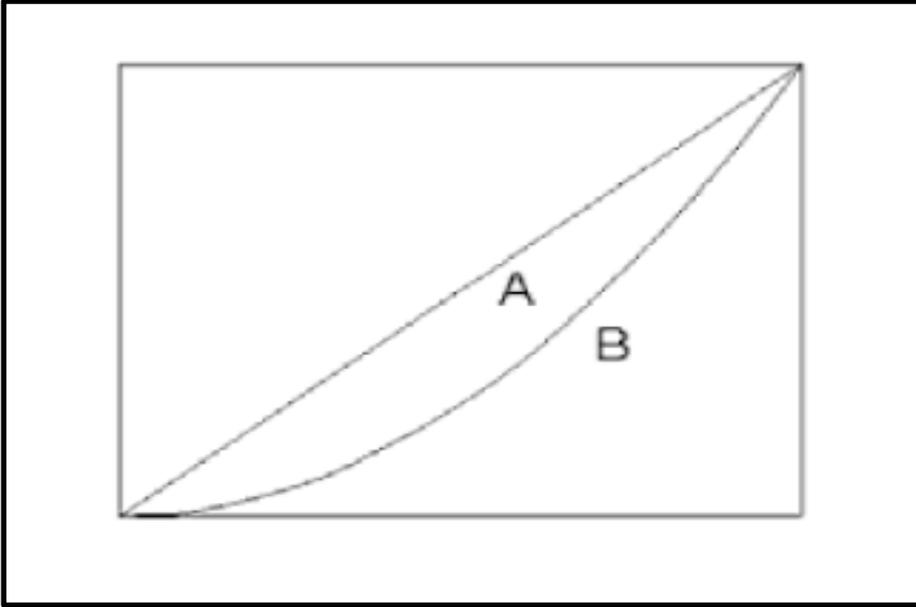
## (2) معامل جيني Gini Coefficient<sup>2</sup>:

معامل جيني هو أحد مؤشرات عدم المساواة الأكثر استخداماً، يقيس درجة توزيع الدخل لفئة معينة بيانياً، يتم تمثيل معامل جيني من خلال المساحة الواقعة بين 45° ومنحنى لورنز، ويمكن التعبير عنه على أنه جزء من المساحة الكلية أسفل القطر، ويمكن حسابه جبراً كما يلي:

$$I_G = \frac{A}{A + B}$$

يأخذ معامل جيني القيمة 0 إذا كان توزيع الدخل غير متكافئ تماماً، وبالتالي  $0 \leq I_G \leq 1$  وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما كان توزيع الدخل غير متساوي، كلما أخذ هذا المؤشر قيم قريبة من 1. والشكل التالي عبارة عن تمثيل بياني لمعامل جيني:

الشكل رقم (1-6): التمثيل البياني لمعامل جيني



Source: Yadolah Dodge, **Statistique : Dictionnaire Encyclopédique**, Springer, France, 2007, P

255.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> Yadolah Dodge, **Statistique : Dictionnaire Encyclopédique**, Springer, France, 2007, P 255.

**3) معامل الاختلاف (Coefficient of Variation):<sup>1</sup>**

يعتبر معامل الاختلاف (الإنحراف المعياري النسبي) من المؤشرات الإحصائية التي يتم الإستعانة بها عند القيام بالمقارنة بين مجموعة من العينات الإحصائية تختلف فيما بينها من حيث المتوسطات الحسابية وكذلك من حيث قيمة الإنحراف المعياري، كما يعتبر هذا المؤشر من مؤشرات قياس التشتت النسبية، حيث يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$C = \frac{\delta}{\bar{P}} = N \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \left(X_i - \frac{1}{N}\right)^2}$$

حيث:

- $\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{n} = \frac{1}{n}$  ويمثل متوسط الحصة السوقية للمنشآت؛
- $\delta$  الإنحراف المعياري للحصص السوقية؛
- $X_i$  الحصة السوقية لمنشأة معينة؛
- $N$  عدد المنشآت.

**خامسا: العوامل المؤثرة في درجة التركيز الصناعي**

اختلفت الآراء ووجهات النظر حول الأسباب الرئيسية التي تؤثر وتؤدي إلى حدوث التركيز داخل الصناعة. وبالرغم من ذلك فإنه من الممكن إجمال تلك الأسباب في الآتي:<sup>2</sup>

**1) حجم سوق الصناعة:**

يؤثر حجم سوق الصناعة على مستوى التركيز فيها من خلال عدة قنوات أهمها عدد المنشآت في الصناعة والأحجام النسبية لهذه المنشآت، ويمكن توضيح هذا التأثير كالاتي:

**أ) ارتفاع درجة التركيز:**

يؤدي إتساع حجم الصناعة إلى زيادة حجم المنشآت أو قد تتجه تلك المنشآت للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والإستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على إنخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.

**ب) إنخفاض درجة التركيز:**

يؤدي إتساع حجم الصناعة إلى دخول منشآت جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المنشآت فيها وهذا يؤدي إلى إنخفاض درجة التركيز.

<sup>1</sup> R.R Barthwal, op cit , P 200.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص. ص 76 - 81.

**(2) نمط نمو المنشآت في الصناعة:**

إن الطريقة التي يتم بها النمو أو التوسع في أحجام المنشآت في الصناعة يؤثر في درجة التركيز فيها، فزيادة حجم منشأة في صناعة ما عن طريق الإندماج مع أو الإستحواذ على منشأة أخرى أو أكثر يؤثر بالزيادة على درجة التركيز في الصناعة، أما إذا كان نمط نمو المنشآت في الصناعة إستجابة لنمو حجم الصناعة متمثلاً في إتساع هذه المنشآت بصورة مستقلة وبنسب متقاربة فإن درجة التركيز قد لا تتأثر كثيراً، أو أنها قد تنخفض إذا كان التوسع المستقل يتركز في المنشآت صغيرة الحجم نسبياً في الصناعة التي ترغب في إستغلال إتساع حجم الصناعة للإستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم.

**(3) أسعار السلع المستوردة البديلة للسلع المنتجة محلياً:**

إن إنخفاض أسعار السلع المستوردة البديلة يمكن أن يقلص حجم الطلب المحلي على السلعة المنتجة محلياً مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

**(4) عوائق الدخول إلى الصناعة:**

إن صعوبة دخول منشآت جديدة في الصناعة يؤدي إلى إنخفاض عدد المنشآت الموجودة فيها مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.

**المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة**

هناك بعض الصناعات من الممكن الدخول إليها، وفي المقابل هناك صناعات تتصف بوجود عوائق وحواجز كثيرة تمنع الراغبين في الدخول إلى هذه الصناعة.

**أولاً: تعريف عوائق الدخول**

يعتبر الإقتصادي Donald H. Wallace أول من إستخدم مصطلح عوائق الدخول في مقالة له نشرت في مجلة أكاديمية، خلال الإجتماع السنوي الثامن والأربعين للجمعية الأمريكية في مارس 1936 بعنوان "The nature and extent of barriers to free entry needs thorough study"، بعده جاء الإقتصادي Bain حيث كتب سلسلة من المقالات بلغت ذروتها في كتاب يعتبر أول دراسة شاملة عن عوائق الدخول تحت عنوان "Barriers to competition"، الأمر الذي أحدث منعطفاً في دراسات الإقتصاد الصناعي.<sup>1</sup>

حيث عرّف Bain (1956) عوائق الدخول على أنها أي شيء من شأنه أن يضع الوافدين المحتملين في وضع تنافسي أقل مقارنة مع المنشآت القائمة\* في الصناعة بحيث تتمكن هذه الأخيرة من كسب أرباح

<sup>1</sup> R. Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry?**, American Economic Review, Vol. 94, No. 2, may, 2004, P 01.

\* نقصد بالمنشآت القائمة تلك المنشآت المتواجدة حالياً بالصناعة.

غير طبيعية على المدى الطويل.<sup>1</sup> كما عرفها أيضا بأنها تتمثل في مقدرة المنشآت القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي منشأة محتملة\* أن تدخل الصناعة عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر حتى وإن كان هذا السعر يسمح للمنشآت القائمة بتحقيق أرباح.<sup>2</sup>

أما Stigler (1968) فيعرف عوائق الدخول بأنها تلك التكلفة الإنتاجية (عند مستوى معين أو عند كل مستويات الإنتاج) التي يجب أن تتحملها المنشأة الراغبة في دخول الصناعة والتي لا تتحملها المنشآت الموجودة أصلا بالصناعة.<sup>3</sup> فحسب Stigler فإن عائق الدخول يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي منشأة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المنشآت القائمة في الصناعة متحملة لها، ويرجع هذه التكلفة الإضافية إلى إختلاف ظروف الطلب أو ظروف التكلفة الخاصة بالمنشآت المتحملة لها عن تلك الخاصة بالمنشآت القائمة.

وتتمثل عوائق الدخول عند Demsetz (1982) في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمنشآت المحتملة الراغبة في الدخول إلى الصناعة. ولكن ينتقد هذا التعريف لإعتباره الحكومة هي القوة التي يمكنها أن تضع موانع لدخول الصناعة وهذا قد لا يكون صحيحا، فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع موانع للدخول إلى الصناعة ومثال ذلك؛ المنشآت الكبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية.<sup>4</sup>

### ثانيا: تصنيف عوائق الدخول

يوجد هناك العديد من الأسباب التي تمنع من دخول منشآت جديدة إلى الصناعة أهمها:

#### 1) عوائق الدخول الهيكلية Structural Barriers To Entry:

عوائق الدخول الهيكلية هي تلك العوائق التي لا تستطيع المنشآت القائمة داخل الصناعة ولا المنشآت المحتمل دخولها إلى الصناعة التأثير فيها، أو هي تلك العوائق التي يمكن أن تتحدد بناء على سلوكيات المنشآت الحالية داخل الصناعة، والتي تهدف من خلالها إلى مواجهة المنافسة الحالية داخل الصناعة، وليس الهدف منها إعداد إستراتيجيات من أجل منع دخول منشآت جديدة إلى الصناعة.

قام Bain بوضع أربع مصادر موجودة في هيكل الصناعة وتعمل كعوائق أمام دخول منشآت جديدة، تتمثل في إقتصاديات الصناعة، ميزة التكلفة المطلقة، تمييز المنتجات، متطلبات رأس المال.

<sup>1</sup> Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, Op. Cit, P 20.

\* نقصد بالمنشأة المحتملة تلك المنشأة الراغبة في الدخول إلى الصناعة.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

ويمكن إبراز أهم العوائق الهيكلية فيما يلي:

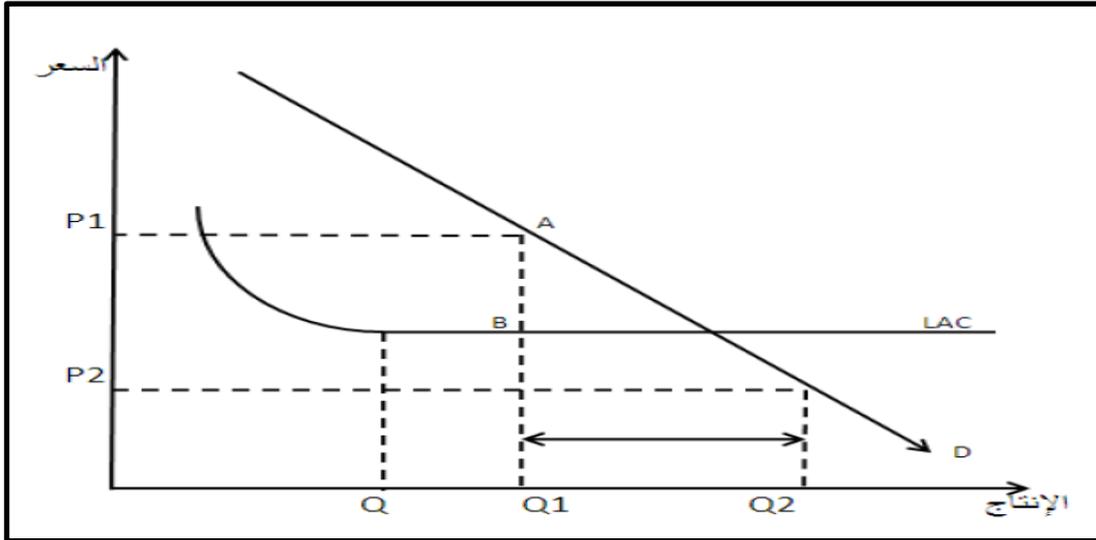
### (أ) إقتصاديات السلم Economies of scale:

إن لمفهوم إقتصاديات السلم أهمية كبيرة في الإقتصاد الصناعي، لأنه يسمح بتفسير جزء كبير من عوائق الدخول، أسباب التكامل العمودي (الرأسي) وكذا درجة التركيز، ويمكن القول أن إقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج، من خلال ممارسة نشاط المنشأة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة مما يحقق الربح للمنشأة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن إقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المنشأة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة مما يحقق الربح للمنشأة، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمنشأة، ويمكن تحليل كل هذا من خلال معرفة الحجم الأدنى الأمثل، وكذا منحنيات إقتصاديات السلم في المدى الطويل.<sup>2</sup>

وبالتالي تأتي إقتصاديات السلم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمنشأة هو من الضخامة بحيث أن أي إنخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة الإنتاج المتوسطة فإن هذا الوضع سيشكل عائقاً أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة والسبب في ذلك هو ضخامة حجم رأس المال المطلوب توفيره للمحافظة على مستوى حجم الإنتاج الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية.<sup>3</sup> والشكل الموالي يوضح دالة التكلفة لإقتصاديات السلم.

#### الشكل (1-7): دالة التكلفة لإقتصاديات السلم



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي: بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 60.

1 أسامة سنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، ص 304.

3 أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

حيث:

- D: منحني طلب الصناعة لسلعة ما؛
- LAC: متوسط التكلفة في الأجل الطويل؛
- Q: الحد الأدنى للحجم الأمثل.

فبافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المنشأة القائمة والمنشأة المحتملة فإنه يتعين على أي منشأة جديدة أن تبدأ بحجم يساوي Q على الأقل، وفي مثل هذه الحالة تبادر المنشأة القائمة بوضع سعر مانع للدخول مثل P1 بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مباعة يساوي A،B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي منشأة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q ويلاحظ أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المنشأة القائمة عن هذا السعر هي Q1 وعندما تريد أي منشأة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من Q1 إلى Q2 ويترتب عن ذلك انخفاض سعر الصناعة من P1 إلى P2 عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المنشأة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المنشأة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q.

### (ب) مزايا التكلفة المطلقة Absolute Cost Advantages:

تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمنتجين الراغبين في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المنشآت القائمة بالإنتاج في الصناعة.<sup>1</sup>

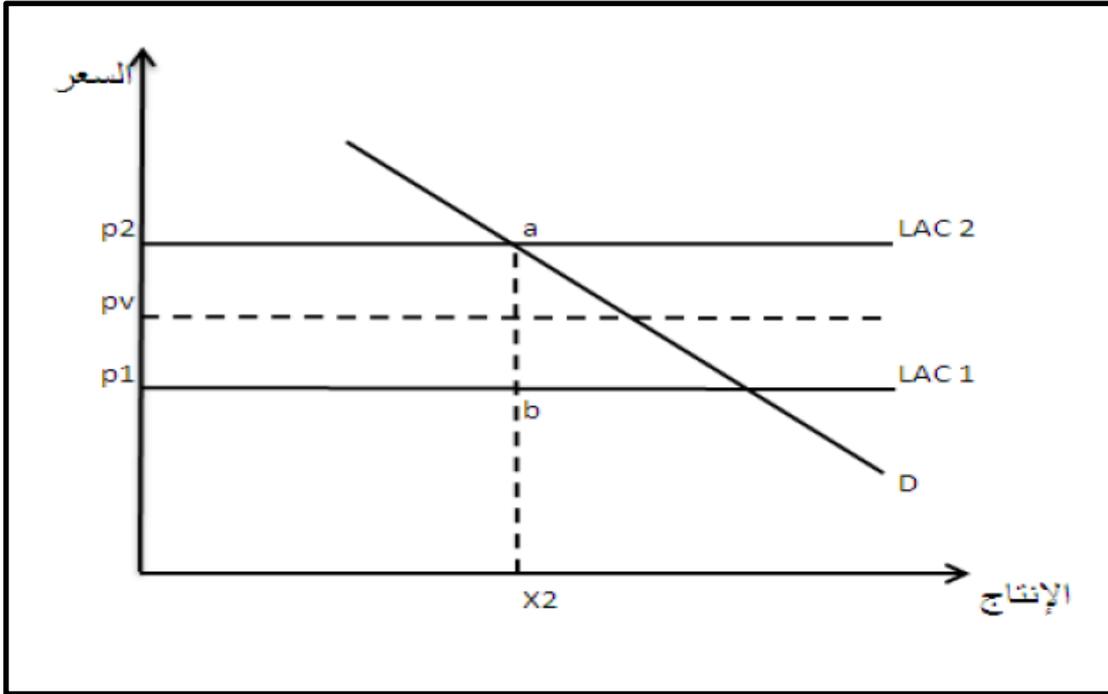
وتنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة، فقد يكون للمنشآت القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمنشآت الداخلة، كحق إختراع أساسي. أو أن تمتلك المنشآت القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تمتلكها المنشآت الداخلة. كذلك فقد يتحتم على المنشآت الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المنشآت القائمة، فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها. وتتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المنشآت القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المنشآت المحتملة، ففي الحالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في المدى البعيد، يكون للمنشآت المحتملة منحني التكاليف ( $LAC_2$ ) الذي يقع أعلى منحني التكاليف للمنشآت القائمة ( $LAC_1$ ).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 130.

يمثل الشكل التالي تمثيلا للمزايا المطلقة للتكاليف:

الشكل رقم (1-8): المزايا المطلقة للتكاليف



المصدر: روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، مصر، 1994، ص 130.  
حيث:

➤  $LAC_2$ : متوسط التكلفة للمنشأة الداخلة؛

➤  $LAC_1$ : متوسط التكلفة للمنشأة القادمة؛

➤  $D$ : منحنى الطلب لسلعة ما.

يتبين من الشكل أن منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمنشأة القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمنشأة الداخلة، ونظرا لإنخفاض متوسط التكلفة في المنشأة القائمة بالمقارنة مع المنشأة الداخلة يمكن للأولى أن تضع سعرا مانعا للدخول PV أعلى من متوسط التكلفة فيها، وأقل من متوسط التكلفة بالمنشأة الداخلة بقليل، وبالطبع لن تتمكن المنشأة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر PV ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج.

### (ج) التمييز الطبيعي للمنتجات **Natural product differentiation**<sup>1</sup>:

تمييز المنتجات يمكن أن يخلق ولاء للعملاء إتجاه تلك العلامة المتميزة، وكذلك تحسين سمعة المنشأة التي تقدمها، وبالتالي فإن هذا يمكن أن يخلق صعوبات أمام المنشآت التي تنوي الدخول إلى الصناعة وعليه فإنه من بين العوائق المرتبطة بتمييز المنتجات بالنسبة للمنشآت الجديدة، هو إرتفاع النفقات التي تنفقها تلك المنشآت على ترويج منتجاتها، والذي يمكن أن ينعكس مباشرة على التكاليف المطلقة لعملية الإنتاج، خاصة إذا كانت عملية الدخول تمت عبر تقرير المنشأة المحتملة الإنتاج عند مستويات

<sup>1</sup> John Lipczynski and others, Op. Cit, P 278.

منخفضة، وبالتالي فإن ذلك من شأنه حرمان المنشأة من الاستفادة من إقتصاديات السلم في الترويج، والتي يترتب عنها ضعف فعالية حملة الترويج، بالإضافة إلى إرتفاع تكاليفها المتوسطة، كما أنه في حالة قيام المنشأة الجديدة بإنفاق حجم معتبر من الأموال على الإعلان والترويج، فإن هذا قد يؤدي إلى زيادة مخاطر تلك التكاليف، خاصة وأن هذا النوع من التكاليف يعرف عادة على أنه من التكاليف غير القابلة للإسترجاع.

#### (د) متطلبات رأس المال: Capital requirements

يتطلب الإستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة لتوفير متطلباتها الأساسية من رأس المال، ونظرا لضخامة المتطلبات الأساسية الأولية من رأس المال لهذه الصناعات فإنه قد لا يوجد هناك من المنافسين من تتوفر لديه المقدره المالية الكافية لإرتياد مجال هذه الصناعات، ويعتبر هذا في حد ذاته أحد موانع الدخول الأساسية في بعض الصناعات.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى العوائق السابقة، يمكن إضافة أصناف أخرى لعوائق الدخول الهيكلية، ويتعلق الأمر بعوائق الدخول القانونية والجغرافية، ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### (هـ) عوائق الدخول القانونية: Legal Barriers

تعد العوائق القانونية أمام الدخول من أكثر العوائق فعالية بالنسبة لجميع عوائق الدخول، حيث تقيمها الحكومة ويفرضها القانون وتعتبر مدرسة Chicago أن هاته العوائق هي من أصعب عوائق الدخول في وجه المنشآت المحتملة التي تنوي الدخول إلى الصناعة، وأكثرها تأثيرا على المنافسة. ومن بين العوائق القانونية التي تحول دون دخول منشآت جديدة للصناعة نذكر: قوانين تسجيل وترخيص بعض الأعمال والمنتجات، قوانين الإحتكار، حقوق الملكية الفكرية، السياسات الحكومية.

#### (و) عوائق الدخول الجغرافية: Geographic Barriers

تتمثل عوائق الدخول الجغرافية في القيود التي تواجهها المنشآت الأجنبية عند دخولها إلى الصناعة المحلية، حيث تقف هذه العوائق في وجه المنشآت الأجنبية وليس المنشآت المحلية والتي تنوي الدخول إلى هذه الصناعة، ومن أمثلة هذه العوائق نذكر منها: التعريفات والحصص الجمركية والإعانات المقدمة إلى المنشآت المحلية، الإجراءات الجمركية، عوائق اللغة والثقافة وغيرها.

#### (2) عوائق الدخول الإستراتيجية: Entry-detering strategies

عوائق الدخول الإستراتيجية أو إستراتيجيات إعاقة الدخول كما تسمى أيضا هي تلك العوائق التي تضعها المنشآت القائمة في وجه المنشآت المحتملة بهدف منع دخولها إلى الصناعة، وتتمثل هذه العوائق في

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> John Lipczynski and others, Op. Cit, P.P 284-286.

أربع إستراتيجيات هي: إستراتيجية سعر الحد، إستراتيجية التسعير الإفتراضي بالإضافة إلى تمييز المنتجات الإستراتيجي وعملية خلق الإلتزام والإشارة إليه.

### أ) إستراتيجية السعر الحد **Limit pricing**:

يعتبر Bain الرائد الأول في تطوير نظرية سعر الحد، حيث إنصب إهتمامه في محاولة الإجابة عن سبب قيام المنشآت المحتكرة بتخفيض السعر أقل من سعر التوازن الذي يعظم الأرباح على المدى القصير، فوفقاً لـ Bain فإن النظرية التقليدية ليست في موقف يسمح لها بالإجابة على هذا السؤال لأنها تجاهلت أحد العوامل المهمة في قرارات التسعير والذي يتمثل في الدخول المحتمل للمنشآت وإهتمام فقط بالدخول الفعلي، الأمر الذي قد ينتج عنه توازن في المدى البعيد ( $P = LAC$ ) حيث في هذه الحالة تكون كل من المنشأة والصناعة في حالة توازن وتحقق أرباحاً عادية فقط.<sup>1</sup> وفي الواقع تقوم المنشآت القائمة بوضع سياسات قد تتخذ شكل الإتفاق فيما بينها قد يكون إتفاقاً صريحاً أو خفياً لتحديد السعر عند مستوى لا يغري منشآت جديدة بالدخول إلى الصناعة، هذا السعر يكون غالباً أدنى من السعر الذي يحقق أقصى ربح ممكن للمنشآت القائمة، حيث تتحمل هذه المنشآت هذا الإنخفاض في الأرباح مؤقتاً حتى تستبعد المنشآت الراغبة في الدخول ثم تعود بعد ذلك إلى جني الأرباح الإحتكارية في المدى الطويل.<sup>2</sup>

### ب) إستراتيجية التسعير الإفتراضي **Predatory pricing**:

هي إحدى سياسات التسعير التي تتبعها المنشآت الصناعية المسيطرة على الصناعة، حيث يحدث التسعير المفترس عندما تحدد المنشأة الأسعار عند مستوى ينطوي على التضحية بالأرباح على المدى القصير من أجل القضاء على المنافسة والحصول على أرباح أعلى في المدى الطويل.<sup>3</sup> ويرى Lawrence Sullivan أن المفترس لا يسعى إلى الفوز بالريادة من خلال زيادة الكفاءة\* أو تقديم خدمات أفضل أو تخفيض الأسعار التي تعكس توفير التكاليف أو الأرباح المتواضعة، بل تحاول المنشأة المفترسة تثبيط الآخرين بطرق مستقلة عن قدرة المفترس على الأداء بفعالية\* في الصناعة وذلك لفرض خسائر على المنشآت الأخرى، وليس لجني الأرباح لنفسها.<sup>4</sup> وبالتالي يهدف السلوك الإفتراضي إلى إستبعاد المنافسين وطردهم خارج الصناعة من خلال إعتداد أساليب أخرى غير الكفاءة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> M. L. Trivedi, **Managerial Economics : Theory and Applications**, Tata McGraw –Hill, New Delhi, 2002, P 509.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>3</sup> Mary Jane Sheffet, **The Supreme Court and Predatory Pricing**, Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 13 , issue 1, 1994, P 164.

\* **الكفاءة Efficiency**: هي تحقيق الهدف بطريقة صحيحة وبأقل تكلفة ممكنة، ويكون ذلك من خلال إستخدام المدخلات والطاقة التي يمتلكها الفرد والجهد والمال، وكل ذلك يصب في تحقيق أكبر منفعة ممكنة، أي هي التخصيص الأمثل للموارد.

\* **الفعالية Effectiveness**: هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بغض النظر عن التكلفة.

<sup>4</sup> Lawrence Sullivan, **Handbook of the Law of Antitrust**, St. Paul MN: West Publishing Company, USA, 1977, P 111.

<sup>5</sup> W. L. Greene and others, **Predatory Pricing**, American Bar Association, USA, 1996, P 03.

**ج) تمييز المنتجات الإستراتيجي Strategic product differentiation:**

سبق وإعتبرنا تمييز المنتجات أحد عوائق الدخول الهيكلية، إلا أنه ومع تزايد شدة المنافسة إكتسب هذا التمييز الطابع الإستراتيجي، فبالإضافة إلى خصائص المنتج قد تستخدم المنشآت القائمة وسائل إعلانية وتسويقية متعددة من أجل إنشاء أو تعزيز الولاء للعلامة التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع تكاليف الدخول بالنسبة للمنشآت التي لها رغبة في دخول الصناعة.<sup>1</sup> وفي المطلب الموالي سنحاول التطرق إلى عملية تمييز المنتجات بالتفصيل.

**د) الإشارة إلى الإلتزام Signalling commitment:**

تتلخص هاته الإستراتيجية في قيام المنشآت القائمة بالإعلان عن إلتزامها بالقيام بإستثمارات كبيرة معينة، مثل إعلانها عن القيام بزيادة قدرتها الإنتاجية أو تطوير منتجات جديدة أو القيام بحملة إعلانية كبيرة، وذلك سواء من خلال قيام تلك المنشآت بالتنفيذ الفعلي لذلك الإلتزام قبل حدوث عملية الدخول، أو تأجل عملية تنفيذه إلى ما بعد حدوث عملية الدخول، وبالتالي ترتبط فعالية هاته الإستراتيجية بمدى إستجابة المنشآت المحتمل دخولها لتلك الإشارات.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: تمييز المنتجات**

يعتبر التمييز في المنتجات أحد الجوانب الرئيسة التي تؤثر على هيكل الصناعة، حيث كلما شهدت الصناعة تميزا كبيرا في المنتجات كلما أثر ذلك على عدد المنشآت في هذه الصناعة، ولهذا تم إعتبار هذا الجانب أحد الأبعاد الأساسية لهيكل الصناعة.

**أولا: تعريف تمييز المنتجات**

يعتبر Hotelling (1929) أول من وضع نموذج لتمييز المنتجات والذي يمكن أن نسميه أيضا بنموذج بائعي الثلجات على الشاطئ "Two ice-cream sellers on the beach"، إذ صمم نموذجه كلعبة بين إثنين من بائعي الثلجات يبيعان منتجات متجانسة وبأسعار متميزة وبذلك فالخيار الوحيد أمام البائعين هو موقعهما على الشاطئ، حيث إستخدم Hotelling الموقع وكلفة النقل المرتبطة بالمسافة كتمثيل للتمييز الفعلي للمنتجات، ومن خلال هذا العامل أظهر أن المستهلك يفضل دائما إقتناء حاجاته من البائع الأقرب وهو ما أثبت أن فرضية تجانس السلع في النظرية النيوكلاسيكية هي فرضية بعيدة كل البعد عن الواقع.<sup>3</sup>

أما مفهوم تمييز المنتجات عند Chamberlin (1933) فينطلق من أنه لا يوجد منشئتين تصنعان نفس المنتج بالضبط حتى لو كانتا في نفس الصناعة وأعطى التفاح مثالا على ذلك، حيث أن أحجامه

<sup>1</sup> John Lipczynski and others, Op. Cit, P 292 .

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>3</sup> Joaquim Silvestre, **Public Microeconomics: Efficiency and Equity in Public Policy**, Edward Elgar, USA, 2012, P 124.

تختلف فقد تكون كبيرة الحجم أو صغيرة، كما قد يختلف طعمها فقد تكون حلوة أو العكس، ونظرًا لكون أذواق المستهلكين تختلف تماما من واحد لآخر فإن العديد من المستهلكين ستقتصر مشترياتهم على تفاح إحدى المنشئتين والباقي سيتوجه للمنشأة الأخرى، وقد يكون السعر هو الفارق الذي سيحدد توجه المستهلك نحو إحدى المنشئتين، وبالتالي المنتج المتميز هو المنتج الذي يواجه طلب غير مرن بالنسبة للأسعار من طرف مجموعة من المستهلكين المتعلقين به.<sup>1</sup>

وحسب Bain فإن مصطلح تمييز المنتجات يشير إلى المدى الذي يميز به المشترون ويفاضلون بين مختلف منتجات البائعين في الصناعة.<sup>2</sup>

وتشير خاصية تمييز المنتجات إلى الوضعية التي يُنظر بها إلى منتجين أو أكثر على أنها تشكل بدائل متقاربة من وجهة نظر المستهلك، ولكن ليست ببدائل تامة فيما بينها.<sup>3</sup> ويعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في نفس الوقت أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق تنوع المنشآت في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية المنتجات في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه المنتجات من قبل المستهلكين، حيث تستطيع المنشأة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لمنتجها (أو منتجاتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج أو أن يبيعوا منتجاتهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.<sup>4</sup>

### ثانيا: أشكال تمييز المنتجات

حسب Bain يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع لتمييز المنتجات وهي كالتالي:

#### (1) تمييز المنتجات العمودي **Vertical product differentiation**:

يحدث التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيل مماثل لمختلف المنتجات، بمعنى أنه تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد، وبالتالي فمعيار الجودة هو أفضل مثال حول التمييز العمودي، وذلك أن المستهلك سوف يختار المجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص على المجوهرات المطابقة للمجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص غير أنها مطلية بالذهب إذا ما تم عرضهما بنفس السعر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> James Friedman, **Oligopoly Theory**, Cambridge University Press, USA, 1983, P 51.

<sup>2</sup> Kapunda, Stephen M, **Industrial and Development Economics: An African Perspective**, CODESRIA, UK, 2017, P 79.

<sup>3</sup> Kenneth D. George and others, **Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, USA, 1992, P 213.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 106، 107.

<sup>5</sup> بوشمال عبد الرحمن، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص 138.

**(2) تمييز المنتجات الأفقي Horizontal product differentiation:**

يقصد بالتمييز الأفقي للمنتجات مدى التمييز الذي يحدث بين مجموعة المنتجات التي تكون مختلفة فيما بينها في بعض الخصائص، غير أنها تكون متشابهة من حيث الشكل الإجمالي لها، وكمثال على ذلك نجد أن بعض الفئات من السيارات المعروضة في العالم، بالرغم من الاختلاف في بعض الخصائص لكل واحدة منها، إلا أنه من وجهة نظر المستهلكين تختلف جودتها من مستهلك إلى آخر، وبالتالي فإنه يمكن القول إن هاته السيارات متميزة فيما بينها أفقياً.<sup>1</sup>

**(3) التمييز عن طريق الإعلان Differentiation through advertising:**

تعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنها يخلقان الإعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو إستخدامها أو مظهرها أو صيانتها، وتستطيع المنشأة من خلال حملات الدعاية والإعلان أن تخلق طلباً خاصاً لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لإجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة والذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: التكامل العمودي****أولاً: تعريف التكامل العمودي**

يمكن إرجاع أصول فكرة التكامل العمودي إلى نظرية Adam Smith لتقسيم العمل، والتي أعيد تنشيطها من قبل Stigler (1951)، أما في الإقتصاد الحديث، تمثلت المساهمات الرئيسية في التكامل العمودي في جهود Ronald Coase والمتعلقة بتكاليف المعاملات\* (1937)، والتي تم تحسينها وإلقاء الضوء عليها بواسطة Williamson (1971)،<sup>3</sup> ويتمثل التكامل العمودي في قيام منشأة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

\* تكاليف المعاملات **Transaction cost**: نظرية جاء بها Ronald Coase عام 1937 للإجابة عن التساؤل الذي طرحه Robertson سنة 1928 من خلال مجلة Economica والمتعلق بسبب وجود المنشآت، ويقصد بتكاليف المعاملات تلك الكلف المتحققة نتيجة تبادل إقتصادي.

<sup>3</sup> John R. Isaksen, **Upstream vertical integration and financial performance**, PhD in Economics and Management, Norwegian College of Fishery Science, UNIVERSITY OF TROMSØ, 2007, P 17.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ويشير التكامل العمودي إلى وجود عمليات من قبل المنشأة في صناعتين أو أكثر بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات من مراحل أولية إلى مراحل لاحقة في الإنتاج والعكس صحيح.<sup>1</sup>

عرّف Porter (1980) التكامل العمودي بأنه مزيج من عمليات الإنتاج والتوزيع و/أو لبيع و/أو العمليات الإقتصادية الأخرى المتميزة تقنياً ضمن حدود منشأة واحدة، ويعرّف Marion (1976) التكامل العمودي بأنه مزيج من مرحلتين أو أكثر في سلسلة الإنتاج والتسويق تحت ملكية واحدة.<sup>2</sup> بينما عرف Temin (1988) التكامل العمودي بأنه الحد من المبادلات التعاقدية والسوقية وإستبدالها بالمبادلات الداخلية ضمن حدود المنشأة، أما Harrigan (1986) فعرفه على أنه نمط التنوع الذي يجمع خطوط العمل بالطريقة التي تسمح للمنشأة بإستعمال نواتج أحد خطوط العمل كمدخل لخط عمل آخر. وذهب كلاً من الإقتصاديين Scherer and Ross (1990) إلى أن التكامل العمودي يصف مدى تغطية المنشأة لكل التشكيلة الواسعة للإنتاج ومراحل التوزيع.<sup>3</sup>

وتتمثل السمة المميزة للتكامل العمودي في أنه ينطوي على توجيه للنشاطات الإقتصادية بالمنشأة، فوفقاً للدراسة الرائدة لـ Coase (1937) يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم المنشأة في الإقتصاد. فالعديد من المبادلات التي تتم في الصناعة يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لآدم سميث)، أما داخل المنشأة فينتفي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الإقتصادي، فبالنسبة للتكامل العمودي بدلاً من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق الحر، تقوم المنشأة بإنتاج عناصر الإنتاج أو إستخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى.<sup>4</sup>

### ثانياً: أنواع التكامل العمودي

لقد أستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في الإقتصاد الصناعي، الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وفي هذا المفهوم فهو يتصل بمدى قيام المنشأة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، ولكن بالإضافة إلى ذلك يستخدم المصطلح للتعبير عن السلوك الإداري. في إطار هذا المفهوم، يعبر المصطلح عن قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية جديدة، وعندما تتحرك المنشأة إلى إنتاج المواد الخام وعناصر الإنتاج، يقال أن هناك تكاملاً إلى الخلف، بينما يطلق على التحرك في إتجاه المنتج النهائي والتوزيع تكامل إلى الأمام.

<sup>1</sup> مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> Khoi, L.N.D, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management: The case of Pangasius industry in the Mekong River Delta**, CAS Discussion paper, N. 55, Vietnam, 2007, P.P 06, 07.

<sup>3</sup> Fiona Röder, **Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance**, PhD in Economics, St. Gallen University, Germany, 2007, P 39 .

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 287.

ويمكن توضيح هذين النوعين كما يلي:

### 1) تكامل عمودي للخلف Backward integration:

يسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع، أو التكامل إلى الأعلى<sup>1</sup>، ويتمثل في سيطرة منشأة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، ومثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن أو مزارع للقمح، وقيام شركة تجميع السيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات أو عجلات السيارات، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات.<sup>2</sup>

وقد يقصد بالتكامل الخلفي السيطرة على المنشآت الأخرى التي تعتبر مزودة لمدخلات الإنتاج أو الخدمات أو رفع مستوى الرقابة على الموردين، وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الظروف التالية:<sup>3</sup>

1. عدم توفر القدرة لدى الموردين على تلبية الإحتياجات من المواد الأولية وقطع الغيار أو إرتفاع أسعارهم؛

2. قلة عدد الموردين وكثرة عدد المنافسين؛

3. مجال عمل المنشأة سريع النمو وبالتالي إهتمام المنشأة بالسيطرة على مدخلات الإنتاج خوفاً من تذبذب التوريد والتحكم في المنشأة من قبل الموردين؛

4. لدى المنشأة المقدرة المالية والإدارية لإدارة مثل هذه الأعمال من توريد مواد أولية أو إدارة خدمات؛

5. السيطرة على أسعار المواد الأولية لما له من أثر إيجابي على ثبات أسعار بيع المنتج النهائي الأمر الذي يؤدي إلى إستمرار العملية الإنتاجية؛

6. المبالغة في أرباح الموردين الحاليين.

### 2) تكامل عمودي للأمام Forward integration :

التكامل الأمامي ويطلق عليه كذلك التكامل من المصب أو التكامل إلى الأسفل ويتمثل في قيام منشأة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية. مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية، ومن ثم فإن التكامل إلى الأمام هو نوع من التحرك إتجاه السوق.<sup>4</sup>

1 أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

3 نايف الجباري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط- التنفيذ- التقييم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 20.

4 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 73، 74.

تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الظروف التالية:<sup>1</sup>

1. وصول المنتج النهائي إلى المستهلكين بأسعار مرتفعة نتيجة إرتفاع أرباح وتكلفة الموزعين، أو عدم قدرة الموزعين على الإستمرار في تلبية إحتياجات السوق؛
2. محدودية توفر موزعين بكفاءة عالية بالمقارنة مع منشآت يقع على عاتقها التوزيع؛
3. تنافس المنشأة في مجال الإنتاج/ خدمات مستمر في النمو ومنتوق الإستمرار بذلك؛
4. توفر المقدره الماليه والإدارية للمنشأة لإدارة أعمال جديدة؛
5. يكون لإنتظام الإنتاج أثر مهم على أداء المنشأة الأمر الذي يعتمد على الموزعين لمعرفة وتوقع مستوى الطلب على المنتج وهذا العمل يقوم به الموزعين الحاليين؛
6. إرتفاع أرباح الموزعين بشكل كبير يؤدي إلى إرتفاع أسعار البيع وصعوبة المنافسة، الأمر الذي يشجع المنشأة على إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي لضمان البيع بأسعار منافسة.

### ثالثاً: قياس التكامل العمودي

يمكن تلخيص أهم الطرق المقترحة لقياس التكامل العمودي في الآتي:

#### 1)نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات:

وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي، بحيث أن إرتفاع هذه النسبة يشير إلى إرتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي.<sup>2</sup> وينطلق هذا المقياس من فكرة أن التكامل العمودي كان أساساً كنتيجة لمحاولة المنشآت لتخفيض إعتماها على الصناعة في تأمين بعض إحتياجاتها من مدخلات عملية الإنتاج من مواد وعمليات، ولهذا إقترح Adelman سنة 1955 هذا المقياس الذي يحاول قياس مدى تحقيق الإكتفاء الذاتي من قبل المنشآت العاملة داخل الصناعة، وهذا عبر قياسه لنسبة القيمة المضافة المحققة إلى إجمالي المبيعات، وبالتالي كلما زادت قيمة تلك النسبة كلما دل ذلك على زيادة إعتما المنشآت على إمكانياتها الداخلية في أداء أنشطتها، وبالتالي يدل ذلك على مزيد من التكامل العمودي.<sup>3</sup>

#### 2)نسبة الإعتما على السوق:

يوجد هناك معيارين في هذا الصدد أحدهما لقياس درجة التكامل العمودي للخلف والآخر لقياس درجة التكامل العمودي للأمام، وذلك على النحو التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نايف الجباري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الإقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004، ص 5.

<sup>3</sup> E. Woodrow Eckard, A Note on the Empirical Measurement of Vertical Integration, The Journal of Industrial Economics, Vol. 28, N°. 1, Sep, 1979, P.P 105-107.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص. ص 82- 84.

$$\text{مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف} = \frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$$

أما عن مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام فهو يأخذ الصيغة التالية:

$$\text{مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام} = \frac{\text{قيمة المبيعات لمنشآت أخرى بالسوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$$

يمكن القول أنه كلما زاد قيمة مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف أو للأمام مقتربة من الواحد ومبتعدة عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل العمودي للخلف أو للأمام، والعكس صحيح.

### 3) طريقة العمالة:

يختلف توظيف عدد العمالة أو أجورهم في حساب التكامل العمودي، حيث نميز ما يلي:

(أ) طريقة عدد العاملين المدفوعة أجورهم لدى المنشأة في صناعة معينة مقسوماً على حجم الإنتاج السنوي للسلعة الأساسية للمنشأة:

يتميز هذا المقياس بسهولة حساب المتغيرات فيه، حيث يمكن قياس ومن ثم مقارنة عدد العاملين لدى المنشآت المختلفة في صناعة معينة وحجم إنتاج السلعة الأساسية المنتجة من قبل المنشآت في هذه الصناعة، وكلما زادت النسبة كان ذلك مبرراً لوجود عاملين إضافيين غير مرتبطين مباشرة بإنتاج السلعة الأساسية للمنشأة وإنما بالعمليات المكملة لها، سواء الأمامية أو الخلفية والتابعة للمنشأة، ومن ثم كان وسمها بأنها أكثر تكاملاً عمودياً.<sup>1</sup>

(ب) نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة:

وذلك من خلال دراسة قام بها Gort (1960) لـ 111 من المنشآت الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، حاول فيها تصنيف نشاطات المنشأة إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة، ثم قدر التكامل باستخدام نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة. وبأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية، وجد أن التكامل كان في أعلى مستوياته في صناعة البترول بنسبة قدرها 67.3%، كما كان أيضاً مرتفعاً نسبياً في صناعات المنتجات الغذائية 30.3% وصناعات الآليات 30.5%. أما في الصناعات الأكثر تخصصاً فقد ضمت المنتجات المعدنية المصنعة والآليات الكهربائية ووسائل النقل بنسب 15%، 12.8%، 9.7% على التوالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 288.

(ج) نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية إلى العمال في المراحل الأساسية و الرئيسية: حيث إذا كانت هذه النسبة مرتفعة، فإن ذلك دلالة على وجود التكامل العمودي في المنشأة.<sup>1</sup>

#### 4) نسبة المخزون إلى المبيعات:

زيادة المخزون في المنشأة تنجم عن زيادة العمليات الإنتاجية التي تنفذها المنشأة، فإذا كانت نسبة المخزون إلى المبيعات مرتفعة فهذا مؤشر على وجود التكامل العمودي.<sup>2</sup>

#### 5) نسبة المنشآت المتكاملة عموديا في الصناعة:

يعتبر هذا المقياس مؤشرا على درجة التكامل العمودي في صناعة معينة، ومن عيوبه أنه لا يأخذ أحجام المنشآت بعين الاعتبار، وإنما يركز على عددها فقط .  
ويحسب بالطرق الآتية:<sup>3</sup>

$$\text{درجة تكامل الصناعة عموديا للخلف} = \frac{\text{عدد المنشآت المتكاملة للخلف}}{\text{عدد المنشآت الكلية بالصناعة}}$$

$$\text{درجة تكامل الصناعة عموديا للأمام} = \frac{\text{عدد المنشآت المتكاملة للأمام}}{\text{عدد المنشآت الكلية بالصناعة}}$$

من أهم عيوب هذا المقياس أنه يركز على عدد المنشآت ويهمل الحجم.

<sup>1</sup> باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> Adelman , M. **Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration. In Business Concentration and Price Policy.** Princeton University Press, USA, 1995, P 283 .

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

## خلاصة الفصل:

إن التطور الذي شهده التحليل الإقتصادي الجزئي أدى إلى ظهور ما يعرف بعلم الإقتصاد الصناعي، هذا الأخير كما رأينا يهتم بتحليل مختلف الصناعات بالإعتماد على منهج أو نموذج محدد يقوم عليه الإقتصاد الصناعي ألا وهو نموذج هيكل - سلوك - أداء، أو كما يعرف في الأدبيات الغربية بنموذج SCP حيث ومنذ ظهوره حاول العديد من الإقتصاديين الإعتماد عليه في تحليل العديد من الصناعات حول العالم وفهم العلاقة التي تربط مكوناته، لكن لحد الآن لم يتمكنوا من وضع الشكل النهائي له نظرا لإختلاف وتعدد طبيعة ومحددات كل صناعة إضافة للظروف الداخلية للدول.

ومن خلال هذا الفصل رأينا أيضا أن هيكل الصناعة يعتبر كبعد أساسي من أبعاد النموذج السابق، والذي يلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك وأداء المنشآت داخل الصناعة.

وكما رأينا أيضا فهيكـل الصناعة يتحدد إنطلاقا من أبعاده الرئيسية والتي حددناها في هذا الفصل بمدى التركيز في الصناعة، عوائق الدخول للصناعة، درجة تميز المنتجات، وأخيرا درجة التكامل العمودي.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

يعتبر هيكل صناعة ما، الأساس لقياس وتحديد حالة التنافس والمنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف المنشآت الناشطة في هذه الصناعة، حيث تختلف حدة المنافسة من صناعة إلى أخرى، كما يهدف التحليل الهيكلي للصناعة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قدرة المنشآت على المنافسة وأهم العوائق التي يمكن أن تصادفها، والتعرف على الفرص والتحديات بغية وضع إستراتيجية للمنشأة تتلائم وطبيعة تلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها.

من أجل ذلك وضع Porter نموذجاً يتكون من خمس قوى للمنافسة، تستخدم على نطاق واسع لتحليل الهيكل الصناعي وتحديد شكله، وكذا تحديد نقاط قوته وضعفه.

وفي إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات عن المنافسة؛

المبحث الثاني: أشكال هيكل المنافسة؛

المبحث الثالث: نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة.

## المبحث الأول: عموميات عن المنافسة

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا ساهمت فيه المنظمة العالمية للتجارة WTO\* بشكل كبير، ويمكن اعتبار حدة المنافسة السمة الأساسية لهذا الوضع، حيث تعتبر بمثابة التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنشآت المعاصرة، حيث تعاني هذه الأخيرة من ضغوط عدة قوى للمنافسة تؤثر على بقائها وإستمراريتها، وفي هذا المبحث سنتناول الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة

#### أولا: تعريف المنافسة Competition

تمثل المنافسة مركز إهتمام مختلف النظريات الإقتصادية، حيث يظهر هذا الإهتمام بتقديم عدة مفاهيم وأدوات تتعلق بتحليل المنافسة من حيث الشكل والهيكل، ومع إعتبار حدود كل من المنافسة والمنشأة غير مستقرين فإن هناك تجديد مستمر ومقاربات متنوعة للمنافسة.

حيث تعرف المنافسة على أنها نظام من العلاقات الإقتصادية، ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكلّ منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين بربحه إلى الحد الأقصى، وبالتالي هو نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، يقصد بالمنافسة قيام مجموعة من المنشآت بإنتاج منتج واحد أو خليط من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنشأة من منتجات. وبعبارة أخرى، فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنشآت التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، فمثلا شركة Pepsi-Cola هي منافس قوي لشركة Coca-Cola، وشركة Toyota لصناعة السيارات هي منافس لجميع شركات صناعة السيارات كشركة Mercedes.. إلخ، وهذه المنشآت تتنافس في الأسواق من خلال ما تقدمه من منتجات تتبع ما يحتاجه وما يرغب به المستهلك.<sup>2</sup>

ويشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنشآت في صناعة ما للفوز بحصة سوقية ما، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم بإستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...<sup>3</sup>

\* المنظمة العالمية للتجارة World Trade Organization: هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان إنسياب التجارة بأكثر قدر من السلاسة والحرية، وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول، تضم منظمة التجارة العالمية 164 دولة عضو إضافة إلى 20 دولة مراقبة.

<sup>1</sup> طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الإقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 سبتمبر 2010، ص 02.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 228.

<sup>3</sup> شارلز هل، وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 116.

وتعرف أيضا بأنها تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في الصناعة بين المنشآت المختلفة للوصول إلى نفس العملاء\* ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات من ثم زيادة الحصة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود.<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن المنافسة هي ظاهرة تهدد بقاء المنشآت التي تنتج منتجات متشابهة في الصناعة، لذلك تتبنى هذه المنشآت مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية والتي تمكنها من توسيع الحصة السوقية في الصناعة وضمان البقاء بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح عالية.

### ثانيا: التمييز بين المنافسة والمصطلحات المشابهة

يرتبط إلى حد كبير مصطلح المنافسة بالتنافسية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعتبران كوسيلة من خلالها تستطيع المنشآت مواجهة منافسيها في الصناعة، وفيمايلي سوف نحاول التفريق بين هذه المصطلحات:

### 1) التنافسية Competitiveness:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية حيث يكتنفها نوع من الغموض، ويرجع ذلك إلى الإختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان حيث يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص المنشأة، صناعة أو دولة. وسوف نتطرق إلى تعاريف التنافسية حسب إختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن منشأة أو صناعة أو دولة.

### أ) تنافسية المنشأة Firm's Competitiveness:

بالنسبة لـ Porter (1985) فإن تنافسية المنشأة هي قدرة المنشأة على توظيف جميع الموارد المتاحة أمامها من موارد داخلية وعوامل إجتماعية وثقافية وإقتصادية وتكنولوجية في بيئتها بطريقة تفوق منافسيها، أما Buckley (1988) فعرفها بأنها قدرة المنشأة على إنتاج منتجات ذات جودة أفضل وتكاليف أقل من منافسيها.<sup>2</sup>

وهناك من عرف التنافسية بأنها إمتلاك المنشأة القدرة على إنشاء والحفاظ على العملاء بإيجاد حلول تسمح لها بزيادة كفاءتها وفعاليتها في ظل سياق تنافسي، وحسب هذه المقاربة يمكن تعريف تنافسية المنشأة بإستخدام ما يعرف بالمرجع السحري: الإنتاجية، الجودة، المرونة والإبتكار، وبالتالي فهي قدرة المنشأة على تخفيض تكاليف التشغيل، التنظيم، الإنتاج، التسويق، تامين تنظيم العمل وكفاءات المنشأة والتكيف السريع مع تغيرات السوق واليقظة بتجديد نظام مواردها حسب توقعات وتطورات المحيط.<sup>3</sup>

\* العملاء Customers: يقصد بالزبائن أو العملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المنشأة أو تربطهم علاقة معينة بها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 67.

<sup>2</sup> Nebojsa Stojcic , Competitiveness, Restructuring and Firm Behaviour in Transition, PhD in Economics and Business Economics , Staffordshire University, UK, 2011, P 04.

<sup>3</sup> Olivier Meier, Dico du Manager : concepts, théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2009, P 32.

وفي تعريف آخر، التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو والإستقرار، التوسع، الإبتكار\* والتجديد. وتكون المنشأة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ بإستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية على مستوى المنشأة تقوم على ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في كفاءة التكلفة، الجودة، والأداء. وبالتالي يمكن تقديم تعريف لتنافسية المنشأة بناء على هذه الأبعاد بأنها قدرة المنشأة على عرض منتجاتها بتكلفة منخفضة وبجودة تلقى قبولا لدى الزبون، وتتميز عن المنتجات المنافسة مما يمكن المنشأة من زيادة وتوسيع حصتها السوقية وتحقيق أرباح أعلى من منافسيها.

### ب) تنافسية الصناعة Industrial Competitiveness:

وتعني التنافسية هنا قدرة منشآت صناعة معينة في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على دعم وحماية حكومية<sup>2</sup>، ويتم تقييم تنافسية الصناعة في كل من الأسواق المحلية والدولية، ويقال أن الصناعة قادرة على التنافس إذا ما كانت أكثر ربحية أو تخدم حصة أكبر من السوق الدولية مقارنة بمنافسيها من البلدان الأخرى.<sup>3</sup>

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً منه على مستوى المنشأة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المنشأة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة إستخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وإرتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن.<sup>4</sup>

### ج) تنافسية الدولة Nation's Competitiveness:

حسب Porter فإن المفهوم الوحيد والمجدي للتنافسية على مستوى الدولة هو الإنتاجية، وحسب تقرير للمنتدى الإقتصادي العالمي WEF (The World Economic Forum's) فإن التنافسية هي تركيبة من المنشآت، السياسات، والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية بلد ما.<sup>5</sup>

التنافسية حسب منظمة التنمية والتعاون الإقتصادية OCDE هي قدرة بلد ما في ظل ظروف حرة وعادلة على إنتاج سلع وخدمات تلبي معايير الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل.<sup>6</sup>

\* الإبتكار Innovation: هو تقديم شيء جديد سواء كان هذا الجديد فكرة أو طريقة أو أداة.

1 نور الدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 101.

2 سعد طه علام، التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، مصر، 2007، ص 285.

3 Nebojsa Stojcic, Op. Cit, P 04.

4 لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص.ص 64، 65.

5 Robert D. Atkinson: **competitiveness, innovation and productivity- clearing up the confusion**, the information technology and innovation foundation, USA, August 2013, P 2.

6 Neslihan Arslan, **Husevin Tatlidil : defining and measuring competitiveness- a comparative analysis of Turkey with 11 potential rivals**, international journal of basic and applied sciences, vol 12, N° 2, Pakistan, April 2012, P 33.

ويرى Aldington بأن تنافسية الدولة هي قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge وهو أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده.<sup>1</sup> مما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية يختلف حسب إختلاف المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص منشأة، صناعة أو دولة، وأن هناك علاقة تكاملية بين المستويات الثلاث، إذ أنه لا يمكن الوصول إلى صناعة تنافسية دون وجود منشآت ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة الصناعة لإكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود صناعة أو منشأة يملكان قدرة تنافسية لا يؤدي بالضرورة إلى حيابة الدولة لهذه الميزة.

وبالتالي التنافسية تعني قدرة منشأة أو صناعة أو دولة ما على إيصال السلع والخدمات إلى الأسواق المحلية والدولية، أما المنافسة فهي الإجراءات التي تلجأ إليها المنشآت القائمة لإعاقة دخول منشآت محتملة لنفس الصناعة، والعمل في نفس الوقت على التفوق وتجاوز المنافسين الحاليين والحصول على شريحة أكبر في السوق.

## (2) الميزة التنافسية Competitive Advantage:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin (1939) ثم إلى Selznick (1959) الذي ربط الميزة بالقدرة الجوهرية\*، وبعد ذلك جاء Hofer و Schendel حيث وصفا الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المنشأة مقابل منافسيها عن طريق تخصيص الموارد قياسا بمنافسيها، ويعتبر كل من Day (1984) و Porter (1985) من طورا المفهوم الجديد للميزة التنافسية، فبالنسبة لهما بدلا من النظر إليها على أنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، إعتبرها هدفا إستراتيجيا تسعى المنشأة لتحقيقه.<sup>2</sup> وحسب Porter تنشأ الميزة التنافسية للمنشأة أساسا من القيمة التي تستطيع هذه المنشأة أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>3</sup> وإفترض Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنشأة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا.<sup>4</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا على أنها ما تختص به منشأة دون غيرها، بما يعطي قيمة مضافة إلى العميل بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في الصناعة، حيث يمكن أن تقدم المنشأة

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003، ص 05.

\* القدرة الجوهرية Core Competence: هي القابليات الأساسية والموارد الفريدة ونقاط القوة التي تملكها المنشأة والتي ينتج عنها مزايا تنافسية يصعب على المنشآت الأخرى تقليدها ومحاكاتها.

<sup>2</sup> Richard Reed, Robert J. Defillippi, Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol 15, No.1, 1990, P90.

<sup>3</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

<sup>4</sup> أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 67.

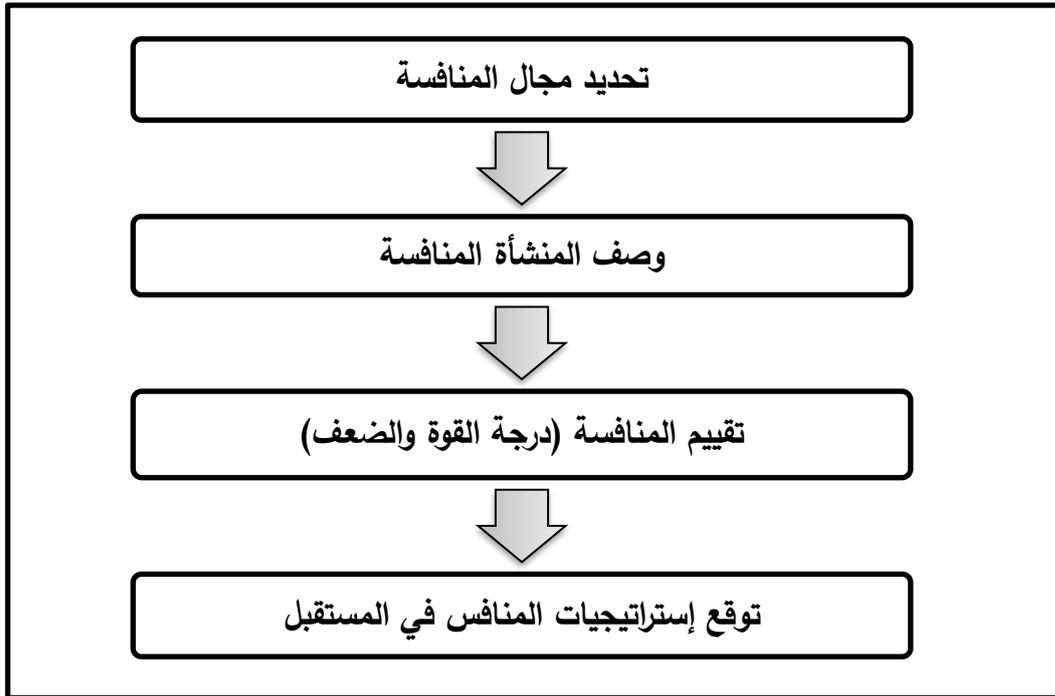
مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسع أقل، بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنشأة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية والتسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي، ومن هنا يظهر أن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين.<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المنشأة عن منافسيها، في حين أن المنافسة تتمثل في قدرة المنشأة على مواجهة المنافسين، أي قدرتها على بيع سلعها وخدماتها في الأسواق المختلفة وتحقيق البقاء والإستمرار، وبالتالي مفهوم المنافسة أشمل وأوسع من مفهوم الميزة التنافسية، حيث يمكن إعتبار هذه الأخيرة وسيلة يمكن إستعمالها لتعزيز قدرة المنشأة على المنافسة.

### المطلب الثاني: تحليل المنافسة

هناك مجموعة من الخطوات تلجأ إليها المنشأة لمواجهة المنافسة، حيث تقوم بدراسة شاملة تحليلية للمنافسة، ويمكن إختصار هذه الخطوات في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-1): خطوات تحليل المنافسة



المصدر: عبد الله الحسيني، التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010،

ص 40.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 235.

من خلال الشكل رقم (1-2) نلاحظ أن عملية تحليل المنافسة تمر بأربع مراحل أو خطوات يمكن توضيحها فيما يلي:

### أولاً: تحديد مجال المنافسة

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد ومعرفة المنافسين، حيث يقصد بالمنافسين (Competitors) مجموعة المنشآت التي تنتج منتجات تشبع نفس الإحتياجات أو تخدم نفس المجموعة من المستهلكين. مثال ذلك، الكمبيوتر قد يكون منافس للآلة الكاتبة على أساس أنه يشبع نفس الحاجة في الكتابة للمستندات والأوراق، لذلك على المنشأة أن تحدد أي المنافسين سيتم مواجهتهم والحصة السوقية لكل منهم وأهدافهم وإستراتيجياتهم.<sup>1</sup> وقد يعتقد البعض بأن تحديد المنشأة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديداً للمنشأة نظراً لأنهم يشبعون نفس الحاجة.<sup>2</sup>

ولكن المنافسون ليس هم فقط المنشآت الحالية والمحتملة التي تتعامل معهم المنشأة في نفس الصناعة، والتي تنتج نفس المنتجات أو تشبع نفس الحاجات، بل يتعدى مفهوم المنافسين ذلك ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة (القوى الخمسة) حددها Porter وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

1. المنافسة ما بين المنشآت القائمة في الصناعة؛
2. تهديدات من قبل منشآت جديدة قد تدخل للصناعة؛
3. تهديدات من قبل المنتجات البديلة؛
4. قوة المفاوضة لدى الزبائن (المشترين)؛
5. قوة المفاوضة لدى الموردين.

### ثانياً: وصف المنشأة المنافسة

تتمثل هذه الخطوة في القيام بتجميع معلومات عن المنافسين من المصادر المتعددة، سواء من المصادر الثانوية والتمثلة في الجهات الرسمية الحكومية المختلفة، ومن التقارير السنوية والمجلات والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة في العملاء والموردين والموزعين وكذلك من خلال الأنترنت والأجهزة الحديثة الإلكترونية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي يمكن بها التعرف على المنافس بالنسبة لما يلي:<sup>4</sup>

1. أهداف المنافس؛
2. مركزه التنافسي في الصناعة؛
3. إمكانيات المنافس المالية والفنية؛

1 محمد الهادي عفيفي، برامج التسويق وإدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص 80.

2 محمد حسن الخيضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 66.

3 سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 106، 107.

4 عبد الله الحسيني، التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص 41.

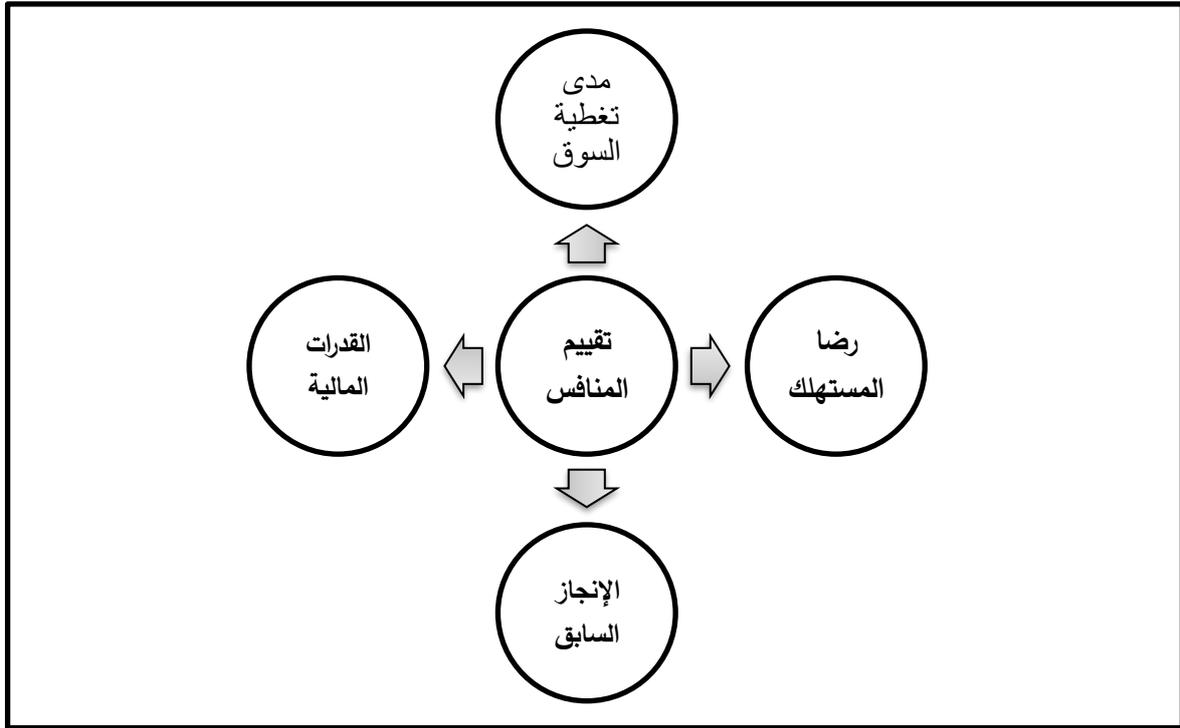
4. الأسواق المستهدفة التي يسعى إليها؛
5. إستراتيجيات المنافس التسويقية؛
6. الخبرات الإدارية لدى المنافس ومستوى كفاءتها؛
7. إحصائيات نوعية وجودة المنتج وقيمة المبيعات المنافسة؛
8. ميزات أخرى في البحث والإبتكار؛
9. وفرة الموارد والمستلزمات ومصادرها.

### ثالثا: تقييم المنافسة (درجة القوة والضعف)

إن مقارنة وضعية المنشأة بالمنشآت المنافسة يساعدها على تحديد إستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة وضعف المنافسين. وتعكس المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة فرص\* للمنشأة ينبغي إقتناصها أو تهديدات\* ينبغي تفاديها.

ويتم تقييم المنافسة وتحديد نواحي القوة ونواحي الضعف لكل منافس من خلال مجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-2): مجالات تقييم المنافس



المصدر: عبد الله الحسيني، التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، مصر،

2010، ص 42.

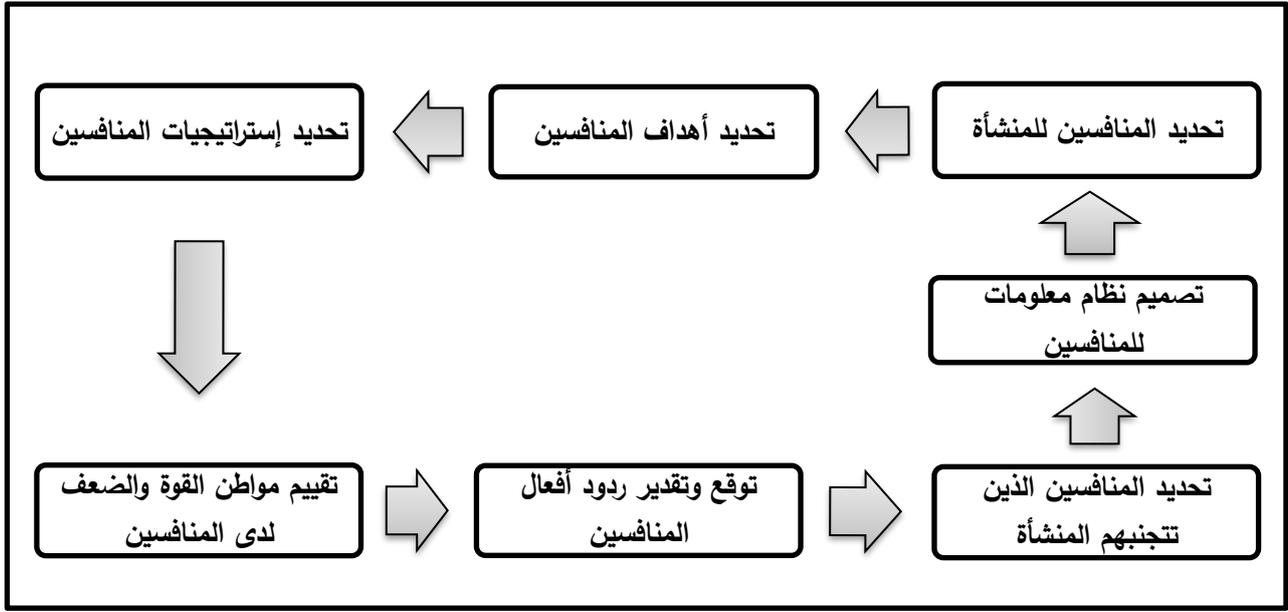
\* الفرص **Opportunities**: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنشأة، فالفرصة تتعلق بموقف إيجابي موات يتوفر في بيئة المنشأة والذي بإمكانها إستغلاله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها.

\* التهديدات **Threats**: هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلبا على أداء المنشأة، مثل دخول منافسين جدد، أو نم القوة التفاوضية لدى الموردين أو الزبائن، تغير أذواق المستهلكين،...إلخ.

من خلال الشكل رقم (2-2) نلاحظ أنه يجب على المنشأة عند تقييمها للمنافسين معرفة حصصهم السوقية ومدى تغطيتهم للسوق، ومن ثم دراسة إنجازاتهم السابقة ومعرفة القدرات الحالية للمنافسين، ورضا المستهلكين عن منتجاتهم.

أما Kotler فقد أوجز عملية تحليل المنافسين في سبع خطوات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): عملية تحليل المنافسين



المصدر: عبد الله الحسيني، التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص 42.

إن النموذج الموضح في الشكل رقم (2-3) يتشابه إلى حد بعيد بالنموذج السابق (مع إخلاف في درجة التفاصيل)، ولكنه إستحدث تحديد أهداف المنافسين وكذلك تصميم نظام معلومات لهم<sup>1</sup>. وتتيح عملية تقييم المنافسة معرفة الفرص والتهديدات وإحتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المنشأة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المنشأة على إستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد<sup>2</sup>.

رابعاً: توقع إستراتيجيات المنافس في المستقبل

لفهم إستراتيجيات المنافسين، يجب على المنشأة أولاً تحديد إفتراضات كل منافس competitor's assumptions، حيث تنقسم هذه الإفتراضات بشكل عام إلى فئتين رئيسيتين: إفتراضات المنافس بشأن الصناعة والمنشآت الأخرى، وإفتراضات المنافس بشأن أعماله. فقد تؤثر إفتراضات المنافس حول الصناعة والمنشآت الأخرى بشدة، وكذلك تنعكس في إستراتيجيته الحالية، حيث أن معرفة ما هي إفتراضات المنافس ستوجه المنشأة لتحديد أساس إستراتيجية المنافس، على سبيل المثال قد يرى المنافس نفسه مدركاً بجميع

<sup>1</sup> عبد الله الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2016، ص 92.

الظروف البيئية أو رائدًا في الصناعة أو منتجًا منخفض التكلفة أو يتمتع بأفضل قوة مبيعات، حيث ستؤثر هذه الافتراضات على كيفية تصرف المنافس وطريقة تفاعله مع الأحداث وكيفية صياغة إستراتيجيته التنافسية.

بعد تحديد افتراضات المنافسين، يجب على الإستراتيجي تقييم الإستراتيجية الحالية لكل منافس، حيث تحتاج المنشأة إلى معرفة ميزات المنتج لكل منافس والجودة وخدمات العملاء وسياسة التسعير وتغطية التوزيع وسياسة فريق المبيعات والإعلانات وبرامج الترويج الأخرى ومن ثم توقع ردود أفعالهم المستقبلية، حيث يتعين على المنشأة أيضًا التفكير في إستراتيجيات المنافسين المستقبلية، فليس من الحكمة افتراض أن إستراتيجية المنافس الحالية ستظل فعالة، فالإجراءات الحالية للمنافسين قد تشير فقط إلى إجراءات مستقبلية محتملة. وعلى سبيل المثال، تنافست Toyota و General Motors (وجهاً لوجه) في صناعة السيارات العالمية لعدة عقود، حيث إحتفظت General Motors بالمركز الأول لفترة أطول من شركات صناعة السيارات الأخرى، إلا أنها فقدت هذا المنصب لصالح شركة Toyota في عام 2008 حيث إستغرق الأمر Toyota 71 عامًا لتفوق General Motors ولكن عامين فقط لإستعادة General Motors المركز الأول في عام 2011، وهذا فقط لأنها كانت تتوقع مستقبلاً إستراتيجيات منافسيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب المنافسة (الإستراتيجيات العامة للمنافسة)

تهدف المنشآت أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الصناعة التي تعمل بها وتحقيق الأرباح والبقاء، والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنشأة مواجه المنافسين لها داخل الصناعة؟ من أجل ذلك، وضع Porter نموذجاً عاماً يصف فيه ثلاث إستراتيجيات لمواجهة قوى المنافسة الخمسة التي تشكل هيكل الصناعة. حيث وضع Porter ثلاثة أنماط مختلفة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تمثل أفضل دفاع ممكن عن إمكانات التنافس وتحسين وضع المنشأة، ألا وهي إستراتيجية قيادة التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز.<sup>2</sup>

والشكل في الصفحة الموالية يوضح الإستراتيجيات الثلاثة التي جاء بها Porter.

<sup>1</sup> Douglas C. West and others, **Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage**, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press, UK, 2015, P 79.

<sup>2</sup> مالcolm شاولف، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة: طارق عبد البارئ وآخرون، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص 103.

الشكل رقم (2-4): الإستراتيجيات العامة لـ Porter

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| قيادة التكلفة   | التمييز         |
| Cost Leadership | Differentiation |
| التركيز         |                 |
| Focus           |                 |

Source : Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, USA, 1980, P 39.

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تشير إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل أساسي إلى مختلف الأنشطة والعمليات المصممة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل قياساً بالمنافسين وعند مستوى النوعية الذي يعد مقبولاً من قبل العملاء<sup>1</sup>. وتعمل المنشأة من خلال هذه الإستراتيجية على أن يكون المنتج الأقل تكلفة في مجال صناعتها، من خلال إمتلاك التقنية والحصول على إمتيازات في الحصول على المواد الأولية<sup>2</sup>. وتتمثل الفكرة الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة في أن تقدم المنشأة سعراً أقل من المنافس لمنتجاتها دون المساس بالجودة، وذلك للحصول على حصة سوقية ومبيعات أكبر وتحقيق أرباح أعلى، إضافة إلى إخراج بعض المنافسين من الصناعة بشكل كامل، وتشكل إستراتيجية التكامل العمودي بنوعيه (الأمامي والخلفي) إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف<sup>3</sup>.

وبالتالي تحاول المنشأة من خلال هذه الإستراتيجية زيادة حصتها السوقية من خلال الخبرة والإستخدام الكفوء للتسهيلات، وتخفيض مستمر للكلف من خلال الخبرة وإستخدام رقابة محكمة على الكلف والمصاريف غير المباشرة من أجل تقديم منتجات بكفاءة أكبر من المنافسين، وكذلك عن طريق تخفيض الكلف في مجالات مثل: البحث والتطوير، الخدمات، قوى البيع، الإعلان، وما شابه ذلك. وبذلك فإن المنشأة يمكنها تحقيق ميزة كلفوية عن طريق تقديم سلع وخدمات بكلفة أدنى من المنافسين، أو إنجاز نشاطات سلسلة القيمة\* بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها، الأمر الذي يجعلها تتمتع بموقع تنافسي يحميها ضد المنافسين ويحقق لها ديمومة الأرباح خلال فترة المنافسة الشديدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mike W. Peng, **Global Strategy**, 2<sup>nd</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2009, P 45.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 233.

<sup>3</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011، ص 213.

\* سلسلة القيمة Value Chain: هي الهيكل الذي تستخدمه المنشأة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل عملية تنفيذ إستراتيجيتها، حيث تساعد سلسلة القيمة على فهم طبيعتها الداخلية وتصوير هيكل قدراتها من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات.

<sup>4</sup> أسعد علي العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 195.

ومنه يمكن القول أن أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ما يلي:<sup>1</sup>

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة؛
2. نمطية المنتج؛
3. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي؛
4. إستخدام أحادي من قبل المشتريين؛
5. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف؛
6. إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج؛
7. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسيط؛
8. الإستغناء عن الأنشطة ذات الكفاءة العالية؛
9. إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة الزائدة وزيادة حجم المبيعات.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدد من المزايا من بينها:<sup>2</sup>

### (1) فيما يتعلق بالمنافسين:

فالمنشآت المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

### (2) فيما يتعلق بالمشتريين:

فالمنشأة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة من الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

### (3) فيما يتعلق بالموردين:

فالمنشأة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

### ثانياً: إستراتيجية التمييز

وهي إستراتيجية البحث عن التميز أو الإفراد بخصائص إستثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري حيث تعمل المنشأة على تقديم سلع أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف منشآت منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 123.

<sup>2</sup> سمية عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, USA, 1980, P 37.

إن هذه الإستراتيجية تقوم بتمييز سلع وخدمات المنشأة عن السلع والخدمات الأخرى المنافسة، ويركز هذا الخيار في أن تتمكن المنشأة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة مميزة، ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات جودة عالية، بتقديم أشكال جديدة على خط المنتجات\* القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.<sup>1</sup>

وبالتالي فإستراتيجية التمييز تعني إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنشأة على ما تقدمه المنشآت المنافسة لها، وهي إستراتيجية منظمة تخدم سوقا عريضة وواسعة وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة.<sup>2</sup>

وتعتمد هذه الإستراتيجية على ما يلي:<sup>3</sup>

1. إستهداف جميع الأسواق؛
2. الإنفاق على البحث والتطوير؛
3. الحرص على التميز في تصميم وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين؛
4. الحرص على سهولة وصول المنتجات للمستهلك وبالكمية المطلوبة؛
5. الحرص على التميز في الحملات الترويجية للسلع والخدمات؛
6. خلق هوية مميزة وفريدة للمنتج تحقق ولاء المستهلك؛
7. توفر فريق عمل إنتاجي وتسويقي مؤهل ومميز.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

يقصد بإستراتيجية التركيز مجموعة متكاملة من التصرفات المصممة لإنتاج أو تسليم سلع أو خدمات تخدم حاجات قطاع صناعي معين يتكون من عملاء معينين، أو قطاع متميز من خط المنتجات، أو سوق جغرافي متميز.<sup>4</sup>

تقوم المنشأة وفق هذه الإستراتيجية بإختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال إختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة، ومن ثم تكثيف نشاط المنشأة في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنشأة، ويكون هدف المنشأة من وراء هذه الإستراتيجية إشباع رغبات وطلبات شريحة سوقية معينة، وبالتالي المنشأة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو التكلفة أو كلاهما.<sup>5</sup>

\* **خط المنتجات Product line**: مجموعة المنتجات المتشابهة والمتقاربة، فإما أنها تشبع نفس الحاجات، أو تستخدم معا، أو تباع لنفس مجموعة الزبائن، أو تباع من خلال نفس منافذ التوزيع، أو تقع في نطاق سعر معين.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 368.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 218.

<sup>3</sup> زينة محمود أحمد، **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 117.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم- مداخل- تطبيقات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 198.

<sup>5</sup> Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op. Cit, P 38.

وتستند هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود لتحقيق غاية معينة، والتركيز هنا يعني السعي إلى إحداث منافسة في منتج معين أو صناعة محددة من خلال تقديم منتج متميز عن المنتجات المنافسة بخواصها مثلاً أو بأسعارها، وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية القنص وإنتهاز الفرص والنمو السريع، ويعطي للمنشأة الفرصة للسبق والتفوق، والتركيز على حاجة مجموعة محددة من العملاء.<sup>1</sup>

ويجب على المنشأة أن تراعي الشروط التالية لتحقيق إستراتيجية التركيز:<sup>2</sup>

1. توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
2. تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛
3. مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المنشأة؛
4. متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف فالنمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين.

### المبحث الثاني: أشكال هيكل المنافسة

يشير هيكل المنافسة\* إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمنشآت في صناعة معينة<sup>3</sup>، وبالتالي نلاحظ أن مفهوم هيكل المنافسة لا يختلف عن مفهوم هيكل الصناعة الذي سبق وتطرقنا له في الفصل الأول، الأمر الذي يعني أنهما وجهان لعملة واحدة، ويختلف شكل هيكل المنافسة من صناعة إلى أخرى وفقاً لعدد البائعين والمشتريين، إضافة إلى الثمن السائد داخل الصناعة ومدى تجانس المنتجات، ولهذه الأسواق مميزات خاصة بها تحتم على المنشأة التعامل معها وفق قواعد محددة، وسوف نتطرق لهذه الأشكال بالتفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: سوق المنافسة الكاملة

#### **أولاً: تعريف سوق المنافسة الكاملة Perfect Competition**

إن سوق المنافسة الكاملة يعني غياب القوة الإحتكارية، أي غياب أية قوة لمنشأة ما أو مستهلك معين له تأثير في أسعار الصناعة<sup>4</sup>، وبالتالي سوق المنافسة الكاملة هو ذلك الشكل من الأسواق التي لا يستطيع فيها البائع أو المشتري التحكم في السعر السائد في الصناعة.<sup>5</sup>

وبالتالي إذا كان البائع والمشتري لا يستطيعان التحكم في السعر، فما الذي يحدد السعر السائد في الصناعة؟ والجواب هو أن السعر السائد تحدده الصناعة، وذلك من خلال تحديد سعر التوازن بين العرض

1 خالد محمد بني حمدان، محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 162.

2 عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 230.

\* هيكل المنافسة = هيكل الصناعة.

3 ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب

مصنوفة Ansoff، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 43، مارس 2016، ص 566.

4 مؤيد الفضل، الإقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 73.

5 طارق الحاج، فليح حسن، مبادئ علم الإقتصاد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 71.

والطلب من خلال التفاعل الحر لجميع البائعين والمشتريين في الصناعة، حيث تتقاضى كل المنشآت نفس سعر الصناعة ولا يمكن لأي منشأة تغيير السعر أو التحكم فيه.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص سوق المنافسة الكاملة

يتميز هذا السوق بعدة خصائص منها ما يلي:

#### 1) وجود عدد كبير من المشتريين والبائعين Smallness of buyers and sellers:

والسؤال هو كم هذا العدد كبير؟ الجواب هو أنه أي عدد بحيث لا يمثل إنتاج أي من هذه المنشآت إلا جزءاً صغيراً من الإنتاج الكلي في الصناعة، بحيث أن مقدار ما تبيعه المنشأة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في الصناعة، وعلى ذلك يقال عن المنشأة الواحدة في ظل المنافسة الكاملة بأنها قابلة للسعر (Price Taker) وليست محددة له، إذ بإمكان أي منشأة بيع أي كمية من إنتاجها بالسعر السائد في الصناعة. كما ينظر إلى المستهلكين كأفراد يقومون بشراء القليل جداً من أي سلعة بحيث أن ما يشتريه الواحد منهم لا يؤثر على السعر السائد في الصناعة.<sup>2</sup>

#### 2) تجانس السلع Homogeneous Product:

تعتبر السلعة التي يتم إنتاجها في سوق المنافسة الكاملة سلعة متجانسة، بمعنى أن تكون هذه السلعة متطابقة من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة، بغض النظر عن المنتج أو البائع الذي تم شراء السلعة منه، ونتيجة لتجانس السلع فإن السلعة التي يقوم بإنتاجها المنتج الأول تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة المنتجين الآخرين، وبالتالي فإن منحى الطلب الفردي على سلعة المنتج يكون لا نهائي المرونة.<sup>3</sup> وهذا يعني أنه من وجهة نظر المشتريين، لا يوجد فرق واضح محسوس بين المنتجات التي يتم بيعها في الصناعة. إذا كان الأمر كذلك، فهذا يعني أنه لن يكون هناك سبب يدعو المشتريين إلى تفضيل منتجات بائع على بائع آخر، لا سيما فيما يتعلق بالجودة أو السمات غير السعرية، كما أنه يجعل محاولة الإعلان عن المنتج عديمة الفائدة أو لا أساس لها لأن المشتريين لن يكونوا قادرين على معرفة الفرق بين البضائع على أي حال.<sup>4</sup>

#### 3) حرية الدخول والخروج من الصناعة Easy entry and exit:

الدخول سهل للصناعة وهناك العديد من الداخلين المحتملين، حيث لا توجد إقتصاديات سلم ضخمة بالنسبة لحجم الصناعة، ولا تشترط القوانين على المنتجين الحصول على تراخيص أو دفع مقابل إمتياز الإنتاج، كما لا يمكن لمنشآت أخرى إتخاذ إجراءات لمنع شخص من الدخول للصناعة. ويمكن للمنشآت التوقف عن الإنتاج ويمكنها بيع أو تصفية المنشأة دون صعوبة والخروج من الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Arleen J. Hoag, John H. Hoag, **Introductory Economics**, 4<sup>th</sup> edition, World Scientific, Uk, 2006, P 153.

<sup>2</sup> ضياء مجيد، **النظرية الاقتصادية: التحليل الإقتصادي الجزئي**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص 197.

<sup>3</sup> Philippe Aghion et autres, **Mécroéconomie**, Pearson education, France, 2010, P 05.

<sup>4</sup> Achilles C. Costales and others, **Economics : Principles and Applications**, JMC Press, Philippines, 2000, P 96.

<sup>5</sup> William Boyes, Michael Melvin, **Microeconomics**, 10<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2015, P 196.

## 4) المعرفة التامة بأحوال السوق Full knowledge of market conditions:

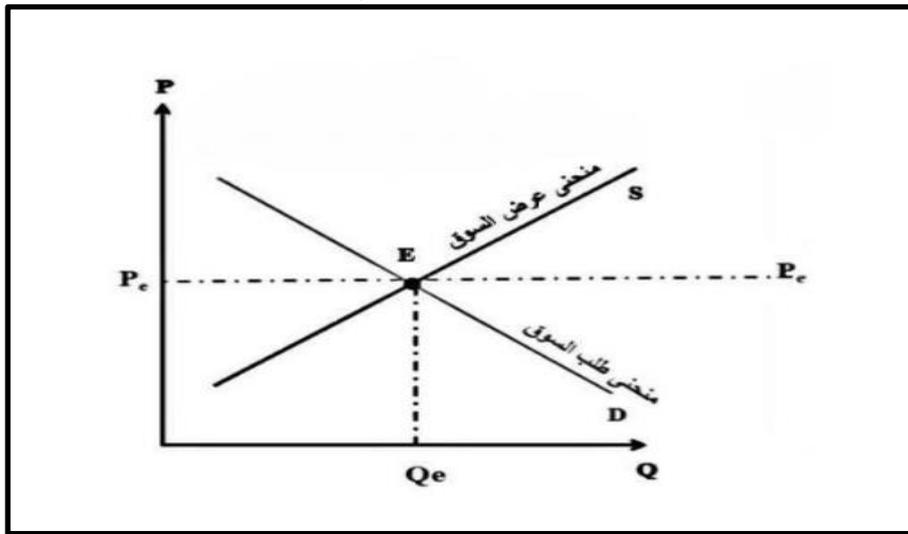
إن المقصود بتوفر المعلومات التامة لدى البائعين والمشتريين أن يكونوا على علم تام بالسعر السائد في الصناعة والسعر الذي تباع به نفس السلعة في الصناعات الأخرى، إن وجدت مثل هذه الأسواق. وعلى كل حال فإن توفر المعلومات التامة والصحيحة يتحقق في الصناعات التي تتمتع بمستوى عالي من التنظيم، حيث أن توفر الآلات الإلكترونية والوسائل الأخرى تساعد كثيرا على توفر مثل هذه المعلومات إلا أنه في كثير من الصناعات الأخرى التي لا تتمتع بمثل هذا المستوى العال من التنظيم لا يمكن توفر المعلومات التامة فيها، نظرا لصعوبة الحصول على مثل هذه المعلومات، كما أن الحصول عليها يتطلب تكاليف كبيرة، فالكثير من البائعين والمشتريين لا تتوفر لديهم المعلومات التامة حول جميع العروض المطروحة في مثل هذه الصناعات وعلى ذلك يمكن أن تسود هذه الصناعات عدة أسعار في وقت واحد. وعلى هذا الأساس لا يمكن اعتبار المنافسة الكاملة أمرا حقيقيا ولا يمكن لأحد الإدعاء بذلك، حيث تعتبر كلمة "كاملة" عبارة عن إفتراض مبسط يؤخذ به من أجل معالجة المشاكل الإقتصادية المعقدة.<sup>1</sup>

## ثالثا: سلوك المنشآت في سوق المنافسة الكاملة

الخصائص السابقة توسم هيكل الصناعة بإنخفاض درجة التركيز (عدد المنشآت كبير) وضآلة عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات كذلك فإن مرونة الطلب على السلعة المنتجة هي لا نهائية، بمعنى أن منحى الطلب يكون أفقيا الأمر الذي يترتب عليه أن المنتج يستطيع أن يبيع أي كمية يرغب في بيعها عند السعر الذي يتحدد في الصناعة، وذلك بالأخذ بعين الإعتبار دالة إنتاجه، والهدف الأساسي الذي يسعى إليه وهو تعظيم الربح.<sup>2</sup>

الشكل التالي يوضح توازن السوق في ظل المنافسة الكاملة:

الشكل رقم (2-5): السوق في ظل المنافسة الكاملة



Source : Sampat Mukherjee, Modern Economic Theory, 4<sup>th</sup> edition, New Age International Publishers, India, 2002, P 336.

<sup>1</sup> ضياء مجيد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 198، 197.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

يتم تحديد سعر الصناعة من خلال العرض والطلب في الصناعة، فمن خلال الشكل رقم (2-5) نلاحظ أن نقطة إلتقاء منحنى العرض ومنحنى الطلب هي نقط التوازن والتي يتحدد عندها سعر الصناعة الأمثل، ويتضمن مفهوم التوازن تحديد كمية الإنتاج المثلى التي تحقق للمنشأة أو للمنتج أعلى ربح ممكن إلا أن الأرباح ليست دائمة التحقق بل قد تكون هناك خسارة، وعليه نقول بأن التوازن قد يتحقق عند أقصى قدر من الأرباح أو أقل قدر من الخسائر.<sup>1</sup>

وبالتالي منحنى الطلب هو الذي يوضح إجمالي الكمية التي سيقوم كل من المشتريين بشراؤها من سلعة ما، وأن منحنى العرض هو الذي يوضح إجمالي الكمية التي سيقوم كل منتجي هذه السلعة بتوريدها، كما يتضح من الشكل أن منحنى العرض يميل إلى أعلى جهة اليمين وهو ما يعني أن زيادة الأسعار تؤدي إلى معدلات إنتاجية أعلى حيث تقتنع المنشآت بأنه من المربح لها أن تسعى إلى زيادة ما تقوم بإنتاجه، وفي المقابل يميل منحنى الطلب إلى أسفل جهة اليمين أي أن زيادة الأسعار تؤدي إلى تقليص الإقبال على شراء تلك السلع.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: سوق المنافسة الإحتكارية

#### أولاً: تعريف سوق المنافسة الإحتكارية Monopolistic competition

تم التعرف على المنافسة الإحتكارية لأول مرة عام 1933، وعندها كادت نظرية المنافسة الإحتكارية أن تقضي على نظرية المنافسة الكاملة وتزيحها من الوجود، فقد كان التحمس لنظرية المنافسة الإحتكارية شديداً لأنها أقرب إلى الواقع من نظرية المنافسة الكاملة.<sup>3</sup> ومن بين أبرز المساهمين في هذا النموذج Joan Robinson من جامعة كامبريدج بإنجلترا وEdward Chamberlin من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933، حيث نشر كل من هؤلاء المؤلفين كتباً مختلفة تتناول ما وصفه كلاهما بإقتصاديات المنافسة غير الكاملة (imperfect competition) الموصوفة اليوم بنموذج المنافسة الإحتكارية.<sup>4</sup>

وتمثل هذه السوق حالة وسط بين المنافسة والإحتكار، ونعتبرها سوق منافسة لوجود عدد كبير من البائعين، وسوق إحتكار لأن منتجات أولئك البائعين متمايزة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sampat Mukherjee, **Modern Economic Theory**, 4th edition, New Age International Publishers, India, 2002, P 336.

<sup>2</sup> جورج فهمي رزق، **الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1999، ص 294.

<sup>3</sup> ضياء مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>4</sup> Allan Layton and others, **Economics for Today**, 6<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2018, P 220.

<sup>5</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## ثانياً: خصائص سوق المنافسة الإحتكارية

تتكون الملامح الأساسية لسوق المنافسة الإحتكارية في الصناعة مما يلي:

**(1) وجود عدد كبير من البائعين والمستهلكين Many Small Sellers:**

في ظل المنافسة الإحتكارية كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة لا يمكن ذكر العدد الدقيق للمنشآت البائعة. ولكن في المنافسة الإحتكارية، يكون عدد البائعين أصغر من عدد البائعين في المنافسة الكاملة، وفي هيكل الصناعة هذا يكون لدى المستهلكين العديد من أنواع المنتجات المختلفة التي يختارون ويفاضلون من بينها، وتكون الأسعار تنافسية إلا أنه لا يوجد بائع واحد لديه حصة كبيرة بما يكفي من الصناعة للتحكم في الأسعار.<sup>1</sup>

**(2) تمايز السلع Differentiated Product:**

تنتج جميع المنشآت المشكلة لسوق المنافسة الإحتكارية سلعا متشابهة لكنها غير متجانسة، الأمر الذي يؤدي إلى توفر سلع بديلة لبعضها البعض مما يتيح للمستهلك حرية الإختيار بين البدائل المتاحة والتي تلبى نفس الحاجة أو الرغبة ولكن بدرجات متفاوتة، ففي هذا النمط من الصناعة تعمل المنشآت المنتجة على تنويع منتجاتها من حيث الموديل أو النوع أو اللون أو طريقة التعبئة أو التغليف حتى تلبى حاجات المستهلك، وهنا ينشط دور بحوث التسويق والإستطلاع لرغبات المستهلكين بهدف الوصول إلى ما يطمحون إليه ومحاولة تلبيةها، وبسبب عدم تجانس السلع في سوق المنافسة الإحتكارية فإن الطلب على السلع لكل منتج لن يكون لا نهائي المرونة، بمعنى أن المنتج يستطيع هنا رفع سعر السلعة دون أن يفقد جميع العملاء من خلال إدخال التحسينات عليها ولكن مقدار الرفع قليل إلى حد ما.<sup>2</sup>

**(3) حرية الدخول والخروج Easy entry and exit:**

تعد المنافسة الإحتكارية أقرب إلى المنافسة الكاملة في مدى قابلية الموارد للإنتقال من وإلى الصناعة، فالدخول والخروج من الصناعة أسهل نسبياً<sup>3</sup>، حيث تواجه المنشآت في السوق المنافسة الإحتكارية حواجز منخفضة أمام الدخول.<sup>4</sup>

**(4) المعرفة الكاملة بأحوال السوق Full knowledge of market conditions:**

تمتلك المنشآت في سوق المنافسة الإحتكارية المعلومات الكاملة تقريبا حول العوامل المؤثرة في الصناعة والتي قد تؤثر على القرارات داخل المنشأة، حيث تمتلك جميع المنشآت نفس الحرية والقدرة على الوصول إلى القاعدة التكنولوجية الحالية، وتمتلك قدرة متساوية على الحصول على معلومات حول طلب

<sup>1</sup> Irvin B. Tucker, Economics for Today, 8<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2013, P 268.

<sup>2</sup> عطا الله علي الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 153.

<sup>3</sup> محمد صفوت قابل، الإقتصاد الجزئي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 426.

<sup>4</sup> Allan Layton and others, Op. Cit, P221.

الصناعة على منتجاتهم من خلال الإتحادات التجارية والمطبوعات الحكومية الخاصة، وتمتلك جميع المنشآت قدر معقول من المعلومات حول مبيعات المنشآت الأخرى.<sup>1</sup>

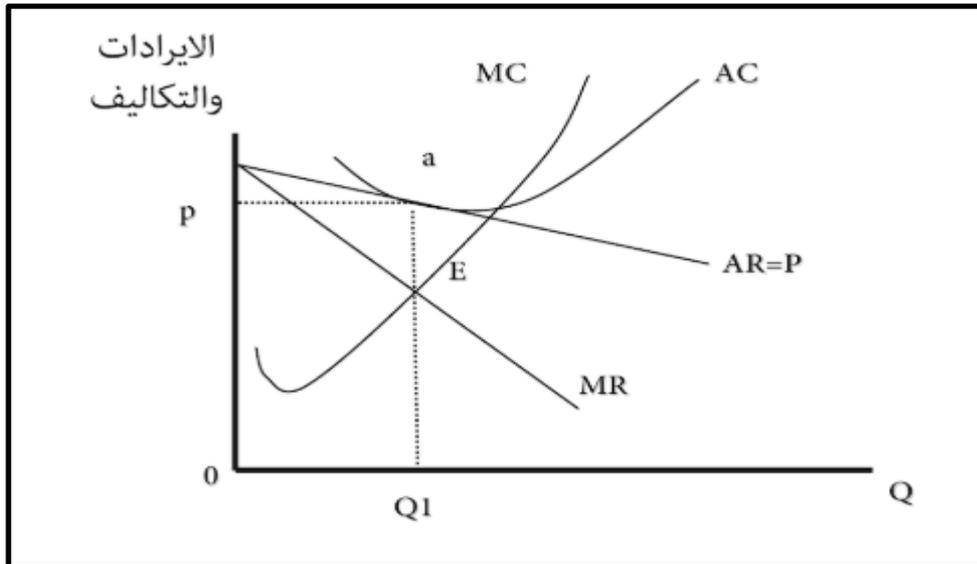
### ثالثاً: سلوك المنشآت في سوق المنافسة الإحتكارية:

تختلف سوق المنافسة الإحتكارية عن سوق المنافسة الكاملة في وجود التمييز في المنتجات وبالتالي عدم تجانس السلعة المنتجة، الأمر الذي ينعكس على منحنيات الطلب التي تواجه المنشآت في الصناعة حيث تنخفض مرونة الطلب على السلعة المنتجة في سوق المنافسة الإحتكارية مقارنة بالمرونة التامة في سوق المنافسة الكاملة، ويقدر هذه المرونة يتحدد السعر الذي تباع به إنتاجها اعتماداً على الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

على الرغم من وجود العديد من المنشآت في هيكل الصناعة التنافسية الإحتكارية، فإن منحني الطلب الذي تواجهه منشأة ما ينحدر من أعلى اليسار إلى أسفل اليمين، وذلك نظراً لأن منتج كل منشأة يختلف قليلاً عن منتج المنشآت الأخرى، فالمنتجات ليست متطابقة كما هو الحال في حالة المنافسة الكاملة وبالتالي فإن المنشأة في سوق المنافسة الإحتكارية هي صانعة الأسعار Price Maker. فعلى سبيل المثال فإنه نظراً لإرتفاع سعر منتج لمنشأة ما، يتحول المشترون إلى منتجات منشآت أخرى، كما ينخفض الطلب على هذا المنتج ولكن ليس إلى الصفر كما هو الحال في المنافسة الكاملة، حيث كلما زاد سعر المنتج مقابل ثبات أسعار المنتجات البديلة إنخفضت الكمية المطلوبة ولكن ليس إلى الصفر.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح توازن المنتج في سوق المنافسة الإحتكارية.

### الشكل رقم (2-6): توازن المنشأة في سوق المنافسة الإحتكارية



المصدر: رضا صاحب أبو حمد، الخطوط الكبرى في الإقتصاد الوضعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

.217

<sup>1</sup> طلعت الدمرداش، مبادئ في علم الإقتصاد، الطبعة الثانية، مكتبة القدس- الزقازيق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 309.

<sup>2</sup> Sampat Mukherjee, Op. Cit, P 337.

تهدف المنشأة في سوق المنافسة الإحتكارية إلى تعظيم أرباحها أو تقليص خسائرها، ولذلك فإنها سوف تنتج إلى ذلك الحد الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي\* مع التكاليف الحدية\* ( $MR = MC$ )، ويظهر من الشكل أن التوازن يتحقق في المنشأة عندما تنتج  $Q_1$ . ويبين الشكل أيضا أن المنشأة قادرة على تغطية تكاليفها الكلية لأن السعر  $P$  يساوي التكاليف المتوسطة  $AC$  أي أن المنشأة في هذه الحالة لا تحقق أرباحا إقتصادية (عندما يكون  $P > AC$ ) ولا تتحمل خسائر (عندما يكون  $P < AC$ ) وإنما تحقق أرباحا إعتيادية (عندما  $P = AC$ ).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: سوق الإحتكار

#### أولا: تعريف سوق الإحتكار Monopoly market

إن سوق الإحتكار التام هو شكل آخر من مكونات هيكل الصناعة الذي تعمل فيها المنشأة<sup>2</sup>، وهو سوق يتم تقديمه بشكل حصري من قبل منتج واحد يكون مركزه محميا بواسطة عوائق الدخول والتي تكون باهظة التكلفة للتغلب على المنافسين المحتملين.<sup>3</sup> وبما أن سوق الإحتكار هو السوق الذي يتصف بأنه يوجد فيه منتج واحد للسلعة وبالتالي يستطيع المحتكر فرض السعر الذي يراه محققا لمصالحه، بعكس ما يحدث في سوق المنافسة الكاملة والذي يتحدد السعر فيها على أساس العرض والطلب نتيجة لتعدد البائعين والمشتريين وبالتالي لا يستطيع أي منهم فرض السعر الذي يراه محققا لمصالحهم.<sup>4</sup>

#### ثانيا: أسباب نشوء الإحتكار

يمكن إرجاع نشوء الإحتكار إلى الأسباب التالية:<sup>5</sup>

1. قيام الحكومة بإعطاء إمتياز إنتاج سلعة أو خدمة معينة لإحدى المنشآت مثل شركة الكهرباء؛
2. أن يمتلك منتج واحد أو منشأة واحدة المادة الخام المستخدمة في إنتاج سلعة ما ويصعب على المنتجين الآخرين الحصول عليها؛
3. براءة الإختراع أو حقوق الإختراع والتي يحميها القانون، حيث يكون حق إنتاج السلعة محتكر لمنهج واحد أو منشأة واحدة صاحبة الإختراع؛
4. إقتصاديات الحجم الكبير، حيث يستطيع أحد المنتجين إقامة صناعة كبيرة لإنتاج سلعة معينة (مثل الطائرات)، وإنتاجها بتكلفة منخفضة ويكفي حاجة الصناعة مما يجعله يستفيد من وفرات الإنتاج الكبير فيصعب على منتجين آخرين دخول الصناعة.

\* الإيراد الحدي **Marginal revenue**: يمكن تعريفه بأنه معدل أو مقدار التغيير في الإيراد الكلي نتيجة التغيير في الكمية المنتجة والمباعة بوحدة واحدة أي أنه إيراد الوحدة الإضافية المنتجة والمباعة.

\* التكاليف الحدية **Marginal costs**: وهي تمثل مجموع التكاليف المتغيرة التي يتحملها المنشأة في سبيل إنتاج السلع أو الخدمات.

1 رضا صاحب أبو حمد، **الخطوط الكبرى في الإقتصاد الوضعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 217.

2 مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup> Richard B. McKenzie, Dwight R. Lee, **In Defense of Monopoly: How Market Power Fosters Creative Production**, The University of Michigan Press, USA, 2008, P 30.

4 محمد صفوت قابل، مرجع سبق ذكره، ص 405.

5 رائد محمد عبد ربه، **الإقتصاد الإداري**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 181.

**ثالثا: خصائص سوق الإحتكار التام**

تتلخص أهم الخصائص التي تميز هيكل سوق الإحتكار في ما يلي:

**(1) وجود بائع واحد Single Seller:**

تتوفر حالة الإحتكار إذا قام منتج أو بائع واحد بإنتاج أو بيع سلع لا يوجد لها بديل في نظر المستهلك، أي لا توجد في نظر المستهلك سلعة أخرى يمكن أن تقوم مقامها في إشباع نفس الحاجة، ويعتبر هذا النوع من الأسواق نقيضا لسوق المنافسة الكاملة إذ يسود هنا تماما عنصر الإحتكار وينفى تماما عنصر المنافسة.<sup>1</sup>

**(2) تجانس المنتج مع عدم وجود بديل كامل له Unique Product:**

طالما أن المنشأة المحتكرة هي التي تمد الصناعة بكل المعروض من هذا المنتج فإنها لا تكون بحاجة للتمييز في الطبيعة الفنية لمنتجها، ومن ثم فهي تنتج منتج متجانس. كما أن المنتج الذي ينتجه المحتكر منتج فريد، أي لا يوجد بديل كامل له في الصناعة أو حتى بديل قريب منه ومن ثم لا يكون أمام المستهلك خيار إلا أن يشتري هذا المنتج أو يقرر الإستغناء عنه مؤقتا ولكنه سيعود إليه ثانية طالما إستمر هذا الوضع الإحتكاري.<sup>2</sup>

**(3) وجود عوائق دخول إلى الصناعة Impossible Entry:**

في ظل الإحتكار يكون الصناعة مغلقة على المحتكر المنتج وحده، بحيث أن أي محاولة من جانب أي منشأة أخرى للدخول إلى الصناعة يقابلها العديد من العوائق تضمن للمحتكر أن تظل الصناعة قاصرة عليها، أضف إلى ذلك أن محاولة خروج المحتكر من هذه الصناعة يعني إنتفاؤها تماما لعدم وجود منتج آخر لها غيره.<sup>3</sup>

**(4) المعرفة التامة بظروف الصناعة Full knowledge of market conditions:**

سيكون لدى المنتج الوحيد المحتكر للصناعة المعلومات الكاملة حول جميع العوامل التي تؤثر في تلك الصناعة من المعرفة الفنية والتكنولوجية إلى مصادر توريد المدخلات وطبيعة المستهلكين... وغيرها، وسيعمل هذا المنتج المحتكر بإستمرار على حجب تلك المعلومات عن الآخرين، وهذا بدوره يعد أحد العوامل المانعة لدخول منتجين جدد إلى الصناعة.<sup>4</sup>

1 سكيبة بن حمود، مدخل لعلم الإقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009، ص 71.

2 طلعت الدمراش، مرجع سبق ذكره، ص 264.

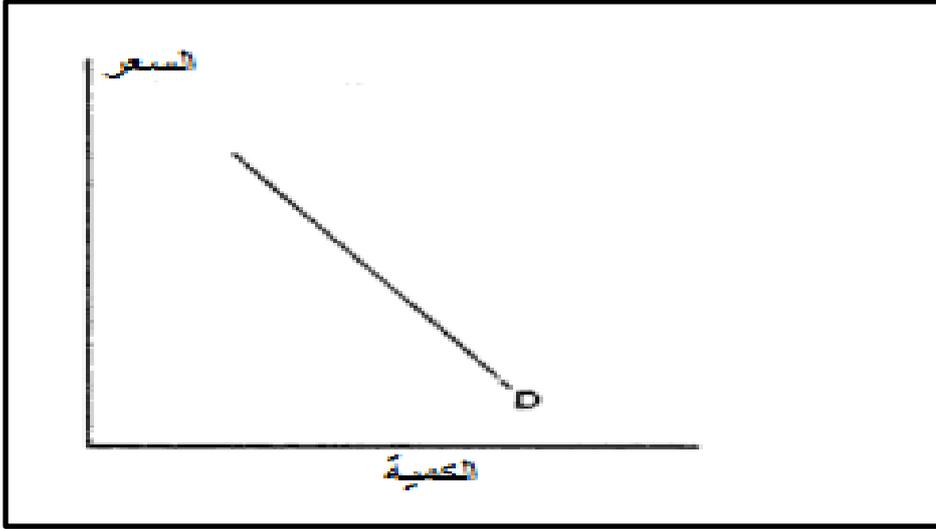
3 لارا عادل جبار الزندي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

4 طلعت الدمراش، مرجع سبق ذكره، ص 265.

رابعاً: سلوك المنشأة في سوق الإحتكار التام

في سوق الإحتكار، المنشأة نفسها هي الصناعة، وبالتالي فإن منحى الطلب الذى يواجه المنشأة (المنتج الوحيد) هو منحى طلب الصناعة، كونه المورد الوحيد لسلعة ما، يجب على المنشأة في سوق الإحتكار تحديد موقع الجزء المناسب من منحى الطلب لتكون قادرة على تحديد السعر الصحيح لمنتجها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-7): المنشأة في سوق الإحتكار



Source : Sampat Mukherjee, Modern Economic Theory, 4<sup>th</sup> edition, New Age International Publishers, India, 2002, P 336.

يوضح الشكل منحى الطلب الذي يواجهه المحتكر كونه البائع الوحيد لسلعة ما، يجب على المحتكر أن يفكر ملياً في تحديد سعر المنتج. ومع ذلك، فإن زيادة الأسعار في سوق الإحتكار لن تحول العملاء إلى المنتجين المنافسين كما هو الحال في سوق المنافسة الكاملة، ولكن إذا ارتفع سعر المحتكر أكثر مما ينبغي فإن الإيرادات ستتهبط حيث أن السلعة سوف تخرج تدريجياً عن متناول المستهلكين.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: سوق إحتكار القلة

أولاً: تعريف سوق إحتكار القلة **Oligopoly market**

يتشابه هذا النوع من الأسواق مع سوق المنافسة الإحتكارية من حيث وجود إختلافات بين وحدات السلع المنتجة وبالتالي وجود أسعار مختلفة لكل منهم، ولكن تختلف عنها من حيث عدد البائعين، إذ قد يكون هذا العدد من الصغر بحيث أن أي فرد منهم يستطيع أن يؤثر تأثيراً مباشراً وفعالاً على أحوال الصناعة من ناحية، وعلى غيره من المنتجين من ناحية أخرى، ولذلك تتسم قرارات المتعاملين في هذا السوق بنوع من الحذر الشديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sampat Mukherjee, Op. cit, P 337.

<sup>2</sup> Ibid, P 337.

<sup>3</sup> رانيا محمود عبد العزيز عمارة، مبادئ علم الإقتصاد، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 297.

وسوق إحتكار القلة هو هيكل صناعة يتسم بقدرة تنافسية غير كاملة، حيث تسيطر بضع المنشآت الكبيرة على الصناعة والعديد من الصناعات التحويلية مثل الصلب والألومنيوم والسيارات والطائرات<sup>1</sup>، فإحتكار القلة يعني أساساً "التنافس بين القلة"، فنظراً لوجود عدد قليل من المنشآت في الصناعة، فإن سلوك هذه المنشآت يعتمد على بعضها البعض، حيث تضطر كل منشأة إلى التفكير في كيفية تأثير عملها على منافسيها وكيف سيكون رد فعلهم. ففي حالة إحتكار القلة، فإن أي سلوك تقوم به منشأة ما يكون له تأثير فوري على المنشآت المنافسة والتي تضطر بدورها إلى إتخاذ خطوات إنتقامية لمواجهة النتائج المترتبة عن سلوك عن المنشأة الأولى<sup>2</sup>.

### ثانياً: خصائص سوق إحتكار القلة

يتميز سوق إحتكار القلة بالخصائص التالية:

#### (1) وجود عدد قليل من البائعين Few Sellers:

ماذا نقصد بالعدد القليل؟ هل هذا يعني إثنين على الأقل ولكن أقل من عشرة؟ كما هو الحال مع هياكل الصناعة الأخرى، فإن الجواب هو أنه لا يوجد عدد محدد من المنشآت يجب أن تهيمن على صناعة ما حتى نقول أنه سوق إحتكار القلة، وأساساً إحتكار القلة هو نتيجة للترابط المتبادل، حيث أن هذا الترابط المتبادل هو شرط يجعل من السهل على عدد من المنشآت المتأمرة إحتكار السوق وإستبعاد عدد كبير من المنشآت<sup>3</sup>.

#### (2) تجانس أو تمايز المنتجات Homogeneous or Differentiated Product:

إن السلع المنتجة في سوق إحتكار القلة إما أن تكون متجانسة، فتكون المنافسة بين المنشآت العاملة في هذه الصناعة منافسة سعرية وتسمى هذه الصناعة بسوق إحتكار القلة البحت، أو أن السلع غير متجانسة فتكون المنافسة غير سعرية وتسمى هذه الصناعة بسوق إحتكار القلة المميزة، وهنا تكون النوعية والطرز والإعلانات أسلحة لهذه المنافسة<sup>4</sup>.

#### (3) صعوبة الدخول والخروج Difficult Entry:

تتصف صناعات إحتكار القلة بأن الدخول أو الخروج منها ليس سهلاً، ويرجع ذلك إلى أن الإستثمارات المطلوبة لمثل هذه الصناعات تعد ضخمة بحيث لا يقدر الكثيرون على توفيرها، كما أن حجم الإنتاج الكبير الذي تنتجه المنشآت القائمة لتغطية إحتياجات الصناعة يجعلها تتمتع بإقتصاديات السلم، مما يعد عائقاً أمام الراغبين الجدد في الدخول للإنتاج، حيث يتطلب بدء التشغيل تكاليف مرتفعة وبالتالي يقل ربحها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Irvin Tucker, Survey of Economics, 6<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2008, P 178.

<sup>2</sup> Ghai & Gupta, Microeconomics Theory And Applications, Sarup and Sons, India, 2002, P 39.

<sup>3</sup> Irvin B. Tucker, Microeconomics for Today, Op. Cit, P 278.

<sup>4</sup> كامل علاوي القتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الإقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 176.

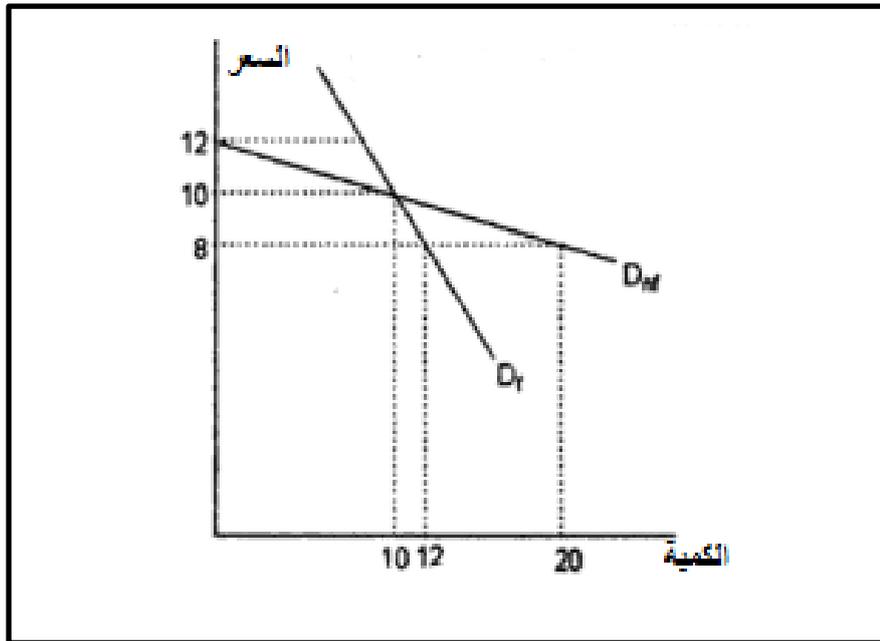
<sup>5</sup> محمد صفوت قابل، مرجع سبق ذكره، ص 435.

**4) المعرفة ناقصة بظروف الصناعة Lack of knowledge of market conditions:**

قد تؤثر درجة الإلمام بحقائق الصناعة في مقدرة المنشأة التي تعمل في سوق إحتكار القلة على تغيير قراراتها أكثر مما لو كانت تعمل في ظل الهياكل الصناعية الأخرى، ففي إحتكار القلة البحت قد تكون المعلومات المتاحة عن أسعار الموارد وتكلفة النقل والتكنولوجيا القائمة وغيرها من العوامل أكبر منها في حالة إحتكار القلة المتميزة، وفي كل حالة يوجد أسرار خاصة أقل مما يجب أن يسمح به لمعظم المنشآت. وتلجأ كثير من المنشآت إلى فرض نطاق كامل من السرية والأمن حول الأبحاث وأنشطة التطوير وخطط المنتجات الجديدة وغيرها من الأنشطة التي تخشى من إنتقالها إلى منشآت المنافسين.<sup>1</sup>

**ثالثاً: سلوك المنشآت في سوق إحتكار القلة**

يتصف هذا السوق بوجود منحنى طلب منكسر نتيجة لعدم التأكد بالنسبة للطلب، إذ يلاحظ أن منحنى الطلب في هذا السوق ينحدر من أعلى اليسار إلى أسفل اليمين ولكن ليس بإتجاه واحد وإنما قد يكون بإتجاهين، يمثل كل واحد منهما احتمالاً معيناً أو ردود فعل معينة من جانب المنشآت الأخرى، إذ يلاحظ أن الكمية المباعة تزيد عند إنخفاض السعر وتقل عند إرتفاعه، ومع هذا فإن المنشأة لا تستطيع أن تحدد الزيادة المتوقعة في مبيعاتها إذا عمدت إلى تخفيض السعر، إذ يتوقف الأمر على ردود فعل المنشآت الأخرى.<sup>2</sup>

**الشكل رقم (2-8): المنشأة في ظل سوق إحتكار القلة**

Source : Sampat Mukherjee, Modern Economic Theory, 4<sup>th</sup> edition, New Age International Publishers, India, 2002, P 336.

<sup>1</sup> طلعت الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 292.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

- من خلال الشكل رقم (2-8) نلاحظ أن الطلب المنكسر يظهر تحت ظروف معينة تتعلق بالصناعة والمنشآت التي تعمل فيها ومن هذه الظروف ما يلي:
1. إذا قامت إحدى المنشآت بخفض السعر، فإن المنشآت الأخرى تتبعتها في ذلك أو أنها تخفض السعر بنسبة أكبر وذلك للحفاظ على حصتها في الصناعة، وهو ما يمثله المنحنى  $(d_1)$ ؛
  2. إذا أقدمت إحدى المنشآت برفع سعر منتجها، فسوف لن تتبعتها المنشآت الأخرى وفي هذه الحالة سوف يتحول زبائن هذه المنشأة التي رفعت سعرها إلى المنشآت الأخرى المنافسة لها مما يؤدي إلى تقلص حصة تلك المنشأة في الصناعة، وهو ما يوضحه المنحنى  $(d_2)$ .
- وعموماً يمكن تلخيص أشكال هيكل المنافسة كما يلي:

الجدول رقم (2-1): أشكال هيكل المنافسة

| أشكال المنافسة      | الخصائص      |                             |                          | السلوك                             |                       |
|---------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------|
|                     | عدد البائعين | الدخول للصناعة              | طبيعة المنتج             | التسعير                            | الترويج               |
| المنافسة الكاملة    | كبير جداً    | سهل                         | متجانسة                  | لا تتحكم في السعر<br>(Price Taker) | لا يوجد ترويج         |
| المنافسة الإحتكارية | كبير         | سهل                         | متميزة                   | تتحكم في السعر<br>(Price Maker)    | ترويج مكثف            |
| الإحتكار التام      | بائع واحد    | مستحيل<br>(وجود عوائق دخول) | منتج واحد ليس له<br>بديل | تتحكم في السعر<br>(Price Maker)    | ترويج ضعيف            |
| إحتكار القلة        | قليل جداً    | صعب ولكن ليس<br>مستحيل      | متجانسة أو<br>متميزة     | باحثة عن السعر<br>(Price Searcher) | ترويج ضعيف أو<br>مكثف |

Source : Sampat Mukherjee, Modern Economic Theory, 4<sup>th</sup> edition, New Age International Publishers, India, 2002, P 338.

### المبحث الثالث: نموذج القوى الخمسة لبورتر لتحليل هيكل الصناعة

إن طبيعة المنافسة في الصناعة قد تكون ذات أثر على هيكل الصناعة وتحدد سلوك المنشآت فيها وأداءها، لذلك قدم Porter ضمن دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنشأة في إطار تحليله لهيكل الصناعة نموذجاً يتكون من خمس قوى تؤثر على هيكل الصناعة ويعرف أيضاً بنموذج قوى المنافسة، إذ أن تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل المنافسين المؤثرين في الصناعة والمشكلين لها، وفي هذا المبحث سوف نتناول هذه القوى الخمسة التي قدمها Porter بالتفصيل.

**المطلب الأول: مدخل لنموذج القوى الخمسة لبورتر**

نموذج القوى الخمسة لـ Porter هو عبارة عن إطار للتحليل تم وضعه من قبل Michael E. Porter بجامعة Harvard عام 1979، حيث يستخدم هذا الإطار التحليلي مفاهيم طورت في العلوم الإقتصادية للمنشآت الصناعية، ليتم إستخلاص القوى الخمس التي تحدد شدة المنافسة في السوق التجاري والصناعي وبالتالي يحدد مدى جاذبية الصناعة. وفي هذا السياق يقصد بجاذبية الصناعة الربحية الإجمالية التي يمكن للمنشأة إدراكها في تلك الصناعة، فالصناعة غير الجذابة هي تلك الصناعة التي تعمل فيها القوى الخمسة بالإجماع على خفض الربحية الإجمالية.<sup>1</sup>

ويعد نموذج Porter من الأطر المفاهيمية القيمة لتحليل بيئة الصناعة بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية يمكن أن تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها.<sup>2</sup>

ويهدف النموذج إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة والتي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، فالأداء التنافسي للمنشآت هو دالة لتأثر خمسة قوى داخل هيكل الصناعة هي تهديد الداخلين الجدد والقوة التساومية للموردين والمشتريين وقوة منافسة السلع أو الخدمات البديلة وأخيراً شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين.<sup>3</sup>

وأكد Porter أن نموذج القوى الخمسة لهيكل الصناعة لا يقلل من الحاجة لإبتكار طرائق جديدة للمنافسة في الصناعة، ولكن يوجه الطاقة الإبداعية لدى المديرين نحو الجوانب المهمة في هيكل الصناعة والتي تزيد من احتمالات وفرص أرباح المنشأة في الأمد الطويل.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق، يمكن القول أن نموذج القوى الخمسة لـ Porter عبارة عن عملية إجراء فحص لهيكل الصناعة، عن طريق تجميع وفرز البيانات والمعلومات المتاحة عن قوى المنافسة والدراسة التفصيلية لها، وبالتالي التعرف على مختلف الفرص التي يمكن للمنشأة إقتناصها وإستغلالها بالإضافة إلى التعرف على التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 32.

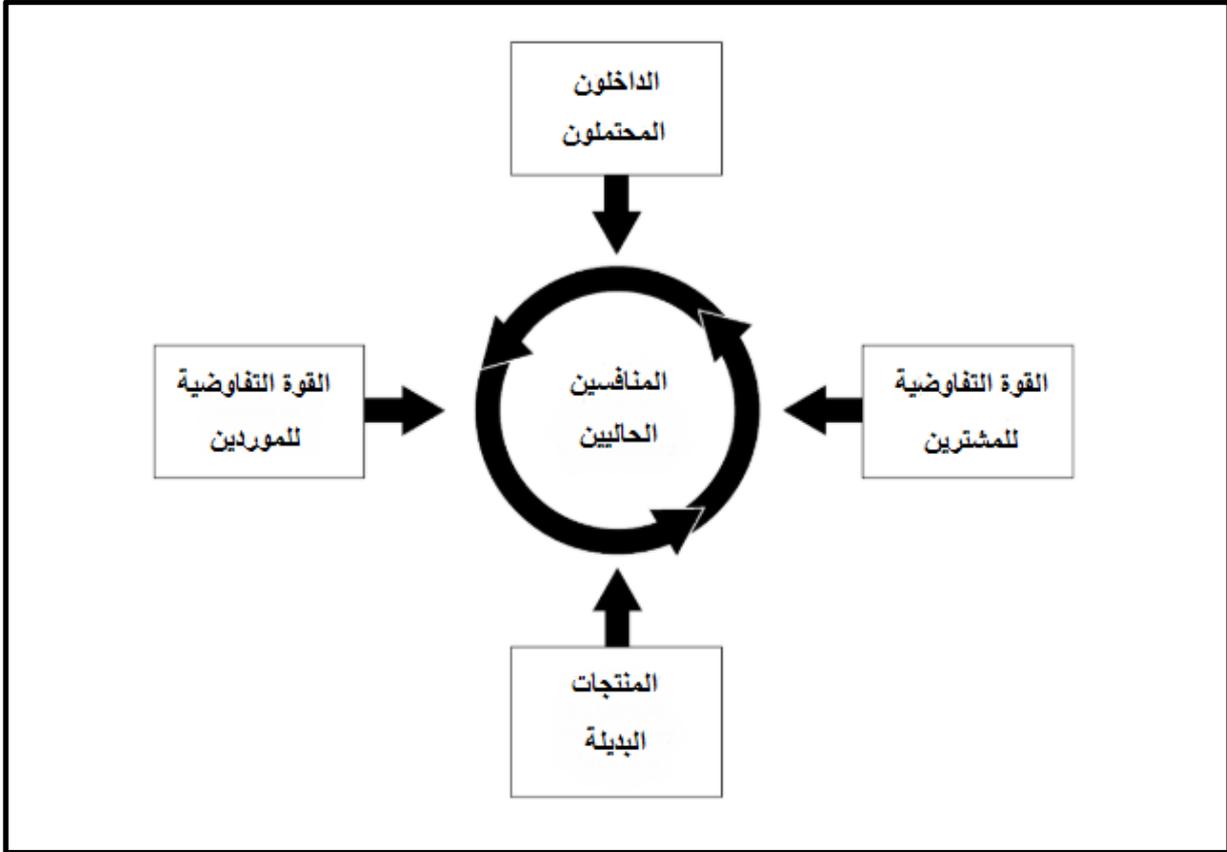
<sup>2</sup> Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Op. Cit, P 78.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1985, P 42.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

والشكل التالي يوضح هذه القوى الخمسة التي جاء بها Porter:

الشكل رقم (2-9): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



Source : Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business School, USA, 1998, P 04.

إن المساهمات المهمة للنموذج تمثلت في تقديم منظور واسع لتحليل هيكل الصناعة، ففي الوقت الذي كان فيه عامل المنافسة هو المؤشر الوحيد لتفسير اتجاهات هيكل الصناعة، أصبحت هناك مؤشرات وقوى أخرى يمكن أن تسهم في تحليل الوضع التنافسي للمنشآت في الصناعة. فالمنافسة بمنظور Porter لا تعني شدة التنافس بين المنشآت ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم منتجات ذات القيمة المضافة للعميل فحسب، بل أنها تضم كافة الداخلين الجدد للصناعة والقوة التفاوضية للمشترين والموردين، فقد أثبتت الدراسات أن الموردين يمكنهم أن يكونوا منافسين من خلال اعتمادهم على إستراتيجية التكامل الأمامي، والمشترين كذلك يمكنهم أن يكونوا منافسين وذلك من خلال اعتمادهم على إستراتيجية التكامل الخلفي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تهديدات المنافسين (الحاليين والمحتملين)

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.

ميز Porter بين نوعين من التهديدات في الصناعة، تهديدات المنافسين الحاليين أو كما سبق وسميناها المنشآت القائمة وتهديدات المنافسين المحتملين، لكل قوة من هذه القوى محددات وعوامل تأثير سوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل في هذا المطلب.

### أولاً: تهديدات المنافسين الحاليين Rivalry amongst existing competitors

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنشآت العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تتنافس هذه المنشآت فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم سلع وخدمات متماثلة للعملاء.

ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة أنواع من المنافسين في الصناعة كالاتي:<sup>1</sup>

#### (1) المنافس المتريث The haid back

وهو منافس لا يستجيب بسرعة ولا بقوة للمنافسة ويرجع ذلك إما لضعف إمكانياته أو ثقته الزائدة في عملائه.

#### (2) المنافس المنتقي The selective

وهو منافس يستجيب لبعض الأمور التنافسية دون الأمور الأخرى، فمثلا يستجيب للتغير في السعر ولا يستجيب لتغير في شكل المنتج أو تطويره.

#### (3) المنافس المتحدي الشرس The Tiger

وهو شرس كالنمر وإستجابته يشوبها البطش والعداء لذا يفضل الإبتعاد عنه وإلا دمر المنشأة أو دمر نفسه مع المنشأة.

#### (4) المنافس المتماسك The stochastic

وهو منافس غامض يصعب التنبؤ بردود أفعاله ودرجة إستجابته للمنافسة، لذا يفضل أيضا الإبتعاد عنه لحين تكشف ذلك الغموض إن أمكن.

وعموماً، تشير تهديدات المنافسين الحاليين إلى شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين المتواجدين في الصناعة، وتأخذ المنافسة بين المنافسين الحاليين صوراً مألوفة مثل تدني الأسعار، طرح منتجات جديدة، اللجوء إلى الحملات الإعلانية، تحسين الخدمات...<sup>2</sup>

وتتمثل شدة المنافسة القائمة في الصناعة في تلك العوامل المؤثرة وبشدة والتي تزيد من مدى جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة نجد: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى

<sup>1</sup> محمد الهادي عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, **HBR's 10 Must Reads: On Strategy**, Harvard Business School, USA, 2011, P 65.

إجمالي القيمة المضافة، التوازن بين المتنافسين.<sup>1</sup> وهناك عوامل أخرى تؤثر على شدة المنافسة القائمة في الصناعة يمكن أن نفصل فيها فيما يلي:

### (1) درجة التركيز:

المقصود بدرجة تركيز الصناعة كما سبق وذكرنا في الفصل الأول هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المنشآت<sup>2</sup>، فكلما كان عدد المتنافسين كبيراً، وكانوا متقاربين في الحجم والقوة، كلما وجد المتنافسون صعوبات في إقتناص الفرص داخل الصناعة، وبالتالي من الصعب وجود منشأة رائدة تفرض سيطرتها على هذه الصناعة<sup>3</sup>، وبالتالي كلما قل عدد المتنافسين كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة المنافسة في الصناعة.

### (2) معدل نمو الصناعة:

إذا كان معدل نمو الصناعة بطيء فذلك يزيد من حدة المنافسة بين المنشآت القائمة من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من الحجم الكلي للصناعة، والعكس من ذلك إذا كانت الصناعة ذات نمو عالي تكون الفرص متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة مما يعني انخفاض حدة المنافسة في الصناعة.<sup>4</sup>

### (3) عوائق الخروج:

تنشأ عوائق الخروج بسبب عوامل مثل الأصول عالية التخصص، حيث أن هذه العوائق تبقى المنشآت في الصناعة على الرغم من أنها قد تتحمل عوائد منخفضة أو سلبية طالما تبقى طاقتها الفائضة في الإستخدام، وبالتالي تبقى ربحية المنافسين الشرفاء في معانات طالما إستطاع المنافسون غير النزهاء في الصمود ومنعها من الخروج.<sup>5</sup>

### (4) التكاليف الثابتة:

كلما كانت التكاليف الثابتة\* منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي المنشأة تملك قدرة على التنافس بالأسعار، وفي هذا الإطار يتعين على المنشآت المتنافسة العمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة من مجموع التكاليف الكلية، بزيادة طاقتها الإنتاجية من جهة، وإنتهاج سياسة تمكنها من التأثير على سلوك العميل لإقتناء منتجاتها من جهة أخرى.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد، التخطيط الإستراتيجي، دار المعنز للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 107.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business School, USA, 1998, P 18.

<sup>4</sup> Ibid, P 18.

<sup>5</sup> Michael E. Porter, HBR's 10 Must Reads: On Strategy, Op. Cit, P 66.

\* **التكاليف الثابتة Fixed costs**: هي التكاليف التي يجب أن تتحملها المنشأة سواء كان هناك نشاط إنتاجي فاعل أم لم يكن، فهذه التكاليف ثابتة لا تتغير مع تغير الإنتاج وتمثل تكلفة المستخدمة الإنتاجية الثابتة كأجور العاملين وأقساط التأمين وإيجار المنشأة، فتلك التكاليف لا بد على المنشأة أن تتكبدتها حتى ولو كانت في حالة توقف تام عن العمل.

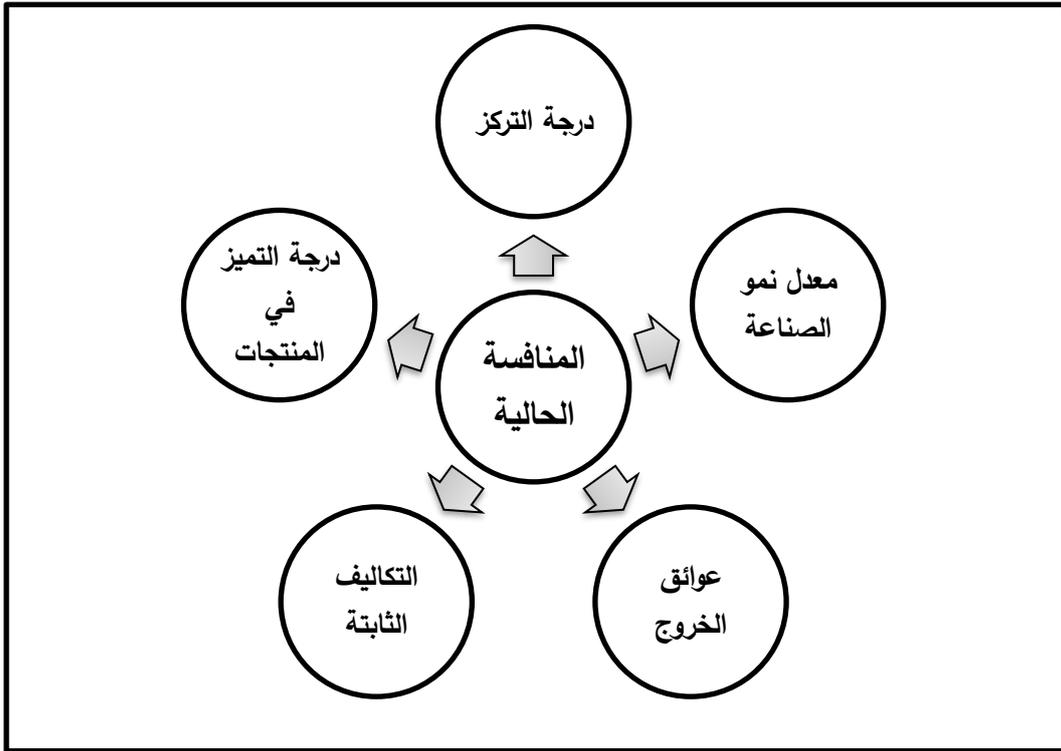
<sup>6</sup> أحمد زغدار، المنافسة - التنافسية - والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 46.

## (5) درجة التميز في المنتجات:

إن المنتج المتميز يعتبر تأشيرة دخول لأي صناعة وتحقيق مكانة معتبرة ضمن تلك الصناعة أما في حال غياب التميز في المنتجات فإن المنافسة بين المنشآت هنا تتوقف على السعر، فكلما قل التميز في المنتجات المقدمة زادت حدة المنافسة، بسبب سهولة تحول العميل من منتج إلى آخر دون تحمل أي تكاليف إضافية.

ويمكن تلخيص العوامل التي تؤثر على المنافسة القائمة في الصناعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-10): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business School, USA, 1998, P.P 18,19.

### ثانياً: تهديدات الداخلون المحتملون Threat of new entrants

إن إمكانية كسب أرباح كبيرة ستجذب الداخلين الجدد إلى الصناعة، وهذا يعتبر تهديداً للمنشآت القائمة في الصناعة<sup>1</sup>، فوفقاً لـ Porter ستجذب الصناعة المربحة المزيد من المنافسين الذين يتطلعون إلى تحقيق الفوائد، فمن غير المحتمل أن يكون دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة أمراً بسيطاً<sup>2</sup>، فبطبيعة الحال ستواجه المنشآت المحتملة العديد من العوائق والتهديدات التي تُحدِّد إلى حد كبير برد فعل المنشآت القائمة في هذه الصناعة. فإذا كانت المنشآت الحالية تضمن الوصول إلى موارد بديلة، فيمكنها التحكم في الأسعار وخفض تكاليف الإنتاج، مما سيمكنهم من منع المنشآت الجديدة من دخول الصناعة، وإلا فإن

<sup>1</sup> Krishna G. Palepu and others, Business Analysis and Valuation: Text and Cases, Thomson Learning, Great Britain, 2007, P 46.

<sup>2</sup> Haridas Jogdankar, Basics of Entrepreneurship Development, Laxmi Book Publication, USA, 2017, P 118.

المنشآت المحتملة ربما مع ميزات تنافسية جديدة سوف تدخل هذه الصناعة وتشكل تهديدا للمنشآت القائمة. وبعبارة أخرى، فإن مدى تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة يعتمد إلى حد كبير على وجود عوائق فعالة أمام دخولهم.<sup>1</sup>

وبالتالي يشير Porter (1980) إلى أنه كلما زادت عوائق الدخول، قل خطر دخول المنشآت المحتملة إلى الصناعة. وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تقلل من تهديد الداخلين المحتملين، وبالتالي التقليل من التهديد ضد المنشآت القائمة داخل الصناعة، ويقترح Porter (1980) أن هناك سبعة عوائق رئيسية<sup>2</sup>، يمكن توضيحها في الآتي:

### (1) إقتصاديات السلم Economies of scale:

عندما تكون هناك وفورات حجم كبيرة في الصناعة فإن المنشآت المحتملة تكون أمام خيارين، إما الإستثمار في طاقة كبيرة قد لا يتم إستخدامها على الفور أو الدخول بأقل من الطاقة المثلى، وفي كلتا الحالتين سيعاني الداخلون المحتملون في البداية على الأقل من عيوب التكلفة في التنافس مع المنشآت القائمة.<sup>3</sup>

### (2) تمييز المنتجات Product Differentiation:

يعني تمييز المنتجات أن المنشآت القائمة لديها علامة تجارية وولاء من طرف العملاء، والتي تتبع من الإعلانات السابقة، والخدمات التي قدمتها للعملاء، ومنتجاتها المختلفة، أو ببساطة كونها الأولى في هذه الصناعة. ويعتبر التمييز عائقا أمام المنشآت المحتملة الراغبة في دخول الصناعة عن طريق إجبارهم على إنفاق مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء الحاليين، حيث أن هذه المنشآت ستتحمل تكاليف كبيرة لبدء التشغيل، ويستغرق غالبًا فترة زمنية طويلة لمثل هذه الإستثمارات وذلك لبناء إسم العلامة التجارية.<sup>4</sup>

### (3) متطلبات رأس المال Capital requirements:

كما لوحظ سابقا عند مناقشة تمييز المنتجات، قد تكون هناك حاجة إلى إستثمار كبير لإدخال منتج جديد داخل الصناعة، وهذا قد يردع الداخلين الجدد المحتملين ويعيق دخولهم، فهناك بعض الصناعات مثل صناعات برامج الحوسبة وصناعة الأدوية، تتطلب مستويات كبيرة من الإستثمار لتطوير منتجات جديدة وتعزيز المنتجات الحالية، فمن الواضح جدًا أنه لا يمكن لجميع المنشآت القائمة أن تتوافق مع هذه المستويات الكبيرة من الإستثمار ناهيك عن الداخلين الجدد تمامًا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Farhad Analoui, Azhdar Karami, **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, Thomson Learning, Great Britain, 2003, P 82.

<sup>2</sup> Jon Groucutt and others, **Marketing: Essential Principles, New Realities**, Kogan Page Ltd, London, 2004, P 221.

<sup>3</sup> Krishna G. Palepu and others, Op. Cit, P 46.

<sup>4</sup> Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op. Cit, P 09.

<sup>5</sup> Jon Groucutt and others, Op. Cit, P 222.

**(4) عيوب التكلفة المستقلة للحجم Cost disadvantages independent of size:**

تتمتع المنشآت داخل صناعة ما بمزايا التكلفة التي لا يمكن تحقيقها من قبل الداخلين الجدد المحتملين، بغض النظر عن حجمها ووفورات الحجم، وقد يكون من الصعب للغاية تكرار الخبرة والمعرفة المتراكمة بمرور الوقت، فمثلا تعد مهارات وخبرة Intel في تصميم وتصنيع المعالجات الدقيقة عائقًا كبيرًا أمام دخول المنشآت المحتملة لهذه الصناعة.<sup>1</sup>

**(5) سياسة الحكومة Government policy:**

تستطيع الحكومات أن تحد من دخول صناعة ما، وهذا من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في صناعة ما، وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.<sup>2</sup>

**(6) سعر ردع الدخول The Entry Detering Price:**

يسمى سعر ردع الدخول أو الهيكل السائد للأسعار والذي يوازن بين العوائد المحتملة من الدخول (ما يتوقعه الداخل المحتمل) والتكاليف المتوقعة للتغلب على عوائق الدخول الهيكلية والمخاطرة، فإذا كان مستوى السعر الحالي أعلى من سعر ردع الدخول، فسيقوم الداخلون المحتملون بتوقع أرباح أعلى من المتوسط من الدخول، وسوف يحدث دخول.<sup>3</sup>

**(7) الوصول إلى قنوات التوزيع Access to distribution channels:**

إن عدم توفر قنوات توزيع للداخلين الجدد يخلق عائقًا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المنشآت القائمة في الصناعة تأثيرًا كبيرًا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات التي تحول دون دخول المنشآت المحتملة إلى الصناعة.<sup>4</sup> يمكن أن نوجز العوائق التي حددها Porter والتي تؤدي إلى التقليل من التهديد ضد المنشآت القائمة داخل الصناعة من طرف الداخلون المحتملون من خلال الشكل في الصفحة الموالية.

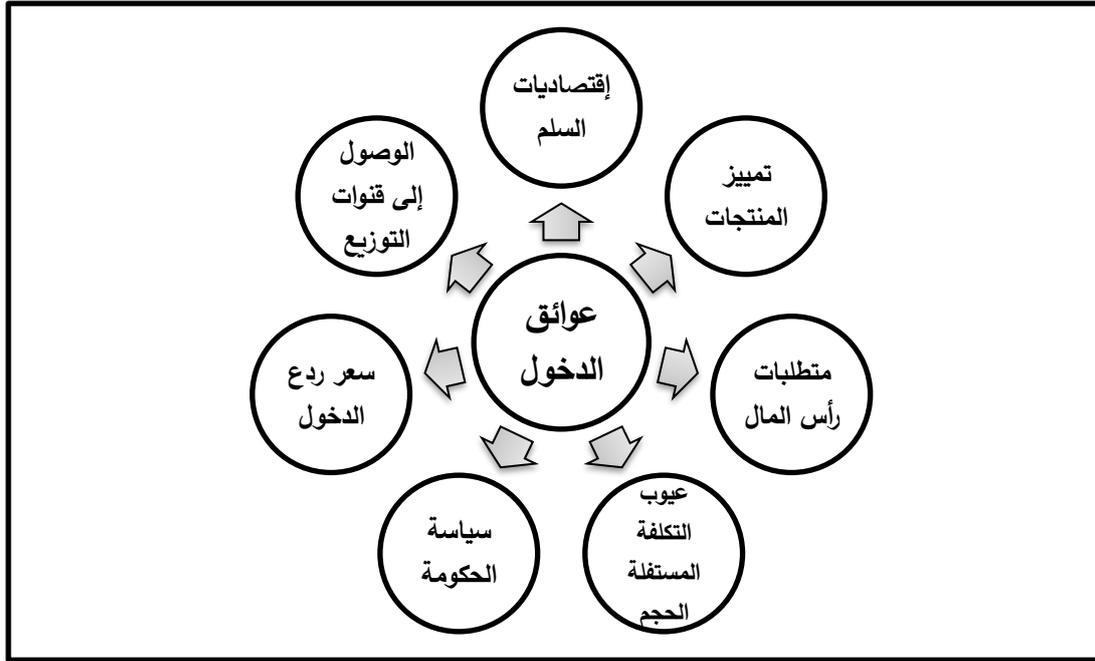
<sup>1</sup> Ronan McIvor, **The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management**, Cambridge University Press, U.K, 2005, P 123.

<sup>2</sup> كاضم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 129.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op. Cit, P 14.

<sup>4</sup> Krishna G. Palepu and others, Op. Cit, P 46.

## الشكل رقم (2-11): عوائق الدخول حسب Porter



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, USA, 1980, P.P 11-16.

المطلب الثالث: المنتجات البديلة

إن القوة الأخرى التي تطرق إليها Porter في نمودجه تتمثل في المنتجات البديلة والتي يمكنها من خلال ضغوط المنافسة التي تمارسها على المنتجات المتاحة تهديد نجاح المنشأة، وهذه القوة تعتبر قوة "حية دائماً" لأنها تمثل قلب النموذج، فهي القوة التي تسمح بتعويض وإحلال المنتجات الموجودة حالياً بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة.<sup>1</sup>

وتمثل البدائل قوى أساسية محورية في تحديد جاذبية الصناعة، ويمكن تعريفها بأنها تلك المنتجات الأخرى المماثلة للمنتج الذي تقدمه صناعة ما أو بديلاً عنه من حيث قدرته على تأدية المهام والمنافع التي يقدمها المنتج الأصلي.<sup>2</sup>

فالمنتجات البديلة هي عبارة عن السلع والخدمات المتميزة من خارج الصناعة والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة<sup>3</sup>، ومن المهم تحديد المنتجات البديلة لأنها تؤدي نفس الوظائف للعميل (المنتفع) وتقلل من قدرة المنشأة في الحصول على السعر الذي ترغب فيه، حيث أن رفع السعر يؤدي إلى تحول العميل إلى المنتجات البديلة.<sup>4</sup> والبدائل ليست بالضرورة تلك التي لها نفس الشكل مثل المنتجات الأصلية ولكن تلك التي تؤدي نفس الوظيفة. على سبيل المثال، قد تكون شركات الطيران وأنظمة السكك

<sup>1</sup> Jean-Marie Ducreux et et autres, **Le Grand Livre de la Stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P 345.

<sup>2</sup> ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

<sup>3</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 54.

<sup>4</sup> الهادي المشعل، **التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2010، ص 289.

الحديدية عالية السرعة بدائل لبعضها البعض عندما يتعلق الأمر بالسفر لمسافات قصيرة. وبالمثل، فإن الزجاجات البلاستيكية والعلب المعدنية تحل محل بعضها البعض كالتعبئة في صناعة المشروبات. في بعض الحالات، لا يأتي تهديد الإحلال من تحول العملاء إلى منتج آخر ولكن من استخدام التقنيات التي تتيح لهم الإستغناء عن المنتجات الحالية أو استخدام كميات أقل منها. على سبيل المثال، تتيح تقنيات الحفاظ على الطاقة للعملاء تقليل إستهلاكهم للكهرباء والوقود.<sup>1</sup>

وفقاً لـ Porter يتجسد تحليل تهديد المنتجات البديلة فيما يلي:<sup>2</sup>

### (1) الأداء النسبي للمنتجات البديلة Relative price performance of substitutes:

يقصد بالأداء النسبي للمنتجات البديلة مقارنة سعر هذه المنتجات بالسعر منتجات الأصلية، فإذا كان سعر البدائل أقل، فإن التهديد التنافسي يزداد مع زيادة فرق السعر.

### (2) تكاليف التحول Switching costs:

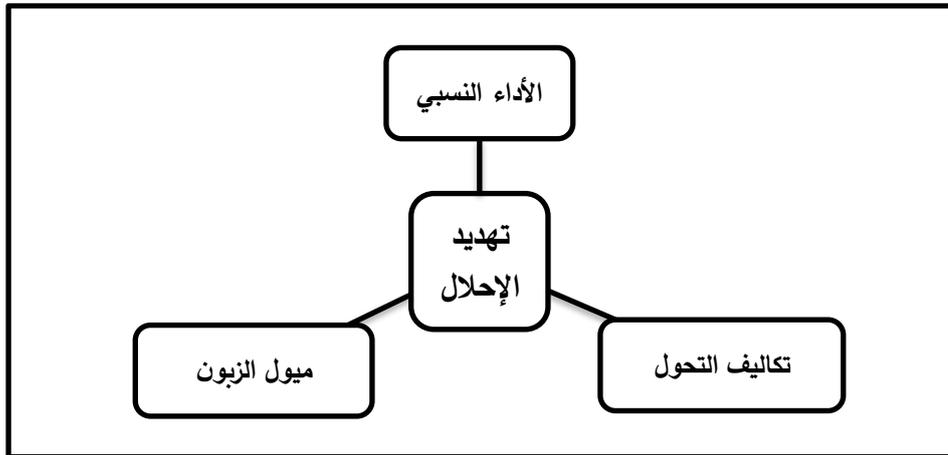
تشير تكاليف التحول إلى التكلفة التي يتحملها العميل للتبديل من بائع إلى آخر، فكلما كلف التحويل كلما إنخفض خطر المنتجات البديلة، لأن لدى العملاء حافظاً أقوى للتشبث بمورد واحد.

### (3) ميول المشتري للمنتجات البديلة Buyer propensity to substitute:

يقصد بميول المشتري إلى المنتجات البديلة، المدى الذي يرغب فيه العميل في التفكير في موردين آخرين.

يمكن تلخيص تهديدات المنتجات البديلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): تهديدات المنتجات البديلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Farhad Analoui, Azhdar Karami, Strategic Management in Small and Medium Enterprises, Thomson Learning, Great Britain, 2003, P 83.

<sup>1</sup> Krishna G. Palepu and others, Op. Cit, P 46.

<sup>2</sup> Farhad Analoui, Azhdar Karamim, Op. Cit, P 83.

وبالتالي تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة مؤثرة في صناعة ما، كلما إقترب سعرها وما تؤديه من وظائف وميول العملاء ناحيتها من سعر ووظائف وميول العملاء نحو المنتجات الحالية الموجودة في الصناعة.

### المطلب الرابع: القوى التفاوضية ( للمورد والمشتري)

تشمل القوى التفاوضية\* طرفين هامين في بيئة المنافسة، حيث يمكن لها التأثير على المنافسة في الصناعة وتشمل هذه القوى التفاوضية، الموردين والمشتريين وقدرتهم على المساومة.

#### أولاً: القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

تعتمد المنشآت الصناعية على عدد كبير من الموردين والمجهزين للحصول على ما يلزمها من مواد أولية ومهمات ومعدات إنتاجية، فقد تكون منتجات المنشأة من النوع التجميعي التي يدخل في إنتاجها عدد كبير من القطع الصغيرة مثل صناعة السيارات، وبالتالي فهي بحاجة إلى الإعتماد على عدد كبير من الموردين للحصول على ما يلزمها من مواد، ولا شك أن هذا العدد الكبير من الموردين الذين تتعامل معهم المنشآت المختلفة في الوقت الحاضر يستدعي إهتماما كبيرا من إدارة المنشأة لإقامة علاقة طيبة معهم وتوطيد صلاتها بهم، مما يساعدها على الحصول السلع والمواد الأولية اللازمة بالقدر المطلوب وفي المكان المناسب وبالأسعار المناسبة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الموردين هم تلك الأطراف من الأفراد أو المنشآت والتي تمد المنشأة القائمة في الصناعة بمختلف إحتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان إستمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزاماتها إتجاه عملائها، والموردون على غرار المنشأة فهم يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في الصناعة وتمييز منتجاتهم، الأمر الذي يسمح لهم برفع قوتهم التفاوضية.<sup>2</sup>

وتتمثل القدرات التفاوضية لموردي صناعة ما في مدى قدرتهم على التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها<sup>3</sup>، وهذا يمثل تهديدا على المنشآت فكلما زادت القدرة التفاوضية لمجموعة الموردين إذا كان المنتج الذي يوردونه متميزا أو كان له تكاليف تحويل، فإن المنشأة لديها قدرة محدودة على فرض شروطها على الموردين.<sup>4</sup> وسيكون العكس في حالة ما إذا كانت القوة التفاوضية للموردين ضعيفة، ففي هذه الحالة المنشأة هي التي سوف تفرض شروطها على الموردين.

\* القوة التفاوضية **Bargaining Power**: هي القدرة على التأثير في الطرف الآخر وهي حاصل ضرب القوة المادية والنقل في الواقع وكفاءة التواصل التفاوضي والقدرة على إستثمارها.

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 128.

<sup>2</sup> Manuel Cartier et al: **Maxi Fiches De Stratégie**, DUNOD, Paris, 2010, P27.

<sup>3</sup> حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 99.

<sup>4</sup> Stephen A. Di Biase, **Applied Innovation: A Handbook**, Premier LLC, USA, 2014, P 38.

وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالي:<sup>1</sup>

### (1) تركيز الموردين:

إذا كان عدد الموردين قليل فإن تركيزهم يكون أكثر من الصناعة التي يتعاملون معها، وفي هذه الحالة تزداد قدرة الموردين عادة على التأثير في الأسعار والجودة وفرض شروطهم.

### (2) غياب البدائل لمنتجات الموردين:

يمكن الحد من القوة التفاوضية للموردين إذا ما وجدت في الصناعة منتجات أخرى بديلة لمنتجات الموردين.

### (3) الصناعة لا تمثل عميلا كبيرا لمجموعة الموردين:

يميل الموردون أكثر لممارسة القوة التفاوضية إذا كانوا يتعاملون مع عدد من الصناعات، بحيث لا تمثل صناعة معينة جزء كبير من المبيعات، في حين يحرص الموردون على حماية صناعة معينة بفرض أسعار معقولة والمساعدة في بعض الأنشطة مثل البحث والتطوير، وذلك كله راجع لكون الصناعة زبون مهم يجب المحافظة عليه.

### (4) منتجات المورد تعتبر كمدخلات مهمة للصناعة:

تزداد القوة التفاوضية للموردين كلما كانت منتجاتهم تعتبر كمدخلات مهمة لنجاح عملية التصنيع أو الجودة، خاصة إذا كانت المدخلات غير قابلة للتخزين.

### (5) تميز منتجات الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها:

إن درجة التميز في المنتجات بالإضافة إلى تكاليف التحول التي تواجه المنتجين، تحرمهم من اللجوء إلى مورد آخر وبالتالي فهي تزيد من قدرة الموردين على التفاوض، ويكون التأثير عكسيا إذا كان المورد هو من يواجه تكاليف التحول.

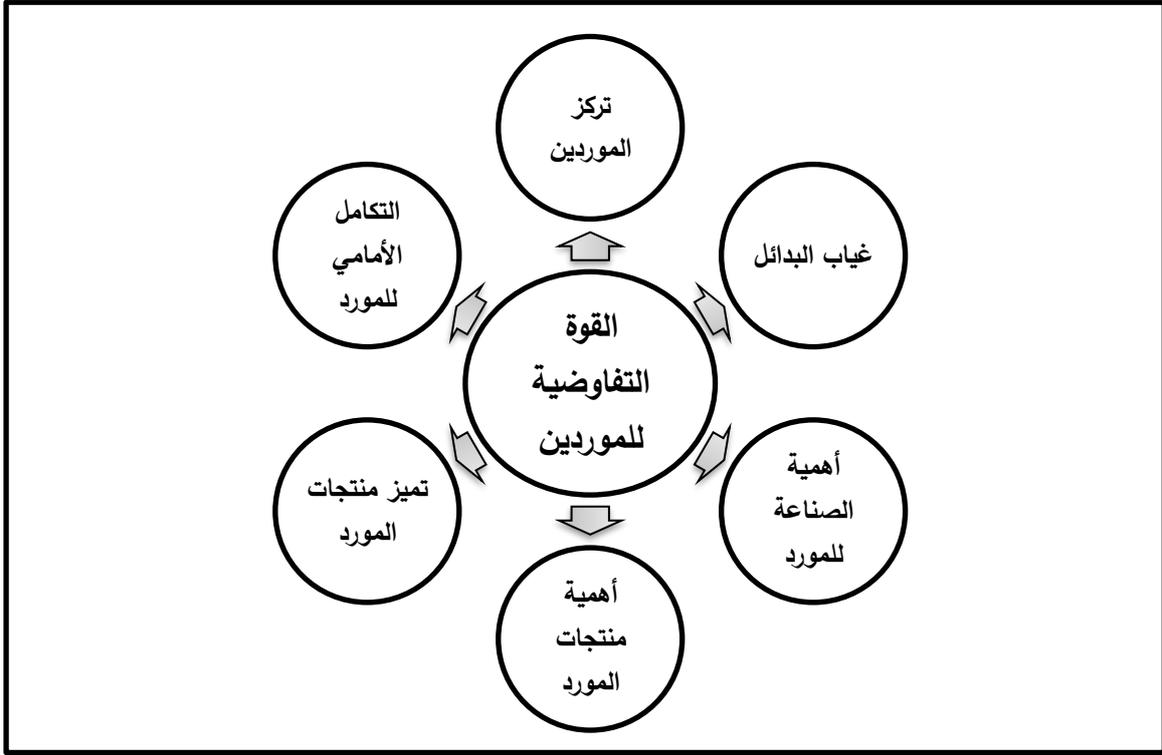
### (6) تهديد التكامل الأمامي للموردين:

تشكل مجموعة الموردين تهديدا بقدرتها على التكامل الأمامي، يمكن الحد من ذلك بقدرة الصناعة على تحسين الشروط التي تشتري بموجبها.

<sup>1</sup> Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Op. Cit, P.P 27,28.

ويمكن تلخيص تهديدات القوة التفاوضية للموردين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): القوة التفاوضية للموردين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, USA, 1980, P.P 27-28.

### ثانياً: القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers

ينبغي على المنشآت تقييم القدرة التفاوضية للمشتريين (الزبائن أو العملاء) لما لهم من قدرة على ممارسة ضغوط كبيرة على الصناعة من خلال الطلب، تحسين الجودة، إنخفاض الأسعار. قد يكون مشتري الصناعة هم العملاء الفرديين الذين يستهلكون منتجاتها (أي مستخدموها النهائي) أو المنشآت التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين، مثل تجار التجزئة وتجار الجملة. وتشير القوة التفاوضية للمشتريين إلى قدرة المشتريين على المساومة على الأسعار التي تتقاضاها المنشآت في الصناعة أو لرفع تكاليف المنشآت في الصناعة من خلال المطالبة بجودة وخدمة أفضل للمنتجات، حيث يمكن للمشتريين الأقوياء التأثير على ربحية الصناعة، وبالتالي ينبغي النظر إلى المشتريين الأقوياء كتهديد. ومن جهة ثانية، عندما يكون المشترون في موقف ضعيف للتفاوض، يمكن للمنشآت في صناعة ما رفع الأسعار وربما خفض تكاليفها عن طريق خفض جودة المنتج والخدمة، وبالتالي زيادة مستوى أرباح الصناعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Charles Hill, Gareth Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2008, P 51.

وتتوقف القدرة التفاوضية للمشتريين على عدد من الشروط:

### (1) تركيز المشتريين Concentration of buyers:

إذا كان المشتريين أكثر تركيزاً أي عدد صغير من المشتريين يشترون حوالي نصف أو أكثر من إنتاج الصناعة، فإن قوة المشتري مرتفعة.<sup>1</sup>

### (2) انخفاض تكاليف التحول Few switching costs:

إذا كان من السهل على العميل التحول بين مختلف المنتجات دون أن يتكبد تكاليف التحول، فذلك يزيد من قدرته على المفاوضة.<sup>2</sup>

### (3) توفر المعلومات الكافية لدى المشتري The buyer has full information:

عندما يمتلك المشتري معلومات كافية عن الطلب وأسعار الصناعة الفعلية بل حتى تكاليف المورد، فإن ذلك يمنحه قدرة أكبر على المفاوضة والمساومة، فالمعلومات الكاملة تجعل المشتري في موقع أفضل لضمان الحصول على الأسعار المواتية المعروضة على الآخرين.<sup>3</sup>

### (4) حساسية المشتري للسعر Buyer's sensitivity for price:

إذا كانت مشتريات العميل تمثل نسبة كبيرة من مجموع التكاليف التي يتحملها فسيكون أكثر حساسية للأسعار الأمر الذي يزيد من قدرته على المفاوضة، والمنتج في هذه الحالة سيتعين عليه أن يكون أكثر إقناعاً في عملية البيع.

### (5) قلة التميز في المنتجات Lack of differentiation in products:

حيث تسمح نمطية ومعيارية المنتجات بعدم إرتباط العميل بمورد واحد حيث يمكنهم الانتقال من مورد لآخر بدون صعوبة، لأن الموردين يملكون نفس المنتج، وبذلك يفرض المشتريين على المورد تقديم تنازلات لهم مما يزيد من قدرتهم التفاوضية.<sup>4</sup>

### (6) تهديد التكامل الخلفي للمشتريين Threat of backward integration:

إذا كان المشتريون متكاملين جزئياً أو يشكلون تهديداً محتملاً بالتكامل الخلفي، فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات. وتعتمد المنشآت الكبيرة التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض مع الموردين، حيث تنتج بنفسها العناصر الداخلة في صنع منتجها، حيث تتيح هذه العملية توفير معلومات مفصلة لتكاليف المورد الأمر الذي يساعدها على تعزيز موقفها التفاوضي.

<sup>1</sup> David Ahlstrom, Garry D. Bruton, **International Management: Strategy and Culture in the Emerging World**, Cengage Learning, USA, 2010, P 133.

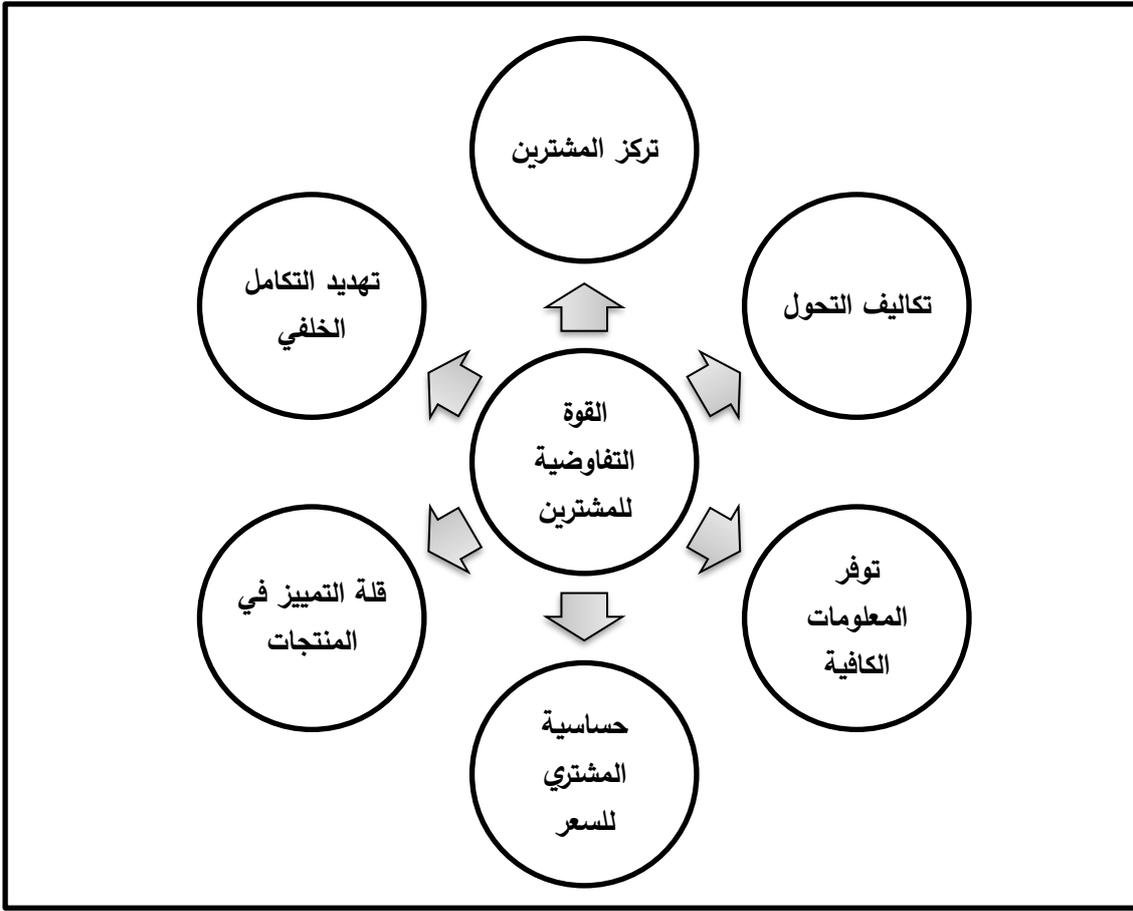
<sup>2</sup> Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op. Cit, P 25.

<sup>3</sup> Ibid, P 26.

<sup>4</sup> بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

ويمكن إيجاز تهديدات القوة التفاوضية للمشتريين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-14): القوة التفاوضية للمشتريين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, USA, 1980, P.P 24-26.

إن مختلف قوى المنافسة سابقة الذكر المشكلة لهيكل الصناعة ليست ثابتة بل تتغير مع الزمن وتختلف تأثيراتها من صناعة إلى أخرى، لذا يجب على المنشآت في الصناعة أن تعمل دائماً على ملاحظة هذه القوى وتحليلها وإسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها.

## خلاصة الفصل:

يتشكل هيكل الصناعة من مجموعة من المنشآت المتنافسة فيما بينها وتعمل كل واحدة منها على فرض نفسها ومنتجاتها داخل هذه الصناعة، ومن خلال هذا الفصل رأينا أن المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنشآت وإستمرارها، وأن هناك خطوات مختلفة يمكن إنتهاجها لتحليل المنافسة القائمة في الصناعة، ويمكن للمنشآت المنافسة فرض هيمنتها على الصناعة التي تنشط بها من خلال عدة أساليب أو إستراتيجيات تضمن لها تحقيق الأداء الأفضل داخل الصناعة والتغلب على المنافسين.

ومن خلال هذا الفصل، رأينا أيضا أن شكل هيكل المنافسة يختلف من صناعة إلى أخرى حيث أن لكل شكل مميزات خاصة به تحتم على المنشأة التعامل معه وفق قواعد محددة، وحددنا هذه الأشكال في: سوق المنافسة الكاملة، سوق المنافسة الإحتكارية، سوق الإحتكار التام، سوق إحتكار القلة.

وكما رأينا فهيكّل الصناعة يتأثر بخمسة قوى حددها Porter في نمودجه، حيث أن تحليل القوى الخمس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، وكذلك إحتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وإدراك مدى قوة المشترين والموردين. ويعد تحليل قوى المنافسة مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها المنشأة في البيئة الصناعية، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيرهم في الصناعة، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الصناعة التي يعملون فيها.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

تشكل الأدوية مطلباً حيويًا من المطالب الإنسانية وتتجلى أهميتها في المساهمة في الحفاظ على الصحة ومواجهة مختلف الأمراض وبالتالي تحسين نوعية الحياة. وبما أن توفير الأدوية لمختلف الشرائح السكانية يصنف من الأولويات، فإن الصناعة الدوائية تعتبر من الصناعات الحيوية والإستراتيجية الهامة على المستويين المحلي والعالمي وذلك لإرتباطها بصحة الإنسان وإستقراره، حيث حازت على إهتمام كبير في مختلف الدول.

وتعتبر الجزائر واحدة من هذه الدول التي إهتمت بالصناعة الدوائية، حيث تعمل الجزائر على إنشاء بنية متنوعة من الشركات والمخابر المتخصصة في صناعة الأدوية سواء من حيث الإنتاج أو البحث والتطوير، خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تعرفها نتيجة لتعدد الشركات والمخابر المتواجدة فيها سواء محلية أو أجنبية، وكثرة المستوردين نتيجة عدم قدرتها على تغطية إحتياجات سكانها من هذه المادة الضرورية، الأمر الذي يتطلب تحليل هذه الصناعة تحليلاً هيكلياً بتحديد قوى المنافسة الفاعلة فيها والتي أوضحها Porter في نموذج المتكون من خمسة قوى، وذلك للوقوف على مختلف الفرص التي يمكن إستغلالها للنهوض بهذه الصناعة، وكذا مختلف التهديدات الواجب تجنبها والعمل على التخفيف من حدتها داخل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر.

وفي إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للصناعة الدوائية؛

المبحث الثاني: هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛

المبحث الثالث: تحليل القوى الخمسة لبورتر للصناعة الدوائية الجزائرية.

## المبحث الأول: مدخل للصناعة الدوائية

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، وهي صناعة تتسم بدرجة كبيرة من المنافسة وذات مردود عالي، وتعتبر ثاني صناعة بعد صناعة الأسلحة والبرمجيات، ونظرا لأهمية هذه الصناعة فإن معظم الدول ومنها الجزائر لجأت إلى تصنيع الدواء محليا من أجل توفير الخدمة الصحية لأفرادها، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى الصناعة الدوائية.

### المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية

#### أولاً: مفهوم الدواء

تتميز الصناعة الدوائية بخصائص تميزها عن باقي الصناعات، ذلك لأن الدواء يعتبر من أهم السلع الإستراتيجية في حياة البشر فهي تساعد على منع بعض الأمراض والقضاء على بعضها الآخر، وبالتالي يعد الدواء من الحاجات الأساسية والضرورية للإنسان والتي لا يمكن الإستغناء عنها.

#### 1) تعريف الدواء:

منتج الدواء كما تعرفه المنظمة العالمية للصحة "World Health Organisation" والتي يمكن إختصاصها في (WHO) هو مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض. كما يعرف الدواء أيضا على أنه أي مادة من أصل نباتي أو حيواني أو كيميائي تستخدم لعلاج الأمراض الإنسانية أو الحيوانية أو للوقاية منها، سواء تم تناولها عن طريق الفم أو الحقن أو بالإستعمال الخارجي أو بأية طريقة أخرى، أو ما يوصف بأن له هذه المزايا.<sup>1</sup>

وعرف المشرع الجزائري في نص المادة 170 من قانون حماية الصحة وترقيتها رقم 85/05 المعدل والمتمم بالقانون 08/13 الدواء بأنه كل مادة أو تركيب يعرض لكونه يحتوي خاصيات علاجية أو وقائية من الأمراض البشرية أو الحيوانية، وكل المواد التي يمكن وصفها للإنسان أو للحيوان قصد القيام بتشخيص طبي أو إستعادة وظائفه العضوية أو تصحيحها وتعديلها.<sup>2</sup>

وهناك تسميتان للدواء، الإسم الطبي والإسم التجاري. حيث يعتمد في التسمية الطبية للدواء على Generic Name على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه، ويجب أن يكون موحدا عالميا، بينما الإسم التجاري Brand Name هو عبارة عن إسم تضعه الشركات والمخابر الدوائية عند البيع، وله حماية قانونية حيث أن هذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة في البلد المصنع له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عرقابي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة يوم أول شعبان 1429 هـ الموافق لـ 03 أوت 2008 م، قانون رقم 13/08 مؤرخ في 20 جويلية 2008، يعدل ويتمم القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985م والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، ص 04.

<sup>3</sup> سامية لحول، آيات الله مولحسان، أثر حقوق الملكية على تنافسية صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الإحياء، المجلد 18، العدد 21، جوان 2018، ص 432.

وبالتالي يمكن القول بأن الدواء هو أي مادة كيميائية تستعمل في العلاج (الشفاء) من الأمراض أو في تشخيص الأمراض (العلّة أو الداء) التي تصيب الكائن الحي (إنسان، حيوان، نبات) أو التي تقيد في تخفيف وطأة وحدة المرض والوقاية منه، أو تعزيز الصحة البدنية والنفسية للكائن الحي.

## (2) مصادر الأدوية:

هناك مصادر متعددة للأدوية يمكن تقسيمها كما يلي:

### (أ) الأدوية النباتية Plant medicines:

عرّفت المجموعة الإستشارية لمنظمة الصحة العالمية (WHO) النبات الطبي بأنه أي نبات يحتوي في واحد أو أكثر من مكوناته على مواد يمكن إستخدامها للأغراض العلاجية أو التي تستخدم لتوليد أدوية مفيدة.<sup>1</sup> ويدخل ضمن هذا النوع من الأدوية ما يعرف بالطب البديل، وبالتالي يمكن تسمية هذا النوع من الأدوية بإسم النباتات الطبية أو الأدوية العشبية.

### (ب) أدوية من أصل حيواني Medicines of animal origin:

هي الأدوية التي يمكن الحصول عليها من أصل حيواني، وهذه الأدوية تعتبر الأكثر تقبلا في الجسم، ومثال ذلك الأنسولين وزيت كبد الحوت. وإذا أخذنا بعين الإعتبار الأدوية التي تستخلص من الفطريات (مجموعة كبيرة من المضادات الحيوية) وجزء كبير من الأدوية التي تستخرج من البكتيريا وخصوصا بعد النقلة الكبيرة في التكنولوجيا، فالوضع يختلف كثيرا إذ يعتبر هذا المصدر من المصادر المهمة حيث أمكن عن طريق الهندسة الوراثية على الحيوانات وحيدة الخلية (البكتيريا خصوصا) إنتاج العديد من الأدوية والهرمونات التي كان إنتاجها مستحيلا في الماضي.<sup>2</sup>

### (ج) الأدوية ذات الأصل المعدني Medications of mineral origin:

وتضم هذه المجموعة الأدوية المركبة من مواد معدنية كألاح الحديد والرصاص والمغنيزيوم والفسفور والكالسيوم والصوديوم والبوتاسيوم والألمونيوم والذهب.

## (3) أنواع الأدوية:

عموما يمكن القول بأن المنتجات الدوائية نوعان، هما:

### (أ) الأدوية الأصلية Original medicines:

الدواء الأصلي هو دواء يحتوي على مادة فعالة لم تستخدم من قبل ككون من مكونات الدواء، ويتم إعتقاد هذا النوع من الأدوية إذا ما تم إثبات مأمونيتها ونجاعتها وذلك من خلال الإختبارات السريرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tolu Odugbemi, **A Textbook of Medicinal Plants from Nigeria**, University of Lagos Press, Nigeria, 2008, P 159.

<sup>2</sup> سليمان قاسم الفيقي، **سلسلة الحبيب الطبية : الدواء في حياتنا**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 22.

<sup>3</sup> Magdalena Krekora, **Contract Manufacturing of Medicines**, 3<sup>rd</sup> edition, Kluwer Law International, USA, 2008, P 27.

وتقوم هذه الأدوية أساساً على إبتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث والدراسات وإحتكار حقوق الملكية الفكرية لها، عن طريق تسجيلها كبراءات إختراع\*، وتصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال صيدلانية وإحتكار توزيعها عالمياً بتصريح من المخبر أو الشركة المخترعة، وتتفرد بها شركات ومخابر الدواء العالمية التي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنوياً.<sup>1</sup>

### (ب) الأدوية الجينية Generic medicines:

المقصود بالأدوية الجينية، تلك الأدوية التي دخلت براءة إختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها، ومن ثم تكون متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعها بالإسم الطبي للدواء وليس بالإسم التجاري\*. ويعتبر الدواء الجينيس مطابقاً للدواء الأصلي، حيث تكون له نفس التركيبة والكيفية والكمية للمادة الفعالة ويكون له نفس الشكل الصيدلاني ويقدم نفس الأثر العلاجي، ولا يختلف عن الدواء الأصلي إلا من حيث الوزن.<sup>2</sup>

ولقد بدأت صناعة الأدوية الجينية في الإزدهار منذ السبعينيات من القرن الماضي وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه يمكن إرجاع ظهور الأدوية الجينية بعد أن سقطت أول براءة إختراع لبعض الأدوية وأصبحت ملكية عامة في الستينيات من القرن الماضي، وبسبب الحوادث العلاجية التي كانت في تلك الفترة والناجمة أساساً عن إستعمال الأدوية، تعززت المتطلبات القانونية وزاد الإهتمام بالتكافؤ الحيوي\* لإنتاج الأدوية الجينية من قبل دول العالم لتجنب كل الحوادث المؤلمة، وبذلك أصبحت هذه الأدوية وبشكل تدريجي تتميز بنفس الأثر والخصائص العلاجية ومعايير الجودة كأدوية الأصلية.<sup>3</sup>

### ثانياً: تعريف الصناعة الدوائية

بشكل عام، يمكن القول أن الصناعة الدوائية تضم جميع المنشآت والوكالات والشركات والمخابر المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية<sup>4</sup>، وتعتبر الصناعة الدوائية جزءاً من الصناعة الصيدلانية، وهي في الواقع عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية في أي شكل أو أعشاب طبية (نباتات خام) يقوم الصيدلي بتركيبه ويخضع لسلسلة من البحوث والتحليل والإختبارات حتى يمكن للمستهلك إستخدامه في صورته النهائية.

\* براءات الإختراع Patents: يعرف الإختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها أي مخترع وتنتج حلاً عملياً جديداً لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا، بينما براءة الإختراع هي الشهادة أو السند الصادر عن جهات رسمية تخول صاحبها بنص القانون الحق في إحتكار إستغلال إختراعه بنفسه، أو بواسطة الغير من خلال عقود الترخيص ولمدة محددة.

<sup>1</sup> فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 139.

\* الإسم التجاري Brand Name: وهو الإسم الذي يعطى من قبل المخابر الصيدلانية على غلاف و تعبئة الدواء عند تسويقه (إسم العلبه وليس الدواء)، هذا الإسم يتبع إما بنجمة (\*) أو بحرف (R) داخل دائرة ® والتي تعني أن المخبر له أولوية الإسم.

<sup>2</sup> جلالى ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات، سطيف، 2010/2009، ص 174.

\* التكافؤ الحيوي Bioequivalence: هو مصطلح يستخدم في علم الصيدلة لتقدير وتقييم التساوي الحيوي بين مستحضرين داونيين من حيث الفعالية والتأثير داخل الجسم أو ما يعرف بأنه عدم وجود أي فرق إحصائي إعتباري يتعلق بالتوافر الحيوي للمادة الفاعلة في المستحضرات المتكافئة صيدلانياً أو المتبادلة صيدلانياً بعد إعطاء نفس الجرعة وتحت نفس الظروف في دراسة مصممة بشكل ملائم.

<sup>3</sup> محمد عبيدات، جميل دبابة، التسويق الصحي والدوائي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 75.

<sup>4</sup> بشير علاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 11.

## ثالثا: خصائص الصناعة الدوائية

لصناعة الأدوية خصائص تميزها، نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

## (1) توافق المواصفات على المستوى الدولي:

حيث يحدد ذلك من خلال لقاءات ومؤتمرات دولية طبقا للتقدم العلمي والتكنولوجي للشركات الكبرى.

## (2) تزايد الإهتمام بالأدوية الجنيسة:

وهذا ما يجعلها متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعها بالإسم الطبي للدواء وليس بالإسم التجاري، وهي تنتشر بنسبة تفوق 09 % في الدول النامية.

## (3) إستعانة شركات ومخابر الدواء الكبرى بوحدة بحثية صغيرة:

وذلك في إجراء جزئيات بحثية أو تطويرية محددة، ويهدف هذا الإجراء إلى الإستفادة القصوى من التنوع والتراكم المعرفي في الوحدات البحثية خارج الشركة أو المخبر مع إستخدام أقل ما يمكن من موارد بشرية ومادية.

## (4) بدء العمل بتنفيذ إتفاقيات \*TRIPS:

والتي تقضي بتطبيق نظام البراءة، وذلك على مدى فترة حماية البراءة التي لا تقل عن 29 سنة.

## (5) يتطلب هذا القطاع كثافة في رأس المال، المعرفة والتكنولوجيا:

لذلك فإن أكبر المخابر العالمية تتميز بضخامة رأس مالها، بالإضافة لإحتكارها للتكنولوجيا من خلال الإستثمار في الإبتكارات والإختراعات التي تعود عليها بحقوق الإمتياز.

## (6) شدة المنافسة في هذا القطاع:

بإعتباره مجال مربح وذلك رغم خضوعه لسيطرة وتحكم أضخم الشركات والمخابر العالمية.

## (7) معدلات إنتاجية عالية:

وذلك نظرا للكميات الضخمة التي يتم إنتاجها وتسويقها، وخضوع الصناعة لما يسمى بإقتصاديات الحجم (إقتصاديات السلم) وإرتفاع درجة التركيز الصناعي وفاعلية البحث والتطوير.

## (8) إعتقاد الصناعة الدائمة والمستمر على عمليات البحث والتطوير:

بحيث يطلق عليها صناعة ناتجة عن البحوث، لذلك فإن تكنولوجياتها سريعة التأثير بالتقدم العلمي

العالمي.

<sup>1</sup> محبوب مراد، محبوب فاطمة، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد رقم 70، العدد 70، 2018، ص 533.

\* إتفاقيات TRIPS: هي إتفاقيات دولية تديرها منظمة التجارة العالمية تحدد المعايير الدنيا للقوانين المتعلقة بالعديد من أشكال الملكية الفكرية، وهي إختصار لـ "Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights".

## رابعاً: أهمية الصناعة الدوائية

تعتبر الصناعة الدوائية في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد والإقتصاد، ويمكن نبرز أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

## (1) أهمية الصناعة الدوائية بالنسبة للأفراد:

إن الصناعة الدوائية تحتل مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن إستهلاك الأدوية له دور في إنخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة ووفيات الأطفال بصفة خاصة، وهذا الإستهلاك له دور أيضا في إرتفاع أمل الحياة عند الولادة من خلال تطور وإتحاد كل من الطب والمواد الصيدلانية تمكنت الدول المتطورة من القضاء على الأوبئة، وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية والأمراض الناتجة عن الميكروبات والفيروسات مثل: التيفويد Typhoid، التيتانوس Tetanus... إلخ، كما تمكنت من تخفيض آلام ومعانات المرضى المصابين بالأمراض الناتجة عن خلل في الجينات مثل: السرطان، السيدا... إلخ، ومن خلال تطور الصناعة الدوائية أصبح للكثير من المصابين بالأمراض المزمنة كالمصابين بداء السكري العيش حياة طبيعية إلى حد ما والأمل في الحياة الأطول وذلك بسبب الإكتشافات الفعالة مثل الأنسولين.

## (2) أهمية الصناعة الدوائية بالنسبة للإقتصاد:

منذ القرن الثامن عشر تضاعفت مدة الحياة النشيطة والعملية للفرد أكثر من ثلاث مرات على ما كانت عليه من قبل، وهذا التحسن الملحوظ بفضل الأدوية، وهذا ما سمح بالإرتفاع الهائل في جودة العمل، مما أدى إلى نمو وتطور إقتصادي لم يسبق له مثيل.

إن الحالة الصحية للسكان تلعب دورا هاما في النمو الإقتصادي، لأن تدهور مستوى الصحة سيؤدي إلى تقليل ساعات العمل وإنخفاض المردودية وهذا يؤثر سلبا على نوعية العمل وجودته، وبالتالي سيؤثر على سير الإقتصاد.

## خامساً: التحديات التي تواجه صناعة الأدوية

تواجه الصناعة الدوائية العديد من العقبات والتحديات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

## (1) توافق المواصفات كقضية العولمة:

يجري منذ فترة إتجاه الشركات والمخابر الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق مستمر في المواصفات (المواد الخام، المستحضرات، الدراسات الإكلينيكية... إلخ)، وقد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل عام 1991، ومن المتوقع إرتفاع المواصفات التي يتم الإتفاق عليها عالميا، وتمكن الشركات والمخابر الكبرى من هذه المواصفات سواء في البحوث أو الإنتاج يشكل قدرا من التحدي للدول الأقل نموا.

<sup>1</sup> قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص 95.

\*اتفاقيات TRIPS: هي إتفاقيات دولية تديرها منظمة التجارة العالمية تحدد المعايير الدنيا للقوانين المتعلقة بالعديد من أشكال الملكية الفكرية، وهي إختصار لـ "Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights".

<sup>2</sup> محبوب فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

**(2) التحالفات الإستراتيجية:**

بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء تستدعي الإنتباه منذ منتصف الثمانينات وهي في تزايد مستمر، وينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية، وقد تكون هذه التحالفات دائمة أو مؤقتة، ويتزايد الإعتماد على التحالفات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لشركة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد.

**(3) إندماج الشركات الكبرى والإستحواذات الدوائية:**

بدأت مسألة إندماج وشراء الشركات والمخابر الدوائية تجذب بعض الشركات كظاهرة منذ الثمانينات، وهذه العملية في تزايد مستمر، فقد لوحظ مؤخرا أن النمو الحاد في شركات ومخابر الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو شركة لوحدها وإنما كان نتيجة عمليات الإندماج والإستحواذ، الأمر الذي أدى إلى إحتكار الصناعة وتركيزها في عدد محدود من الشركات.

**(4) إدارة أنشطة البحث والتطوير:**

تمثل أنشطة البحث والتطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية لها، وهناك تغيرات مهمة جدا في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة منها:

1. إعادة هيكلة أنشطة البحوث والتطوير داخل المخابر؛
2. إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم؛
3. التحالف مع شركات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدود؛
4. إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية، مثال تجريب سلسلة من مركبات تحت البحث للشركة نفسها على بكتيريا مقاومة للأدوية يتم فصلها في عدد من المعامل والمستشفيات في دول مختلفة؛
5. إدخال المبدأ الإداري \*Just in time في أنشطة البحث والتطوير.

**(5) مسألة الأدوية الجنيسة:**

الأدوية الجنيسة هي مكافئ علاجي للدواء الأصلي بسعر أقل، فهي فرصة لتخفيض تكاليف العلاج، وبالتالي تمثل تهديدا لتقليص مكاسب الشركات والمخابر الكبرى صاحبة الإسم التجاري.

\* الإنتاج في الوقت المحدد **Just in Time**: نشأ هذا المبدأ بسبب مشاكل تنظيم الإنتاج في اليابان ويعني الإنتاج في الوقت والكمية اللازمين، هدفه الأساسي تقليص التأخير وكلفة الإنتاج.

**المطلب الثاني: الصناعة الدوائية على المستوى العالمي**

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف وأسرار أنشطة البحوث والتطوير (R&D) وما يتبع ذلك من أرباح هائلة وقيمة مضافة عالية تحققها هذه الصناعة.

**أولاً: تطور حجم الصناعة الدوائية في العالم**

عرف سوق الدواء العالمي تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة ويرجع الفضل في ذلك إلى التطور السريع في التكنولوجيا، حيث إنعكس ذلك على عمليات البحث والتطوير داخل الصناعة الدوائية مما أدى إلى زيادة الإنتاج في الأدوية كما ونوعاً، الأمر الذي أدى إلى زيادة العائدات وتحقيق قيمة مضافة عالية. ويمكن إبراز عائدات الصناعة الدوائية العالمية من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-1): إيرادات الصناعة الدوائية في العالم من 2001 إلى 2018**

| السنة | العائدات (مليار دولار أمريكي) |
|-------|-------------------------------|
| 2001  | 390.2                         |
| 2002  | 427.6                         |
| 2003  | 498                           |
| 2004  | 559.9                         |
| 2005  | 601.2                         |
| 2006  | 648.7                         |
| 2007  | 726.4                         |
| 2008  | 799                           |
| 2009  | 830.6                         |
| 2010  | 888.2                         |
| 2011  | 963.2                         |
| 2012  | 946.4                         |
| 2013  | 993.1                         |
| 2014  | 1062.1                        |
| 2015  | 1067.2                        |
| 2016  | 1105.2                        |
| 2017  | 1143.3                        |
| 2018  | 1226                          |

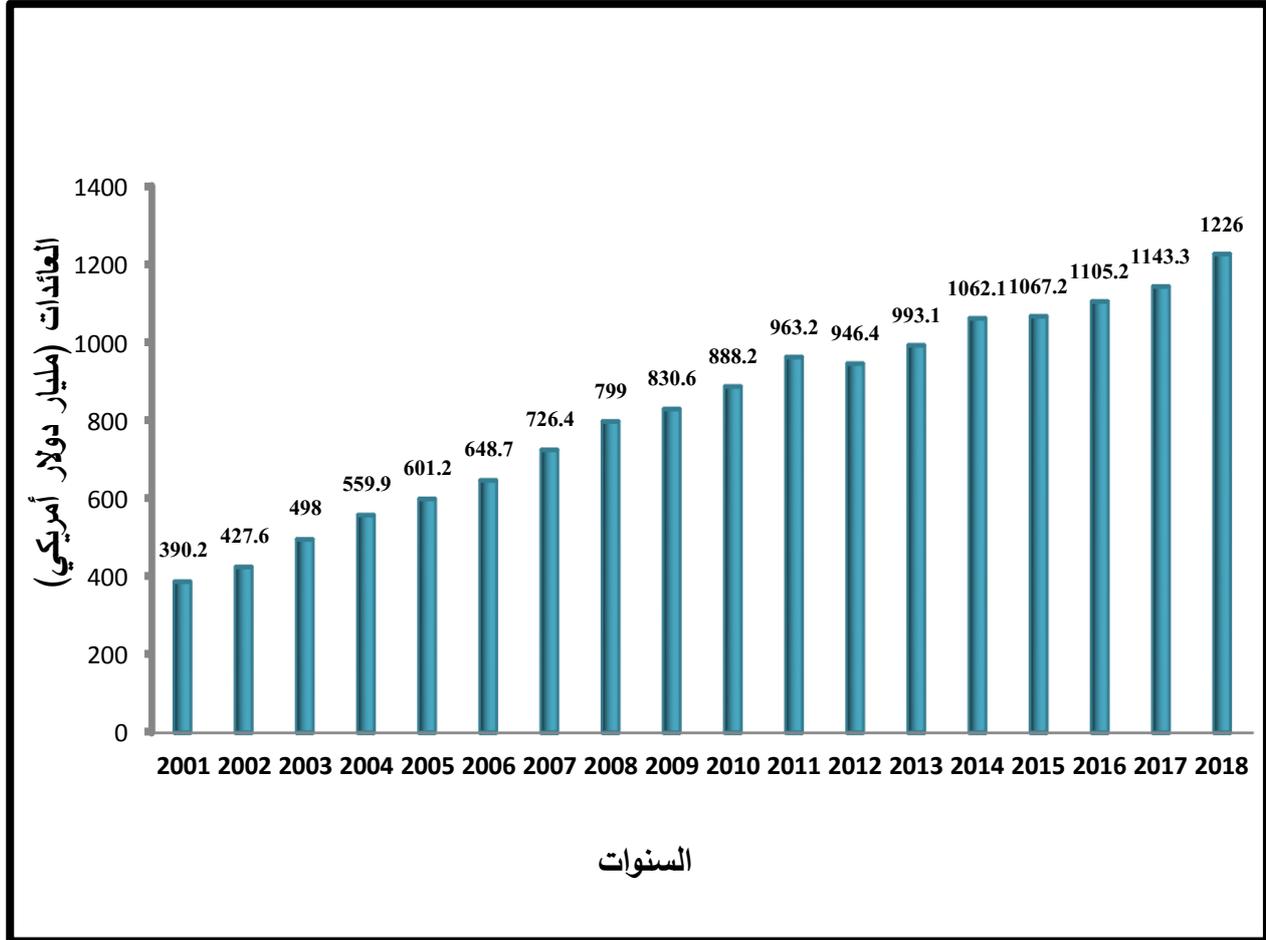
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>, consulted on 15/04/2019.

– **The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023: Forecasts and Areas to Watch**, iqvia Institute for human Data Science, January 2019, P 04.

ويمكن توضيح تطور حجم الصناعة الدوائية العالمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): تطور حجم الصناعة الدوائية العالمية من 2001 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-1).

من خلال الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) نلاحظ أن الصناعة الدوائية العالمية في تطور مستمر، حيث بلغت إيرادات الصناعة الدوائية العالمية سنة 2001 قيمة 390.2 مليار دولار أمريكي، لتقدر سنة 2017 بقيمة 1143.3 مليار دولار أمريكي، لترتفع من جديد سنة 2018 حيث قدرت بـ 1.226 مليار دولار أمريكي أي بزيادة تقدر بـ 7% عن سنة 2017، ومن المتوقع "أن تبلغ قيمة سوق الأدوية العالمية 1.57 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2023 وفقاً للتقرير الذي صدر حديثاً بعنوان إلتجاهات صناعة الأدوية العالمية وإلتجاهات 2023 من قبل NAVADHI Market Research".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Global Pharmaceuticals Industry Analysis and Trends 2023, NAVADHI Market Research, March 04, 2019, P

## ثانيا: الحصة السوقية للصناعة الدوائية العالمية

الحصة السوقية (Market Share) هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما، التي تحصل عليها شركة معينة خلال فترة زمنية محددة. ويتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة لجميع الشركات خلال نفس الفترة، حيث يستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها. ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نقول أن الحصة السوقية لشركة أو مخبر ما داخل الصناعة الدوائية تمثل النسبة المئوية لمبيعات هذه الشركة إلى مجموع مبيعات الصناعة الدوائية. ويمكن توضيح تطور حجم مبيعات الأدوية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وأسواقها الأساسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): تطور إجمالي المبيعات الدوائية وأسواقها الأساسية من 2016 إلى 2018

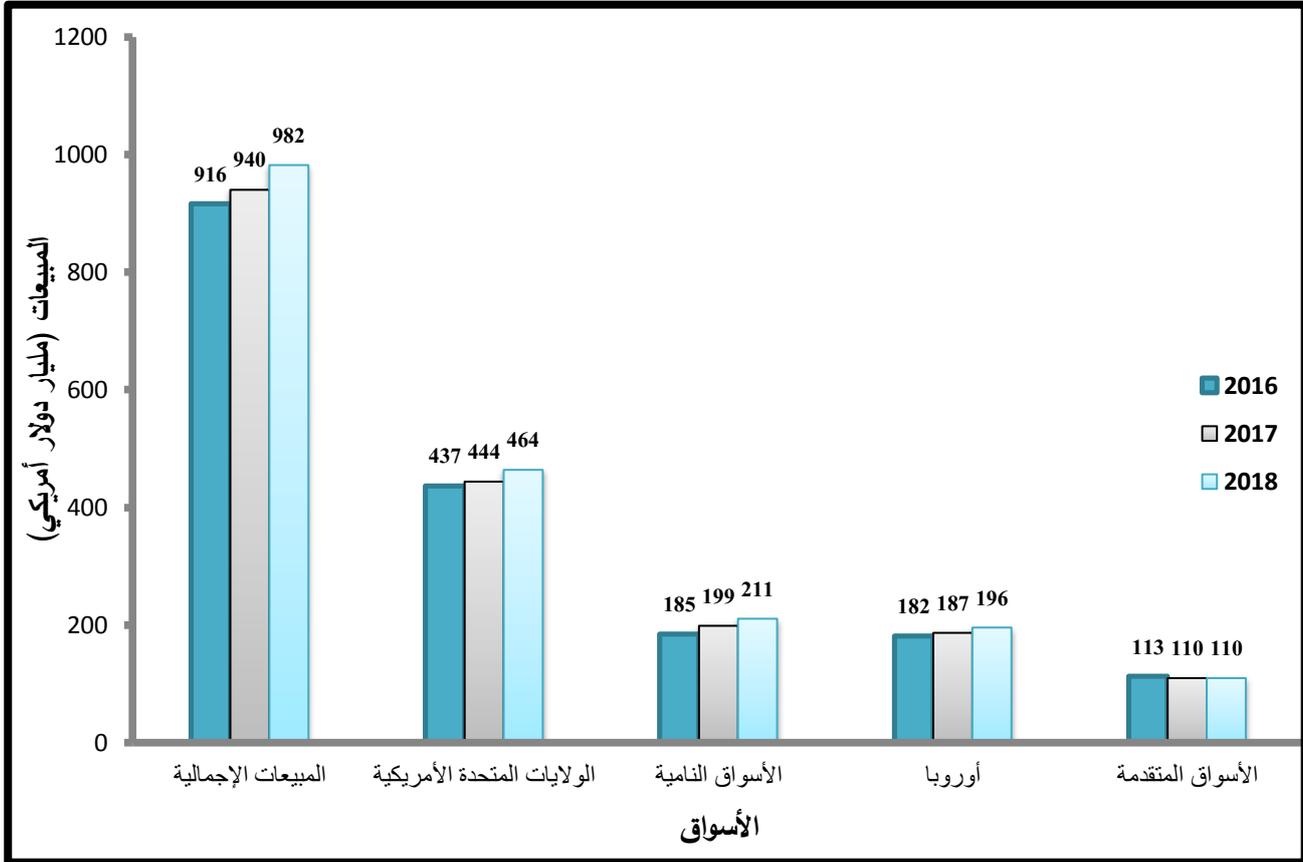
| المبيعات (مليار دولار أمريكي) |      |      | الأسواق الدوائية           |
|-------------------------------|------|------|----------------------------|
| 2018                          | 2017 | 2016 |                            |
| 982                           | 940  | 916  | السوق العالمي              |
| 464                           | 444  | 437  | الولايات المتحدة الأمريكية |
| 211                           | 199  | 185  | الأسواق النامية            |
| 196                           | 187  | 182  | أوروبا                     |
| 110                           | 110  | 113  | الأسواق المتقدمة           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- <https://www.statista.com/statistics/272181/world-pharmaceutical-sales-by-region/>, consulted on 16/04/2019.

و يمكن أن نوضح مبيعات الأدوية في العالم ابتداء من سنة 2016 إلى غاية سنة 2018 حسب المنطقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): الأسواق الدوائية وإجمالي المبيعات الدوائية في العالم من 2016 إلى 2018



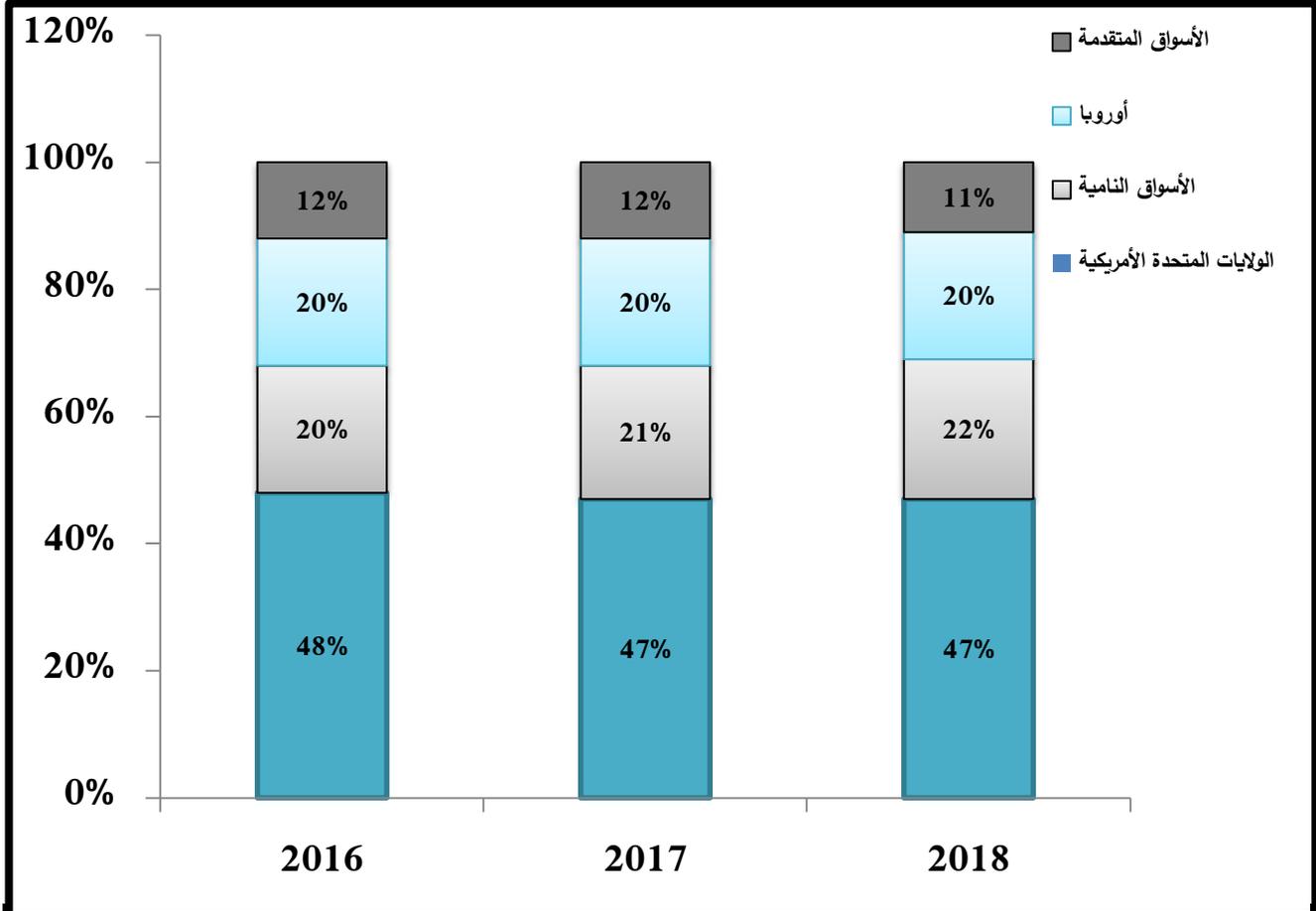
Source: <https://www.statista.com/statistics/272181/world-pharmaceutical-sales-by-region/>, consulted on 16/04/2019.

من خلال الجدول رقم (2-3) والشكل رقم (2-3) نلاحظ أن المبيعات الإجمالية العالمية من الأدوية في تطور خلال السنوات الثلاثة السابقة، وتتركز الولايات المتحدة الأمريكية على القمة من حيث أكثر الدول مبيعا للمنتجات الدوائية حيث قدرت مبيعاتها لسنة 2016 بـ 437 مليار دولار أمريكي، لترتفع سنة 2018 حيث قدرت مبيعاتها بقيمة 464 مليار دولار أمريكي، وتأتي من بعدها أوروبا واليابان وأستراليا حيث تشكل هذه الدول مجموعة الدول المتقدمة، وفي الأخير تأتي مجموعة الأسواق النامية والتي تتشكل من مجموع 21 دولة حسب تقرير IQVIA لماري 2018 والمتمثلة في: الجزائر، الأرجنتين، بنغلاديش، البرازيل، كولومبيا وتشيلي، الصين، مصر، الهند، إندونيسيا، كزاخستان، المكسيك، النيجر، باكستان، الفلبين، بولندا، روسيا والمملكة العربية السعودية، جنوب إفريقيا، تركيا، الفيتنام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Pharmaceutical Industry in Figures, efpia: European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, Key Data, 2018, P 04.

ومن خلال الشكل السابق والذي يوضح المبيعات الدولية الدوائية يمكن إحتساب الحصة السوقية لكل من الأسواق الأساسية لهذه الصناعة للسنوات الثلاثة الأخيرة، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الحصة السوقية للأسواق الأساسية في الصناعة الدوائية سنة 2018



تم إحتساب الحصص السوقية لكل سنة إنطلاقاً من قانون حساب الحصة السوقية والمتمثل في:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المنشأة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}} \times 100$$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الشكل رقم (3-2).

من خلال الشكل رقم (3-3) نستنتج أن الصناعة الدوائية على المستوى العالمي تتركز في الدول المتقدمة خلال السنوات الثلاثة السابقة، وذلك كونها هي القائدة في مجال البحث والتطوير وتتوفر على تكنولوجيات عالية، حيث تتربع الولايات المتحدة الأمريكية في المقدمة وتقدر حصتها السوقية بنسبة 47% من إجمالي المبيعات الدوائية في العالم سنة 2018 وبالتالي تعتبر هذه السوق الأكثر أهمية في صناعة الأدوية، وتأتي بعدها الأسواق المتقدمة والمتمثلة في أوروبا واليابان وأستراليا بمجموع 31%، وتأتي الأسواق النامية في المؤخرة بحصة سوقية قدرها 22% .

ويمكن توضيح رقم الأعمال والحصة السوقية للشركات والمخابر العشرة الأولى في الصناعة الدوائية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): ترتيب العشر (10) شركات/مخابر الأدوية العالمية لسنة 2018

| الترتيب | الشركة/المخبر        | البلد                      | رقم الأعمال<br>(مليار دولار أمريكي) | حصة السوق |
|---------|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------|
| 1       | Pfizer               | الولايات المتحدة الأمريكية | 53.64                               | 5.46%     |
| 2       | Novartis             | سويسرا                     | 51.90                               | 5.28%     |
| 3       | Roche Holding        | سويسرا                     | 45.58                               | 4.64%     |
| 4       | Johnson & Johnson    | الولايات المتحدة الأمريكية | 40.73                               | 4.14%     |
| 5       | Sanofi               | فرنسا                      | 39.28                               | 4.00%     |
| 6       | Merck & Co           | الولايات المتحدة الأمريكية | 37.68                               | 3.83%     |
| 7       | AbbVie               | الولايات المتحدة الأمريكية | 32.75                               | 3.33%     |
| 8       | Amgen                | الولايات المتحدة الأمريكية | 23.70                               | 2.41%     |
| 9       | GSK                  | المملكة المتحدة            | 22.96                               | 2.33%     |
| 10      | Bristol-Myers Squibb | الولايات المتحدة الأمريكية | 22.60                               | 2.30%     |

تم احتساب الحصة السوقية لكل شركة/مخبر من خلال أخذ رقم أعمال كل منها المسجل في سنة 2018 وتقسيمها على إجمالي مبيعات الصناعة الدوائية العالمية لسنة 2018 والذي يقدر بـ 982 مليار دولار أمريكي.

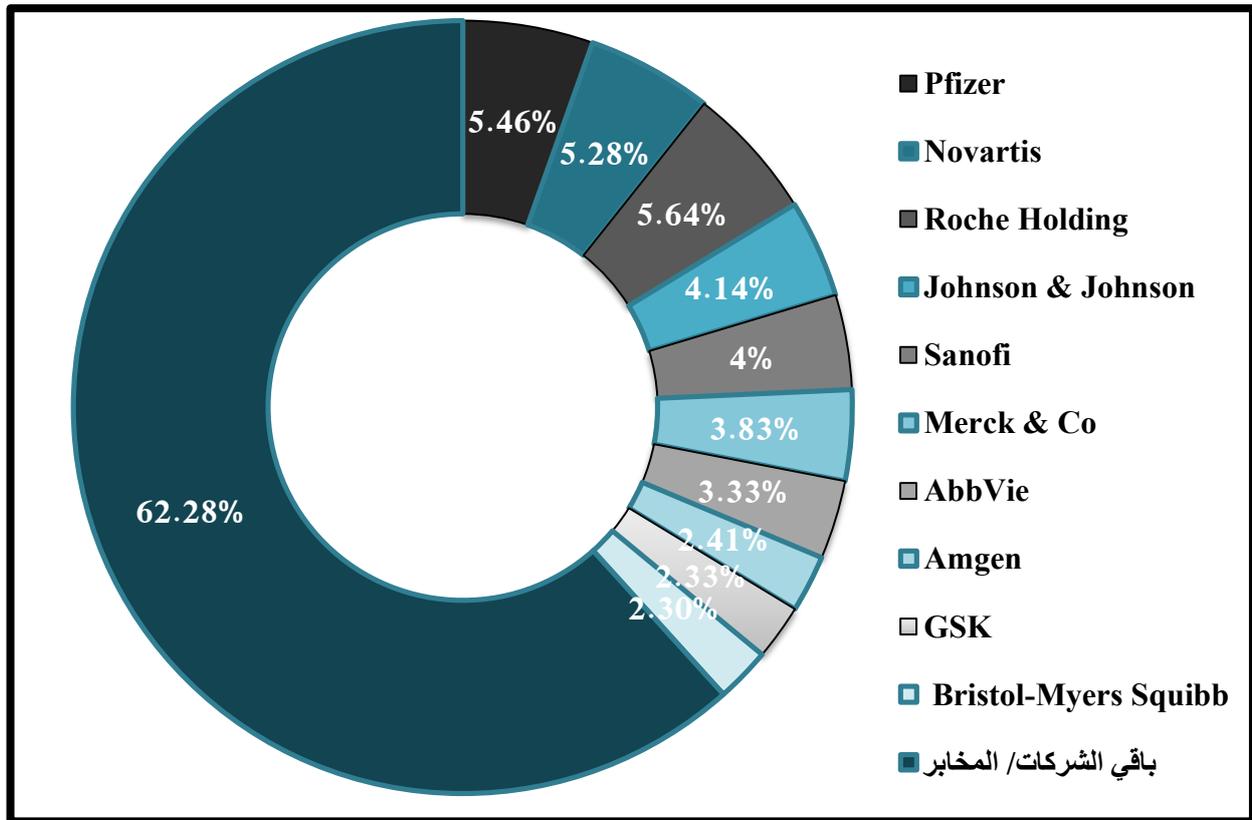
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

–<https://www.marketresearchreports.com/blog/2019/01/30/world's-top-10pharmaceutical-companies-revenue>, consulted on 17/04/2019.

–<https://www.statista.com/statistics/272181/world-pharmaceutical-sales-by-region/>, consulted on 16/04/2019.

ومنه يمكن توضيح الحصة السوقية لأهم شركات ومخابر الدواء لسنة 2018 في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): الحصة السوقية لـ 10 شركات/ مخابر الأدوية العالمية لسنة 2018



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

مما يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) والشكل رقم (3-4) أن إنتاج الأدوية مستحوذ عليه وبنسبة كبيرة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع ذلك إلى إمتلاكها لمخابر عالمية معروفة كمخبر PFIZER والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ 5,46%، ومخبر JOHNSON & JOHNSON الذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بنسبة 4,14%، ثم تليها سويسرا من خلال إمتلاكها لمخابر عالمية معروفة كمخبر NOVARTIS والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ 5,28%، ومخبر ROCHE والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بنسبة 4,64% ويرجع ذلك إلى إعتقاد هذه المخابر على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.

### المطلب الثالث: الصناعة الدوائية في الجزائر

صناعة الأدوية في الجزائر مازالت في مراحلها الأولى أي أنها تعتبر صناعة فتية حديثة العهد، حيث أن التجربة الجزائرية في صناعة الأدوية مازالت صغيرة مقارنة بغيرها من الدول على غرار مصر، ويعتبر القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة مقارنة بالقطاع الخاص.

## أولاً: التطورات التاريخية لصناعة الأدوية في الجزائر

إن قطاع الأدوية في الجزائر بنقاط قوته ونقاط ضعفه عكس بوضوح مختلف السياسات الإقتصادية التي إتبعها الجزائر منذ الإستقلال سنة 1962 وإلى اليوم، وقد مرت الصناعة الدوائية في الجزائر بثلاث مراحل كالآتي:

## (1) مرحلة التسيير الذاتي:

كانت هذه المرحلة تحت رعاية الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) والتي وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، مسؤوليتها تتمثل في إحتكار وتسيير الصناعة الدوائية في الجزائر من حيث الإنتاج، الإستيراد والتوزيع بالجملة.

أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية في سنة 1958 بتونس من طرف الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية (GPRA) في نفس الوقت مع الصيدلية المركزية التونسية، وكانت تقوم في ذلك الوقت بتمويل جيشنا في الحدود بالأدوية. وبعد الإستقلال وبمقتضى القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963 أوكلت لها مهمة تمويل وتوزيع الأدوية والمواد الكيميائية والمنتجات الصيدلانية الأخرى.

وبقرار رقم 69/141 المؤرخ في 24 مارس 1969 تم إحتكار إستيراد المنتجات الدوائية والمعدات الطبية ومنتجات أخرى ضرورية لطب الإنسان والحيوان لفائدة الصيدلية المركزية الجزائرية. ولوفرة السيولة المالية وتضاعف رؤوس الأموال الخارجية في السبعينيات سمحت للصيدلية المركزية بتوسيع مجال نشاطها وخاصة المراقبة الشاملة لمجمل وظائف الإستيراد والتوزيع بالجملة والإنتاج.

وفي إطار تأدية مهمة الإنتاج، قامت الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1971 بالشراء التدريجي لوحدي الإنتاج والمتمثلين في مخبر Labaz ويدعى حالياً بـ Pharnal، ومخبر Toraude ويدعى حالياً بـ Biotic، كما قامت أيضاً بإنشاء وحدة إنتاج الحراش. وقامت حينئذ (PCA) بمجهودات جبارة في سبيل ترقية وتأهيل اليد العاملة وكذا تطوير وتحديث وسائل الإنتاج، وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج، البيع والتوزيع.

بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة خلال هذه المرحلة، إلا أن الصناعة الدوائية الجزائرية عرفت نقصاً فادحاً ومستمر في الأدوية، ويمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة القيام بعمليات الإستيراد المواد والأدوية وصعوبة الحصول عليها، إضافة إلى نقص حاد في اليد العاملة المؤهلة بالرغم من محاولة الدولة لإيفاد عدد من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية.

## (2) مرحلة الإصلاحات الإقتصادية:

نظراً للمشاكل والصعوبات التي واجهت الشركات في مرحلة التسيير الذاتي، من غياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير الشؤون المتعلقة بها، إضافة إلى غياب الإطار البشري المؤهل بسبب إحتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية، فطغت عليها الفوضى والإضطرابات. وعليه تم التغيير، وجاءت المرحلة الثانية وهي مرحلة الإصلاحات.

وفي ظل إعادة الهيكلة تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى خمس منشآت بموجب مراسيم صادرة في أبريل 1982، وهي:

#### (أ) ثلاث مؤسسات فرعية جهوية:

➤ مؤسسة **Encopharm**: أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 164/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982 ويقع مقرها بقسنطينة وتتكفل بتموين منطقة الشرق.

➤ مؤسسة **Enapharm**: أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 163/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982 ويقع مقرها بالجزائر العاصمة وتتكفل بتموين منطقة الوسط.

➤ مؤسسة **Enopharm**: أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 165/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982 ويقع مقرها بوهران وتتكفل بتموين منطقة الغرب.

تولت هذه المؤسسات مهمة تموين الصيدليات والهياكل والعاملين المرخص لهم في المجال الصحي، بالإضافة إلى ضمان وفرة المنتجات الدوائية الضرورية للطب البشري والبيطري.

#### (ب) مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية:

أنشأت مؤسسة **Enemedi** بمقتضى المرسوم رقم 162/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982 ويقع مقرها بالجزائر وخولت لها مهمة إستيراد وتوزيع العتاد الطبي من الأدوات الصغيرة ومواد الإستهلاك والتجهيزات الكبيرة ذات التكنولوجيا العالية.

#### (ج) المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية:

أنشأت مؤسسة **ENPP** إنطلاقاً من المرسوم رقم 161/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982 وأسندت لها مهمة ضمان إحتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمواد الشبيهة والتفاعلية، وهدفها تزويد السوق الجزائرية على نحو كاف ومنظم، ثم إن هذه المؤسسة غيرت إسمها في سنة 1985 لتصبح صيدال (Saidal).

#### (3) مرحلة الإنفتاح التدريجي:

شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد لترقية الإستثمار في الجزائر، هذه القوانين كلها تسمح بتدخل القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الإستيراد، التوزيع بالجملة وكذا إنتاج الأدوية.

حيث أن قانون النقد والقرض جاء بمفهوم الوكلاء **Agents** أي المتعاملون الخواص وبمقابل تراخيص الإستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة **LPA** أي المخبر الصيدلاني الجزائري. وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992 وتم تعويضه بـ "رخصة الإستغلال لمنشأة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية" بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية 1992، وبموجب

هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية وبالتالي تم تحرير الصناعة الدوائية في الجزائر وهو ما سمح فيما بعد بإقتحام الخواص المحليين والأجانب لهذا القطاع.

وفي سنة 1992 أيضا عرفت هيئة Soidal تحولات سمحت لها بالمساهمة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية المتعلقة بأهدافها الإجتماعية عن طريق إنشاء منشآت جديدة أو فروع لها. ضمن هذا السياق تم إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) في سنة 1994 وهي مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري مهمتها تنسيق وترشيد برامج إمدادات المستشفيات العامة. وفي سنة 1995 تم إنشاء المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية LNCPP مكلف بالمراقبة القبلية لكل دواء قبل إدخاله إلى السوق.

أُعيد تنظيم قطاع توزيع الأدوية في سنة 1997 مما أدى إلى حل الفرقات الثلاث (Encopharm و Enopharm و Enapharm) وحلت محلها ثلاث مؤسسات، وهي كما يلي:

(أ) **Digromed**: والتي أُسندت لها مهمة التوزيع بالجملة ونصف الجملة للمواد الصيدلانية.

(ب) **Simedal**: والتي أُسندت لها مهمة إستيراد المواد الدوائية لحساب Digromed.

(ج) **Endimed**: والتي تهتم بتسيير شبكة التوزيع بالتجزئة للمنتجات الدوائية وتمويل الوكالات العمومية.

وفي 2 فيفري 1998 تم تحويل مؤسسة Soidal إلى مجمع للصناعة الدوائية والذي يستغل كل وحدات الإنتاج للمؤسسة والتي أُضيفت لها الورشات التابعة للفارمات.

وفي سنة 2008 قام المشرع الجزائري بإستحداث الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية ANPP بموجب القانون 13/08 المعدل للقانون 05/85 المتعلق بقانون الصحة، وتتولى مهمة تسجيل الأدوية وإخضاعها للتجارب المخبرية الضرورية لكشف مدى صلاحيتها قبل البدء في إستعمالها وإستهلاكها على نطاق واسع، وفي السنة نفسها تم إستحداث قاعدة 51/49% وتمديدها لتشمل قطاع صناعة الأدوية، وتعني هذه القاعدة ضرورة إمتلاك الشريك الجزائري عمومي كان أو خاص، على نسبة 51 بالمائة من أصول الإستثمار المراد إقامته في الجزائر من طرف الأجانب، وضرورة إلتزام الشركات والمخابر الأجنبية التي تريد الإستثمار في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر بإقامة شراكة مع مستثمرين محليين.

وفي سنة 2010 تم الشروع في خوصصة المؤسسات الثلاثة (Simedal و Digromed و Endimed)، وذلك بالتنازل عن وكالاتها لصالح الخواص وهو ما يعكس محاولة الدولة الجزائرية لصياغة إطار تنظيمي وتقني محكم لمسار تحرير الصناعة الدوائية.

لم تتوقف الصناعة الدوائية في الجزائر عن النمو عند هذا الحد بل شهدت العديد من التغيرات والتطورات، لكن وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها السوق الوطني للدواء، غير أنها لم تكن كافية لترقية الصناعة الوطنية للدواء ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة.

ويمكن إختصار أهم مراحل تطور الصناعة الدوائية في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): مراحل تطور الصناعة الدوائية في الجزائر

| المرحلة                    | السنة                    | الحدث  |
|----------------------------|--------------------------|--|
| مرحلة التسيير الذاتي       | 1958                     | إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)  |
|                            | 1969                     | إحتكار إستيراد المنتجات الدوائية لفائدة الصيدلية المركزية  |
|                            | 1971                     | الشراء التدريجي لوحديتي Pharmal و Biotic   |
| مرحلة الإصلاحات الإقتصادية | 1982                     | إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية  |
| مرحلة الإنفتاح التدريجي    | 1992                     | تحرير الصناعة الدوائية في الجزائر والسماح للخوارج والأجانب بالنشاط.  |
|                            | 1994                     | إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH)   |
|                            | 1995                     | إنشاء المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية LNCPP  |
|                            | 1997                     | إعادة تنظيم قطاع توزيع الأدوية   |
|                            | 1998                     | تحويل مؤسسة Saidal إلى مجمع للصناعة  |
|                            | 2008                     | إستحداث الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية ANPP   |
|                            |                          | إستحداث قاعدة 51/49%   |
|                            | 2010                     | خوصصة المؤسسات الثلاثة (Endimed، Simedal، Digromed).   |
|                            | 2013                     | إنشاء الوكالة الوطنية للمعدات الصحية وإدارة البنية التحتية الصحية (AREES) المسؤولة عن الإشراف على البنية التحتية الجديدة للرعاية الصحية. |
|                            | 2016                     | إقرار قانون الرعاية الصحية في مجلس الوزارة وتقديمه إلى البرلمان  |
| 2018                       | إقرار قانون الصحة الجديد |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد إلى المعطيات السابقة.

## ثانيا: تطور حجم الصناعة الدوائية في الجزائر

تعتبر الصناعة الدوائية الجزائرية أكبر سوق لصناعة الدواء في إفريقيا لسنة 2018، حيث بلغ حجمها في هذه السنة 3.7 مليار دولار أمريكي، وتعتبر صناعة الدواء في الجزائر الأكثر ديناميكية في منطقة البحر الأبيض المتوسط نظرا للحوافز الحكومية القوية للدفع نحو التصنيع المحلي.<sup>1</sup> حيث إرتفع حجم إنتاج الأدوية المحلية في الجزائر بشكل كبير خلال العقد الماضي، فقد إرتفعت حصة الأدوية المصنعة في الجزائر من 25% سنة 2008 إلى 65% سنة 2018 وهذا طبقا لتقرير مجموعة Oxford Business، ومن المتوقع أن يرتفع معدل الإنتاج هذا بشكل كبير مع إفتتاح مجمع Sanofi Algérie سنة 2019 و Ipsen Pharma Algérie سنة 2021، ويبدو أن البلاد مهياًة ليس فقط لتخفيض وارداتها من الأدوية، ولكن أيضا لفرض نفسها كمصدر رئيسي للأدوية في المنطقة.<sup>2</sup> ويمكن إبراز تطور حجم الصناعة الدوائية الجزائرية من خلال الجدول الموالي:

## الجدول رقم (3-5): حجم الصناعة الدوائية الجزائرية من 2013 إلى 2018

| السنة | القيمة (مليار دولار أمريكي) |
|-------|-----------------------------|
| 2013  | 3.66                        |
| 2014  | 4.11                        |
| 2015  | 3.32                        |
| 2016  | 3.22                        |
| 2017  | 3.48                        |
| 2018  | 3.7                         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

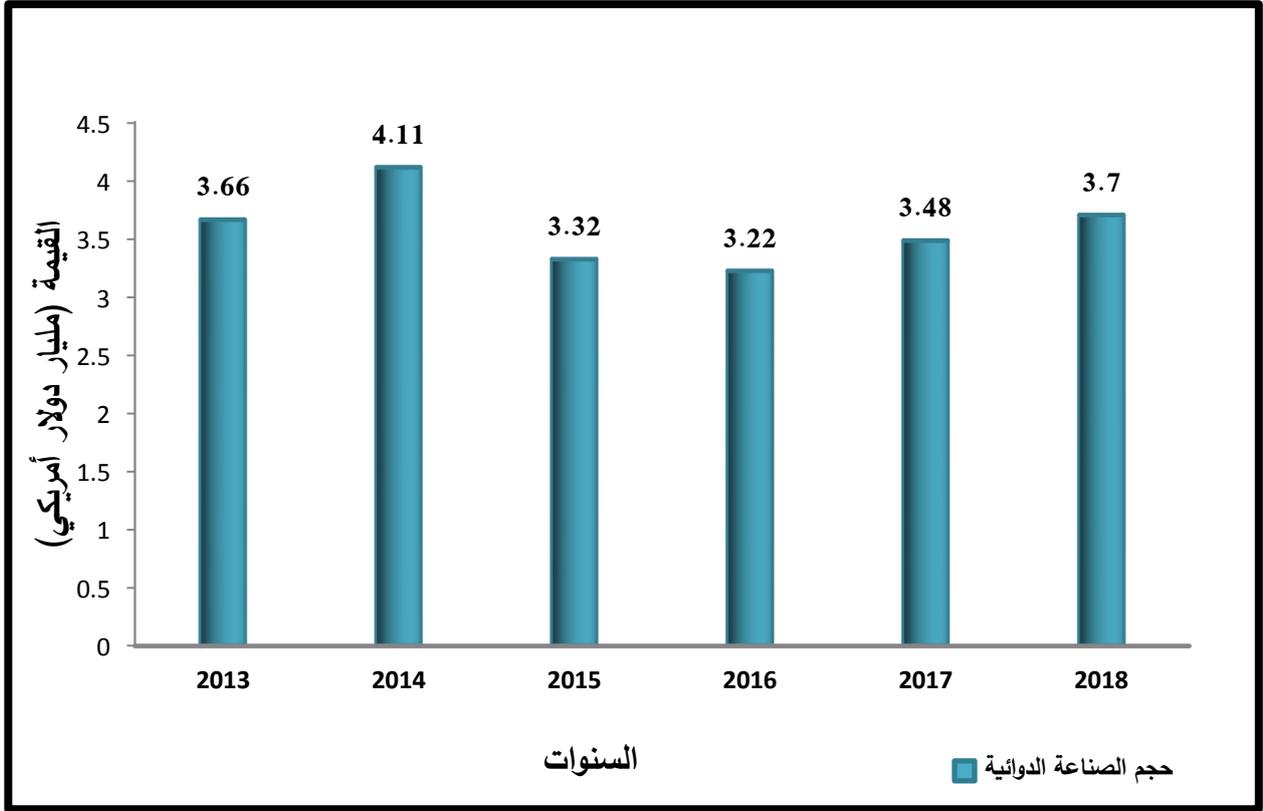
- **HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA**, PharmaBoardroom, February 2019, P 09.
- **7th International Exhibition for the Pharmaceutical Industry in North Africa**, MAGHREB PHARMA Expo 2018, 17, 19 Septembre 2018, P 04.

<sup>1</sup> **7th International Exhibition for the Pharmaceutical Industry in North Africa**, MAGHREB PHARMA Expo 2018, 17/19 Septembre 2018, P 04.

<sup>2</sup> Revue de presse, Entrepreneurs de Progres, Jeudi 06 décembre 2018, P 05.

ويمكن إبراز تطور حجم الصناعة الدوائية في الجزائر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): تطور حجم الصناعة الدوائية في الجزائر من 2013 إلى 2018



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

من خلال الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-5) نلاحظ أن الصناعة الدوائية الجزائرية عرفت نموا متزايدا خلال السنوات الأخيرة، ففي سنة 2013 قدرت قيمة الصناعة الدوائية الجزائرية بـ 3.66 مليار دولار أمريكي، لترتفع سنة 2014 إلى 4.11 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة تقدر بـ 0.45 مليار دولار أمريكي، إلا أن هذا الإرتفاع عرف تراجعاً في السنة الموالية وإنخفض بقيمة 0.79 مليار دولار أمريكي لتقدر قيمة الصناعة الدوائية في الجزائر سنة 2015 بـ 3.32 مليار دولار أمريكي، لتتخف مجدداً سنة 2016 بقيمة 0.10 مليار دولار وتصبح قيمة الصناعة الدوائية لهذه السنة 3.22 مليار دولار أمريكي، ويرجع هذا الإنخفاض إلى عجز الحكومة الجزائرية عن فرض منطقتها على صناعة الدواء في البلاد، حيث لم تتجح في كبح فاتورة إستيراد الأدوية في وقت إستطاعت تقليص واردات السيارات والإسمنت والحديد. لتعرف بعدها هذه الصناعة نمواً مستمراً خلال السنتين الموالتين لتقدر قيمتها سنة 2018 بـ 3.7 مليار دولار أمريكي، ويمكن إرجاع هذا الإرتفاع إلى إصرار الحكومة الجزائرية على دفع التصنيع المحلي ومحاولة منها لفرض نفسها كمصدر رئيسي في هذه الصناعة.

## ثالثا: تطور واردات الجزائر من المنتجات الدوائية

بالرغم من أن الصناعة الدوائية في الجزائر في تطور مستمر وبالرغم من أن الحكومة تسعى جاهدة لترقية هذه الصناعة، إلا أنها لا تزال صناعة ضعيفة وغير قادرة على تلبية إحتياجات السوق الوطني من هذه المادة الحيوية والضرورية لصحة الإنسان، وعليه تعتمد الجزائر بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية هذه الإحتياجات سواء في مجال إستهلاك الأدوية أو حتى في مجال تمويل الصناعة المحلية بالمواد الأولية. يمكن إبراز تطور واردات الجزائر من الأدوية خلال السنوات الأخيرة في الآتي:

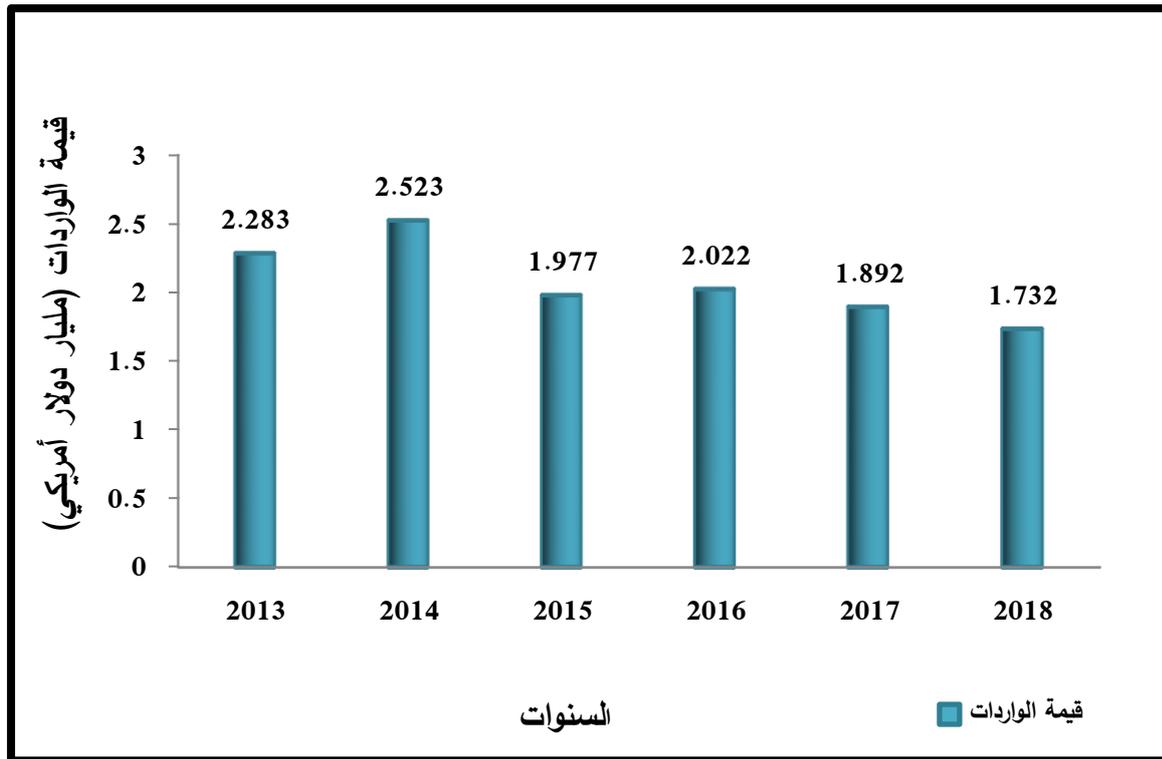
## الجدول رقم (3-6): تطور حجم واردات الجزائر من المنتجات الدوائية من 2013 إلى 2018

| السنة                       | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| القيمة (مليار دولار أمريكي) | 2.283 | 2.523 | 1.977 | 2.022 | 1.892 | 1.732 |

Source : Trade map : International trade statistics, <https://www.trademap.org>.

وللتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

## الشكل رقم (3-6): واردات الجزائر من الأدوية من 2013 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (3-6).

من خلال الجدول رقم (3-6) والشكل (3-6) نلاحظ أن واردات الأدوية بلغت 2.283 مليار دولار أمريكي سنة 2013 لترتفع سنة 2014 إلى 2.523 مليار دولار، إلا أن هذا الإرتفاع عرف تراجعاً خلال سنة 2015 حيث قدرت الواردات الإجمالية لهذه السنة بـ 1.977 مليار دولار أمريكي وذلك يرجع للجوء

السلطات العمومية الجزائرية إلى اعتماد تدابير لضبط الواردات من الأدوية وإحلالها من خلال تشجيع الإنتاج الوطني وتحديد قائمة الأدوية المصنعة في الجزائر والممنوعة من الإستيراد، إلا أن هذه الجهود لم تكن كافية لتسجل الواردات الإجمالية من الأدوية إرتفاعا سنة 2016 لتبلغ قيمة 2.022 مليار دولار أمريكي، ونتيجة لهذا الإرتفاع إقترحت الحكومة تدابير جديدة في مشروع قانون المالية 2017، تهدف إلى تشجيع المنتج المحلي من جهة وضبط الواردات من جهة أخرى أو إحلالها، خاصة تلك التي تعتبر كمالية أو أدوية رفاهية، وبذلك إنخفضت قيمة الواردات من الأدوية سنة 2017 لتقدر بـ 1.892 مليار دولار أمريكي، لتتخفص مجددا سنة 2018 لتبلغ قيمتها 1.732 مليار دولار أمريكي.

ويمكن توضيح أهم موردي الجزائر بالمنتجات الدوائية من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-7): تطور أهم 10 موردي المنتجات الدوائية إلى الجزائر

| 2018    |         | 2017    |         | 2016    |         | 2015    |         | 2014    |                 | 2013    |                 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| القيمة  | البلد           | القيمة  | البلد           |
| 637,196 | فرنسا   | 534,203 | فرنسا   | 595,066 | فرنسا   | 619,831 | فرنسا   | 755,928 | فرنسا           | 697,239 | فرنسا           |
| 212,346 | سويسرا  | 369,427 | ألمانيا | 379,921 | ألمانيا | 314,028 | ألمانيا | 381,761 | ألمانيا         | 251,688 | ألمانيا         |
| 140,327 | هولندا  | 111,030 | سويسرا  | 116,809 | الأردن  | 118,642 | سويسرا  | 183,274 | سويسرا          | 206,610 | سويسرا          |
| 137,365 | ألمانيا | 97,352  | أيرلندا | 114,319 | و. م. أ | 106,419 | الأردن  | 135,600 | إيطاليا         | 153,645 | دانمارك         |
| 134,135 | بلجيكا  | 92,350  | إيطاليا | 94,208  | إسبانيا | 101,577 | إسبانيا | 127,327 | إسبانيا         | 148,927 | الأردن          |
| 106,015 | و. م. أ | 85,265  | إسبانيا | 92,476  | إيطاليا | 97,920  | و. م. أ | 124,607 | الأردن          | 126,536 | إيطاليا         |
| 75,092  | الهند   | 79,229  | الهند   | 80,942  | سويسرا  | 94,128  | إيطاليا | 119,238 | دنمارك          | 99,521  | إسبانيا         |
| 70,454  | الأردن  | 73,836  | الأردن  | 72,546  | الهند   | 64,963  | الهند   | 98,089  | و. م. أ         | 87,460  | المملكة المتحدة |
| 47,270  | إيطاليا | 62,041  | و. م. أ | 69,377  | دنمارك  | 64,958  | دانمارك | 88,264  | المملكة المتحدة | 67,945  | و. م. أ         |
| 43,253  | النمسا  | 59,240  | دنمارك  | 62,396  | هولندا  | 62,689  | بلجيكا  | 82,185  | بلجيكا          | 56,453  | الهند           |

الوحدة: مليون دولار أمريكي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– **Trade map : International trade statistics**, <https://www.trademap.org>.

من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن دول الإتحاد الأوربي تعتبر أهم ممون للصناعة الدوائية في الجزائر، حيث تشكل فرنسا الشريك التجاري الأول للجزائر ويعود ذلك للعوامل التاريخية المتمثلة في الإستعمار الفرنسي للجزائر، إضافة إلى القرب الجغرافي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل، وبالرغم من ذلك فإن نصيب فرنسا قد تضاعف وبشكل محسوس خلال السنوات الأخيرة، ففي سنة 2014 بلغت قيمة

الواردات القادمة من فرنسا 755,928 مليون دولار أمريكي، ثم إنخفضت في السنوات الموالية بشكل محسوس حيث بلغت سنة 2017 قيمتها 534,203 مليون دولار أمريكي، ويرجع هذا الإنخفاض إلى السياسات المطبقة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم المنتج المحلي، لترتفع من جديد سنة 2018 لتقدر قيمتها بـ 637,196 مليون دولار أمريكي.

#### رابعاً: تطور صادرات الجزائر من المنتجات الدوائية

في ظل السياسات المنتهجة من طرف الحكومة الجزائرية وبغية تخفيف التبعية للخارج وخاصة دول الإتحاد الأوروبي، تعمل الجزائر على دفع التصنيع المحلي ومحاولة فرض نفسها كمصدر رئيسي في هذه الصناعة، وبلوغ الأسواق الخارجية.

وعموماً يمكن تتبع صادرات الجزائر من الأدوية خلال السنوات الأخيرة كالتالي:

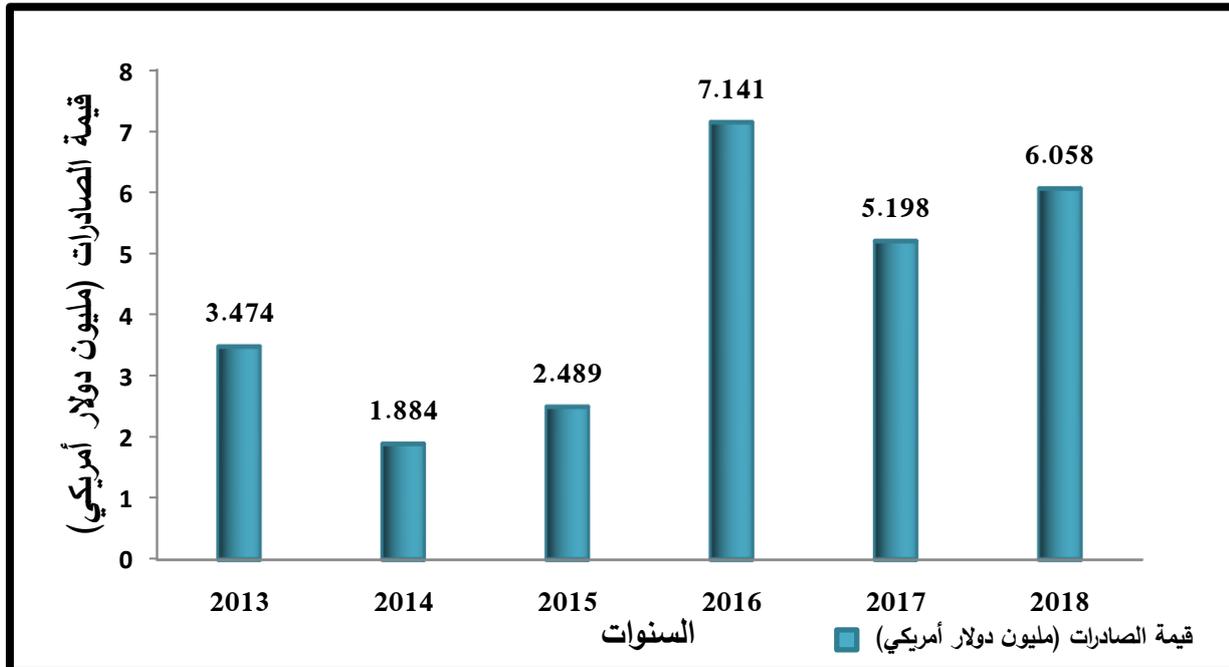
#### الجدول رقم (3-8): تطور حجم صادرات الجزائر من المنتجات الدوائية من 2013 إلى 2018

| السنة                       | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| القيمة (مليون دولار أمريكي) | 3,474 | 1,884 | 2,489 | 7,141 | 5,198 | 6,058 |

Source : Trade map : International trade statistics, <https://www.trademap.org>.

وللتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3-7): صادرات الجزائر من الأدوية من 2013 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (3-8).

من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل (3-7) نلاحظ ضعف مستويات التصدير مقارنة بالإستيراد، حيث أن الفوارق بينهما جد عالية، ويعتبر ذلك أمرا منطقيا في ظل عجز الإنتاج عن تغطية الطلب المحلي بالأدوية اللازمة للعلاج، فعلى العموم عرفت صادرات المنتجات الدوائية في الجزائر إنخفاضا محسوسا سنة 2014 حيث بلغت قيمتها 1,884 مليون دولار أمريكي بعدما كانت قيمتها 3,474 مليون دولار أمريكي سنة 2013، لترتفع سنتي 2015 و2016 حيث قدرت قيمتها خلال هتين السنتين 2,489 و7,141 مليون دولار أمريكي على التوالي، لتتخفف مجددا سنة 2017 حيث قدرت بـ 5,198 مليون دولار أمريكي، ثم إرتفعت مجددا سنة 2018 حيث قدرت قيمتها بـ 6,058 مليون دينار جزائري.

وعموما يمكن القول أن عمليات التصدير خلال الفترة من 2013 إلى 2018 تميزت بعدم الإستقرار، وترجع هذه التقلبات في قيم الصادرات من الأدوية إلى وتيرة نمو كل من الإنتاج المحلي والواردات بالإضافة إلى الطلب المحلي على الأدوية، كما ترتبط بالتقلبات في سعر الصرف.

ويمكن توضيح أهم زبائن المنتجات الدوائية للجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): تطور أهم 10 زبائن المنتجات الدوائية للجزائر

| 2018   |              | 2017   |              | 2016   |              | 2015   |            | 2014   |            | 2013   |           |
|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|------------|--------|------------|--------|-----------|
| القيمة | البلد        | القيمة | البلد        | القيمة | البلد        | القيمة | البلد      | القيمة | البلد      | القيمة | البلد     |
| 1,684  | هولندا       | 1,481  | فرنسا        | 2,504  | فرنسا        | 0,409  | السعودية   | 0,560  | فرنسا      | 1,603  | فرنسا     |
| 1,670  | فرنسا        | 0,864  | بلجيكا       | 0,852  | الدنمارك     | 0,343  | فرنسا      | 0,448  | السعودية   | 0,443  | السعودية  |
| 0,530  | ساحل العاج   | 0,492  | السعودية     | 0,589  | السعودية     | 0,330  | ساحل العاج | 0,358  | غينيا      | 0,351  | ليبيا     |
| 0,485  | بيلاروسيا    | 0,472  | بولندا       | 0,518  | بولندا       | 0,302  | موريتانيا  | 0,139  | المغرب     | 0,268  | بوليفيا   |
| 0,383  | إسبانيا      | 0,335  | ليبيا        | 0,506  | ليبيا        | 0,299  | بولندا     | 0,105  | الأردن     | 0,153  | الأردن    |
| 0,356  | بلجيكا       | 0,308  | مالي         | 0,234  | السينغال     | 0,259  | المغرب     | 0,099  | موريتانيا  | 0,150  | السينغال  |
| 0,239  | موريتانيا    | 0,269  | موريتانيا    | 0,213  | إيطاليا      | 0,144  | الأردن     | 0,052  | ساحل العاج | 0,142  | تونس      |
| 0,180  | المغرب       | 0,222  | جنوب إفريقيا | 0,211  | جنوب إفريقيا | 0,113  | مالي       | 0,026  | النيجر     | 0,093  | موريتانيا |
| 0,161  | جنوب إفريقيا | 0,148  | ساحل العاج   | 0,206  | مالي         | 0,090  | غينيا      | 0,024  | التوغو     | 0,041  | مالي      |
| 0,116  | الأردن       | 0,147  | إيطاليا      | 0,155  | الأردن       | 0,074  | ليبيا      | 0,024  | مالي       | 0,041  | السودان   |

الوحدة: مليون دولار أمريكي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– Trade map : International trade statistics, <https://www.trademap.org>.

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن صادرات الجزائر من الأدوية تتجه نحو البلدان النامية وإفريقية تحديداً، ثم يليها بعض الدول العربية والغربية على غرار فرنسا والتي لها الحصة الأكبر من صادرات الأدوية الجزائرية.

### خامساً: المتعاملون في الصناعة الدوائية الجزائرية

تعتبر الصناعة الدوائية في الجزائر من بين الصناعات المحمية من طرف الدولة، وذلك نظراً لطبيعة ونوعية هذا المنتج ومدى أهميته بالنسبة لصحة الإنسان، لذلك تتدخل الدولة في تنظيم هذه الصناعة من خلال الجهات والإدارات بالإضافة إلى المتعاملين الإقتصاديين من منتجين وموزعين.

#### 1) الإدارات التنظيمية:

وهي مؤسسات تتمحور مهامها حول عمليات توجيه وتنظيم ومراقبة العرض والطلب على الدواء، بالإضافة إلى دعم الشركات والمخابر المتواجدة في الصناعة، وهي تضم أساساً وزارات تشرف على صياغة الأولويات وسن القوانين الملزمة، وتتمثل هذه الوزارات في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ووزارة الصناعة، بالإضافة إلى وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي. حيث يخول لهذه الوزارات تنظيم القطاع الدوائي بالجزائر، والعمل بشكل متكامل لتنفيذ السياسات الخاصة بترقية الصناعة الدوائية.

#### 2) المؤسسات الإقتصادية:

هناك مجموعة من المتعاملين في مجال الإنتاج وتجارة الدواء في الجزائر، حيث تم تنظيم هذه الأنشطة في مؤسسات إقتصادية عامة وخاصة، وسوف نتطرق لهم فيما يلي:

#### أ) القطاع العام:

يتمثل المتعاملون في الصناعة الدوائية بالجزائر التابعين للقطاع العام في المجمع الصناعي صيدال (Saidal) على مستوى الإنتاج، ومنظمة Digromed، ومنظمة Endimed على مستوى التوزيع بالجملة والمسؤولة على إدارة سلسلة الصيدليات القديمة، الصيدلية العامة للمستشفيات. وتخضع الشركات والمخابر العمومية إلى قواعد المنافسة مثل أي شركة خاصة، وبذلك يتمثل دورها كونه أداة ذات مهام خاصة في إطار السياسة العامة للصحة. وفي هذا الإتجاه، يمكن التخمين بأن هذه الشركات والمخابر إما أن تتحمل مسؤولية تحقيق المصلحة العامة مستقبلاً أو بيعها ببساطة في إطار الخصخصة.<sup>1</sup>

#### ب) القطاع الخاص:

ويضم القطاع الخاص مختلف الشركات والمخابر المحلية التي تقوم بإنتاج الأدوية وإستيرادها بالإضافة إلى المخابر الأجنبية المتواجدة في الجزائر. وحسب التقرير السنوي لمؤسسة BIOPHARM

<sup>1</sup> عرقابي عادل، مرجع سبق ذكره، ص، ص 89،90.

لسنة 2017 بلغ عدد المنتجين الخواص ما يقارب 94 مخبر/شركة ناشطة في مجال صناعة الأدوية، بينما بلغ عدد الوحدات قيد الإنجاز 151 وحدة.<sup>1</sup>

وعلى العموم يمكن توضيح أفضل 20 شركة أدوية في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): ترتيب أفضل 20 مخبر/شركة دوائية في الجزائر من حيث المبيعات لسنة 2017

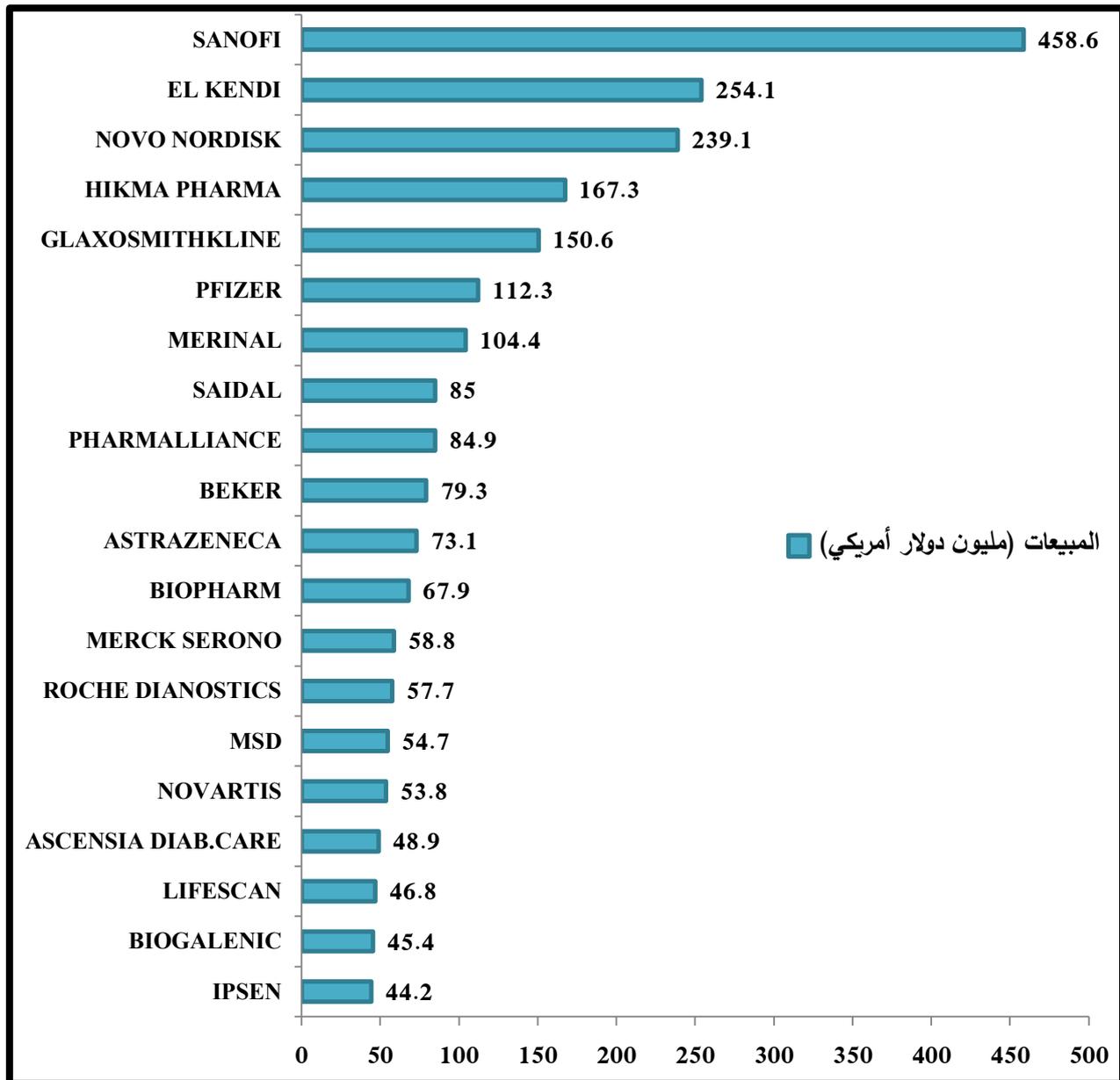
| الترتيب | الشركة/ المخبر     | البلد                      | المبيعات (مليون دولار أمريكي) |
|---------|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 1       | SANOFI             | فرنسا                      | 458,6                         |
| 2       | EL KENDI           | الجزائر                    | 254,1                         |
| 3       | NOVO NORDISK       | الدنمارك                   | 239,1                         |
| 4       | HIKMA PHARMA       | الأردن                     | 167,3                         |
| 5       | GLAXOSMITHKLINE    | المملكة المتحدة            | 150,6                         |
| 6       | PFIZER             | الولايات المتحدة الأمريكية | 112,3                         |
| 7       | MERINAL            | الجزائر                    | 104,4                         |
| 8       | SAIDAL             | الجزائر                    | 85,0                          |
| 9       | PHARMALLIANCE      | الجزائر                    | 84,9                          |
| 10      | BEKER              | الجزائر                    | 79,3                          |
| 11      | ASTRAZENECA        | المملكة المتحدة            | 73,1                          |
| 12      | BIOPHARM           | الجزائر                    | 67,9                          |
| 13      | MERCK SERONO       | ألمانيا                    | 58,8                          |
| 14      | ROCHE DIANOSTICS   | سويسرا                     | 57,7                          |
| 15      | MSD                | الولايات المتحدة الأمريكية | 54,7                          |
| 16      | NOVARTIS           | سويسرا                     | 53,8                          |
| 17      | ASCENSIA DIAB CARE | سويسرا                     | 48,9                          |
| 18      | LIFESCAN           | سويسرا                     | 46,8                          |
| 19      | BIOGALENIC         | الجزائر                    | 45,4                          |
| 20      | IPSEN              | فرنسا                      | 44,2                          |

Source : HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA,  
PharmaBoardroom, February 2019, P 09.

<sup>1</sup> BIOPHARM Rapport Annuel de Gestion, 2017, P 151.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال إسقاط معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): ترتيب أفضل 20 شركة/مخبر أدوية من حيث المبيعات في الجزائر لسنة 2017



Source : HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA,

PharmaBoardroom, February 2019, P 43.

من خلال الجدول رقم (3-10) الشكل رقم (3-8) نلاحظ أن الشركات والمخابر الأجنبية تسيطر على حجم كبير من الصناعة الدوائية في الجزائر، وهو ما يؤكد ضعف الصناعة المحلية لمنتج الدواء وعدم قدرتها على تلبية إحتياجات المواطنين، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن مخبر SANOFI الفرنسي يأخذ نصيبا كبيرا من مبيعات الأدوية في الجزائر، حيث تقدر مبيعاته من الأدوية 458.6 مليون دولار أمريكي، وهو ما يؤكد مكانة فرنسا كشريك تجاري أول للجزائر.

ويمكن توضيح ترتيب أهم المنشآت المحلية المنتجة للدواء في الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): ترتيب أفضل 20 مخبر/ شركة دوائية محلية من حيث المبيعات سنة 2017

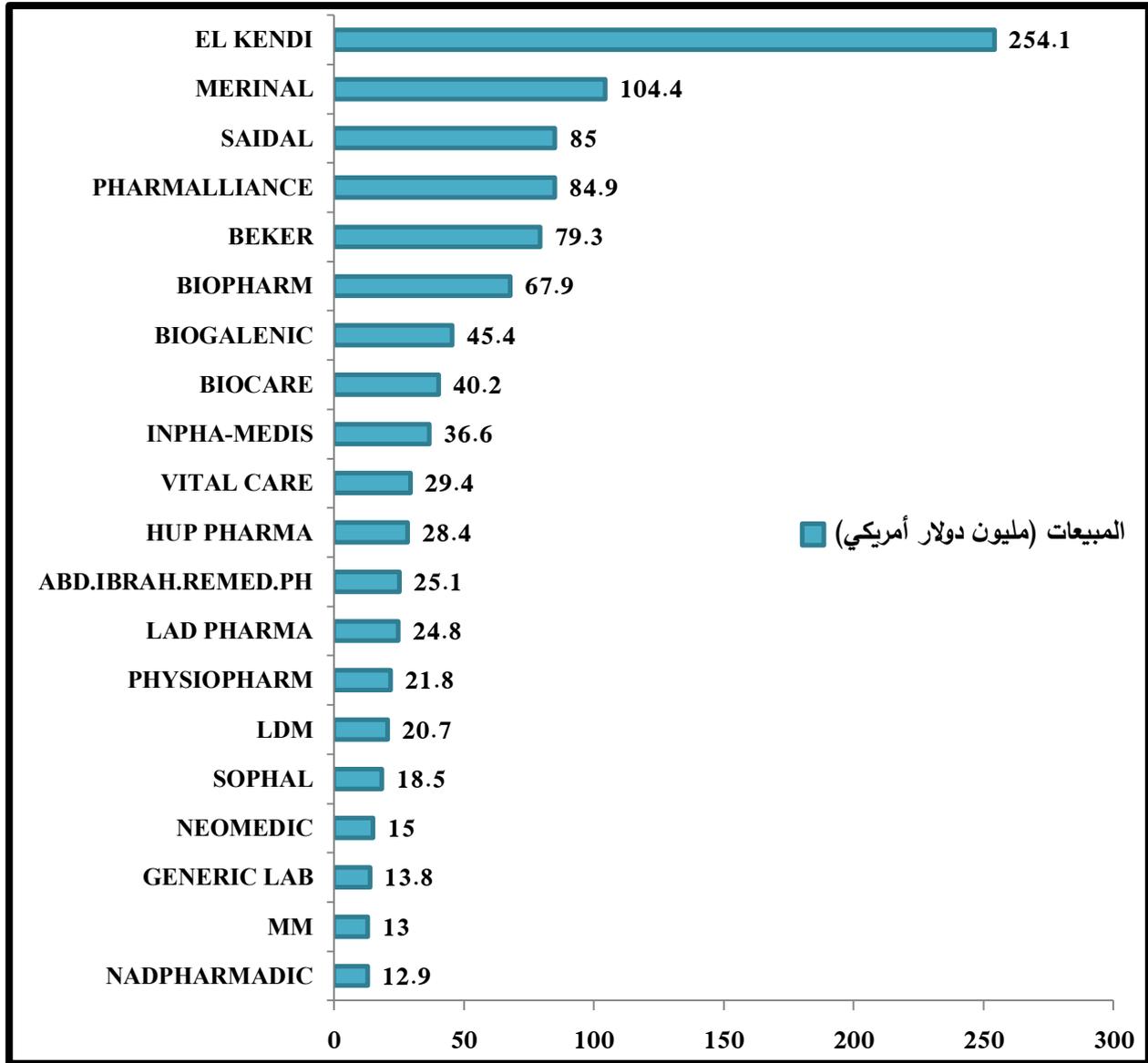
| الترتيب | الشركة/ المخبر     | المبيعات (مليون دولار أمريكي) |
|---------|--------------------|-------------------------------|
| 1       | EL KENDI           | 254.1                         |
| 2       | MERINAL            | 104.4                         |
| 3       | SAIDAL             | 85.0                          |
| 4       | PHARMALLIANCE      | 84.9                          |
| 5       | BEKER              | 79.3                          |
| 6       | BIOPHARM           | 67.9                          |
| 7       | BIOGALENIC         | 45.4                          |
| 8       | BIOCARE            | 40.2                          |
| 9       | INPHA-MEDIS        | 36.6                          |
| 10      | VITAL CARE         | 29.4                          |
| 11      | HUP PHARMA         | 28.4                          |
| 12      | ABD.IBRAH.REMED.PH | 25.1                          |
| 13      | LAD PHARMA         | 24.8                          |
| 14      | PHYSIOPHARM        | 21.8                          |
| 15      | LDM                | 20.7                          |
| 16      | SOPHAL             | 18.5                          |
| 17      | NEOMEDIC           | 15.0                          |
| 18      | GENERIC LAB        | 13.8                          |
| 19      | MM                 | 13.0                          |
| 20      | NADPHARMADIC       | 12.9                          |

Source : HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA,

PharmaBoardroom, February 2019, P 09.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال إسقاط معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9): ترتيب أهم 20 مخبر/ شركة دوائية محلية من حيث المبيعات لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA, PharmaBoardroom, February 2019, P 09.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-9) أن مبيعات المخابر والشركات المحلية الدوائية في الجزائر ضعيفة جدا إذا ما تمت مقارنتها بمبيعات الشركات والمخابر الأجنبية في الجزائر والتي تعمل في مجال صناعة الأدوية، حيث نلاحظ أن مخبر EL KENDI يحتل المركز الأول، حيث قدرت مبيعاته سنة 2017 بـ 254.1 مليون دولار أمريكي، يليه مخبر MERINAL بقيمة 104.4 مليون دولار أمريكي، ويحتل مجمع SAIDAL المرتبة الثالثة حيث قدرت مبيعاتها 85 مليون دولار أمريكي.

## المبحث الثاني: هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

من أجل التعرف على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، لابد من التعرف على جملة العوامل التي تحدد وتشكل هيكل الصناعة، وبالتالي يجب دراسة وتحليل التركيز الصناعي، وتحليل ظروف الدخول للصناعة الدوائية في الجزائر، ومدى وجود تمييز في الصناعة، وأخيرا درجة التكامل العمودي.

### المطلب الأول: تركيز الصناعة الدوائية في الجزائر

يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة الدوائية وأكثرها إستخداما وسوف نحاول من خلاله معرفة إلى أي مدى يتركز إنتاج الصناعة الدوائية في أيدي عدد محدود من الشركات أو المخابر المنتجة للأدوية. وغالبا ما تكون المتغيرات الداخلة في قياس التركيز الصناعي: المبيعات، حجم الإنتاج، حجم العمالة، الأصول.

ونظرا لعدم توفر المعطيات الكافية لحساب التركيز الصناعي لـ 94 مخبر/ شركة المشكلة لهيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، وذلك بسبب وضعية هذه الصناعة التي لا تتوفر على مصدر للمعلومات الخاصة بها، لذلك سوف نكتفي بحساب التركيز بالإعتماد على مبيعات 20 مخبر/شركة الأكثر سيطرة على الصناعة الدوائية الجزائرية خلال سنة 2017.

وهناك نوعين من مقاييس التركيز\* سوف يتم الإعتماد عليها لحساب درجة التركيز في الصناعة الدوائية الجزائرية وهي:

#### أولا: مقاييس التركيز المطلقة

يتحدد هذا النوع من مقاييس التركيز بعدد الشركات أو المخابر العاملة في الصناعة الدوائية والحصص السوقية لها، وذلك على أساس أنه كلما قل عدد شركات ومخابر الأدوية مع ثبات حجم الصناعة الدوائية، كلما زادت الحصة السوقية لكل شركة أو مخبر منها، ومن ثم كلما زادت درجة التركيز.

وتوجد العديد من المؤشرات التي يمكن إستخدامها لحساب هذا النوع من المقاييس كما رأينا في الفصل الأول، إلا أننا سنعتمد على مقياسين هما نسبة التركيز ومؤشر هيرفندال هيرشمان، وذلك بسبب توفر المعطيات اللازمة التي يتطلبها هذين المقياسين، عكس المقاييس الأخرى.

وقبل حساب مقاييس التركيز المطلقة، نحدد الحصة السوقية لثمانية متعاملين إقتصاديين في الصناعة الدوائية الجزائرية وهي تمثل تلك الشركات والمخابر الرائدة في هذه الصناعة، وذلك من خلال الجدول في الصفحة الموالية.

\* أنظر الفصل الأول ص. ص 20- 26.

الجدول رقم (3-12): الحصة السوقية لثمانية متعاملين إقتصاديين في الصناعة الدوائية الجزائرية لسنة 2017

| الحصة السوقية لسنة 2017 |          | الشركة/ المخبر                      | الترتيب |
|-------------------------|----------|-------------------------------------|---------|
| النسبة                  | المبيعات |                                     |         |
| 20.05%                  | 458.6    | SANOFI (فرنسا)                      | 1       |
| 11.11%                  | 254.1    | EL KENDI (الجزائر)                  | 2       |
| 10.45%                  | 239.1    | NOVO NORDISK (الدنمارك)             | 3       |
| 7.31%                   | 167.3    | HIKMA PHARMA (الأردن)               | 4       |
| 6.58%                   | 150.6    | GLAXOSMITHKLINE (المملكة المتحدة)   | 5       |
| 4.91%                   | 112.3    | PFIZER (الولايات المتحدة الأمريكية) | 6       |
| 4.56%                   | 104.4    | MERINAL (الجزائر)                   | 7       |
| 3.71%                   | 85       | SAIDAL (الجزائر)                    | 8       |
| 31.05                   | 715.5    | المتعاملون الآخرون (12 متعامل)      | -       |
| 100%                    | 2286.9   | المجموع (20 متعامل)                 | -       |

الوحدة: مليون دولار أمريكي.  
تم إحتساب الحصة السوقية لكل مخبر/ شركة بناء على مجموع مبيعات 20 متعامل إقتصادي في الصناعة الدوائية الجزائرية الأكثر سيطرة على هذه الصناعة.

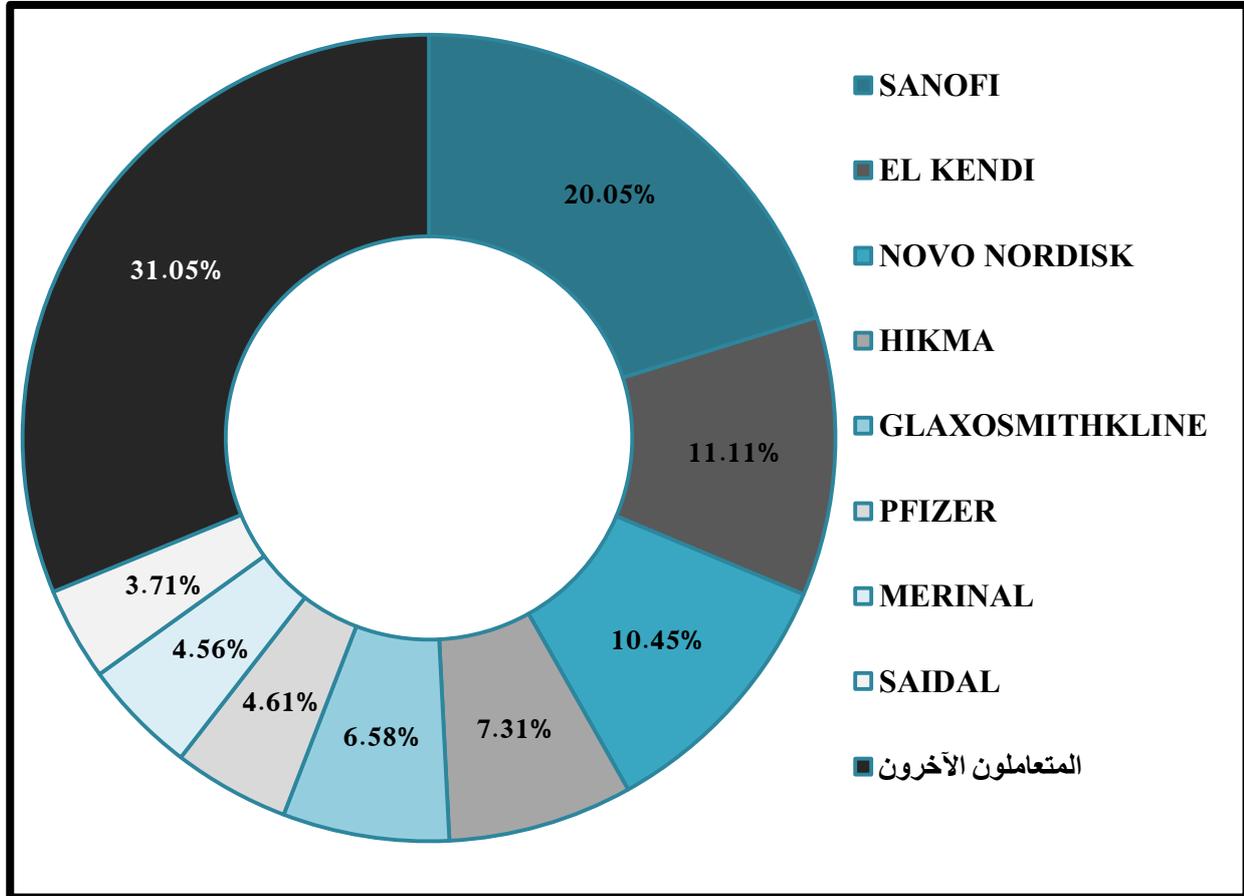
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA, PharmaBoardroom, February 2019, P 09.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال ترجمة معطيات الجدول رقم (3-12) في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-10): الحصة السوقية لثمانية متعاملين إقتصاديين في الصناعة الدوائية الجزائرية

لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-12).

يبين الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-10) مبيعات ثمانية متعاملين إقتصاديين من شركات ومخابر من المنتجات الدوائية وحصتها السوقية داخل الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث تأتي على رأسها مخبر SANOFI الفرنسي والذي يسيطر على الصناعة بمبيعات قدرها 485.6 مليون دولار أمريكي أي بحصة سوقية قدرها 20.05% وبالتالي يعتبر أكبر متعامل في هذه الصناعة خلال سنة 2017، يليه مخبر EL KENDI الجزائري بمبيعات قدرها 254.1 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 11.11% وبالتالي يعتبر ثاني أكبر متعامل للأدوية في الصناعة الدوائية الجزائرية وأكبر متعامل جزائري محلي، ثم تليها شركة NOVO NORDISK الدنماركية و HIKMA الأردنية و GLAXOSMITHKLINE البريطانية و PFIZER الأمريكية بمبيعات قدرها 239.1، 167.3، 150.6، 112.3 مليون دولار أمريكي على التوالي أي بحصص سوقية تقدر بـ 10.45%، 7.31%، 6.58%، 4.91% على الترتيب، ومنه نلاحظ أن الشركات والمخابر الأجنبية تسيطر على الصناعة الدوائية في الجزائر، ثم تليها كل

من مخبر MERINAL ومجمع SAIDAL المحليين بمبيعات قدرها 104.4 و 85 مليون دولار أمريكي على التوالي بحصة تقدر بنسبة 4.56% و 3.71%. وعموماً يمكن حساب أهم مقاييس التركيز المطلقة كالآتي:

### (1) نسبة التركيز:

يعتبر هذا المقياس من أبسط مقاييس التركيز المطلقة ويعتمد في حسابها على الحصة السوقية لأكبر أربعة أو ثمانية شركات، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$C_r = \sum_{i=1}^r \frac{x_i}{X} = \sum_{i=1}^r S_i$$

وهنا سنأخذ الحصة السوقية لأكبر ثمانية شركات/مخابر، كما يلي:

$$C_8 = 20.05 + 11.11 + 10.45 + 7.31 + 6.58 + 4.91 + 4.56 + 3.71$$

$$C_8 = 68.68\% .$$

يمكن تفسير هذه النسبة من خلال ملاحظة الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-13): تفسير نسب التركيز

| نوع المنافسة                  | درجة التركيز  | النسبة     |
|-------------------------------|---------------|------------|
| منافسة كاملة                  | لا يوجد تركيز | 0%         |
| منافسة إحتكارية               | تركيز ضعيف    | 1% - 50%   |
| منافسة إحتكارية/ إحتكار القلة | تركيز متوسط   | 51% - 80%  |
| إحتكار القلة/ سوق الإحتكار    | تركيز قوي     | 81% - 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/refer-table-four-firm-concentration-ratio-75-percent-b-592-percent-c-858-percent-d-725-per-q21195925>, consulted on 15/05/2019.

وبالتالي هذه النسبة المقدره بحوالي 68.68% توضح أن معدل تركيز المبيعات في الصناعة الدوائية في الجزائر متوسط، وهذا يعني أن الصناعة الدوائية الجزائرية هي إما سوق منافسة إحتكارية وإما سوق إحتكار قلة، أي أن ما نسبته 68% من المبيعات تسيطر عليه ثمانية شركات/مخابر كبيرة، في حين أن النسبة الباقية والتي تقدر بحوالي 32% تسيطر عليها بقية الشركات.

### (2) مؤشر هيرفندال هيرشمان:

هو مؤشر يستخدم بشكل متكرر من قبل الباحثين، ويعرف بأنه المجموع التربيعي لقيم الحصص السوقية لجميع الشركات الموجودة في الصناعة، لذلك فإن دخول منافسين جدد في الصناعة يؤثر على قيمة

HHI، أي إذا زاد عدد الشركات الداخلة لصناعة فإن قيمة HHI تنخفض والعكس، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$HHI = \sum_{i=1}^N (S_i)^2 \quad \text{أو} \quad HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2$$

ويمكن حساب التركيز وفق هذا المؤشر من خلال القيم التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): درجة التركيز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman

| الرقم | الشركة/المخبر                       | $X_i$  | $(X_i/X)^2$ |
|-------|-------------------------------------|--------|-------------|
| 1     | SANOFI (فرنسا)                      | 458.6  | 0.04021     |
| 2     | EL KENDI (الجزائر)                  | 254.1  | 0.0123      |
| 3     | NOVO NORDISK (الدنمارك)             | 236.1  | 0.0109      |
| 4     | HIKMA PHARMA (الأردن)               | 167.3  | 0.0053      |
| 5     | GLAXOSMITHKLINE (المملكة المتحدة)   | 150.6  | 0.0043      |
| 6     | PFIZER (الولايات المتحدة الأمريكية) | 112.3  | 0.0024      |
| 7     | MERINAL (الجزائر)                   | 104.4  | 0.0020      |
| 8     | SAIDAL (الجزائر)                    | 85     | 0.0013      |
| -     | الشركات الأخرى                      | 715.5  | 0.0978      |
| -     | المجموع                             | 2286.9 | 0.1784      |

الوحدة: مليون دولار أمريكي (خاصة بالمتغير  $X_i$ ).  
تم احتساب  $(X_i/X)^2$  لكل مخبر/ شركة بناء على مجموع مبيعات 20 متعامل إقتصادي في الصناعة الدوائية الجزائرية الأكثر سيطرة على هذه الصناعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-12).

من خلال الجدول رقم (3-14) نجد أن درجة التركيز الصناعي للصناعة الدوائية الجزائرية حسب مؤشر Herfindahl Hirschman تقدر بـ:  $HHI = 17.84\%$ .

يمكن تفسير هذه النسبة من خلال ملاحظة الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-15): تفسير نسب التركيز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman**

| نوع المنافسة               | درجة التركيز  | النسب                  |
|----------------------------|---------------|------------------------|
| منافسة كاملة               | لا يوجد تركيز | $HHI < 0.15$           |
| منافسة إحتكارية            | تركز متوسط    | $0.15 \leq HHI < 0.25$ |
| إحتكار القلة/ سوق الإحتكار | تركز قوي      | $0.25 \leq HHI$        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, **Horizontal Merger Guidelines**, USA, August 19, 2010, P19.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) تركيز الصناعة الدوائية الجزائرية حسب مؤشر Herfindahl Hirschman هو تركيز متوسط، وهذا يعني أن المنافسة التي تسود هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر هي منافسة إحتكارية.

**ثانيا: مقاييس التركيز النسبية**

ويتحدد هذا النوع من المقاييس بدرجة التشتت بين الحصص السوقية للشركات العاملة بالصناعة، فكلما زادت درجة التشتت بين الحصص السوقية للشركات كلما دل ذلك على زيادة درجة التركيز بغض النظر عن عدد الشركات العاملة بالصناعة.

ونظرا لعدم توفر المعطيات الكافية لحساب جميع مؤشرات هذا النوع من المقاييس، سوف نعتمد على مؤشر واحد تتوفر لدينا المعلومات اللازمة لحسابه وهو منحى لورنز، كالآتي:

**(1) منحى لورنز:**

هو شكل بياني بسيط يمكن أن نعتمد عليه لمعرفة التفاوت في توزيع المبيعات من الأدوية بين الشركات والمخابر في الجزائر، أي أنه يقيس لنا النسبة المئوية التراكمية للمبيعات في الصناعة الدوائية في الجزائر.

ولتحديد شكل منحى لورنز للصناعة الدوائية الجزائرية، نحدد النسبة المئوية التراكمية للمبيعات من الأدوية والنسبة المئوية لعدد الشركات أو المخابر مرتبة من الأصغر إلى الأكبر وسوف نكتفي بثمانية أكبر شركات ومخابر دوائية من بين 20 متعامل إقتصادي تسيطر على الصناعة الدوائية في الجزائر، وذلك من خلال الجدول في الصفحة الموالية.

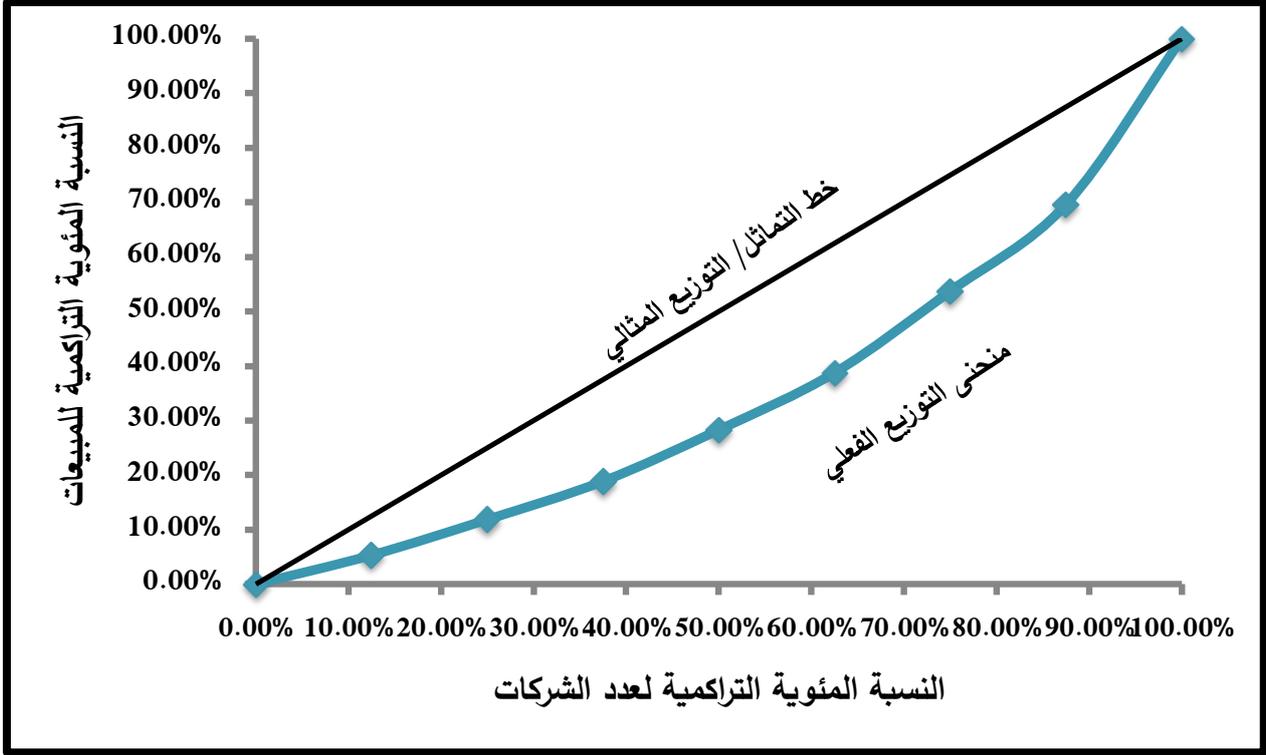
الجدول رقم (3-16): النسب المئوية التراكمية لـ 8 شركات/ مخابر أدوية في الجزائر ومبيعاتها

| الرقم | الشركة/ المخبر                      | المبيعات (مليون دولار أمريكي) | النسبة المئوية التراكمية لعدد الشركات | النسبة المئوية التراكمية للمبيعات |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1     | SAIDAL (الجزائر)                    | 85                            | %12.5                                 | %5.32                             |
| 2     | MERINAL (الجزائر)                   | 104.4                         | %25                                   | %11.85                            |
| 3     | PFIZER (الولايات المتحدة الأمريكية) | 112.3                         | %37.5                                 | %18.87                            |
| 4     | GLAXOSMITHKLINE (المملكة المتحدة)   | 150.6                         | %50                                   | %28.29                            |
| 5     | HIKMA PHARMA (الأردن)               | 167.3                         | %62.5                                 | %38.76                            |
| 6     | NOVO NORDISK (الدنمارك)             | 239.1                         | %75                                   | %53.72                            |
| 7     | EL KENDI (الجزائر)                  | 254.1                         | %87.5                                 | %69.61                            |
| 8     | SANOVI (فرنسا)                      | 485.6                         | %100                                  | %100                              |
| -     | المجموع (8 شركات)                   | 1598.4                        |                                       |                                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-10).

وبالتمثيل البياني لمعطيات الجدول رقم (3-16)، نتحصل على المنحنى لورنز:

الشكل رقم (3-11): منحنى لورنز لتوزيع مبيعات ثمانية شركات/مخابر دوائية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (3-16).

يلاحظ من خلال الشكل رقم (3-11) تقعر منحنى التوزيع الفعلي بعيدا عن خط التماثل، ويعكس ذلك عدم تساوي حجم الشركات وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر، فمن خلال منحنى التوزيع الفعلي نلاحظ أن حوالي 40% من الشركات والمخابر تتبع ما يقارب 20% من المبيعات الكلية، في حين أن حوالي 90% من الشركات والمخابر تتبع ما يقارب 70% من المبيعات الكلية، بينما نلاحظ من خلال منحنى التوزيع المثالي والذي يعكس التوزيع اللازم لكي يتحقق التكافؤ والتساوي، أن حوالي 40% من الشركات والمخابر تتبع ما يقارب 40% من المبيعات الكلية، في حين أن حوالي 90% من الشركات والمخابر تتبع قرابة 90% من المبيعات الكلية، وهو ما يؤكد عدم التكافؤ والتفاوت في المبيعات وتركزها في أيدي كبريات الشركات والمخابر في الجزائر.

### المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة الدوائية في الجزائر

إن عوائق الدخول هي أي شيء من شأنه أن يضع الوافدين المحتملين في وضع تنافسي أقل بالمقارنة مع الشركات القائمة في الصناعة، ويمكن التمييز بين مجموعة من العوائق التي تتميز بها الصناعة الدوائية في الجزائر من خلال هذا المطلب.

## أولاً: إقتصاديات السلم

إقتصاديات السلم تعني أن الشركات التي تنشط في الصناعة لها ميزة أو أفضلية الحجم عن الشركات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، بمعنى أنه في بعض الصناعات لا بد من توفر حد أدنى من حجم الإنتاج حتى يمكن للشركة أن تنتج عند تكلفة إنتاج تنافس بها الشركات الأخرى.

وصناعة الأدوية تتميز بإعتمادها على أنشطة البحوث والتطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، وهذا ما يجعل من صناعة الأدوية على أنها صناعة تتميز بإقتصاديات الحجم الكبير (إقتصاديات السلم)، لأن الشركة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث والتطوير وكذا إكتساب براءة إختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأسمالها كبير، فمثلا رأسمال مجمع Sidal يقدر بحوالي 2.5 مليار دينار جزائري، وهذا يقف عائق أمام دخول شركات ومخابر جديدة إلى صناعة الأدوية في الجزائر برأسمال منخفض، وعلى المخبر أو الشركة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تنافس في الصناعة وتستمر.<sup>1</sup>

## ثانياً: مزايا التكلفة المطلقة

تعتبر الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج عن قدرة شركة على إنتاج سلعة أو خدمة بتكلفة أقل للوحدة من أي شركة أخرى تنتج نفس السلعة أو الخدمة، وبالتالي يتحتم على الشركات الراغبة في الدخول دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه الشركات القائمة. وفي صناعة الدواء نلاحظ أنه هناك أسباب مختلفة لنشوء هذه المزايا، فقد يكون لشركة أو مخبر ما اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل من تلك المتوفرة للشركات والمخابر الراغبة في الدخول مثل براءات الإختراع.

فالصناعة الدوائية هي صناعة تعتمد على براءات الإختراع التي تكتسبها الشركة أو المخبر من خلال عمليات البحث والتطوير المتجددة لإكتشاف أدوية جديدة، وبالتالي "فإن المخبر أو الشركة التي لديها براءة الإختراع سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن ذلك المخبر أو الشركة التي ليس لها براءة إختراع، وهذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج، بحيث تكون تكلفة إنتاج المخبر أو الشركة القائمة أقل من تكلفة إنتاج المخبر أو الشركة الراغبة في الدخول، فمثلا يقدر عدد الأدوية التي ينتجها مجمع Sidal بـ 400 نوع من الدواء تقريبا، وللمجمع خبرة في إنتاج هذه الأدوية وبالتالي فإن أي مخبر أو شركة ترغب في الدخول لا يمكنها أن تنتج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي ينتج بها مجمع Sidal هذه الأدوية، وعليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى الصناعة الدوائية في الجزائر".<sup>2</sup>

## ثالثاً: تمييز المنتجات الطبيعي

تمييز المنتجات يمكن أن يخلق ولاء للعملاء إتجاه تلك العلامة المتميزة، وكذلك تحسين سمعة الشركة التي تقدمها، وبالتالي فإن هذا يمكن أن يخلق صعوبات أمام الشركات التي تنوي الدخول إلى الصناعة.

<sup>1</sup> عرقابي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> لحول سامية، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ففي الصناعة الدوائية الجزائرية وبالعودة إلى سنوات تأسيس شركات ومخابر إنتاج الأدوية العمومية والخاصة والمقارنة بينهما نجد أن المؤسسة العمومية والمتمثلة في مجمع Sidal هي الأقدم ظهورا في الصناعة الدوائية الجزائرية، أين يعود تأسيسها إلى ما بعد الإستقلال سنة 1985، أما المخابر والشركات الخاصة فبداية ظهورها كانت مع بداية سنوات التسعينات وبالتحديد سنة 1992 تزامنا مع موجة تحرير الصناعة الجزائرية، وبالتالي فإن طول فترة تواجد مجمع Sidal في الصناعة الدوائية أكسبها خبرة معتبرة في مجال العمل وميزة تنافسية في نفس الوقت، بإعتبار أن بقاء المنتج لأطول فترة ممكنة يكسبه التميز وسمعة ومكانة مميزة في أذهان الزبائن، وعليه ليس من السهل لمخبر جديد أو شركة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر وتكسب ثقة المستهلك مثلما لدى Sidal.

#### رابعا: عوائق دخول قانونية

تعد عوائق الدخول القانونية من أكثر العوائق فعالية بالنسبة لجميع عوائق الدخول، حيث تقيمها الحكومة ويفرضها القانون، وتعتبر مدرسة Chicago أن هاته العوائق من أصعب عوائق الدخول في وجه الشركات الجديدة.

حيث نلاحظ أن القوانين والتشريعات في الجزائر سريعة التغير والتعديل، حيث نجد العديد من القوانين التجارية والإجراءات التي يتم فرضها فجأة دون التشاور مع مجتمع الأعمال مما يصعب من إمكانية التنبؤ، ولعل أكبر المتضررين هم الشركات والمستثمرين الأجانب خاصة في ظل تعزيز الإطار القانوني لأولوية دعم الإنتاج المحلي وتأسيس مخابر جديدة. ومن بين هذه القوانين مايلي:

1. إعطاء الأفضلية للفاعلين المحليين في تحقيق الإنتاج المحلي من خلال إلزام المخابر الأجنبية الراغبة في الإستثمار في الجزائر بضرورة إقامة شراكة مع الأطراف المحلية، حيث لا يمكن من خلالها أن يمتلكوا أكثر من 49% من إجمالي رأسمال الشركة، أي ما يعرف بقاعدة 49/51<sup>1</sup>، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من جاذبية الصناعة الدوائية الجزائرية من وجهة نظر المخابر الأجنبية.

2. منح تحفيظات ضريبية لصالح الشركات المحلية المصنعة، تتمحور حول إعفاءات من دفع الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على تجهيزات ومدخلات الإنتاج المستوردة، كما تستفيد من إعفاءات مؤقتة لمدة خمس سنوات من دفع الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل والضريبة على النشاط المهني، بالإضافة إلى ذلك يمكن للبنوك أن تمنحها علاوة على سعر الفائدة المطبق على القروض ب 3%<sup>2</sup>، وهو ما يعتبر عائقا أمام الشركات الأجنبية؛

3. محاولة الحكومة الجزائرية تنظيم نشاط الإستيراد عن طريق إصدار عدد من القرارات تحدد قائمة المنتجات الدوائية الممنوعة من الإستيراد وهي في الغالب تلك التي أصبح من الممكن إنتاجها محليا، حيث

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة يوم 4 شعبان 1430 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2009 م، الأمر رقم 01-09 الصادر في 22 يوليو 2009، المادة 58، ص 13.

<sup>2</sup> Agence nationale de développement de l'investissement, <http://www.andi.dz/index.php/ft/faq/88-faqs/163-dispositif-d-encouragement-et-d-incitation>, consulted on 14/05/2019.

في سنة 2003 تم منع إستيراد 128 دواء يتم تصنيعه محليا، ثم تم إلغاء هذا القرار في سنة 2005<sup>1</sup>، ليشرع في وضع قائمة جديدة في نوفمبر 2008<sup>2</sup>، والتي عدلت في فيفري 2009<sup>3</sup>، حيث تتضمن 411 منتجا صيدليا من بينه 404 دواء و 7 مستلزمات طبية ممنوعة من الإستيراد على أساس أن مجمع Sidal والمخابر الخاصة قادرة على الإلتزام بتوفيرها محليا. بعد ذلك في سنة 2011<sup>4</sup>، تم تقليصها إلى 264 منتجا صيدليا منه 251 دواء فقط نتيجة الإنقطاع المتكرر في توفير إحتياجات السوق بالإنتاج المحلي، وفي ديسمبر 2015 تم إصدار قائمة جديدة للمنتجات الممنوعة من الإستيراد تتكون من 368 منتجا صيدليا منه 357 دواء<sup>5</sup>. هذه القوانين لم تكن عائق فقط أمام الشركات والمخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الممنوعة من الإستيراد في الجزائر، بل أيضا كانت عائقا أمام شركات الإستيراد المحلية.

4. إلتزام المستوردين بضرورة الإنتقال إلى التصنيع تدريجيا بدلا عن الإستيراد، فإذا ما كان مستورد المنتجات غير المعبأة هو نفسه الذي يقوم بعمليات تعبئتها، فعليه أن يتعهد بالتحول إلى تصنيع هذه المنتجات خلال فترة محددة، وبالتالي فممنح تراخيص الإستيراد هو مرهون بالتعهد ببناء وحدات إنتاج للحساب الخاص أو عن طريق الشراكة أو بتأهيل الوحدات الموجودة وتوسيعها أو عن طريق الشراكة العلمية والتقنية في وحدات التصنيع الموجودة، كما أن تجديد التراخيص مرهون بمدى الإلتزام العملي بالشروط السابقة<sup>6</sup>.

#### خامسا: عوائق الدخول الجغرافية

وتتمثل هذه العوائق في مشكلة العقار الصناعي، حيث نجد هذا المشكل مطروح بحدة في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أنه أصبح متداولاً حتى على المستوى السياسي، نظرا لمختلف المراحل التي مر بها الإقتصاد الجزائري وتأميم الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمرون سواء كانوا أجنبيا أو محليين يبحثون دائما عن التمرکز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي، إلا أن النقص الكبير في العقار بالإضافة إلى البيروقراطية وإرتفاع الأسعار هي عوائق تفرق كل مستثمر سواء أكان أجنبيا أو محليا.

<sup>1</sup> Lahouri ABED, **Enjeux et perspective de l'environnement pharmaceutique en Algérie**, Conseil national de l'ordre des pharmaciens, Algérie, Novembre 2008, P 02.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم 16 ذو الحجة 1429 هـ الموافق لـ 14 ديسمبر 2008 م، القرار الصادر في 30 نوفمبر 2008، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية، ص 13.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة يوم 29 صفر 1430 هـ الموافق لـ 25 فبراير 2009 م، القرار الصادر في 30 ديسمبر 2008، المتمم والمعدل للقرار الصادر في 30 نوفمبر 2008، ص 25.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية رقم 35 الصادرة يوم 20 رجب 1432 هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011 م، القرار الصادر في 08 مايو 2011، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية، ص 19.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة يوم 13 صفر 1437 هـ الموافق لـ 25 نوفمبر 2015 م، القرار الصادر في 09 يوليو 2015، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية، ص 14.

<sup>6</sup> الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم 16 ذو الحجة 1429 هـ الموافق لـ 14 ديسمبر 2008 م، القرار الصادر في 30 نوفمبر 2008، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية، ص 13.

## سادسا: سياسة التسعير

نظرا لعدم وجود حرية في تسعير المنتجات طبقا لمبدأ التكلفة، ووجود هامش محددة من طرف الدولة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998 والمحدد لسقف هامش الربح القصوى للأدوية والتي يمكن أن نوضحها في الجدول التالي:

## الجدول رقم (3-17): هامش الربح المحدد من طرف الدولة لإنتاج وتوزيع الدواء

| النشاط           | هامش الربح                    |
|------------------|-------------------------------|
| الإنتاج          | 20%                           |
| التوزيع          | 10%                           |
| التوزيع بالجملة  | نسبة تنازلية ما بين 20% و 10% |
| التوزيع بالتجزئة | نسبة تنازلية ما بين 50% و 20% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– الجريدة الرسمية رقم 05 الصادرة يوم 07 شوال 1418 هـ الموافق لـ 04 فبراير 1998 م، المرسوم التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998، المتعلق بحدود الربح القصوى عند الإنتاج والتوزيع التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري، ص 17.

نلاحظ من خلال الجدول (3-17) أن المشرع ضبط حدود الربح في الأدوية عند الإنتاج والتوزيع بنسبة قدرها 20% و 10% على الترتيب، وتجدر الإشارة إلى أن هاتين النسبتين تحسبان على أساس سعر الكلفة من غير الرسوم.

من جهة أخرى نلاحظ أن حدود الربح عند التوزيع بالجملة والتجزئة التي تطبق على الأدوية تضبط بنسب متفاوتة حسب تفاوت الأسعار، وذلك طبقا للجدول في الصفحة الموالي.

## الجدول رقم (3-18): هامش الربح المحدد من طرف الدولة لبيع الدواء

| تفاوت الاسعار   | حدود الربح بالجملة | حدود الربح بالتجزئة |
|-----------------|--------------------|---------------------|
| 01- 70 دج       | 20%                | 50%                 |
| 71- 110 دج      | 15%                | 33%                 |
| 111- 150 دج     | 12%                | 25%                 |
| 151 دج- فما فوق | 10%                | 20%                 |

المصدر: الجريدة الرسمية رقم 05 الصادرة يوم 07 شوال 1418 هـ الموافق لـ 04 فبراير 1998 م، المرسوم

التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998، المتعلق بحدود الربح القصوى عند الإنتاج والتوزيع التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري، ص 18.

يحدد التفاوت الموضح في الجدول رقم (3-18) حسب السعر الخالص الثمن وأجرة الشحن وقيمة التأمين بالنسبة للموارد المستوردة وحسب السعر عند الإنتاج والتوزيع.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الأدوية التي تقع عند مستوى السعر المرتفع (151 دج فما فوق) يكون هاش الربح فيها كبيرا، وتمثل أغلبها الأدوية الأصلية المستوردة. وبالتالي ومن أجل تحقيق أعلى ربح، يكون من مصلحة موزعي التجزئة (الصيدال) تشجيع إستهلاك هذا النوع من الأدوية الباهضة الثمن على حساب الأدوية الجنيسة، وهو ما يشكل عائقا كبيرا أمام الشركات المحلية.

وبالتالي فإن عدم القدرة على التحكم في الأسعار وتسقيف هوامش الربح للأدوية من طرف الدولة، إضافة إلى ذلك مشكل الرسوم الكبيرة المفروضة على مدخلات القطاع والقادمة في الغالب من الخارج، فهي تؤدي إلى تضخيم نفقات الإنتاج المحلي، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار المنتجات النهائية المستوردة، وهو ما يشجع عملية إستيراد الأدوية على حساب إنتاجها محليا، وهو ما يشكل تحديا كبيرا في وجه الشركات المحلية.

### المطلب الثالث: تمييز منتجات الصناعة الدوائية في الجزائر

يعتبر التمييز في المنتجات أحد الجوانب الرئيسية المؤثرة على هيكل الصناعة الدوائية، كما أنه يعتبر من عوائق الدخول التي تحد وتقلل من دخول شركات أدوية جديدة للصناعة، لأنها لا تستطيع منافسة الشركات القائمة التي تنتج تلك الأصناف المتميزة من الأدوية.

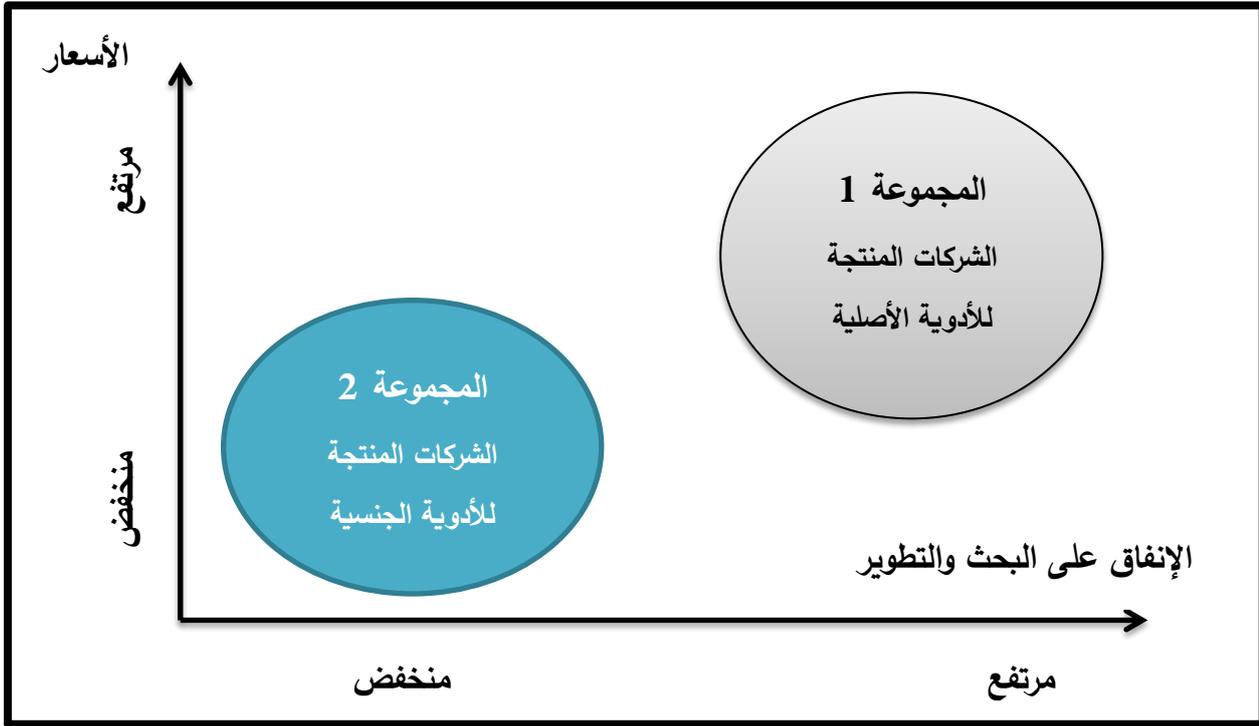
وبما أن الصناعة الدوائية في الجزائر تتميز بتعدد المنافسة وتشعبها بوجود القطاع العام والذي تسيطر عليه شركة واحدة تتمثل في مجمع Sidal، وحوالي 93 شركة ومخابر أدوية أخرى تخضع للغالبية العظمى منها إما للقطاع الخاص والتي تعمل في مجال الأدوية الجنيسة وكذا الواردات من جميع أنواع الأدوية الأصلية، وإما لشركات ومخابر أجنبية تختص في مجال الأدوية الأصلية.

وفي هذا الصدد، يمكن أن نقول أن هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة من طرف المستهلكين داخل الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث يعزف جزء كبير من الجزائريين عن إستهلاك الدواء الجنيس مفضلين بذلك الأدوية الأصلية رغم غلاتها ومحدودية إمكانياتهم وندرتها في السوق، ويبرر هؤلاء خيارهم بعدم فعالية الأدوية الجنيسة التي لا تحقق لهم الشفاء المأمول، مع أنّ ذلك لا يستند إلى معطيات علمية.<sup>1</sup>

ورغم تطمينات الأطباء المختصين والصيدال والمصنعين وكذا وزارة الصحة في عديد المرات، إلا أنّ ذلك لم يغير شيئا في ذهنيات الجزائريين وآرائهم بشأن تلك الأدوية التي ينظرون إليها دوما بعين الريبة والشك.

<sup>1</sup> كريمة خلاص، وهيبه سليمان، الأدوية الجنيسة.. "سال المجرب ولا تسال الطبيب"!، جريدة الشروق، 14/10/2018، الموقع:

الشكل رقم (3-12): خريطة الصناعة الدوائية حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

– Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, USA, 1985, P 131.

من خلال الشكل رقم (3-12) والذي يمثل خريطة الصناعة الدوائية حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية\*، نلاحظ أن المجموعة الأولى تمثل الشركات والمخابر الكبرى مثل PFIZER و SANOFI التي تنفق أموالا طائلة على البحث والتطوير لتمتلك حق التصنيع لوحدها لبعض الأدوية المكتشفة حديثا، كما تتبنى إستراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية من أجل طرح دواء جديد في الأسواق والذي يحقق عوائد مرتفعة لمدة طويلة قدرها 20 سنة بموجب براءة الاختراع، كما أن هذه المجموعة تحتكر الإنتاج من جهة وتتحكم في الأسعار من جهة أخرى لأن مركزها قوي تاريخيا ونسبيا في مواجهة المنافسين في صناعة الدواء، الأمر الذي يجعل منتجات هذه الشركات من الأدوية متميزة ولا توجد بدائل لها في الصناعة. وفي المقابل نلاحظ المجموعة الثانية تركز على تصنيع الأدوية الجنيسة أي الأدوية التي إنتهت صلاحية مدة الحماية لها، ومن أمثلة هذه الشركات والمخابر نجد Saidal، EL KENDI، BIOPHARM وتهتم هذه المخابر بالإنفاق المنخفض على البحث والتطوير والتركيز على السعر المنافس، وكما تتبنى شركات ومخابر هذه المجموعة إستراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة والعوائد نظرا لعدم إستثمارها في البحث والتطوير. وبالرغم من سعرها المعقول نوعا ما، لم تتمكن الأدوية الجنيسة من فرض نفسها على الصناعة الدوائية الجزائرية كون المستهلك غالبا ما ينصب إختياره على الصيغة الأصلية في حين يتردد الطبيب في وصفها.

\* المجموعات الإستراتيجية Strategic groups: يقصد بهذا المصطلح مجموعة المنشآت أو الشركات التي تتبع نفس الإستراتيجية في صناعة معينة.

ويمكن للشركات المصنعة لهذا النوع من الأدوية التغلب على منافسة الأدوية الأصلية أو التخفيف منها عن طريق التميز بالجودة العالية، فيما أن مواصفات الجودة السلعية من أهم محددات الميزة التنافسية على المستوى العالمي، يجب مراعاة ذلك من قبل شركات الدواء في الجزائر. وترجع أهمية تطبيق معايير الجودة العالمية ISO\* إلى أنها تساعد على تدفق المنتجات إلى الأسواق العالمية وهذا يعني ثقة الزبائن فيها. ومن هذا المنطلق، حرصت جميع شركات ومخابر الدواء في الجزائر سواء التابعة للقطاع الخاص أو المؤسسة الحكومية Sidal للحصول على شهادة ISO 9002 لتأكيد الجودة، و ISO 14000 للتوافق مع البيئة، ونجحت أغلبها في الحصول عليها.

كما يمكن لهذه الشركات بذل جهود دعائية وإعلانية كبيرة لتغيير ذهنيات الجزائريين وتصحيح إعتقاداتهم بشأن تلك الأدوية التي ينظرون إليها دوماً بعين الريبة والشك. إضافة إلى القيام بتحالفات مع أطراف أجنبية، من خلال القيام إما بعقود شراكة إستراتيجية\* تسمح لها بالحصول على تمويل لجزء من الإنتاج، أو عقد تحالفات إستراتيجية\* تسمح لها بتصنيع أدوية خاصة بأطراف خارجية في وحدات إنتاجها مقابل دفع إتاوة للطرف المتعامل معه، وتسمح هذه الإستراتيجية بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة.

هذا من حيث المنافسة المحلية، أما بالنسبة للمنافسة الخارجية، فإن الصناعة الدوائية الجزائرية تجد نفسها في مواجهة مع قوة المخابر العالمية وشركات الدواء الدولية التي لها باع طويل في هذه الصناعة، مما يكسبها حصانة وسمعة راقية تجعل حصتها السوقية عالية مقارنة بالشركات الجزائرية، إضافة إلى تركيزها على عمليات البحث والتطوير المتجدد، وقدرتها على التحكم في التكاليف، وإملاكها لتكنولوجيا مستحدثة ومتطورة جداً، الأمر الذي يضع شركات الأدوية الجزائرية في موضع ضعف لعدم قدرتها على منافسة منتجات هذه الشركات والمخابر دون تحمل تكاليف إضافية جد عالية، ولذلك نجد الجزائر تركز في صادراتها من الأدوية على البلدان النامية والإفريقية خاصة، وكذا بعض الدول العربية (أنظر الجدول رقم 3-9).

### المطلب الرابع: التكامل العمودي للصناعة الدوائية في الجزائر

صناعة الأدوية هي بيئة مناسبة جداً لدراسة التكامل العمودي، لأنها تُظهر ترسيماً واضحاً بين قطاعي المنبع والمصب، فالتكامل العمودي هو إستراتيجية تُوسّع الشركة من خلالها أعمالها بخطوات مختلفة داخل نفس خط الإنتاج\*، كما هو الحال عندما يكون لدى شركة موردها و/أو موزعها. ويمكن أن يساعد التكامل العمودي الشركات في تخفيض التكاليف وتطوير الكفاءة من خلال خفض مصاريف النقل وتقليل المدة

\* الإيزو ISO: هو نظام موحد ومقبول من كل الأطراف لتقييم جودة السلع والخدمات المتبادلة، وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جينيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية.

\* الشراكة الإستراتيجية Strategic partnership: هي التزام وثيق بين شركتين أو أكثر تتشارك في رؤية واحدة، لها أهداف مشتركة وخطة تخصص من خلالها الموارد المتبادلة بين الشركاء الإستراتيجيين.

\* التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances: هي تعاون بين شركتين أو أكثر لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات مع بقاء الأطراف المتحالفة مستقلة خارج إطار التحالف وغير خاضعة لبعضها البعض، والهدف من هذا التحالف هو السيطرة على المخاطر والتهديدات وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة والحصول على مزايا وأرباح مشتركة.

\* خط الإنتاج Production line: هو مجموعة من العمليات المتتالية في مصنع، حيث ينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى حتى يتم إنتاجه.

اللازمة للإنتاج، وضمان الحصول على المواد اللازمة في الوقت والجودة المطلوبة إلى غير ذلك من المزايا. إلا أنه في الصناعة الدوائية الجزائرية نجد أن درجة التكامل العمودي فيها ضعيفة نسبيا، ويمكن أن نوضح ذلك كما يلي:

#### أولاً: التكامل الخلفي للصناعة الدوائية في الجزائر

إن التكامل الخلفي أو التكامل من المنبع كما يعبر عنه أيضا يقصد به سيطرة شركة ما على عمليات إنتاجية تنتج المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي وبالتالي هو نوع من التحرك نحو مصادر المدخلات.

والملاحظ في الصناعة الدوائية الجزائرية أن تكاملها الخلفي ضعيف، ويرجع ذلك إلى كونها تتميز باللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية دائما، وبنسبة أقل إلى الشراكة في بعض الصناعات الدوائية الدقيقة، وأبرز مثال يمكن أن نستشهد به هو مجمع Saidal والذي يعتبر من بين أقدم وأهم منتجي الدواء في الجزائر، حيث يمكن أن نوضح مجمل عقود التحالف لمجمع Saidal في الجدول في الصفحة الموالية.

#### الجدول رقم (3-19): عقود التحالفات الكاملة لـ Saidal

| الشركاء             | تاريخ إمضاء العقد | عدد المنتجات | مقر الإنتاج   |
|---------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Pfizer              | 1997              | 04           | الدار البيضاء |
| Rhône Poulenc Rorer | 1997              | 06           | الدار البيضاء |
| Dar el Dawa         | 1997              | 07           | الدار البيضاء |
| Ram Pharma          | 1997              | 03           | الدار البيضاء |
| Hayat Pharm         | 1998              | 02           | الدار البيضاء |
| Infal               | 2004              | -            | مركب المدية   |
| Solapharm           | 2004              | -            | مركب المدية   |

المصدر: فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 186.

كما يمكن أن نلخص مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع Sidal في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): عقود الشراكة المختلطة لمجمع Sidal

| تاريخ الإنطلاق في الإنتاج                             | الموقع        | القدرة الإنتاجية<br>10 <sup>6</sup> وحدة بيع | تكلفة<br>الإستثمار | التسمية  | البيانات                                    |
|---|---------------|--|--------------------|----------|---|
| الثلاثي الرابع لسنة<br>2000                           | الدار البيضاء | 30   | 912                | PSM      | Pfizer - Sidal                              |
| الثلاثي الرابع لسنة<br>2000                           | واد السمار    | 20   | 400                | RPS      | Rhône Poulenc - Sidal                       |
| الثلاثي الرابع لسنة<br>2000                           | واد السمار    | 27   | 980                | SOMEDIAL | GPE - Sidal                                 |
| الثلاثي الأول لسنة<br>2001                            | واد عيسى      | 37   | 2670               | Aldaph   | Novo Nordisk - Pierre<br>Fapre - Sidal      |
| السداسي الرابع<br>لسنة 2000                           | جسر قسنطينة   | 6  | 120                | Sidar    | Dar El Ddawa – Sidal                        |
| السداسي الرابع<br>لسنة 2001                           | الروبية       | 17   | 1100               | Taphco   | Acdima-Spimaco –<br>JPM – Digromed<br>Sidal |
| غير محدد  | شرشال         | 3  | 192                | Samed    | Medacta-Sidal                               |
| غير محدد  | المدية        | -  | -                  | -        | Sidal-Abolmed                               |
| غير محدد  | الطارف        | -  | -                  | -        | Sidal- Solupharm<br>Pharmaceutique          |
| الجزء الأول في<br>أواخر 2015 والجزء<br>الثاني في 2017 | قسنطينة       | -  | -                  | -        | Novo-Nordisk - Sidal                        |

المصدر: فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 184.

وبالتالي، يعتبر خيار التحالف والشراكة مع المخابر العالمية الأجنبية أسهل وسيلة في يد مجمع Sidal وغيره من شركات ومخابر الأدوية الجزائرية، وذلك للتقليل من حدة المنافسة الشديدة التي تشهدها الصناعة الدوائية في العالم، والحصول على التكنولوجيا والمواد الأولية الضرورية لإنتاج أدوية بالجودة المطلوبة وبتكاليف أرخص.

ففي الصناعة الدوائية نجد دائما أن كفاءة إستخدام الطاقة الإنتاجية في إرتفاع مستمر لأنه يوجد مخابر عالمية تتميز بالتكنولوجيا العالية التي يصعب على الدول النامية إمتلاكها، مما يجعلها حكرا لديها أي أنها تصبح محتكرا للمواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات الدوائية وهذا يحتم على الشركات الدوائية في

الجزائر شرائها بأسعار مرتفعة نسبيا، لذلك من الصعب على هذه الشركات والمخابر اللجوء إلى السياسة الداعمة للتكامل للخلف لأنه في النهاية يؤدي إلى إرتفاع نسبة التكاليف.

### ثانيا: التكامل الأمامي للصناعة الدوائية في الجزائر

التكامل الأمامي ويطلق عليه كذلك التكامل إلى المصب أو التكامل إلى الأسفل ويتمثل في قيام شركة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية أو إلى تصنيع المراحل التي تلي إنتاج السلعة، أي تتجه نحو المستهلك، كأن تلجأ إلى توزيع سلعتها بفتح منافذ توزيع خاصة بها بدلا من الإعتماد على جهات خارجية تقوم بالتوزيع.

والملاحظ أن شركات الأدوية في الجزائر تستفيد من عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تبرمها مع عدد من المخابر الدولية وشركات الدواء العالمية، الأمر الذي يجعلها قادرة على توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية تحقق لها إيرادات كبيرة، لأنها بكل بساطة تصبح قادرة على التحكم في جميع مراكز البيع والتوزيع، مما يسهل لها عملية إحتكار بعض الأنواع التي لا تستورد من طرف الدولة ومنه تكون الحصة السوقية مستقرة وهذا يؤدي إلى تحقيق هامش ربح معتبر لمدى متوسط.<sup>1</sup> إضافة إلى إمتلاك قنوات التوزيع، فإنها تكون قادرة على تحسين القدرات التسويقية وإمكانية بيع منتجاتها عبر كامل أنحاء الوطن، مما يحقق لها التكامل العمودي للأمام وما ينجر عنه من إمتيازات.

وتجدر الإشارة إلى أن نشاط توزيع الأدوية في الجزائر يخضع إلى تنظيم من طرف الحكومة، فمنذ سنة 1995، قام المشرع الجزائري بإصدار الأمر رقم 59 المؤرخ 20 يوليو 1995، الذي يحدد شروط ممارسة التوزيع بالجملة للمنتجات الدوائية. كما قامت الحكومة بتوسيع شبكة التوزيع عن طريق فتح المجال الخاص لمزاولة هذا النشاط وهو ما إنعكس في ظهور عدد كبير من موزعي الجملة، حيث بلغ عددهم سنة 2007 حوالي 500 موزعا، غير أنه تراجع إلى 95 موزعا بين سنتي 2010/2011 نتيجة الإتجاه نحو إحتواء وزيادة درجة التركيز لشبكة التوزيع وكذلك لحماية المنتج المحلي، حيث تم إصدار تعليمية في ماي 2010 تمنع توزيع الأدوية المنتجة محليا من طرف موزعي الجملة، بل ينبغي على المنتجين المحليين أن يؤسسوا شبكات توزيع خاصة بهم تسمح لهم ببيع منتجاتهم مباشرة للصيديليات.<sup>2</sup>

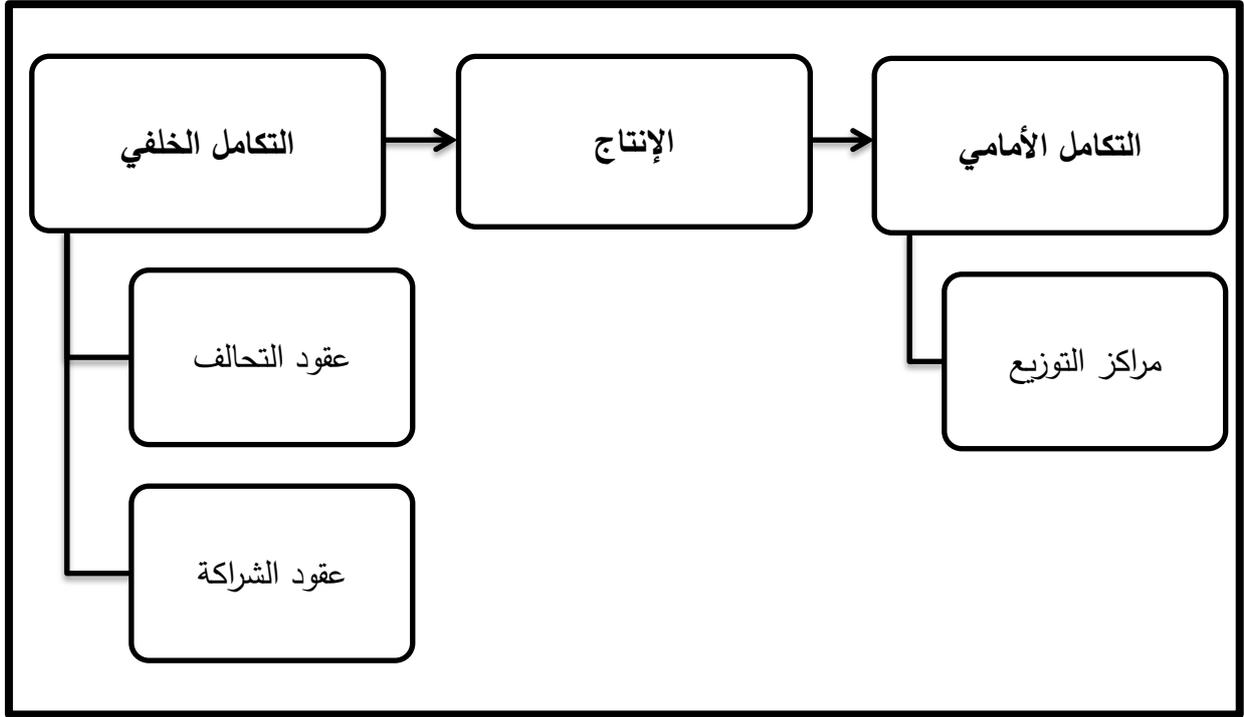
وبالتالي فالمنتجون للدواء في الجزائر تكاملوا للأمام تطبيقا لنص القانون خلال سنة 2010، لكن تم رفع هذا الحظر في وقت لاحق، ويمكن القول أن تطبيق هذا القانون هو ما يفسر سبب إمتلاك العديد من المنتجين المحليين لشبكات ومنافذ توزيع الخاصة بهم.

<sup>1</sup> فريك يحيى، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011، ص 152.

<sup>2</sup> سلمى قطاف، إتجاهات النمو في الأسواق الصيدلانية، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد رقم 16، 2016، ص 343.

وعموما يمكن تلخيص التكامل العمودي للصناعة الدوائية الجزائرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-13): نموذج التكامل العمودي في الصناعة الدوائية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الشكل رقم (3-13) يمكن القول أن الشركات الدوائية في الجزائر تعتمد في تكاملها للخلف على عقود تحالفات وشراكة مع مخابر أجنبية، وذلك يمكنها من الإستفادة من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج بتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى الإستفادة من الحصول على تمويل لجزء من الإنتاج، كما تعتمد في تكاملها للأمام على منافذ توزيع خاصة بها ومن ثم توزيعها إلى تجار الجملة والتجزئة (الصيدليات).

### المبحث الثالث: تحليل القوى الخمسة للصناعة الدوائية الجزائرية

من أجل معرفة وتحديد مدى جاذبية صناعة الدواء في الجزائر، وتحديد الفرص المتاحة فيها، والتي يمكن لشركات الأدوية إستغلالها من أجل التخفيف من حدة المنافسة، لابد من تحليل هيكل الصناعة وذلك وفق نموذج القوى الخمسة لـ Porter، وفي هذا المبحث توضيح لذلك.

#### المطلب الأول: تهديدات المنافسين (الحاليين والمحتملين)

ميز Porter بين نوعين من التهديدات في الصناعة، تهديدات المنافسين الحاليين أي المنافسة من طرف الشركات القائمة، وتهديدات المنافسين المحتملين.

## أولاً: تهديدات المنافسين الحاليين

إن تحليل المنافسة في الصناعة الدوائية يفيد الشركات والمخابر في التعرف على طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، كما يفيد أيضا في تحليل الموقف النسبي للشركة أو المخبر مقارنة مع منافسيها، ويفيد هذا التحليل أيضا في تحديد الكميات المطلوب إنتاجها والجودة التي ينبغي أن تكون عليها، بالإضافة إلى تحديد الأسعار التي يمكن أن تباع عندها منتجاتها من الأدوية.

من أجل ذلك، فإن تحليل ودراسة المنافسين في الصناعة الدوائية يعتبر نقطة البداية في تحليل هيكل الصناعة الدوائية، فهو يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات، حيث يمكن أن تسفر العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء أين يمكن الإستحواذ على السوق أو الأسواق التي ينشط فيها هؤلاء المنافسين، وقد تؤدي إلى تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم في الأسواق التي يخدمونها وبهذا يصعب الإستحواذ عليها، وهنا يجب على هذه الشركات والمخابر التعامل مع هذا التهديد بحذر.

والملاحظ أن الصناعة الدوائية في الجزائر تشهد منافسة شديدة، وذلك بوجود القطاع العام والذي تسيطر عليه شركة واحدة تتمثل في مجمع Sidal، وحوالي 93 مخبر أو شركة أدوية أخرى تخضع للقطاع الخاص وتتكون من شركات محلية ومخابر أجنبية كما سبق الذكر، إلا أن المنافسة الحقيقية تأتي أولا من المستوردين حيث بلغ عددهم 80 مستوردا سنة 2018<sup>1</sup>، حيث تحظى الأدوية المستوردة بنصيب كبير داخل الصناعة الدوائية الجزائرية (أنظر الجدول رقم 3-6)، وهو ما يؤكد شدة المنافسة التي تعاني منها شركات ومخابر الأدوية المحلية في ظل توجه المستهلك نحو الأدوية المستوردة باعتبار الأغلبية منها أدوية أصلية وبالتالي هي أحسن شكلا وأكثرها جودة من الأدوية المنتجة محليا والتي تكون الغالبية منها أدوية جنيسة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): مقارنة بين إنتاج الجزائر من الأدوية وواراداتها من 2013 إلى 2018

|           | 2018   |        | 2017   |        | 2016   |        | 2015   |        | 2014   |        | 2013   |        |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|           | النسبة | القيمة |
| حجم السوق | %100   | 3.70   | %100   | 3.48   | %100   | 3.22   | %100   | 3.32   | %100   | 4.11   | %100   | 3.66   |
| الواردات  | %47    | 1.73   | %54    | 1.89   | %63    | 2.02   | %59    | 1.97   | %61    | 2.52   | %62    | 2.28   |
| الإنتاج   | %53    | 1.97   | %46    | 1.59   | %37    | 1.20   | %41    | 1.37   | %39    | 1.59   | %38    | 1.38   |

الوحدة: مليار دولار أمريكي.

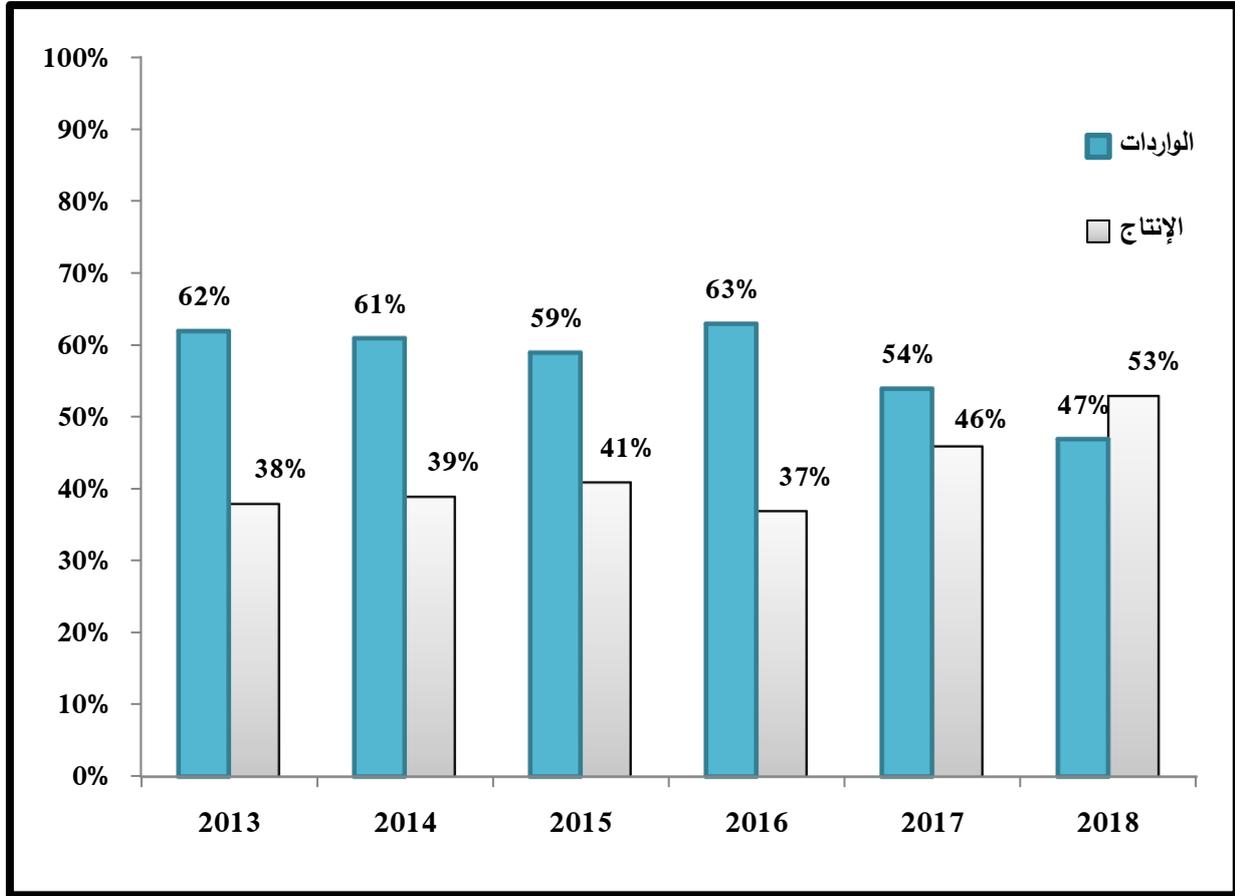
تم إحتساب حجم الإنتاج المحلي من الدواء والنسب إنطلاقا من الواردات والحجم الإجمالي لسوق الأدوية في الجزائر.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدولين رقم (3-5) و(3-6).

<sup>1</sup> نقلا عن: <https://www.djazairss.com/akhersaa/189606>، تم الإطلاع عليه يوم 20/05/2019.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-14): مقارنة بين الإنتاج والواردات من الأدوية في الجزائر من 2013 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-21).

من خلال الجدول رقم (3-21) والشكل رقم (3-14) نلاحظ إرتفاع نسب الواردات من الأدوية في الجزائر بالمقارنة مع نسب الإنتاج منها خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2013 إلى غاية 2017، بالرغم من تفوق نسبة الإنتاج من الأدوية على الواردات منها خلال سنة 2018، حيث بلغت نسبة الواردات لهذه السنة 47% في حين بلغت نسبة الإنتاج من الأدوية 53%، والذي يعكس جهود الدولة وسياستها لتشجيع الإستثمار المحلي وضمان التغطية الصحية.

بالرغم من هذا التطور الإيجابي المسجل إلا أن النتائج المسجلة غير كافية وغير مرضية، حيث تبقى نسب الواردات مرتفعة جدا وهو ما يشكل تهديدا كبيرا للشركات والمخابر المحلية المنتجة للأدوية ويزيد من حدة المنافسة.

ويمكن أن نذكر أهم الشركات التي تقوم بعملية إستيراد الأدوية في الجزائر من خلال الجدول التالي:

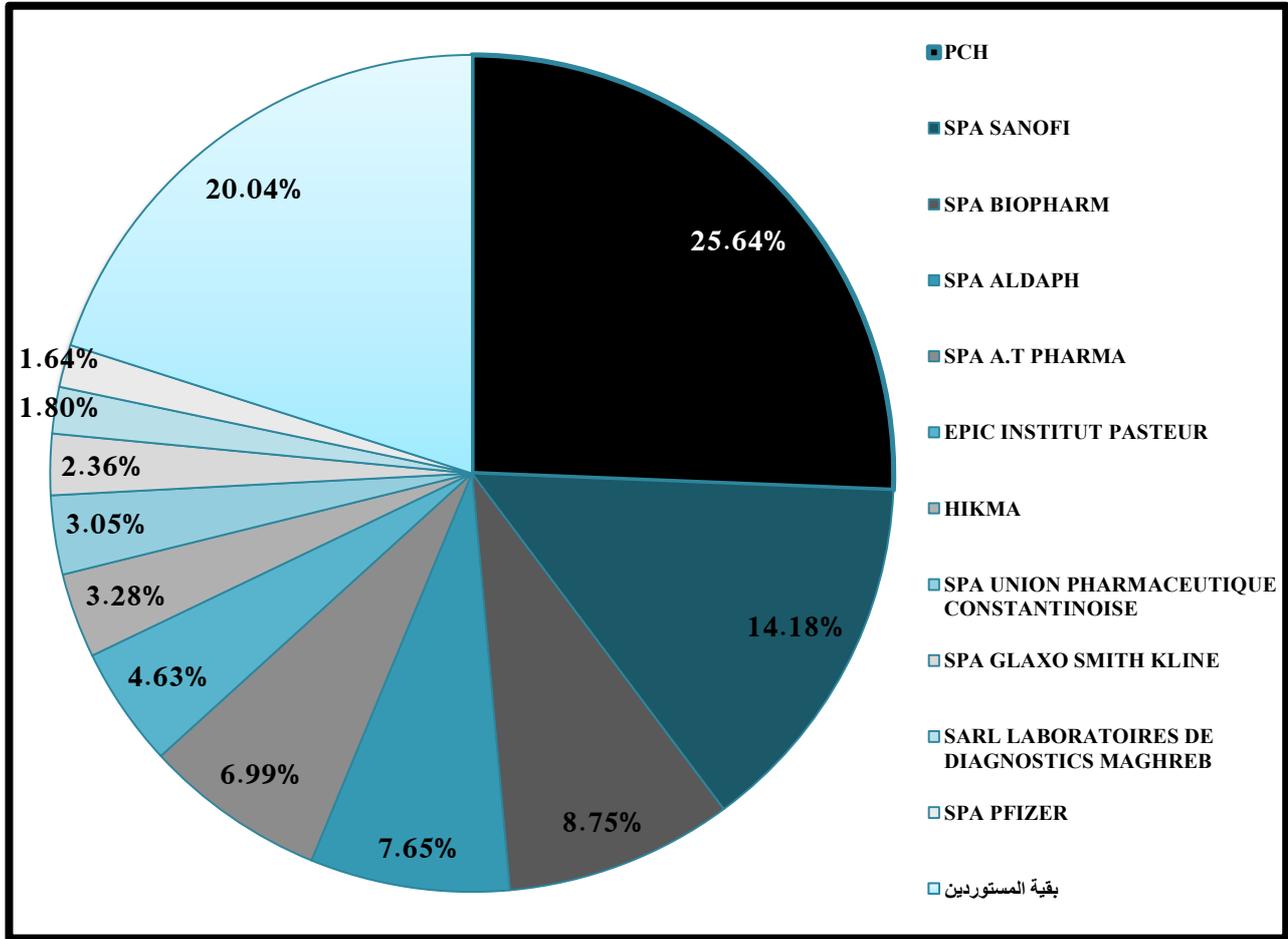
الجدول رقم (3-22): أكبر مستوردي الأدوية في الجزائر لسنة 2017

| الحصة السوقية | القيمة<br>(بالدولار الأمريكي) | إسم المستورد                                |
|---------------|-------------------------------|---|
| 25,64%        | 473 320 364                   | EPIC PHARMACIE CENTRALE<br>DES HOPITAUX P C |
| 14,18%        | 261 719 272                   | SPA SANOFI AVENTIS ALGERIE                  |
| 8,75%         | 161 532 134                   | SPA BIOPHARM DISTRIBUTION                   |
| 7,65%         | 141 229 938                   | SPA ALDAPH                                  |
| 6,99%         | 128 965 633                   | SPA A.T PHARMA                              |
| 4,63%         | 85 429 593                    | EPIC INSTITUT PASTEUR<br>D'ALGERIE          |
| 3,28%         | 60 529 847                    | SARL HIKMA PHARMA<br>ALGERIE                |
| 3,05%         | 56 216 560                    | SPA UNION PHARMACEUTIQUE<br>CONSTANTINOISE  |
| 2,36%         | 43 576 116                    | SPA GLAXO SMITH KLINE<br>ALGERIE            |
| 1,80%         | 33 303 120                    | SARL LABORATOIRES DE<br>DIAGNOSTICS MAGHREB |
| 1,64%         | 30 254 404                    | SPA PFIZER PHARM ALGERIE                    |
| 20,04%        | 369 988 746                   | المستوردون الآخرون                          |
| 100%          | 1 846 065 727                 | المجموع                                     |

Source : ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P 56.

وللتوضيح أكثر يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-15): الحصة السوقية لأكبر مستوردي للأدوية في الجزائر لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (3-22).

من خلال الجدول رقم (3-22) والشكل رقم (3-15) نلاحظ أن أكبر مستورد للأدوية في الجزائر هي الصيدلانية المركزي للمستشفيات PCH بنسبة 25.46% أي بقيمة تزيد قليلاً عن 50 مليار دينار جزائري، يليها مخبر SANOFI في المركز الثاني بقيمة إجمالية تقترب من 30 مليار دينار جزائري أي بنسبة 14.18%، بينما يستورد مختبر BIOPHARM ما يقرب من 18 مليار دينار جزائري أي بنسبة 8.75%.

وعموماً تتجسد تهديدات الشركات المستوردة للشركات المنتجة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. لا يتطلب الإستيراد إستثمارات كبيرة على خلاف بناء مخابر الإنتاج؛
2. معدل المردودية لهذه الإستثمارات مرتفع، الأمر الذي يشجع المستثمرين على الإستيراد؛
3. إمتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة؛

<sup>1</sup> مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص 107.

4. تستورد هذه المنتجات لأنها ذات طلب كبير وربحية عالية، ونظرا لغياب إنتاجها محليا مثل أدوية معالجة أمراض السرطان، أمراض القلب، الأمراض العصبية،... الخ؛
5. تمتع المنتجات المستوردة بعلامة تجارية مشهورة كمنتجات مخبر Pfizer والتي لا تحتاج إلى مجهودات بيعية وترويجية كبيرة.
- أما فيما يخص الإنتاج، فقد شهدت الصناعة الجزائرية منافسة حادة خلال السنوات الأخيرة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): ترتيب أهم خمسة شركات المنتجة للأدوية من 2014 إلى 2017

| الترتيب | 2014          | 2015     | 2016     | 2017            |
|---------|---------------|----------|----------|-----------------|
| 1       | SAIDAL        | EL KENDI | EL KENDI | SANOFI          |
| 2       | EL KENDI      | SAIDAL   | SAIDAL   | EL KENDI        |
| 3       | HIKMA         | SANOFI   | HIKMA    | NOVO NORDISK    |
| 4       | SANOFI        | HIKMA    | SANOFI   | HIKMA           |
| 5       | PHARMALLIANCE | BIOPHARM | MERINAL  | GLAXOSMITHKLINE |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- خطاب موراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 235.
- HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA, PharmaBoardroom, February 2019, P 09.
- ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P96.

من خلال الجدول رقم (3-23) يتبين وجود منافسة بين الشركات والمخابر المنتجة للأدوية في الجزائر، ففي سنة 2014 نلاحظ ضغط المنافسة التي يتعرض لها مجمع Sidal بإعتباره الرائد الأول في الصناعة الدوائية في الجزائر، إلا أن التهديد الأكبر لا يأتي من الشركات والمخابر المحلية، لأن المنتجين المحليين يقتصر عملهم على إنتاج وتسويق منتجات معينة مثل المضادات الحيوية، ومن أهم المنافسين المحليين نجد مخبر EL Kendi والذي يعتبر ثان أهم مخبر محلي لصناعة الأدوية في الجزائر بعد Sidal والذي يطمح إلى تحقيق حصة سوقية تنافسية، ويأتي التهديد الأكبر لمجمع Sidal من وحدات الإنتاج للشركات الأجنبية والتي هي في شراكة وتحالف مع المجمع والتي تبقى منافسة له خارج نطاق الشراكة أو التحالف، على غرار SANOFI التي سعت للحصول على مركز الرائد في الصناعة الدوائية الجزائرية.

وفي سنة 2017، نلاحظ تحقق الهدف الذي سعى إليه مخبر SANOFI ليصبح الرائد الأول في الصناعة الدوائية الجزائرية، متبوعا بمخبر EL Kendi الذي أصبح الرائد الأول في الصناعة الدوائية

المحلية في الجزائر، كما نلاحظ من خلال الجدول تراجع مجمع Sidal وسقوطه من قائمة أكبر خمس شركات إنتاج الأدوية في الجزائر ليحتل المركز الثامن (أنظر الجدول رقم 3-10) وهو ما يؤكد شدة المنافسة التي تتعرض لها الشركات المنتجة للأدوية داخل الصناعة الدوائية الجزائرية.

### ثانيا: تهديدات الداخلون المحتملون

نموذج القوى الخمسة ل Porter لا يعتمد في التحليل فقط على المنافسين الحاليين، بل يأخذ بعين الاعتبار المنافسون المحتمل دخولهم إلى الصناعة، حيث أن دخول أي شركة جديد للصناعة يكون على حساب باقي الشركات المتعاملة في نفس الصناعة، حيث تشكل هذه الشركات ضغوطا على الشركات القائمة وهو ما يؤثر على أدائها.

وبالنظر إلى الصناعة الدوائية في الجزائر نجد أن المنافسين المحتمل دخولهم هم الشركات والمخابر المنتجة، وذلك نظرا إلى إلزام المشرع الجزائري للمستوردين بضرورة الانتقال إلى التصنيع تدريجيا بدلا عن الإستيراد وذلك بعد سنتين من بداية الإستيراد، حيث بلغ عدد المشاريع الإستثمارية قيد التنفيذ لسنة 2017 حوالي 80 مشروعا<sup>1</sup>، وبالتالي هذه المشاريع تعتبر تهديدا على الشركات والمخابر القائمة خاصة إذا ما إمتلك المؤهلات التكنولوجية والإستثمارية لذلك.

إلا أنه وكما سبق وذكرنا في المبحث السابق، هناك مجموعة من العوائق التي تحد من دخوله هذه الشركات والتي يمكن إختصارها في ما يلي:

1. متطلبات رأس المال ضخمة للإستثمار في الصناعة الدوائية الجزائرية؛
2. ميزة التكلفة المطلقة التي تتمتع بها الشركات القائمة في الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث أن تواجد هذه الشركات لسنوات عديدة في الصناعة جعلها تتميز بالخبرة الكافية التي تجعلها تتمتع بتكلفة إنتاج منخفضة مقارنة مع الشركات المحتملة؛
3. سمعة وشهرة الشركات القائمة في الصناعة الدوائية وثقة المستهلكين فيها وخاصة بعد حيازتها على شهادات ISO؛
4. إرتفاع حقوق التسجيل للمنتجات الدوائية؛
5. صعوبة الحصول على المادة الأولية وإرتفاع تكلفتها؛
6. تتطلب الصناعة الدوائية تكنولوجيا كبيرة ويصعب الحصول عليها الأمر الذي يعتبر عائقا أمام الشركات الراغبة في الدخول؛
7. سيطرة الشركات القائمة على منافذ التوزيع مما يخلق عائقا أمام الشركات المحتملة.

<sup>1</sup> BIOPHARM Rapport Annuel de Gestion, 2017, P 151.

## المطلب الثاني: المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي عبارة عن السلع والخدمات المتميزة من خارج الصناعة والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة<sup>1</sup>، ومن المهم تحديد المنتجات البديلة لأنها تؤدي نفس الوظائف للزبون (المنتفع) وتقلل من قدرة الشركة في الحصول على السعر الذي ترغب فيه، حيث أن رفع السعر يؤدي إلى تحول الزبون إلى المنتجات البديلة<sup>2</sup>. وبالتالي تتمثل المنتجات البديلة في الصناعة الدوائية في تلك الأدوية التي لها نفس آلية عمل الأدوية الأصلية ونفس الإستعمال والجرعة والتأثير، كما يجب أن تكون لديها نفس المعايير الخاصة بالجودة والسلامة، الأمر الذي يشكل تهديدا كبيرا على ربحية الشركات والخابر المنتجة للأدوية الأصلية.

ومما يلاحظ، فإن الصناعة الدوائية في الجزائر تعتمد على إنتاج الأدوية الجينية، غير أن نسبة إستهلاكها لا تزال بعيدة عن النسب المعمول بها دوليا، بحيث أنه في سنة 2013 كان الدواء الأصلي يمثل 65% من النسبة الإجمالية للأدوية المسوقة والمستهلكة في الجزائر مقابل 35% للأدوية الجينية<sup>3</sup>، إلا أنه تم تسجيل تطور خلال السنوات الأخيرة بحيث يمثل الدواء الأصلي 42% من النسبة الإجمالية من الأدوية المسوقة والمستهلكة في الجزائر سنة 2018 مقابل 58% للأدوية الجينية، ويمكن إرجاع هذا التطور إلى تزايد عدد الأدوية التي إنتهت مدة الحماية لها (20 سنة) وأصبح من الممكن إنتاجها من قبل شركات ومخابر الأدوية المحلية وبدون رخصة، كما لعبت جهود الدولة دورا كبيرا للتشجيع على إنتاج وإستهلاك الأدوية الجينية وذلك لتحقيق الإكتفاء الذاتي من جهة، وتقليص فاتورة الإستيراد من جهة أخرى.

ومن هنا يمكن القول أن التهديد الأكبر للإنتاج الوطني والذي يعتمد على الأدوية الجينية هي الأدوية الأصلية المستوردة، وعموما تتجسد تهديدات الأدوية الأصلية للأدوية الجينية في ما يلي:

1. عجز الإنتاج المحلي عن تلبية الأدوية الجينية عن تغطية الحاجيات الأساسية للسوق وبالتالي فالحكومة الجزائرية بحاجة لتغطية السوق من خلال الإستيراد؛
2. سعي الشركات والمخابر المنتجة للأدوية الأصلية إلى السيطرة على صناعة الأدوية وإحتكارها وذلك من خلال تسجيل براءات إختراع لهذه الأدوية وذلك من أجل حماية حقوق ملكيتها الفكرية، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير الإستفادة من هذه الأدوية، وبالتالي تضطر الشركات والمخابر المحلية إلى إبرام عقود تراخيص لصنع أو إستخدام أو بيع أو إستيراد هذه الأدوية، وهذه التراخيص تتطلب مبالغ كبيرة للحصول عليها؛
3. إستهداف المخابر العالمية للأدوية الجينية والترويج لمعلومات خاطئة عنها، بأنها غير فعالة ولا يمكنها النجاح في علاج الأمراض بالمقارنة مع الأدوية الأصلية، مع العلم حسب مختصي المجال أنها تملك فعالية مثلها مثل الأدوية الأصلية. هذا من الجانب الصحي، ومن الجانب الإقتصادي فهي تعمل على تقليص فاتورة الأدوية المستوردة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> الهادي المشعل، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>3</sup> محبوب فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>4</sup> عبد الصمد علاق، إشكالية إستهلاك الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص 554.

4. تعود المستهلك الجزائري على الأدوية الأصلية وعدم ثقته الكافية بالأدوية الجنيصة، وهذا يعطي الأفضلية للشركات والمخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الأصلية؛

ولا تعتبر الأدوية الأصلية التهديد الوحيد الذي تواجهه الأدوية الجنيصة المنتجة في الجزائر، فالنباتات الطبية تعتبر تهديداً آخر للأدوية الجنيصة، "حيث أن الأعشاب والنباتات الطبية تحظى باهتمام كبير لدى بعض الجزائريين وذلك نظراً لإعتبارات عديدة أهمها إعتقادهم أن طب العرب والأجداد أنجع من طب النصارى، إلا أن هذا لا ينفي إنتشار طريقة التداوي بالأعشاب الطبية المتوفرة في المنطقة بصفة عفوية بحيث يمارس في المنازل لأغراض الوقاية والعلاج"<sup>1</sup>

ويتجسد تهديد النباتات الطبية في إستخدامها كوسيلة للعلاج بدل الأدوية التي تباع في الصيدليات خاصة الأعشاب التي أكد الطب الحديث فعاليتها على غرار زيوت أوراق أشجار الكافور وأشجار الصنوبر حيث تستعملان في علاج إلتهابات الجهاز التنفسي بسبب الخواص المطهرة لها، ومغلى أوراق نبات الزعتر الذي يفيد في حالات الربو والسعال الديكي.<sup>2</sup> وعموماً تتجسد تهديدات النباتات الطبية للأدوية التي تباع في الصيدليات فيما يلي:

1. لا تترك النباتات الطبية آثاراً جانبية خصوصاً إذا ما إستعملت بدرجة وإتقان ووفقاً للتعليمات الخاصة بها أو حسب معرفة المجرىين، بينما ينتج عن الأدوية المصنعة كيميائياً أضراراً متفاوتة قد تظهر عاجلاً أو آجلاً؛

2. عجز المختبرات عن تركيب العديد من المواد الفاعلة الموجودة في النباتات الطبية، مثل مادة الهبوسيامين Hyocymus من نبات البنج، والديجيتاليس Digitalis من نبات القمعية؛

3. تتميز الأدوية المستخلصة من النباتات والأعشاب الطبية بقدرة أكبر من العقاقير المصنعة كيميائياً على معالجة العديد من الأمراض. فعلى سبيل المثال، تعمل أنواع كثيرة من النباتات الطبية مثل الزنجبيل والحلبة، الشوفان، نخالة القمح، الشعير، الشاي الأخضر، زيت الزيتون، زيت الذرة، زيت السمسم، الرمان والقرع، أوراق اللفت، الشمندر،.. على تخفيض الكولستيرول في الدم تدريجياً وتوسيع الأوعية الدموية وتوفر حماية من الجلطات بدون أضرار جانبية، بينما تعمل الحبوب المسماة تجارياً لبيفور Lipofor وإسمه الكيميائي جيمفببروزيل Gemfibrozil على تخفيض نسبة الكولستيرول، ولكن توجد لها محاذير كثيرة من بينها إلحاق الضرر بالكبد؛

4. النباتات الطبية تعيد في أكثر من حالة مرضية، ولعل أبسط الفوائد من إستعمال النباتات الطبية هي الحصول على مقادير جيدة من الفيتامينات والعناصر المعدنية؛

5. يجلب إستعمال النباتات الطبية أثراً طيباً لدى المستهلك، على عكس الأدوية الكيميائية التي تثير الريبة والخوف، ونستشهد بأنه كتب في نشرة إحدى الأدوية العبارة التالية: "الأعراض الجانبية: قد يسبب هذا الدواء الوفاة". وفي نشرة دوائية أخرى، إحتلت التحذيرات أكثر من عشر صفحات ومن بين هذه

<sup>1</sup> بلود عثمان، الطب الشعبي في منطقة تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص 134.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 124.

التحذيرات؛ الجلطات المفاجئة، السرطان، التهابات المجاري البولية، القرحة المعدية،.. بالإضافة لتحذيرات تتضمن تداخلات مع كثير من الأدوية الأخرى.

### المطلب الثالث: القوة التفاوضية (للمورد والمشتري)

تشمل القوة التفاوضية طرفين هامين في البيئة التنافسية، يمكن لهما التأثير على المنافسة في الصناعة الدوائية وتشمل هذه القوة التفاوضية، الموردين والمشتريين وقدرتهم على المساومة.

#### أولاً: القوة التفاوضية للموردين

الموردون هم أشخاص أو شركات تقوم بتوفير المصادر اللازمة لمنتجي السلع والخدمات، وتتمثل هذه المصادر في المشتريات من المواد الأولية والمنتجات وبالتالي فهي تحظى بأهمية كبيرة عند المنتجين، حيث أن مدخلات العملية الإنتاجية تعد عنصراً مهماً يؤثر على المخرجات، فكلما كانت المدخلات ذات جودة ونوعية عالية كلما تفاعلت بشكل جيد مع العمليات الإنتاجية ليحصل المنتج في الأخير على مخرجات تتمتع بجودة عالية وتكلفة أقل، وهنا يكمن دور المورد الذي يزود المنتج بهذه المدخلات، وتزداد قوته التفاوضية كلما كان ما يقدمه من مدخلات يتميز بجودة عالية، وهذا يؤثر على الشركات المنتجة ويشكل ضغطاً حالياً ومستقبلياً عليها، حيث تكون مخرجاتها رهناً لما يقدمه هذا المورد خاصة إذا لم تكن قادرة على إستبداله نظراً لعدة أسباب تم التطرق إليها سابقاً\*، فهنا ستتحمل تكاليف إضافية لقاء حصولها على مواد أولية ذات جودة وهذه التكاليف ستعكس بدورها على أسعار بيع المنتج مما يؤثر على ربحيتها. أما إذا كانت القوة التفاوضية للمورد منخفضة فإن ذلك سيكون في صالح المنتج، حيث سيتحمل تكاليف أقل وبالتالي ربحية أعلى بشرط أن تبقى جودة المدخلات مرتفعة.

وفي الصناعة الدوائية نجد أنه يوجد مخابر عالمية تتميز بالتكنولوجيا العالية التي يصعب على الدول النامية إمتلاكها، مما يجعلها حكراً لديها أي أنها تصبح محتكراً للمواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات الدوائية وهذا يحتم على الشركات الدوائية في الجزائر شرائها بأسعار مرتفعة نسبياً، وبالتالي تكون القوة التفاوضية لهذه الشركات ضعيفة بالمقارنة مع الموردين.

وتتجسد تهديدات الموردين لمنتجي الأدوية في الجزائر فيما يلي:

1. تعتمد جودة الأدوية على جودة المدخلات وبالتالي تسعى الشركات المنتجة للدواء في الجزائر دائماً للحصول على مواد أولية ذات جودة، لذلك تلجأ إلى الشركات الأجنبية لتتزوّد منها، الأمر الذي يمكن هذه الأخيرة من فرض الأسعار التي ترغب فيها ويزيد من قوتها على المساومة؛
2. بما أن الشركات المنتجة للدواء في الجزائر تعتمد بنسبة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من الخارج، فإن أي تأخر أو إختلال في التوريد قد يؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية؛

3. كما سبق وذكرنا فإن المنتجين المحليين يعتمدون في توريداتهم على الشركات الأجنبية بنسبة كبيرة، وهذا يرفع خطر التكامل للأمام من قبل هذه الشركات، فعلى سبيل المثال يمكن لمخبر NovoNordisk الدانمركي وتوريداته لمجمع Saidal بالمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين.

### ثانيا: القوة التفاوضية للمشتريين

المشترون هم الزبائن الذين يقومون بشراء وإستهلاك ما تقدمه الشركات من سلع وخدمات، حيث يعتبر المشترون من أكثر العناصر المؤثرة في الشركات ويظهر تأثيرهم من خلال حركتهم، حيث تعتبر حركة المشترون حركة إجتماعية تعمل على الحصول على حقوقهم، فمع تنامي الوضع الإجتماعي لم يعد المشتريين مجرد أفراد يقبلون على المنتجات لشرائها وإستهلاكها فحسب، ولم تعد قوتهم التفاوضية محصورة في محاولة المساومة على تخفيض أسعار الشراء، بل تعدى ذلك إلى المطالبة بمستويات أعلى من الأداء والجودة. ولأن الزبائن أضحووا بهذه الأهمية، فقد أصبح من الواجب على الشركات إستقراء رغباتهم وتطلعاتهم والعمل على وضع برامج وخطط لتلبية هذه الإحتياجات وإشباع الرغبات.

وفي الصناعة الدوائية في الجزائر، تتعامل الشركات والمخابر المنتجة للأدوية فيها مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي كآلاتي:

### (1) على المستوى المحلي:

يتمثل الزبائن على المستوى المحلي بصفة عامة في تجار الجملة، حيث يوجد ما بين 100 إلى 120 تاجر جملة نشط في السوق الجزائرية، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المنتجين لديهم موزعين داخل مجموعتهم الإقتصادية خاصين بهم، على سبيل المثال SAIDAL التي فرضت سيطرتها على موزع الدولة DIGROMED وكذلك BIOPHARM التي تعتمد على BIOPURE الفرعية أو AT PHARMA التي توزع من خلال HYDRAPHARM<sup>1</sup>.

ويمكن إعطاء قائمة لأهم تجار الجملة الرئيسيين على المستوى الوطني في عام 2018 من خلال الجدول في الصفحة الموالية.

<sup>1</sup> ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P 98.

## الجدول رقم (3-24): ترتيب موزعي الجملة على المستوى الوطني لسنة 2018

| الترتيب                                | موزعي الجملة                             | الحصة السوقية |
|--|--|---------------|
| 1                                      | HYDRAPHARM                               | 25%           |
| 2                                      | BIOPUR                                   | 12%           |
| 3                                      | SOMEPHARM                                | من 3 إلى 4%   |
| 4                                      | BAHIA PHARM                              | من 3 إلى 4%   |
| 5                                      | MAMI PROCOPHARM                          | من 3 إلى 4%   |
| 6                                      | BIOREAL                                  | من 3 إلى 4%   |
| 7                                      | SETIFMEDIC                               | من 3 إلى 4%   |
| 8                                      | VECOPHARM                                | من 3 إلى 4%   |
| 9                                      | بقية الموزعين                            | أقل من 3%     |
| إجمالي عدد موزعي الجملة من 100 إلى 120 | إجمالي السوق يمثل 360 مليار دينار جزائري | 100%          |

Source : ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P 99.

من خلال الجدول رقم (3-24) نلاحظ أنه يوجد موزعان رئيسيان في الصناعة الدوائية الجزائرية هما HYDRAPHARM و BIOPURE حيث يمثلان 25% و 12% على الترتيب من إجمالي السوق، يليهما العديد من الموزعين المتوسطيين SOMEPHARM ،BAHIA PHARM ،MAMI PROCOPHARM ،BIOREAL ،SETIFMEDIC و VECOPHARM تتراوح حصصهم السوقية ما بين 3% إلى 4%، والتي بدورها يتبعها عدد كبير من الموزعين الصغار تقل حصتهم في السوق عن 3%.

وبالتالي فإن تركيز موزعي الجملة يشكل تهديدا كبيرا للشركات والمخبر المنتجة للأدوية في الجزائر، حيث أن هؤلاء الموزعين يهدفون للحصول على منتجات منخفضة السعر وبجودة عالية، الأمر الذي يقف عائقا في وجه الأدوية المحلية في ظل المنافسة الأجنبية المنتجة للدواء الأصلي، كما أن الممارسات غير المشروعة والتي لا تحترم القواعد الأخلاقية والتجارية مثل الإحتفاظ بالمنتجات والإنقطاعات المنظمة مما يؤدي إلى ظهور آثار المضاربة\* على توفر المنتجات، وهو ما يشكل تهديدا كبيرا على الشركات والمخابر المنتجة للأدوية في الجزائر ويؤثر على سمعتها في الصناعة، بالإضافة إلى إمكانية التكامل الخلفي للموزعين، وبالتالي فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات إلا أن هذا يعتبر

\* المضاربة Speculation: المخاطرة بالبيع والشراء بناء على توقع تقلبات الأسعار بغية الحصول على فارق الأسعار.

مستحيلا بالنسبة لشركات ك Digromed وهو ما يعطي الشركات والمخابر المنتجة كـ Sidal قوة تفاوضية كبيرة.

من جهة أخرى يشكل تجار التجزئة جزءاً مهماً من زبائن الصناعة الدوائية في الجزائر والمتمثلين في الصيدالنة، ويوجد حالياً 11.421 صيدلية خاصة وحوالي 800 صيدلية عامة تابعة للشركة الوطنية لتوزيع الأدوية "ENDIMED" (تم إنشاؤها في عام 1997 وتم حلها تدريجياً بإستثناء هذه الصيدليات العامة الـ 800).<sup>1</sup> ويتجسد تهديد الصيدالنة للشركات والمخابر الدوائية في الجزائر فيما يلي:

1. هوامش الربح المطبقة للصيدالنة (أنظر الجدول رقم 3-18) وبالتالي فمن أجل تحقيق أعلى ربح، يكون من مصلحة موزعي التجزئة (الصيدالنة) تشجيع إستهلاك الأدوية الأصلية الباهضة الثمن على حساب الأدوية الجنيسة، وهو مايشكل عائقاً كبيراً أمام الشركات والمخابر المحلية؛

2. إختلالات التوزيع التي قد تضعف القوة التفاوضية للشركات والمخابر الدوائية وخاصة في مناطق الجنوب، الأمر الذي يؤثر سلباً على توفر الأدوية ويدفع بالصيدالنة إلى التحول وشراء المنتجات المنافسة. بالإضافة إلى تجار الجملة والتجزئة، يعد قطاع المستشفيات المزود الرئيسي للرعاية وبالتالي فهو مستهلك رئيسي للأدوية والتي تخصص للمرضى الذين يتم نقلهم إلى المستشفى، ويتم شراء هذه الأدوية من خلال الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH والتي تتولى توزيع الأدوية المشتراة على مختلف المستشفيات العمومية. وبما أنها تابعة لوزارة الصحة، فإن هذه الأخيرة مسؤولة عن تمويل مشترياتها من الأدوية، فمنذ عام 2012، أصبح يتم نقل نصف الميزانية الإجمالية للأدوية التابعة لوزارة الصحة مباشرة إلى PCH ويتم نقل الباقي إلى المؤسسات الصحية التي تستعمله لشراء بعض المستحضرات الصيدلانية الإشعاعية، معدات مختبرات الأجهزة الطبية، منتجات النظافة الصحية، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-25): ميزانيات شراء الأدوية في الجزائر من 2013 إلى 2018

| السنة | PCH        | المؤسسات الصحية | المجموع     |
|-------|------------|-----------------|-------------|
| 2013  | 35 000 000 | 35 000 000      | 70 000 000  |
| 2014  | 42 500 000 | 42 500 000      | 85 000 000  |
| 2015  | 50 000 000 | 50 000 000      | 100 000 000 |
| 2016  | 50 000 000 | 50 000 000      | 100 000 000 |
| 2017  | 50 000 000 | 50 000 000      | 100 000 000 |
| 2018  | 51 110 860 | 51 110 860      | 103 021 720 |

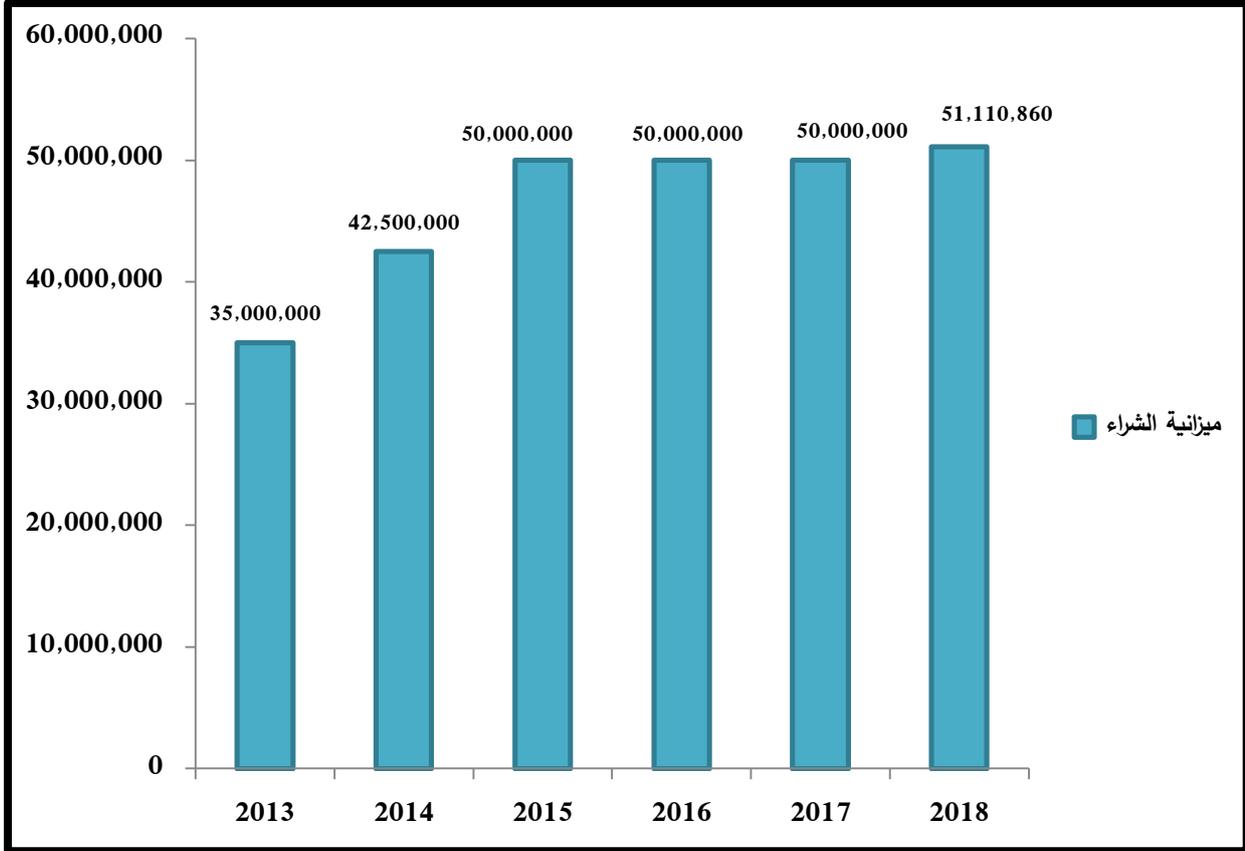
الوحدة: مليار دينار جزائري

Source : ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P 60

<sup>1</sup> ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE, Consiel de la concurrence, 2018, P 100.

وللتوضيح أكثر يمكن أن نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-16): تطور ميزانيات شراء الأدوية لـ PCH من 2013 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-25).

من خلال الجدول رقم (3-25) والشكل رقم (3-16) نلاحظ أن الميزانية المخصصة للصيدلية المركزية للمستشفيات PCH لشراء الأدوية كبيرة، والأمر الذي يجعلها زبونا مهما للشركات والمخابر المنتجة للأدوية، ويمنحها قدرة أكبر على المفاوضة والمساومة.

من جهة أخرى، لا يجب تجاهل التهديدات الآتية من المستهلك النهائي، حيث تتجسد هذه التهديدات

في:

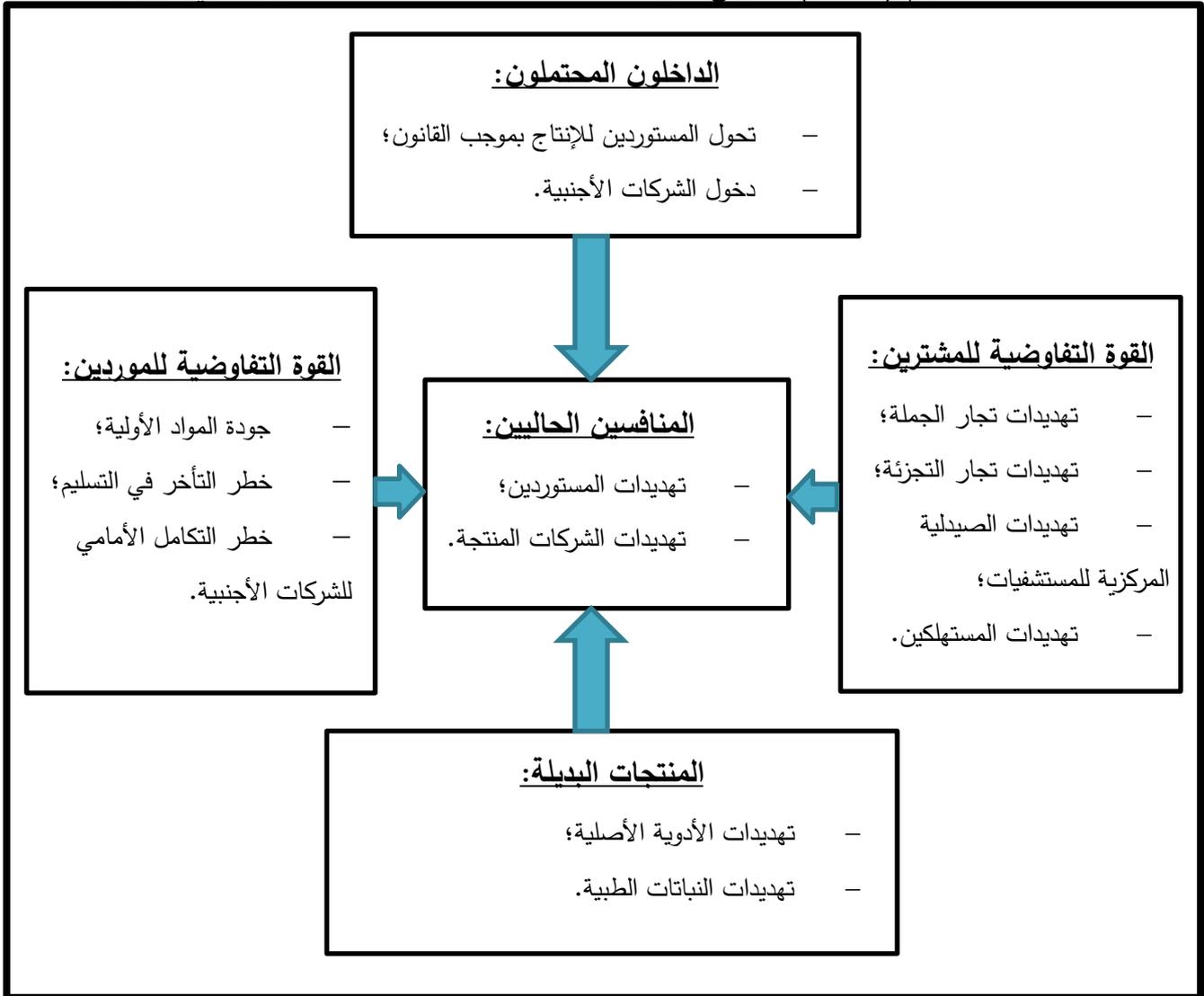
1. تعود المستهلك الجزائري على الأدوية الأصلية وعدم ثقته الكافية بالأدوية الجنيسة كما سبق وذكرنا، وهذا يعطي الأفضلية للشركات والمخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الأصلية؛
2. يسعى المستهلكون للحصول على منتجات منخفضة السعر وبجودة عالية، وبالتالي يجب على الشركات والمخابر المنتجة أخذ ذلك بعين الاعتبار أو ان المستهلكين سيتحولون إلى منتج منافس؛
3. إمكانية الحصول على الأدوية وتوفرها بالكمية الكافية، فإذا لم يتمكن المستهلك من الحصول على الأدوية في الوقت والكمية والمكان المناسب فإنه سيبحث عن منتج بديل، الأمر الذي سيؤثر على أداء المنتجين.

(2) على المستوى الدولي:

يتمثل العملاء على المستوى الدولي في تلك الدول التي تستورد الأدوية المنتجة في الجزائر والتي سبق وتطرقتنا إليها (أنظر الجدول رقم 3-9)، ومن الملاحظ أن قيمة صادرات الجزائر من الأدوية ضعيفة وتقتصر على البلدان الإفريقية النامية، وبالتالي قد تواجه الشركات الجزائرية منافسة شديدة من قبل الشركات الأجنبية الأخرى الراغبة في الدخول لأسواق هذه البلدان.

إن نموذج القوى الخمسة لـ Porter الذي تطرقنا له في صناعة الدواء في الجزائر، يوضح تأثير كل قوة على المنافسة في الصناعة الدوائية، وعليه فإن تحليل ومعرفة كل قوة تأثيرها على هيكل الصناعة ككل يمكن أن يؤدي إلى إظهار الفرص والتهديدات التي تتميز بها الصناعة الدوائية في الجزائر، ويمكن تلخيص هذه القوى في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-17): نموذج القوى الخمسة لـ Porter للصناعة الدوائية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Michael E. Porter, **On Competition**, Harvard Business School, USA, 1998, P 04.

## خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما أوردناه في هذا الفصل أن الصناعة الدوائية في الجزائر هي صناعة ناشئة خاصة إذا ما تم مقارنتها بغيرها من الصناعات الدوائية على المستوى العالمي، كما تبين أن الصناعة الدوائية الجزائرية تعتمد وبنسبة كبيرة على الواردات من الأدوية نظرا لعجزها عن تغطية كافة الإحتياجات من هذه المادة الرئيسية بالرغم من الإجراءات والجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة في سبيل النهوض بهذه الصناعة وتحقيق النمو فيها.

ومن خلال هذا الفصل رأينا أن هيكل الصناعة الدوائية هو عبارة عن سوق منافسة إحتكارية توجد به العديد من العوائق التي تحد من دخول شركات ومخابر دوائية جديدة إليها، كما رأينا أن مستهلكي هذه الصناعة يميزون بشكل كبير بين منتجاتها القائمة على الأدوية الجنيسة والمنتجات المستوردة المتمثلة في الأدوية الأصلية، من جهة أخرى رأينا أن الشركات والمخابر الدوائية في الجزائر تعتمد في تكاملها الخلفي على عقود شراكة وتحالفات وذلك للحصول على المواد الأولية والتكنولوجيا اللازمة للإنتاج، وتعتمد في تكاملها الأمامي على شبكات وقنوات توزيع خاصة بها لتوصيل أدويتها للمستهلكين.

ومن خلال هذا الفصل رأينا أيضا أن القوى الخمسة لـ Porter تؤثر على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر كل واحدة منها بدرجة متفاوتة، وتوضح هذه القوى مختلف الفرص والتهديدات المتواجدة داخل الصناعة الدوائية الجزائرية.

الختامة

## الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر وذلك وفقا لنموذج القوى الخمسة لـ Porter، فبعد تطرقنا للإقتصاد الصناعي بإعتباره من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة وكبر حجم السوق، والذي يركز على دراسة حركية الصناعة وطريقة عملها وفقا لمنهج هيكل- سلوك- أداء، حيث يدرس العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة وكيف تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وجدنا أن هيكل الصناعة هو أحد أبعاد هذا النموذج يتأثر ويؤثر في سلوك المنشآت في الصناعة والإستراتيجيات التي تتبعها الأمر الذي ينعكس على أدائها في الصناعة، كما يأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال وذلك حسب عدد المنشآت وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقة القائمة بين هذه المنشآت فيما بينها وبين العناصر الأخرى المشكلة للصناعة.

وفي ظل هذا السياق، توصل Porter في إطار تحليله لهيكل الصناعة للدول المتقدمة تحليلا هيكليا إلى وضع خمسة قوى للمنافسة التي تؤثر على هيكل الصناعة، حيث أن لتحليل القوى الخمسة لـ Porter دور كبير في التأثير على هيكل الصناعة وتحديد شكله، ولأن المنشآت في الصناعة أصبحت تنشط في محيط سريع التغير، أصبح لزاما عليها الإهتمام بالتعرف عن قرب على كل ما يحيط بها خاصة القوى الأكثر تأثيرا عليها.

وتتجلى أهمية تحليل القوى الخمسة لـ Porter في كونه أداة مهمة في الحصول على معلومات تمكن المنشأة من التعرف على الفرص المتاحة أمامها والتي يجب إقتناصها ومعرفة التهديدات التي تواجهها وبالتالي الواجب تجنبها أو العمل على إزالتها.

وسلّطت هذه الدراسة الضوء على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، ودراسة متغيراتها وتحديد خصائصها وأبعادها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه هذه الصناعة من خلال تحليل القوى الخمسة لـ Porter.

## أولا: إختبار الفرضيات

– **الفرضية الأولى:** "يتأثر هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر بعدد من المحددات".  
تعتبر الفرضية **صحيحة**؛ فمن خلال الدراسة التطبيقية تبين أن هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر يتحدد بناء على أربعة عوامل تتمثل في التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات، التكامل العمودي، حيث يتغير هيكل الصناعة الدوائية كلما حدث تغير في أحد هذه العوامل.

– **الفرضية الثانية:** "تؤثر تهديدات المنافسين الحاليين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".

تعتبر هذه الفرضية **صحيحة**؛ فمن خلال تحليل ودراسة المنافسين في الصناعة الدوائية تبين وجود منافسة شديدة من طرف المستوردين الأجانب، حيث تحظى الأدوية المستوردة بنصيب كبير داخل الصناعة

الدوائية الجزائرية، وهو ما يشكل عبئا كبيرا على الصناعة المحلية الجزائرية وقد يدفع ببعض الشركات والمخابر المحلية المنتجة للدواء إلى الخروج من الصناعة، الأمر الذي يشكل تهديدا كبيرا على الإقتصاد الوطني.

– **الفرضية الثالثة:** "تؤثر تهديدات المنافسين المحتملين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".

تعتبر هذه الفرضية غير صحيحة؛ حيث يتمثل الداخلون المحتملون في المستوردين الذين يلزمهم المشرع الجزائري للتحويل إلى الإنتاج بعد سنتين من بداية الإستيراد، إلا أنه ونظرا للمتطلبات الضخمة من رأس المال للإستثمار في الصناعة الدوائية الجزائرية ونقص الكفاءة والخبرة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المواد الأولية وارتفاع تكاليفها فإنها تعتبر عوائق في وجه المستوردين خاصة الصغار منهم الأمر الذي يدفعهم للخروج من الصناعة.

– **الفرضية الرابعة:** "تؤثر المنتجات البديلة بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".  
تعتبر هذه الفرضية صحيحة؛ فالجزائر تعتمد على إنتاج الأدوية الجينية، بحيث يمثل الدواء الجينيس 58% من النسبة الإجمالية من الأدوية المسوقة والمستهلكة في الجزائر سنة 2018 مقابل 42% للأدوية الأصلية المستوردة، ومن هنا يظهر التهديد الكبير للأدوية الأصلية على الأدوية الجينية، في ظل التمييز الكبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجينية من طرف المستهلكين داخل الصناعة الدوائية الجزائرية. من جهة أخرى لا يجب تجاهل تهديدات النباتات الطبية للأدوية المنتجة محليا، وذلك نظرا للإهتمام الكبير الذي تحظى به من قبل بعض المستهلكين، وتتجلى هذه التهديدات في إستخدامها كوسيلة للعلاج بدل الأدوية التي تباع في الصيدليات خاصة الأعشاب التي أكد الطب الحديث فعاليتها.

– **الفرضية الخامسة:** "تؤثر القوى التفاوضية للموردين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فبما أن شركات ومخابر الأدوية في الجزائر تعتمد بنسبة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من الخارج، وبالتالي تكون قوتها التفاوضية ضعيفة بالمقارنة مع الموردين الذين بإمكانهم فرض السعر وحتى الجودة التي يرغبون فيها، كما أن أي تأخير أو إختلال في التوريد قد يؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية، وبالتالي كلما زادت القوة التفاوضية للموردين وتركزت في يد عدد محدود منهم كلما تغير هيكل الصناعة الدوائية وتوجه نحو التركيز.

– **الفرضية السادسة:** "تؤثر القوى التفاوضية للمشتريين بشكل كبير على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال دراسة القوة التفاوضية للمشتريين تبين أن الشركات والمخابر المنتجة للأدوية في الجزائر تتعامل مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، سواء على المستوى المحلي أو على

المستوى الدولي، حيث يشكل هؤلاء الزبائن قوة تفاوضية كبيرة تواجهها الشركات والمخابر المنتجة للدواء في الجزائر، فعزوف هؤلاء المشترين عن إستهلاك أدوية مخبر أو شركة معينة يؤدي بهذه الأخيرة للخروج من الصناعة وبالتالي تغير هيكل الصناعة.

– **الفرضية الرئيسية:** "تتفاوت درجة تأثير كل قوة من القوى الخمسة لبورتر على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر".

تعتبر هذه الفرضية **صحيحة**، فإنطلاقا من الفرضيات التي تم إختبارها سابقا تبين وجود تأثير متباين لكل قوة من القوى الخمسة ل Porter على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، حيث يتأثر هيكل الصناعة بدرجة أكبر بالمنافسين الحاليين، وبعدها بالقوة التفاوضية للمشترين، ومن ثم المنتجات البديلة، ثم القوة التفاوضية للموردين، وأخيرا بالمنافسين المحتملين.

### ثانيا: نتائج الدراسة

تستند الأحكام المتعلقة بثبوت ونفي فرضيات الدراسة بعدد من النتائج المتوصل إليها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. تعتبر الصناعة الدوائية في الجزائر صناعة ناشئة، سمحت لها تغيرات الأسواق الكبرى بتحويل فرص الإستثمار إليها وتعزيز إمكانيات نموها المحلية؛
2. شهدت الصناعة الدوائية الجزائرية نموا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، حيث تعتبر أكبر سوق لصناعة الدواء في إفريقيا لسنة 2018، إلا أنها تبقى ضمن مجموعة الصناعات الناشئة والضعيفة خاصة إذا ما تم مقارنتها بالشركات والمخابر الدوائية العالمية؛
3. تعتبر الصناعة الدوائية الجزائرية صناعة ضعيفة غير قادرة على تلبية إحتياجات السوق الوطني، وعليه تعتمد بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية تلك الإحتياجات، الأمر الذي يؤدي إلى سيطرة الشركات والمخابر الأجنبية على الإنتاج الدوائي في الجزائر ووجود عدد كبير من الشركات والمخابر المحلية تعاني من ضعف التركيز في الصناعة؛
4. تركز الصناعة الدوائية في الجزائر على تصنيع الأدوية الجينية، وهي تعد الأداة الإستراتيجية التي يمكن أن تسمح لها ببناء صناعة دوائية محلية ذلك أنها تعمل على توجيه الفاعلين المحليين نحو تصنيعها مع منح إمكانية التعاون مع الشركات والمخابر الكبرى للإستفادة من خبراتها والتكنولوجيا المتاحة لديها؛
5. وجود تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجينية من طرف المستهلكين داخل الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث يعزف جزء كبير من الجزائريين عن إستهلاك الدواء الجينيس مفضلين بذلك الأدوية الأصلية رغم غلائها ويرجع ذلك للإعتقاد السائد بعدم فعالية الأدوية الجينية مقارنة بالأدوية الأصلية؛
6. تعتمد شركات ومخابر الأدوية في الجزائر على عقود تحالفات وشراكة مع مخابر أجنبية وذلك للإستفادة منها في جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج والتكنولوجيا بتكلفة منخفضة (تكامل خلفي)، كما تعتمد على منافذ توزيع خاصة بها لتوصيل منتجاتها للمستهلك النهائي (تكامل أمامي)؛

7. توجد جملة من العوائق والحواجز التي تحد من دخول شركات ومخابر جديدة للصناعة الدوائية في الجزائر، وتعتبر عوائق الدخول القانونية في الجزائر من أكثر العوائق فعالية؛
8. تشهد الصناعة الدوائية الجزائرية منافسة شديدة، وذلك بوجود القطاع العام والذي تسيطر عليه شركة واحدة تتمثل في مجمع Saidal، وحوالي 93 مخبر أو شركة أدوية أخرى تخضع للقطاع الخاص وتتكون من شركات محلية ومخابر أجنبية؛
9. غياب الكفاءة الصناعية للعديد من الشركات والمخابر المحلية الجديدة، ذلك أنها تعتبر في الأصل شركات مستوردة، غير أن إلزامية ممارسة التصنيع فرض عليها ضرورة التحول إلى شركات ومخابر منتجة؛
10. عجز المنتجين المحليين عن التحكم المتكامل في عملية التصنيع وذلك نظرا لغياب قدرات التطور التقني والتكنولوجي، الأمر الذي يحتم عليها شراءها من موردين أجانب وبأسعار مرتفعة؛
11. تتعامل شركات ومخابر الأدوية المحلية مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، سواء على المستوى المحلي (تجار الجملة، تجار التجزئة (الصيدلة)، والصيدلية المركزية للمستشفيات PCH، المستهلك النهائي للدواء). أو على المستوى الدولي (الدول المستوردة للدواء المنتج في الجزائر)؛
12. إعتقاد نموذج القوى الخمسة لـ Porter لتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر يؤدي إلى إظهار الفرص التي يجب إستغلالها والتهديدات الواجب تجنبها والعمل على إيجاد حلول لها بالإضافة إلى تحديد الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة ومختلف القوى التي تؤثر عليها.
13. تختلف شدة تأثير كل قوة من القوى الخمسة لـ Porter على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر ويمكن توضيح هذا كما يلي:
- يشكل المنافسون الحاليون في الصناعة الدوائية الجزائرية تهديدا كبيرا على الإقتصاد الوطني بإعتبار الأكثرية منهم شركات ومخابر أجنبية مستوردة، وبالتالي يمكن القول أن المنافسة القائمة أو الحالية تحتل المرتبة الأولى من حيث تهديدها وتأثيرها على هيكل صناعة الدواء في الجزائر؛
  - تتنوع تشكيلة زبائن الشركات والمخابر المنتجة للدواء في الجزائر يضع هذه الأخيرة أمام تهديد كبير، حيث أن أي سلوك سلبي إتجاه منتجاتها أو عزوف عن الشراء يضعها أمام خطر الخروج من الصناعة، وبالتالي القوة التفاوضية للمشتري تحتل المرتبة الثانية من حيث تهديدها وتأثيرها على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
  - تشكل الأدوية الأصلية تهديدا كبيرا للصناعة الدوائية الجزائرية التي تعتمد على إنتاج الأدوية الجنيسة، حيث تنتظر الشركات والخابر إنقضاء فترة الحماية للأدوية الأصلية المحددة بموجب القانون بـ 20 سنة، لتقوم بإنتاجها في شكل أدوية جنيسة، الأمر الذي يعطي الشركات والمخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الأصلية الأفضلية لزيادة درجة تركزها في الصناعة، خاصة في ظل إقبال المستهلك الجزائري عليها، وبالتالي تحتل تهديدات المنتجات البديلة المركز الثالث من حيث تأثيرها على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛

- يشكل الموردون تهديدا كبيرا على الشركات والمخابر المحلية خاصة بإعتبار أغلبهم من الأجانب وهو ما يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة، ولهذا تحتل القوة التفاوضية للموردين المركز الرابع من حيث تأثيرها على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
- تحتل تهديدات الداخلون الجدد المركز الخامس والأخير من حيث تأثيرها على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، وذلك نظرا لقلّة الداخلين الجدد بسبب كثرة عوائق الدخول لهذه الصناعة.

### ثالثا: مقترحات الدراسة

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم المقترحات التالية:

1. العمل على تحليل قوى المنافسة الخمسة التي وضعها Porter بإستمرار، وذلك لمعرفة مختلف الفرص والتهديدات التي تؤثر على هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر؛
2. العمل على تنظيم تواجد الشركات والمخابر المحلية الأجنبية بشكل يدعم الصناعة المحلية؛
3. تعميق ومواصلة الإصلاحات المطبقة والعمل على رفع تركيز الشركات والمخابر المحلية من أجل بناء صناعة دوائية صلبة؛
4. العمل على الإستفادة أكثر من المواد المحلية والتخلص من التبعية إلى الخارج؛
5. العمل أكثر على تحسين نوعية المنتجات الدوائية المحلية وذلك وفقا للمقاييس العالمية للجودة ووضع أنظمة فعالة لمراقبة نوعية الأدوية وجودتها؛
6. التشجيع على إستهلاك الأدوية الجنيصة وبذل جهود إعلانية لتغيير ذهنيات الجزائريين وتصحيح إعتقاداتهم إتجاهها النوع من الأدوية؛
7. التركيز على تنظيم الواردات والحد منها عن طريق إلزام المستوردين بإحترام قائمة الأدوية الممنوعة من الإستيراد والتأكيد على ضرورة الإستثمار في الإنتاج المحلي؛
8. تأسيس أنظمة إبتكار تسمح بترقية البحث والتطوير المحلي.

### رابعا: آفاق الدراسة

- بعد تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر وفق نموذج القوى الخمسة لبورتر، يمكن إقتراح بعض المواضيع والتي يمكن أن تكون أرضية لبحوث مستقبلية، نذكر منها:
1. تحليل المنافسة وأثرها على السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية؛
  2. تأثير هيكل الصناعة الدوائية على أداء المؤسسات القائمة بها؛
  3. تأثير إستراتيجية التكامل العمودي على أداء المؤسسات الصناعية؛
  4. تحليل نموذج هيكل - سلوك - أداء في قطاع الصناعة الدوائية.



المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب والمجلات

1. أحمد زغدار، المنافسة - التنافسية - والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، الطبعة الثانية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
3. أحمد فوزي ملوخية، الإقتصاد الجزئي، مكتبة بستان المعرفة، مصر، 2005.
4. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الإقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، المملكة العربية السعودية، 2018.
5. أسعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. بشير علاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
7. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
9. جودة عبد الرزاق، الصناعة والتصنيع في مصر، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
10. جورج فهمي رزق، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1999.
11. حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
12. حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
13. خالد محمد بني حمدان، محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. رانيا محمود عبد العزيز عمارة، مبادئ علم الإقتصاد، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
16. رائد محمد عبد ربه، الإقتصاد الإداري، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. رضا صاحب أبو حمد، الخطوط الكبرى في الإقتصاد الوضعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
18. روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994.
19. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

20. زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
21. سعد طه علام، التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، مصر، 2007.
22. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم-مداخل-تطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
24. سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
25. سكيينة بن حمود، مدخل لعلم الإقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009.
26. سليمان قاسم الفيفي، سلسلة الحبيب الطبية: الدواء في حياتنا، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
27. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
28. سيد سليم عرفة، التسويق الصناعي، دار الراية للنشر وتوزيع، الأردن، 2013.
29. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
30. شارلز هل، وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
31. ضياء مجيد، النظرية الإقتصادية: التحليل الإقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007.
32. طارق الحاج، فليح حسن، مبادئ علم الإقتصاد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. طلعت الدمرداش، مبادئ في علم الإقتصاد، الطبعة الثانية، مكتبة القدس - الزقازيق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
34. عابد فضلية، رسلان خضور، التحليل الإقتصادي الجزئي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007.
35. عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
36. عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
37. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

38. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي: بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
39. عبد الله الحسيني، التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010.
40. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
41. عطا الله علي الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
42. كاسم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
43. كامل علاوي الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الإقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
44. مالكولم شاوف، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة: طارق عبد البارئ وآخرون، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.
45. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
46. محمد الهادي عفيفي، برامج التسويق وإدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.
47. محمد بن براك الفوزان، المنافسة في المملكة العربية السعودية، مكتبة القانون والإقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2015.
48. محمد حسن الخيزري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
49. محمد صفوت قابل، الإقتصاد الجزئي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
50. محمد عبيدات، جميل دبابنة، التسويق الصحي والدوائي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
51. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
52. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010.
53. مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
54. مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
55. مصطفى يوسف كافي، إقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
56. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011.
57. مؤيد الفضل، الإقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
58. نايف الجباري، الإدارة الأستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط- التنفيذ- التقييم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

59. نور الدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.
60. الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكتب العلمية، لبنان، 2010.

### ثانياً: الأطروحات والرسائل

1. أسامة سنوسي، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011.
2. إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.
3. بن الطاهر علي، هيكل السوق وربحية القطاع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011.
4. بوشمال عبد الرحمن، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
5. جلاي ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات، سطيف، 2009/2010.
6. حطاب موراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
7. عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2010.
8. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
9. فريك يحيى، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012.
10. قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014.

11. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
12. محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
13. مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009.

### ثالثا: المجلات والدوريات

1. باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الإقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004.
2. سامية لحول، آيات الله مولحسان، أثر حقوق الملكية على تنافسية صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الإحياء، المجلد 18، العدد 21، جوان 2018.
3. سلمى قطاف، إتجاهات النمو في الأسواق الصيدلانية، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد رقم 16، 2016.
4. عبد الصمد علاق، إشكالية إستهلاك الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني.
5. محبوب مراد، محبوب فاطمة، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد رقم 70، العدد 70، 2018.
6. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003.
7. محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المجلد 2، 1989.
8. مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
9. ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة Ansoff، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 43، مارس 2016.

رابعاً: الملتقيات والمداخلات

1. طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 سبتمبر 2010.
2. عراقي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، نوفمبر 2010.

خامساً: القرارات، القوانين، المراسيم

1. الجريدة الرسمية رقم 05 الصادرة يوم 07 شوال 1418 هـ الموافق لـ 04 فبراير 1998 م، المرسوم التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998، المتعلق بحدود الربح القصوى عند الإنتاج والتوزيع والتوزيع التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري.
2. الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة يوم 29 صفر 1430 هـ الموافق لـ 25 فبراير 2009 م، القرار الصادر في 30 ديسمبر 2008، المتمم والمعدل للقرار الصادر في 30 نوفمبر 2008.
3. الجريدة الرسمية رقم 35 الصادرة يوم 20 رجب 1432 هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011 م، القرار الصادر في 08 مايو 2011، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية.
4. الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة يوم 4 شعبان 1430 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2009 م، الأمر رقم 01-09 الصادر في 22 يوليو 2009، المادة 58.
5. الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة يوم أول شعبان 1429 هـ الموافق لـ 03 أوت 2008 م، قانون رقم 13/08 مؤرخ في 20 جويلية 2008، يعدل ويتمم القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985م والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها.
6. الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة يوم 13 صفر 1437 هـ الموافق لـ 25 نوفمبر 2015 م، القرار الصادر في 09 يوليو 2015، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية.
7. الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم 16 ذو الحجة 1429 هـ الموافق لـ 14 ديسمبر 2008 م، القرار الصادر في 30 نوفمبر 2008، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية.
8. الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم 16 ذو الحجة 1429 هـ الموافق لـ 14 ديسمبر 2008 م، القرار الصادر في 30 نوفمبر 2008، المتعلق بمنع إستيراد قائمة من المنتجات الصيدلانية.

سادساً: مواقع الأنترنت

1. كريمة خلاص، وهيبة سليمان، الأدوية الجنيسة.. "سال المحرّب ولا تسال الطبيب"!، جريدة الشروق، 14/10/2018، على الموقع: <https://www.echoroukonline.com>

2. منح رخص استيراد الدواء للمستثمرين في الجزائر فقط، جزايرس نيوز، 2018/12/15، على الموقع: <https://www.djazairss.com/akhersaa/189606>.

المراجع باللغة الإنجليزية

I. Books

1. Achilles C. Costales and others, **Economics : Principles and Applications**, JMC Press, Philippines, 2000.
2. Adelman , M. **Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration. In Business Concentration and Price Policy**. Princeton University Press, USA, 1995.
3. Allan Layton and others, **Economics for Today**, 6<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2018.
4. Andreas Papatheodorou , **Corporate Rivalry and Market**, I.B. Tauris, USA , 2006.
5. Arleen J. Hoag, John H. Hoag, **Introductory Economics**, 4<sup>th</sup> edition, World Scientific, Uk, 2006.
6. Charles Hill, Gareth Jones, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2008.
7. Charles W. L. Hill, Gareth Jones, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 10<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, 2012.
8. D. E. Waldman, E.J. Jensen, **Industrial Organization: Theory and Practice**, 4<sup>th</sup> edition, Pearson, USA, 2013.
9. David Ahlstrom, Garry D. Bruton, **International Management: Strategy and Culture in the Emerging World**, Cengage Learning, USA, 2010.
10. Douglas C. West and others, **Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage**, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press, UK, 2015.
11. Farhad Analoui, Azhdar Karami, **Strategic Management in Small and Medium Enterprises**, Thomson Learning, Great Britain, 2003.
12. Gary S. Becker, **The Economic Approach to Human behavior**, The university of Chicago Press, USA, 1976.
13. George Norman, Darlene C. Chisholm, **Dictionary of Industrial Organization**, Edward Elgar, UK, 2014.
14. Ghai & Gupta, **Microeconomics Theory And Applications**, Sarup and Sons, India, 2002.
15. Haridas Jogdankar, **Basics of Entrepreneurship Development**, Laxmi Book Publication, USA, 2017.
16. Irvin B. Tucker, **Economics for Today**, 8<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2013.
17. Irvin Tucker, **Survey of Economics**, 6<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2008.
18. James Friedman, **Oligopoly Theory**, Cambridge University Press, USA, 1983.

19. Jean Tirole, **The Theory of Industrial Organization**, The MIT Press, Cambridge, 1988.
20. Jeffrey Church, Roger Ware, **Industrial Organization: A strategic approach**, Mc\_Hill Coompanies, USA, 2000.
21. Jie Xu, **Market Research Handbook: Measurement, Approach and Practice**, iUniverse, USA, 2005.
22. Joaquim Silvestre, **Public Microeconomics: Efficiency and Equity in Public Policy**, Edward Elgar, USA, 2012.
23. John Lipczynski and others, **Industrial Organization ; Competitive, Strategy, Policy**, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, UK, 2005.
24. Jon Groucutt and others, **Marketing: Essential Principles, New Realities**, Kogan Page Ltd, London, 2004.
25. Kapunda, Stephen M, **Industrial and Development Economics: An African Perspective**, CODESRIA, UK, 2017.
26. Kenneth D. George and others, **Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, USA, 1992.
27. Krishna G. Palepu and others, **Business Analysis and Valuation: Text and Cases**, Thomson Learning, Great Britain, 2007.
28. Lawrence Sullivan, **Handbook of the Law of Antitrust**, St. Paul MN: West Publishing Company, USA, 1977.
29. Luis M. B. Cabral, **Introduction to Industrial Organization**, The MIT Press, Cambridge, 2000.
30. M. L. Trivedi, **Managerial Economics : Theory and Applications**, Tata McGraw –Hill, New Delhi, 2002.
31. Magdalena Krekora, **Contract Manufacturing of Medicines**, 3<sup>rd</sup> edition, Kluwer Law International, USA, 2008.
32. Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1985.
33. Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, USA, 1980.
34. Michael E. Porter, **HBR's 10 Must Reads: On Strategy**, Harvard Business School, USA, 2011.
35. Michael E. Porter, **On Competition**, Harvard Business School, USA, 1998.
36. Mike W. Peng, **Global Strategy**, 2<sup>nd</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2009.
37. Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, **Industrial Economics: Issues and Perspectives**, 2<sup>nd</sup> edition, Palgrave Macmillan, London, 1994.
38. Pradeep S. Mehta, **A Functional Competition Policy for India**, Academic foundation, india, 2006.
39. R.R.Barthwal, **Industrial Economics: An introductory text book**, 2<sup>nd</sup> edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2004.
40. Richard B. McKenzie, Dwight R. Lee, **In Defense of Monopoly: How Market Power Fosters Creative Production**, The University of Michigan Press, USA, 2008.
41. Roger A. Arnold, **Economics**, 9<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2008.

42. Ronan McIvor, **The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management**, Cambridge University Press, U.K, 2005.
43. Sampat Mukherjee, **Modern Economic Theory**, 4<sup>th</sup> edition, New Age International Publishers, India, 2002.
44. Stephen A. Di Biase, **Applied Innovation: A Handbook**, Premier LLC, USA, 2014.
45. Theodore H. Moran, **Three Threats: An Analytical Framework for the CFIUS Process**, Peterson Institute for International Economics, USA, 2009.
46. Tolu Odugbemi, **A Textbook of Medicinal Plants from Nigeria**, University of Lagos Press, Nigeria, 2008.
47. W. L. Greene and others, **Predatory Pricing**, American Bar Association, USA, 1996.
48. William Boyes, Michael Melvin, **Microeconomics**, 10<sup>th</sup> edition, CENGAGE Learning, USA, 2015.

## II. Theses

1. Fiona Röder, **Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance**, PhD in Economics, St. Gallen University, Germany, 2007.
2. Gideon Gono, **Industrial Economic And Economic Development**, PhD in Strategic Management, School of business and Economics, Atlantic International University, 2007.
3. John R. Isaksen, **Upstream vertical integration and financial performance**, PhD in Economics and Management, Norwegian College of Fishery Science, UNIVERSITY OF TROMSØ, 2007.
4. Mary Jane Sheffet, **The Supreme Court and Predatory Pricing**, Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 13 , issue 1, 1994.
5. Nebojsa Stojcic , **Competitiveness, Restructuring and Firm Behaviour in Transition**, PhD in Economics and Business Economics , Staffordshire University, UK, 2011.

## III. Journals

1. E. Woodrow Eckard, **A Note on the Empirical Measurement of Vertical Integration**, The Journal of Industrial Economics, Vol. 28, N° 1 , Sep, 1979.
2. Khoi, L.N.D, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management: The case of Pangasius industry in the Mekong River Delta**, CAS Discussion paper, N. 55, Vietnam, 2007.
3. M. O. Lorenz, **Methods of measuring the concentration of wealth**, Publications of the American Statistical Association, Vol 9, N 70, June 1905.
4. Neslihan Arslan, **Huseyin Tatlidil : defining and measuring competitiveness- a comparative analysis of Turkey with 11 potential rivals**, international journal of basic and applied sciences, vol 12, N° 2, Pakistan, April 2012.
5. Revue de presse, Entrepreneurs de Progres, Jeudi 06 décembre 2018.

6. Richard Reed, Robert J. Defillippi, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage**, The Academy of Management Review, Vol 15, No.1, 1990.
7. Robert D. Atkinson: **competitiveness, innovation and productivity-clearing up the confusion**, the information technology and innovation foundation, USA, August 2013.
8. Zbigniew Matyjas, **The role of the Structure – Conduct – Performance for the development of Industrial Organization Economics and Strategic Mngement**, Journal of Positive Management, Vol 05, No 2.

#### IV. Reports

1. **7th International Exhibition for the Pharmaceutical Industry in North Africa**, MAGHREB PHARMA Expo 2018, 17, 19 Septembre 2018.
2. **Global Pharmaceuticals Industry Analysis and Trends 2023**, NAVADHI Market Research, March 04, 2019.
3. **HEALTHCARE & LIFE SCIENCES REVIEW ALGERIA**, PharmaBoardroom, February 2019.
4. **The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023: Forecasts and Areas to Watch**, iqvia Institute for human Data Science, January 2019.
5. **The Pharmaceutical Industry in Figures**, efpia: European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, Key Data, 2018.
6. Trade map : International trade statistics, <https://www.trademap.org>.
7. U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, **Horizontal Merger Guidelines**, USA, August 19, 2010.

#### V. Websites

1. <https://keydifferences.com/difference-between-industry-and-market.html>.
2. <https://www.profolus.com/topics/sector-vs-industry-vs-market-difference>.
9. <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>.
10. <https://www.statista.com/statistics/272181/world-pharmaceutical-sales-by-region/>.
11. <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/refer-table-four-firm-concentration-ratio-75-percent-b-592-percent-c-858-percent-d-725-per-q21195925>.
12. Agence nationale de développement de l'investissement, <http://www.andi.dz/index.php/fr/faq/88-faqs/163-dispositif-d-encouragement-et-dincitation>.
13. <https://www.marketresearchreports.com/blog/2019/01/30/world's-top-10pharmaceutical-companies-revenue>.

المراجع باللغة الفرنسية

I. Livres

1. J. L. Levet, **L'économie Industrielle en évolution les faits face aux théorie**, Ed. Economica, Paris, 2004.
2. J. L. Magakian , M. A. Payaud, **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie de L'entreprise**, 2<sup>nd</sup> Edition, Bréal, Paris, 2007.
3. Jean-Marie Ducreux et et autres, **Le Grand Livre de la Stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
4. K. Huynh, D. Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004.
5. Manuel Cartier et al: **Maxi Fiches De Stratégie**, DUNOD, Paris, 2010.
6. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris,1999.
7. Olivier Meier, **Dico du Manager : concepts, théories et pratiques**, DUNOD, Paris, 2009.
8. Philippe Aghion et autres, **Mécroéconomie**, Pearson education, France, 2010.
9. Yadolah Dodge, **Statistique : Dictionnaire Encyclopédige**, Springer, France, 2007.

II. Rapport

1. **BIOPHARM Rapport Annuel de Gestion**, 2017.
2. **ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA CONCURRENTIABILITÉ DU MARCHÉ DES MÉDICAMENTS À USAGE HUMAIN EN ALGÉRIE**, Consiel de la concurrence, 2018.
3. Lahouri ABED, **Enjeux et perspective de l'environnement pharmaceutique en Algérie**, Conseil national de l'ordre des pharmacies, Algérie, Novembre 2008.



# قائمة الملاحق

## الملحق 01: شرح لأهم المصطلحات

| المصطلح                                       | الشرح   |
|---|---|
| الإبتكار<br>Innovation                        | هو تقديم شيء جديد سواء كان هذا الجديد فكرة أو طريقة أو أداة.  |
| إتفاقيات TRIPS                                | هي إتفاقيات دولية تديرها منظمة التجارة العالمية تحدد المعايير الدنيا للقوانين المتعلقة بالعديد من أشكال الملكية الفكرية، وهي إختصار لـ " Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights".   |
| الإسم التجاري<br>Brand Name                   | وهو الإسم الذي يعطى من قبل المخابر الصيدلانية على غلاف و تعبئة الدواء عند تسويقه (إسم العلبه وليس الدواء)، هذا الإسم يتبع إما بنجمة (*) أو بحرف (R) داخل دائرة © والتي تعني أن المخبر له أولوية الإسم.  |
| الإقتصاد الجزئي<br>Microeconomics             | هو فرع من علم الإقتصاد، يهتم بتحليل ودراسة القرارات على مستوى الأفراد المستهلكين وكذا المنشآت المنتجة، وتأثير هذه القرارات على الآخرين.   |
| الإقتصاد القياسي<br>Econometrics              | هو أسلوب من أساليب التحليل الإقتصادي يهتم بالتقدير العددي أو الكمي للعلاقات بين المتغيرات الإقتصادية، معتمداً في ذلك على النظرية الإقتصادية، الرياضيات، الإحصاء، للوصول إلى هدفه الخاص بإختبار الفروض والتقدير ومن ثم التنبؤ بالظواهر الإقتصادية.   |
| الإنتاج في الوقت المحدد<br>Just in Time       | نشأ هذا المبدأ بسبب مشاكل تنظيم الإنتاج في اليابان ويعني الإنتاج في الوقت والكمية اللازمتين، هدفه الأساسي تقليص التأخير وكلفة الإنتاج.  |
| الإيراد الحدي<br>Marginal revenue             | يمكن تعريفه بأنه معدل أو مقدار التغير في الإيراد الكلي نتيجة التغير في الكمية المنتجة والمباعة بوحدة واحدة أي أنه إيراد الوحدة الإضافية المنتجة والمباعة.   |
| براءات الإختراع<br>Patents                    | يعرف الإختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها أي مخترع وتتيح حلاً عملياً حلاً فنياً جديداً لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا، بينما براءة الإختراع هي الشهادة أو السند الصادر عن جهات رسمية تخول صاحبها بنص القانون الحق في إحتكار إستغلال إختراعه بنفسه، أو بواسطة الغير من خلال عقود الترخيص ولمدة محددة.                        |
| التحالفات الإستراتيجية<br>Strategic Alliances | هي عقد بين شركتين أو أكثر لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات مع بقاء الأطراف المتحالفة مستقلة خارج إطار التحالف وغير خاضعة لبعضها البعض، والهدف من هذا التحالف هو السيطرة على المخاطر والتهديدات وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة والحصول على مزايا وأرباح مشتركة.  |
| التكافؤ الحيوي<br>Bioequivalence              | هو مصطلح يستخدم في علم الصيدلة لتقدير وتقييم التساوي الحيوي بين مستحضرين داوئيين من حيث الفعالية والتأثير داخل الجسم أو ما يعرف بأنه عدم وجود أي فرق إحصائي إعتباري يتعلق بالتوافر الحيوي للمادة الفاعلة في المستحضرات المتكافئة صيدلانياً أو المتبادلة صيدلانياً بعد إعطاء نفس الجرعة وتحت نفس الظروف في دراسة مصممة بشكل ملائم. |
| التكاليف الحدية<br>Marginal costs             | وهي تمثل مجموع التكاليف المتغيرة التي يتحملها المنشأة في سبيل إنتاج السلع أو الخدمات.   |

|   |   |
|---|---|
| نظرية جاء بها Ronald Coase عام 1937 للإجابة عن التساؤل الذي طرحه Robertson سنة 1928 من خلال مجلة Economica والمتعلق بسبب وجود المنشآت، ويقصد بتكاليف المعاملات تلك الكلف المتحققة نتيجة تبادل إقتصادي.  | تكاليف المعاملات<br>Transaction cost          |
| هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلبا على أداء المنشأة، مثل دخول منافسين جدد، أو نم القوة التفاوضية لدى الموردين أو الزبائن، تغيير أذواق المستهلكين،...إلخ.  | التهديدات<br>Threats                          |
| هو مجموعة من العمليات المتتالية في مصنع، حيث ينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى حتى يتم إنتاجه.   | خط الإنتاج<br>production line                 |
| مجموعة المنتجات المتشابهة والمتقاربة، فإما أنها تشبع نفس الحاجات، أو تستخدم معا، أو تباع لنفس مجموعة الزبائن، أو تباع من خلال نفس منافذ التوزيع، أو تقع في نطاق سعر معين.   | خط المنتجات<br>Product line                   |
| هي مؤشر لقياس الأداء توضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة، وهي تعبر عن العلاقة بين الأرباح التي تحققتها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في ذلك.   | الربحية<br>Profitability                      |
| يقصد بالزبائن أو العملاء مختلف الاطراف الذين يتعاملون مع المنشأة أو تربطهم علاقة معينة بها.   | الزبائن<br>Customers                          |
| هي الهيكل الذي تستخدمه المنشأة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل عملية تنفيذ إستراتيجيتها، حيث تساعدنا سلسلة القيمة على فهم طبيعتها الداخلية وتصوير هيكل قدراتها من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات، وتستخدم للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل نقاط القوة وماتحتاج إلى تحسينها، والفرص لتطوير الميزة التنافسية. | سلسلة القيمة<br>Value Chain                   |
| مصطلح يشير إلى الأسواق المتحررة من تدخلات الحكومات و قيودها.  | السوق الحر<br>Free market                     |
| مختلف التدابير والإجراءات التي تلجأ إليها الحكومة لمراقبة التحولات في الصناعة وتنفيذ سياسات معينة باستخدام وسائل متعددة كالتعريف الجمركية.  | السياسات الصناعية<br>Industrial policies      |
| هي إلتزام وثيق بين شركتين أو أكثر تتشارك في رؤية واحدة، لها أهداف مشتركة وخطة تخصص من خلالها الموارد المتبادلة بين الشركاء الإستراتيجيين.   | الشراكة الإستراتيجية<br>Strategic partnership |
| هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنشأة، فالفرصة تتعلق بموقف إيجابي موات يتوفر في بيئة المنشأة والذي بإمكانها إستغلاله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها.   | الفرص<br>Opportunities                        |
| هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بغض النظر عن التكلفة.   | الفعالية<br>Effectiveness                     |

|   |  |
|---|--|
| هو قانون يصف ما يحدث للنتاج من تغير في الكمية المستخدمة من أحد عناصر الإنتاج مع بقاء الكمية المستخدمة من العناصر الإنتاجية الأخرى ثابتة، فوفقاً لهذا القانون فإنه كلما أضيفت وحدات متماثلة من عنصر الإنتاج المتغير إلى الوحدات الثابتة فإن الإنتاج يزداد بشكل متزايد.           | قانون الغلة المتزايدة<br>Law of Increasing Returns   |
| هي القابليات الأساسية والموارد الفريدة ونقاط القوة التي تملكها المنشأة والتي ينتج عنها مزايا تنافسية يصعب على المنشآت الأخرى تقليدها ومحاكاتها.   | القدرة الجوهرية<br>Core Competence                   |
| يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى درجة الإحتكار الناجمة عن العناصر المكونة لهيكل الصناعة، حيث يعطي الإحتكار للمنشأة درجة من التحكم والسيطرة على السعر وعلى الإنتاج ونوعية المنتجات التي تقوم ببيعها.   | قوة السوق<br>Market Power                            |
| هي تحقيق الهدف بطريقة صحيحة وبأقل تكلفة ممكنة، ويكون ذلك من خلال إستخدام المدخلات والطاقة التي يمتلكها الفرد والجهد والمال، وكل ذلك يصب في تحقيق أكبر منفعة ممكنة، أي هي التخصيص الأمثل للموارد.  | الكفاءة<br>Efficiency                                |
| يقصد بهذا المصطلح مجموعة المنشآت أو الشركات التي تتبع نفس الإستراتيجية في صناعة معينة.  | المجموعات الإستراتيجية<br>Strategic groups           |
| المخاطرة بالبيع والشراء بناء على توقع تقلبات الأسعار بغية الحصول على فارق الأسعار.  | المضاربة<br>Speculation                              |
| هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان إنسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية، وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول، تضم منظمة التجارة العالمية 164 دولة عضو إضافة إلى 20 دولة مراقبة. | المنظمة العالمية للتجارة<br>World Trade Organization |
| تعني أن تكون السلعة أو الخدمة موجودة ومتاحة للمستهلك وفي الوقت الذي يطلبها فيه.   | المنفعة الزمنية<br>Time Utility                      |
| إن لكل سلعة أو خدمة سعر في السوق، وبالتالي فإن نظرية الطلب هي التي تدرس كيف يتكون هذا السعر؟ ولماذا يتغير؟ وتعتبر نظرية الطلب أساس منحنى الطلب، والذي يربط رغبة المستهلك بعدد البضائع المتاحة.  | نظرية الطلب<br>Demand theory                         |
| هي إستعارة إبتكرها الإقتصادي آدم سميث، حيث يرى بأن الفرد الذي يقوم بالإهتمام بمصلحته الشخصية يساهم أيضاً في إرتقاء المصلحة الخيرة لمجتمعه ككل، وإستخدم هذا المصطلح في إشارة إلى توزيع الدخل.  | اليد الخفية<br>Invisible hand                        |

## الملحق 02: لمحة عن أهم الباحثين

| إسم الباحث        | لمحة مختصرة عنه  |
|-------------------|--|
| Adam Smith        | عالم إقتصاد إسكتلندي، يُعدّ مؤسس علم الإقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الإقتصاد السياسي، اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: "نظرية الشعور الأخلاقي" (1759)، وكتاب "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها" (1776)، ويعدّ من أكثر المفكرين الإقتصاديين تأثيرًا في إقتصاديات اليوم.                                 |
| Adolf Berle       | هو محام ومعلم ومؤلف ودبلوماسي أمريكي، اشتهر بعمله الرائد في مجال حوكمة الشركات الذي شارك في تأليفه مع الإقتصادي Gardiner Means.  |
| Alfred Marshall   | إقتصادي بريطاني وكان من أكثر الإقتصاديين تأثيرًا في عصره. اشتهر بكتابه "مبادئ الإقتصاد" (1890) حيث كان الكتاب المهيمن لتدريس الإقتصاد لفترة طويلة في إنجلترا، شرح من خلاله الأفكار الرئيسة للإقتصاد مثل العرض والطلب، المنفعة الحدية، كلفة الإنتاج. ويعتبر من أهم مؤسسي علم الإقتصاد الحديث. |
| Corrado Gini      | عالم إحصاء وإجتماع إيطالي أطلق نظريته سنة 1920 حول الدخول العالمية والإحصاء، إهتم بدراسة العلوم الإجتماعية وبالتغيرات التي تطرأ على المجتمع. له معامل إحصائي يُعرف بمعامل جيني، يقيس درجة الإرتباط بين توزيع المداخل ومعطيات التنمية.  |
| David Ricardo     | إقتصادي إنجليزي وهو مكتشف قانون الغلة سنة 1817، ولهذا القانون شهرة في علم الإقتصاد ترقى إلى شهرة قانون الجاذبية في علم الفيزياء.   |
| Edward Chamberlin | إقتصادي أمريكي، قدم مساهمات كبيرة في الإقتصاد الجزئي والإقتصاد الصناعي وخاصة فيما يتعلق بنظرية المنافسة وخيارات المستهلك وعلاقتها بالأسعار، وهو أول من جاء بمصطلح تمييز المنتجات، كما جاء بنظرية المنافسة الإحتكارية والتي كادت أن تقضي على نظرية المنافسة الكاملة.                          |
| Edwarde Mason     | إقتصادي أمريكي وبروفيسور في جامعة Harvard، اشتهر بأعماله في الإقتصاد الصناعي وكان ملهماً لتلميذه Joe Bain وذلك بسبب نموذج هيكل - سلوك.   |
| Frank Knight      | إقتصادي أمريكي ويعتبر من المؤسسين الأوائل لمدرسة شيكاغو، وهو أول من قام بوضع نموذج المنافسة الكاملة.   |
| Frederic Scherer  | إقتصادي أمريكي وخبير في الإقتصاد الصناعي، نشر العديد من الكتب المتعلقة بالهيكل الصناعي والأداء الإقتصادي (1970، 1980، 1990).   |
| Gardiner Means    | إقتصادي أمريكي، عمل جنباً إلى جنب مع Adolf Berle في مجال حوكمة الشركات، كما عمل مستشاراً إقتصادياً لدى Franklin Roosevelt.   |
| George Stigler    | من أشهر الباحثين في علم الإقتصاد الجزئي، تناولت معظم أبحاثه الإقتصاد الصناعي وإعتبره شكل آخر للإقتصاد الجزئي   |
| Harold Hotelling  | كان إحصائياً رياضياً أمريكياً وإقتصادياً مؤثراً، عرف بوضعه قانون Hotelling لتمييز المنتجات.  |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>خبير إقتصادي فرنسي، تحدى فكرة التوازن الإقتصادي وانتقد أعمال آدم سميث حيث اعتبر بأنها تركز كثيرا على الثروة وتتجاهل الإنسان، كان من أوائل من أثاروا الشك حول فكرة الإنسجام بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة. كما كان من أنصار تدخل الدولة.</p>   | <p><b>Jean Sismondi</b></p>     |
| <p>إقتصادي فرنسي وباحث في الإقتصاد الصناعي ونظرية اللعب، والخدمات المصرفية والمالية، في عام 2014 حصل على جائزة نوبل التذكارية في العلوم الإقتصادية لتحليله لقوة السوق والتنظيم.</p>   | <p><b>Jean Tirole</b></p>       |
| <p>هي إقتصادية سويدية والمرأة الوحيدة التي ولدت قبل عام 1930 والتي يمكن إعتبارها خبيرة إقتصادية كبيرة، وهي صاحبة نظرية المنافسة غير الكاملة.</p>  | <p><b>Joan Robinson</b></p>     |
| <p>إقتصادي أمريكي أشتهر بأعماله في الإقتصاد الصناعي، حيث قام بتطوير نموذج هيكل-سلوك لمعلمة Edwarde Mason ليضيف بعدا ثالثا هو الأداء، كما كان من الأوائل الذين تطرقوا لعوائق دخول إلى الصناعة بالإضافة إلى التركيز الصناعي وقوة الصناعة.</p>   | <p><b>Joe Bain</b></p>          |
| <p>إقتصادي بريطاني وعضو بارز في قسم الإقتصاد في كلية لندن للإقتصاد، وهو معروف بتعريفه المقترح للإقتصاد، وجهوده الفعالة في تحويل الإقتصاد الأنجلوسكسوني من إتجاهه المارشالي. يشتهر بهذا الاقتباس "البشر يريدون ما لا يمكنهم الحصول عليه".</p>  | <p><b>Lionel Robbins</b></p>    |
| <p>خبير إقتصادي أمريكي والذي طور منحى لورنز في عام 1905 لوصف التفاوت في التوزيع.</p>  | <p><b>Lorenz</b></p>            |
| <p>باحث في الإقتصاد الصناعي، تركز أبحاثه على المنافسة في الصناعة من منظور إستراتيجي ومكافحة الإحتكار.</p>   | <p><b>Luis Cabral</b></p>       |
| <p>بروفيسور في مدرسة هارفرد للأعمال وهو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق، أعماله معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.</p> <p>ألف 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الإستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول، والمنافسة. فاز ستة مرات بجائزة ماكنزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، وهو المؤلف الأكثر ذكراً في مجال الأعمال والإقتصاد.</p> <p>وأكثر مايركز بورتر عليه في أهدافه الأكاديمية هو كيف لشركة أو منطقة ما بناء ميزة تنافسية وتطوير إستراتيجية تنافسية (تنافسية الأمم، المناطق والمدن)، وحلول لمشاكل اجتماعية. وهو أيضاً عضو زميل في منظمة الإدارة الإستراتيجية. من أهم إسهاماته مايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الميزة التنافسية؛</li> <li>-القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر؛</li> <li>-المجموعات الإستراتيجية؛</li> <li>-سلسلة القيمة؛</li> <li>-الإستراتيجيات العامة في قيادة التكلفة، وتميز المنتج والتركيز؛</li> <li>-إستراتيجيات تموضع السوق حسب التنوع، حسب الرغبات، أو حسب الوصول؛</li> <li>-الإستراتيجيات العالمية؛</li> <li>-مجموعات بورتر للجدارات لتحقيق التنمية الإقتصادية الإقليمية؛</li> <li>-نموذج الألماسة.</li> </ul> | <p><b>Michael E. Porter</b></p> |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <p>إقتصادي أمريكي حائز على جائزة نوبل في العلوم الإقتصادية عام 2009 في نفس الفكرة التي قدمها Ronald Coase، قام بدمج فكرة Ronald Coase لتكاليف المعاملات ونظرية الرشد المقيد لسايمون وطور نظرية تكاليف المعاملات.</p>                        | <p><b>Oliver E. Williamson</b></p>   |
| <p>إسمه الكامل Philip Walter Sawford Andrews، وهو أحد الباحثين في الإقتصاد الصناعي الذين إهتموا بدراسة وتحليل سلوك المنشآت الصناعية، رفض نظرية التوازن والإستقرار في الصناعة ووصفها بالميل نحو الإحتكار والقدرة على المنافسة لمدى طويل.</p> | <p><b>P.W.S. Andrews</b></p>         |
| <p>رونالد هاري كوز إقتصادي وأكاديمي بريطاني، تأثر كثيرا بأفكار المدرسة الكلاسيكية إلا أنه تجاوز أفكار هذه المدرسة ويظهر هذا من خلال ما سماه بتكاليف التبادل أو تكاليف المعاملات والتي حاز بسببها على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1991.</p>   | <p><b>Ronald Coase</b></p>           |
| <p>هو عالم منطق وإقتصادي إنكليزي، وأستاذ بجامعة مانشستر ولندن، وواحد من أوائل من استخدموا المنهج الرياضي في التحليل الإقتصادي، وهو من المساهمين في وضع نظرية "القيمة والمنفعة".</p>   | <p><b>William Stanley Jevons</b></p> |

الملحق 03: قائمة الأسواق التي تستورد منها الجزائر

| Exporters                | Imported value in 2013 | Imported value in 2014 | Imported value in 2015 | Imported value in 2016 | Imported value in 2017 | Imported value in 2018 |
|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| France                   | 998,504                | 1,050,468              | 833,036                | 665,057                | 608,848                | 637,196                |
| Switzerland              | 246,456                | 319,769                | 201,754                | 174,183                | 178,971                | 212,346                |
| Netherlands              | 37,095                 | 69,780                 | 56,825                 | 91,368                 | 116,197                | 140,327                |
| Germany                  | 98,774                 | 134,797                | 95,176                 | 163,941                | 166,739                | 137,365                |
| Belgium                  | 164,664                | 173,013                | 147,364                | 133,887                | 117,435                | 134,135                |
| United Kingdom           | 16,263                 | 20,179                 | 21,069                 | 61,699                 | 99,246                 | 106,015                |
| India                    | 47,044                 | 47,669                 | 57,719                 | 59,133                 | 61,886                 | 75,092                 |
| Jordan                   | 114,288                | 80,837                 | 66,116                 | 91,326                 | 63,722                 | 70,454                 |
| Italy                    | 41,540                 | 43,027                 | 35,417                 | 35,876                 | 37,384                 | 47,270                 |
| Austria                  | 43,999                 | 40,515                 | 21,496                 | 23,386                 | 29,606                 | 43,253                 |
| Spain                    | 50,123                 | 47,228                 | 53,208                 | 42,100                 | 40,693                 | 23,416                 |
| China                    | 12,878                 | 9,291                  | 12,864                 | 11,134                 | 16,658                 | 19,776                 |
| Sweden                   | 0                      | 0                      | 5,203                  | 27,530                 | 27,339                 | 17,885                 |
| Turkey                   | 14,830                 | 4,885                  | 8,482                  | 12,445                 | 13,862                 | 12,235                 |
| Korea, Republic of       | 4,123                  | 7,909                  | 9,661                  | 7,553                  | 10,794                 | 10,584                 |
| Ireland                  | 4,322                  | 3,554                  | 4,037                  | 6,685                  | 6,220                  | 10,275                 |
| Norway                   | 6,899                  | 8,527                  | 6,854                  | 3,673                  | 4,127                  | 5,688                  |
| Hungary                  | 2,144                  | 4,300                  | 3,370                  | 4,978                  | 4,668                  | 5,188                  |
| United States of America | 16,543                 | 21,919                 | 22,627                 | 24,922                 | 17,410                 | 4,501                  |
| Cyprus                   | 2,458                  | 510                    | 818                    | 1,859                  | 2,116                  | 4,087                  |
| Greece                   | 13                     | 1,794                  | 976                    | 1,101                  | 376                    | 2,339                  |
| Egypt                    | 2,535                  | 2,129                  | 1,236                  | 1,259                  | 1,717                  | 1,899                  |
| Canada                   | 383                    | 468                    | 135                    | 889                    | 949                    | 1,778                  |
| Argentina                | 2,457                  | 7,885                  | 4,992                  | 3,782                  | 3,120                  | 1,441                  |
| Morocco                  | 1,187                  | 2,692                  | 1,836                  | 2,094                  | 964                    | 1,193                  |
| Denmark                  | 41,385                 | 39,599                 | 19,924                 | 24,498                 | 158                    | 1,063                  |
| Serbia                   | 5,469                  | 1,672                  | 2,295                  | 2,844                  | 2,735                  | 997                    |
| Uruguay                  | 351                    | 443                    | 362                    | 660                    | 364                    | 669                    |
| Poland                   | 459                    | 440                    | 739                    | 260                    | 551                    | 644                    |

|                             |        |        |        |        |        |     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Malaysia                    | 0      | 22     | 0      | 21     | 22     | 557 |
| Slovenia                    | 592    | 1,365  | 358    | 344    | 414    | 429 |
| Bulgaria                    | 569    | 938    | 648    | 782    | 277    | 376 |
| Brazil                      | 383    | 963    | 642    | 556    | 1,100  | 355 |
| Mexico                      | 8,959  | 3,134  | 644    | 1,513  | 718    | 341 |
| Lebanon                     | 0      | 0      | 45     | 41     | 180    | 299 |
| Czech Republic              | 184    | 194    | 638    | 690    | 237    | 229 |
| Lithuania                   | 0      | 0      | 0      | 117    | 194    | 229 |
| South Africa                | 0      | 0      | 0      | 221    | 0      | 206 |
| New Zealand                 | 0      | 48     | 118    | 73     | 95     | 158 |
| Pakistan                    | 425    | 316    | 309    | 118    | 47     | 154 |
| Australia                   | 148    | 486    | 152    | 50     | 0      | 145 |
| Croatia                     | 0      | 0      | 0      | 207    | 191    | 92  |
| Portugal                    | 14,064 | 8,361  | 8,016  | 5,125  | 520    | 60  |
| Bosnia and Herzegovina      | 136    | 0      | 0      | 0      | 125    | 39  |
| Thailand                    | 0      | 0      | 0      | 99     | 46     | 34  |
| Belarus                     | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0   |
| Chile                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0   |
| El Salvador                 | 288    | 168    | 217    | 178    | 222    | 0   |
| Finland                     | 784    | 1,112  | 4      | 257    | 83     | 0   |
| Romania                     | 4,885  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0   |
| Singapore                   | 113    | 117    | 0      | 144    | 1      | 0   |
| United Arab Emirates        | 14,018 | 15,799 | 4,421  | 6,652  | 22,981 | 0   |
| Saudi Arabia                | 44,624 | 47,577 | 37,731 | 44,061 | 20,560 | 0   |
| Tunisia                     | 7,002  | 6,615  | 4,924  | 6,494  | 5,407  | 0   |
| Palestine, State of         | 1,037  | 773    | 2,360  | 1,568  | 0      | 0   |
| الوحدة: مليون دولار أمريكي. |        |        |        |        |        |     |

Source : **Trade map : International trade statistics**, <https://www.trademap.org>.

الملحق 04: قائمة الأسواق التي تصدر لها الجزائر الأدوية

| Importers       | Exported value in 2013 | Exported value in 2014 | Exported value in 2015 | Exported value in 2016 | Exported value in 2017 | Exported value in 2018 |
|-----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| France          | 1,603                  | 0,560                  | 0,343                  | 2,504                  | 1,481                  | 1,670                  |
| Belgium         | 0,004                  | 0,003                  | 0                      | 0,137                  | 0,864                  | 0,356                  |
| Belarus         | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0,485                  |
| Saudi Arabia    | 0,443                  | 0,448                  | 0,409                  | 0,589                  | 0,492                  | 0                      |
| Uruguay         | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0,069                  |
| Spain           | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0,383                  |
| Poland          | 0                      | 0                      | 0,299                  | 0,518                  | 0,472                  | 0,036                  |
| Libya, State of | 0,351                  | 0                      | 0,074                  | 0,506                  | 0,335                  | 0                      |
| Mali            | 0,041                  | 0,024                  | 0,113                  | 0,206                  | 0,308                  | 0                      |
| Mauritania      | 0,093                  | 0,099                  | 0,302                  | 0,146                  | 0,269                  | 0,239                  |
| South Africa    | 0                      | 0                      | 0                      | 0,211                  | 0,222                  | 0,161                  |
| Côte d'Ivoire   | 0                      | 0,052                  | 0,330                  | 0,153                  | 0,148                  | 0,530                  |
| Italy           | 0,006                  | 0,003                  | 0,001                  | 0,213                  | 0,147                  | 0,094                  |
| Morocco         | 0,033                  | 0,139                  | 0,259                  | 0,103                  | 0,106                  | 0,180                  |
| Lebanon         | 0                      | 0                      | 0                      | 0,093                  | 0,72                   | 0                      |
| Jordan          | 0,153                  | 0,105                  | 0,144                  | 0,155                  | 0,066                  | 0,116                  |
| Iraq            | 0                      | 0                      | 0                      | 0,003                  | 0,045                  | 0                      |
| Ireland         | 0,011                  | 0,015                  | 0,015                  | 0,061                  | 0,033                  | 0                      |
| Tunisia         | 0,142                  | 0                      | 0,030                  | 0,033                  | 0,028                  | 0                      |
| Burkina Faso    | 0                      | 0,006                  | 0,008                  | 0,002                  | 0,027                  | 0,049                  |
| Germany         | 0,014                  | 0,005                  | 0,002                  | 0,004                  | 0,021                  | 0                      |
| Viet Nam        | 0,018                  | 0                      | 0,017                  | 0,017                  | 0,021                  | 0                      |
| United Kingdom  | 0,020                  | 0,011                  | 0,007                  | 0,066                  | 0,020                  | 0                      |
| Niger           | 0,023                  | 0,026                  | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      |
| Guinea          | 0,039                  | 0,358                  | 0,090                  | 0                      | 0                      | 0                      |
| South Sudan     | 0                      | 0                      | 0,021                  | 0                      | 0                      | 0                      |
| Australia       | 0                      | 0                      | 0                      | 0,026                  | 0                      | 0                      |

|  |       |       |       |       |   |   |
|--|-------|-------|-------|-------|---|---|
| <b>Bolivia,<br/>Plurinational<br/>State of</b> | 0,268 | 0     | 0     | 0     | 0 | 0 |
| <b>Cabo Verde</b>                              | 0     | 0     | 0     | 0,129 | 0 | 0 |
| <b>Denmark</b>                                 | 0     | 0     | 0     | 0,852 | 0 | 0 |
| <b>Greece</b>                                  | 0     | 0     | 0     | 0,041 | 0 | 0 |
| <b>Senegal</b>                                 | 0,150 | 0     | 0,020 | 0,234 | 0 | 0 |
| <b>Sudan</b>                                   | 0,041 | 0     | 0     | 0     | 0 | 0 |
| <b>Sweden</b>                                  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0 | 0 |
| <b>Togo</b>                                    | 0,011 | 0,024 | 0     | 0     | 0 | 0 |
| <b>Turkey</b>                                  | 0     | 0     | 0     | 0,134 | 0 | 0 |
| الوحدة: مليون دولار أمريكي.                    |       |       |       |       |   |   |

Source : **Trade map : International trade statistics**, <https://www.trademap.org>.