

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم تجارية  
تخصص: تسويق صناعي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
رقم: .....

تحت عنوان:

# الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

## دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: تسويق صناعي

من إعداد الطلبة:

معضادي الجودي – محمدي كريم

لجنة المناقشة

رئيسيا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ جعيجع نبيلة
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عميش سميرة
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ سليم إلياس

السنة الجامعية : 2022-2023



## \*\* شكر و عرفان \*\*

الشكر والعرفان لله على نعمته الظاهرة والباطنة، ولرسوله صلى الله عليه وسلم

الذي وضع طريق المستقيم.

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان للأساتذة الدكتور عميش سميرة عرفانا منا  
بالمجهودات التي بذلناها معنا لإنجاز هذا العمل وما قدمته من نصائح وتوجيهات طيبة،  
من أجل إنجاز البحث.

كما لا يفوتنا أن أقدم بالشكر الجزيل لكل القائمين على مجمع صيدال بالجزائر

على حسن استقبالهم والتسهيلات المقدمة لي لإنجاز هذا العمل

والشكر موصول لكل من كان لنا عوناً في إنجاز هذا العمل الجليل

والى كل من أشعل شمعة في درب عملي وإلى من وقف على المنابر وأعطى من

حصيلة فكره لينير دربي

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والنجارية وعلوم النسيير

# \*\* إهداء \*\*

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد:  
إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل  
إسعادي على الدوام - أمي الحبيبة  
نسير في دروب الحياة ويبقى يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلك، صاحب  
الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يدخل على طفلة حياتي (والذي العزيز)  
إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب  
إلى عائلتي وأبنائي  
إلى صديقي الذي شاركني في إنجاز هذه المذاكرة  
إلى كل أصدقائي ومعارفي الذين أجلمهم وأحترهم

معضادي الجودي - محمدي كريمة

# الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

## دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية في الجزائر - دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، حيث تم التعرف على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى مفهوم منتجات صناعة الأدوية، حيث تمت الدراسة الميدانية بمجمع صيدال بالجزائر، وقد تم الاعتماد على الوثائق والإحصائيات المقدمة من طرف المؤسسة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر اتسم بالتطور الإيجابي؛
  - يسعى كل من مجمع صيدال إلى تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
  - الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر في تطور من خلال الاعتماد على المؤشرات التالية: زيادة الحصة السوقية تنافسية زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن؛
- الكلمات المفتاحية:** الأداء التسويقي، منتجات صناعة الأدوية، مجمع صيدال بالجزائر

### Abstract :

This study was aimed at identifying the reality of the marketing performance of pharmaceutical products in Algeria. The case study of the SAIDAL complex in Algeria, where the marketing performance was identified, as well as the concept of pharmaceutical products. The field study was conducted in SAIDAL complex in Algeria. The documents and statistics provided by the Foundation were relied upon as a tool for gathering information.

The study found several findings, the most important of which were:

- The level of marketing performance at the SAIDAL complex in Algeria was characterized by positive development;
- The SAIDAL complex seeks to achieve superiority before competing enterprises;
- The marketing performance of the SAIDAL complex in Algeria is evolving by relying on the following indicators: increasing the competitive market share by increasing its profits, increasing customer loyalty;

**Keywords:** Marketing Performance, Pharmaceutical Industry Products, SAIDAL Complex, Algeria

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري: للأداء التسويقي ومنتجات صناعة الأدوية</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي
6	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي
09	المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء التسويقي
11	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء التسويقي
15	المبحث الثاني: ماهية صناعة الأدوية_
15	المطلب الأول: مفهوم الصناعة الدوائية
16	المطلب الثاني: تطور مفهوم صناعة الأدوية
19	المطلب الثالث: خصائص منتجات صناعة الأدوية
21	المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية
21	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية
25	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية
27	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الجانب التطبيقي: دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال بالجزائر
37	المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال

42	المطلب الثاني: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال
47	المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال
52	المبحث الثاني: واقع التسويق بمجمع صيدال
52	المطلب الأول: منتجات مجمع صيدال بالمسيلة
54	المطلب الثاني: السعر
58	المطلب الثالث: التوزيع
59	المطلب الرابع: استراتيجية الترويج
61	المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال
61	المطلب الأول: مؤشر ربحية رقم الأعمال
61	المطلب الثاني: مؤشر فعالية وظيفة التسويق
62	المطلب الثالث: مؤشر تنافسية المجمع
63	المطلب الرابع: مؤشر تكاليف التسويق لمجمع صيدال
64	المطلب الخامس: تطور قيمة الزبائن بالمجمع
68	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# مقدمة عامة





تشهد الساحة العالمية تغيرات متسارعة في شتى المجالات، مما أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بما فيها الدول النامية كالجزائر، أين عرفت في الآونة الأخيرة إصلاحات شملت كل قطاعات الاقتصاد الوطني ومنها المؤسسات الاقتصادية، ومجمع صيدال لصناعة الأدوية مثال على ذلك. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق التنمية والرفع من مستوى أداء المؤسسات، إلا أن الأداء التسويقي لم يحض بالاهتمام الكافي من طرف متخذي القرار في المؤسسات، الأمر الذي جعل مستوى أدائها وخاصة في المجال التسويقي ظل منخفضا نسبيا. ويتجلى إهمال البعد التسويقي في غياب التركيز على النواحي التالية: حاجات السوق الجزائرية، طلبات الزبائن وردود أفعالهم، الأدوات والسياسات التسويقية المنتج، السعر التوزيع، الترويج).

ومن ثم فإن عدم إدراج هذه النواحي ببرامج الإصلاحات الاقتصادية في الدول جعل من الصعوبة بمكان الدخول إلى اقتصاد السوق دون تركيز الاهتمام على الأداء التسويقي المتضمن الاستغلال الأمثل لموارد التسويق وبلوغ أهدافه. وعلى اعتبار تحسين مستوى الأداء التسويقي أصبح ضرورة ملحة، جاءت هذه الدراسة ليتناول الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية بالتركيز على مجمع صيدال كدراسة حالة، وهذا ما سنتناوله في هذه الدراسة خلال من فصلين وهما: الفصل الأول نتاولنا فيه مفاهيم عامة للأداء التسويقي ومنتجات صناعة الدوية، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى تشخيص وضعية الأداء التسويقي بمجمع صيدال خلال الفترة 2010-2019.

### الإشكالية:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الخاصة بدراستنا وهي:

ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية - دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر الربحية؟

2- ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر فعالية وظيفة التسويق؟



## مقدمة عامة

3- ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر التنافسية؟

4- ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية؟

5- ما هو مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر تطور قيمة الزبائن؟

### 3-أهداف الدراسة:

- إبراز مفهوم وأهمية موضوع الأداء والأداء التسويقي ومختلف المؤشرات التي يتم استخدامها لتقييمه؛
  - إبراز مفهوم منتجات صناعة الأدوية بالجزائر؛
  - التعرف على المجمع الصناعي صيدال بالجزائر من الناحية التسويقية؛
  - التعرف على مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر الربحية
  - التعرف على مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر فعالية
  - وظيفة التسويق
  - التعرف على مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر التنافسية
  - التعرف على مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية
  - التعرف على مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر تطور قيمة الزبائن
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أنّ كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها التسويقي مقارنة بمنافسيها، ونظرا للأهمية المتزايدة للتوجه السوقي وأثره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة هو نتيجة وامتداد طبيعي للمفهوم التسويقي الذي يهتم بالتركيز على التوجه بالزبون دون إهمال التركيز على المنافسين، ولأن



## مقدمة عامة

أهمية التوجه السوقي في قطاع الصناعات الدوائية يتطلب من صيدال تعزيز مستويات أدائها التسويقي بالتعرف على احتياجات زبائنها وتحركات منافسيها في قطاعها، كما أنّ هذا التوجه يعطي القدرة للمؤسسة على اقتناص الفرص السوقية وتجنب التهديدات.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات لاختيار هذا الموضوع انطلاقاً من المكانة التي يحتلها التسويق في العالم، نظراً لزيادة طلب المستهلكين واتساع ثقافتهم الاستهلاكية، في ظل المنافسة الشديدة بين المنتج المحلي والمنتج المستورد الذي يمتاز بالسعر والجودة، وهو ما خلق زيادة الحدة التنافسية بين المؤسسات، مما أدى بالمؤسسات الوطنية السعي لصياغة استراتيجية تسويقية فعّالة ومزيج تسويقي ملائم للمحافظة على أسواقها الحالية والبحث عن أسواق جديدة لتعزيز مكانتها ومركزها التنافسي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير وتحسين أدائها في السوق بما يولّد المعلومات الضرورية والكافية.

- الحداثة النسبية للموضوع ونقص الدراسات في هذا الجانب خاصة على مستوى المؤسسة محل الدراسة؛

- موضوع يتماشى وطبيعة التخصص الدراسي؛

### منهج وأدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري حيث يعتبر الأنسب لوصف متغيري الدراسة المتمثلين في الأداء التسويقي وكذا منتجات الصناعة الدوائية وذلك لتوضيح مختلف المفاهيم أما في جزء تطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

كما تم الاعتماد على المراجع المختلفة بالإضافة إلى وثائق وإحصائيات مجمع صيدال بالجزائر كوسيلة لجمع المعلومات والإحصائيات حول مؤشرات الدراسة من أجل القيام بالجانب التطبيقي للدراسة.

### الإطار الزمني والمكاني:

- الحدود المكانية: جرت الدراسة في المجمع الصناعي صيدال بالجزائر.

- الحدود الزمانية: 2023/05/15 إلى 2023/05/30



## عوائق الدراسة

ككل بحث علمي واجهتنا العديد من الصعوبات لإتمام هذه الدراسة من بينها قلة المراجع المتخصصة وإن وجدت فأغلبها باللغات الأجنبية بالإضافة إلى نقص الإحصائيات خاصة للسنوات الأخيرة مما دفعنا إلى التوقف عند سنة 2019 فقط دون السنوات الأخيرة.

## هيكل الدراسة:

للإمام بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيم دراستنا إلى فصلين، الفصل الأول نظري تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ماهية صناعة الأدوية، وأخيرا المبحث الثالث الذي أدرجنا فيه تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية. أما الفصل الثاني فكان الجانب التطبيقي من الدراسة والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كذلك، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مجمع صيدال بالجزائر، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع التسويق بمجمع صيدال بالجزائر، وأخيرا المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تقييم الأداء التسويقي بمجمع صيدال بالجزائر. وختمنا الدراسة بمجموعة من النتائج والاقتراحات، وأخيرا خاتمة كانت عبارة عن حوصلة لما تم استخلاصه من هذه الدراسة.

# الجزء النظري

الإطار النظري للأداء التسويقي ومنتجات

صناعة الأدوية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات النمو والبقاء كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنشآت الصناعية، حيث يعتبر الأداء التسويقي لرجال التسويق من أهم الأسس التي تحسن من أداء المؤسسة ككل والذي يسمح لها القيام بالنشاط المنوط بها لتحقيق أهدافها، ونظراً لأهمية هذا الأداء في المؤسسة وجب الإشارة إلى مختلف التعريفات التي أسندت إلى الأداء التسويقي إلى جانب أهميته. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود لاختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه، مع العلم أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.

كما أن منتجات صناعة الأدوية تمثل جزءاً أساسياً من الرعاية الصحية وتلعب دوراً حاسماً في الوقاية من الأمراض وتشخيصها وعلاجها، وتتنوع هذه المنتجات بشكل كبير وتشمل العديد من الأشكال والأصناف المختلفة التي تلبى احتياجات متنوعة للمرضى والمجتمعات، حيث تعتمد صناعة الأدوية على البحث العلمي والابتكار لتطوير منتجات فعالة وآمنة، وتخضع صناعة الأدوية لتنظيمات صارمة ورقابة من قبل السلطات الصحية والهيئات التنظيمية لضمان جودة وسلامة المنتجات.

وسيتيم من خلال هذا الفصل التعرف على بعض المعارف النظرية المتعلقة بالأداء التسويقي ولهذا سنتطرق على دراسة الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي من خلال المبحث الأول، ثم إلى ماهية صناعة الأدوية في المبحث الثاني وصولاً لتقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية من خلال المبحث الثالث.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

يعد موضوع الأداء التسويقي البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود وبقاء المؤسسة من عدمه وتحرص المؤسسة الحالية على ضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي خاصة في ظل اشتداد المنافسة والانفتاح على العالم، فالأداء التسويقي يعكس قدرة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في النشاط التسويقي.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وقد استخدم على نطاق واسع في العديد من المجالات باعتباره مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ومؤشراً للكيفية التي تدار بها، وكذلك القيمة التي تولدها للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين.

#### أولاً- تعريف الأداء التسويقي:

يعد الأداء التسويقي المقياس الحقيقي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة وسياساتها، برامجها وموازنتها، إذ يحقق لها الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فقط وإنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً.

#### 1- تعريف الأداء:

قبل التطرق إلى تعريف الأداء التسويقي تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياس والتي يستخدمها مدراء المؤسسات. ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف كالتالي:

يعرف توفيق عبد المحسن الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر فإن الأداء النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>2</sup>.

ويعرفه حاتم عثمان محمد خير أن الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة

لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 3

<sup>2</sup> خالد محمد بن حامد، وائل صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007، ص 383.

<sup>3</sup> حاتم محمد عثمان خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص 2

ويرى wiersema & Robins أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأمد<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه: "تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الأداء بصفة عامة هو قدرة المؤسسة على تحقيق وإنجاز أهدافها المحددة في خطتها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وتفعيل العوامل الداخلية والخارجية لخلق مزايا تنافسية من أجل ضمان النمو والاستمرارية.

## 2- تعريف الأداء التسويقي:

تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء التسويقي كل حسب خلفيته الفكرية فمنهم من يرى بأن الأداء التسويقي هو:

يعرف الأداء التسويقي بأنه المخرجات، النتائج، السلوكيات، الأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها<sup>3</sup>.

ويقصد به المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

ولما كانت المخرجات أو النتائج التسويقية هي انعكاس لمدى نجاح أو فشل وظيفة التسويق في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فإن توضيح مفهوم الأداء التسويقي يتطل حسب توضيح أهم الأهداف التي تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيقها.

وترى المؤسسات اليوم - من وجهة نظر العلاقات التسويقية - أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لعملائها، وأن التسويق في المؤسسة أو في مجال أعمال هو المسؤول عن المهمة الإدارية لتوصيل القيمة للمستهلك. حيث يتمثل الهدف العام الأساسي الذي تسعى إليه وظيفة التسويق إلى تحقيقه في التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة ومرحة. ويتضمن هذا الهدف مجموعة

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار وائل، 2007، ص 477

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط 12، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص39.

<sup>3</sup> - طلحة محمد، الصيرفة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك، مذكرة ماجستير، "دائرة أعمال وتسويق، 2009، جامعة المدية، ص27

من الأهداف الفرعية والتي تتعلق بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار والأهداف الاجتماعية، وكذلك الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية<sup>1</sup>.

في حين عرفه كوتلر بأنه: "مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها لأجل تحقيق مزايا تنافسية"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكننا تعريف الأداء التسويقي على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في السوق.

### ثانياً- أهمية الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية:

تعد إدارة التسويق من أهم الإدارات في المؤسسة كذلك لاعتماد المؤسسة على التنظيم الجيد لهذه الإدارة من أجل تحقيق أهدافها، بقائها، استمرارها ككسب ميزة تنافسية في الأسواق كتنمية أدائها التسويقي، وحيث تظهر الأداء التسويقي في عدة مجالات نذكر منها<sup>3</sup>:

- \* التعرف على مدى إنجاز أهداف المؤسسة؛
- \* توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لاستخدامها في التخطيط، واتخاذ القرار والرقابة وفق أسلوب علمي وواقعي؛
- \* تسهيل تحقيق الشمولية والعقلانية في اتخاذ القرار؛
- \* المساعدة في وضع معايير كفيلة بتطوير المؤسسة لرسالتها؛
- \* التأكد من التنسيق بين أقسام المؤسسة المختلفة؛
- \* تشخيص الأخطاء واتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛
- \* تعمل الرقابة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة.

<sup>1</sup> - علاء الغرياي، وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2007، الإسكندرية، ص، 269

<sup>2</sup> - سعدون حمود حثير، بلال جاسم القيسي، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لعدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 73، العراق، ص. 102.

<sup>3</sup> - نزار عبد المجيد البروراي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 45.

كما تظهر أهمية الأداء التسويقي في عدة نقاط نذكر منها<sup>1</sup>:

- \* معرفة مدى قدرة إدارة التسويق على تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية مسبقا؛
- \* الوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط له والأداء المحقق؛
- \* معرفة أسباب الانحراف عن مقياس الأداء المحدد للأنشطة التسويقية؛
- \* رفع الاقتراحات لمعالجة الانحرافات الخارجة عن إدارة التسويق؛
- \* تزويد إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التسويقية.

إذا الأداء التسويقي نشاط لبيان نجاح المؤسسة في قراراتها وخططها أو فشلها، سواء كان ذلك على الصعيد التسويقي أو حتى في مجال الأنشطة الوظيفية الأخرى، إذ أنه الاستغلال الكفء والفعال للموارد المتاحة للمؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة في ظل الظروف البيئية التي تتسم بسرعة التغيير وحدة المنافسة، وعليه فإن الاهتمام بتفعيل الأداء التسويقي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة لما يحققه لها من مزايا تنافسية ومركز قوي إزاء المنافسين.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالحركية، حيث عرف تطورا ملحوظا، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.<sup>2</sup>

لقد تجسدت النظرة الكلاسيكية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين، أنه لطالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف، غير أنه ومع مرور الزمن عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا في محتواه، فبدلا من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء تم الانتقال إلى التطورات التي تشهدها بيئة

<sup>1</sup> صاطورم الجودي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كركة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء كفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 05.

<sup>2</sup> هادي محمد، تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص 20.

المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم، غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية، والكفاءة يشوبه بعض النقص لأنه قد يطرح التساؤل فيما إذا كانت المؤسسة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف، هل يمكن القول بأنها تتميز بمستوى أداء جيد، وكذلك المؤسسة التي تنشط في قطاع يعرف ندهورا بحكم أنها تقارن نتائجها بمثيلاتها، ففي بيئة النشاط التنافسية يجب أن تكون إدارة المؤسسة غنية بالمعلومات الموجهة نحو معرفة السوق، ومن ثم أصبحت مؤشرات الأداء مدخلات حاسمة للإدارة العليا لتقوم بالتسيير بطريقة فعالة<sup>1</sup>.

ولقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على إثر ظهور التسويق كعلم وفن وتطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد نحو تطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم أداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب، وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة<sup>2</sup>.

كما أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي نتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع الزبون في قلب المؤسسة<sup>3</sup>. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يحظ بالإجماع نظرا لتباين المؤشرات التي تستخدم في الدراسة من جهة، واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين من جهة أخرى، كما يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصرا جديدا يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك ينظر للأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة/ تكلفة) كما أشار إلى ذلك، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة، ومن خلال تلبية احتياجات هؤلاء الزبائن يظهر بعد القيمة في أنشطة المؤسسة، وبذلك فإذا كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن يكون هؤلاء الزبائن مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم، الأمر الذي يمكن المؤسسة من البقاء، النمو والاستمرار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حكيم نشاد، دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبلدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2011-2012، ص 52.

<sup>2</sup> - هادي محمد، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - حكيم نشاد، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 54.

ولذلك أضاف العديد من الباحثين مؤشرات أخرى تتمثل في: الإنتاجية، الجودة الشاملة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتنافسية، ما أضفيا على الأداء الطابع الاستراتيجي الذي ولد محيطا جديدا يتميز بمستوى مرتفع من عدم التأكد والمخاطرة، مما جعل المؤسسات أمام رهانات، وخاصة الصناعية والتكنولوجية، لبحث عن تحقيق التفوق لمختلف هذه المفاهيم لترقية المؤسسات إلى مستويات الريادة.

### المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء التسويقي

يرتبط مفهوم الأداء التسويقي بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وفي الغالب هناك نوع من الالتباس والتداخل بين الأداء وهذين المفهومين، الأمر الذي أدى بنا إلى محاولة التفريق بينهما وتحديد كل مفهوم على حدى.

#### أولاً: مفهوم الكفاءة

الكفاءة تعتبر مؤشر لحسن الاستغلال الموارد وتمثل القدرة على الاستغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ملاحظة كيفية الاحتساب الكفاءة أدناه نجد أنه ما تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة، لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخطط، فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة ذات الوقت الذي يعني فيه ذلك ارتفاع مستوى الكفاءة.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100^1$$

ويعرفها ناصر دادي عدون على أن الكفاءة هي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة والوسائل المستعملة<sup>2</sup>.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى ومفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات<sup>3</sup> وتقاس الكفاءة عادة كما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة دار البيازوري، عمان، 2008، ص 46.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، 2004، ص 90

<sup>3</sup> - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 06

<sup>4</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد السابع 2009-2010، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 221.

الكفاءة =  $Mr/Rm$  = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

حيث:

**m**: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

**Mr** الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

ويمكن القول أن الكفاءة هي قدرة الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات

المتاحة<sup>1</sup>.

**ثانياً: مفهوم الفعالية**

يقصد بفعالية الأداء مدى نجاح النظام المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تقام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو، والمرونة، والتكيف، وبالتالي فهي: تشمل كل من الأهداف الاستراتيجية، أو الأهداف طويلة الأجل، والأهداف التكتيكية أو الأهداف قصيرة الأجل<sup>2</sup>.

ويقصد بالفعالية أنه مقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، أو مؤشر لمستوى تحقيق

الأهداف.

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة<sup>3</sup>.

من الصيغة المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن الفعالية تركز على جانب المخرجات فقط من

العملية، بالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها<sup>4</sup>.

ويقصد بالفعالية على أنه محصلة تفاعل مكونات الأداء بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما

تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية.

أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار

والتحكم في البيئة.

أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سعد صادق بيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 201.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 228

<sup>5</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية، 2001، ص 41.

والفعالية تعمل على تحقيق أمرين، الربط والتنسيق بين اهتمامات المؤسسة، وب بين اهتمام بات وأهداف العاملين في تلك المؤسسة من جهة، وبين الاهتمامات والأهداف العامة للمجتمع أو المواطنين من جهة أخرى، والأمر الثاني العناية بالأهداف والمصالح والاهتمامات الآتية وقصيرة المدى، والربط بينها وبين الاهتمامات والمصالح المستقبلية وطويلة المدى<sup>1</sup>.

#### -العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

إن الكثير من الباحثين والدارسين لا يميزون بين الكفاءة والفعالية ويقومون باستخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أن هناك حدوداً واضحة وفاصلة بينهما، فالكفاءة تتعلق بالمدخلات، أم ما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج.

يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم الكفاءة والفعالية:

-يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية، ويوضح لنا ما إذا كانت المؤسسة قادرة للوصول إلى أهدافها الموضوعية أم لا

-يشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة، ويوضح لنا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

-كما يشير الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد إلى الملاءمة، ويبين لنا ما إذا كانت المؤسسة قادرة على استخدام مواردها أحسن استخدام وأكثر ملاءمة لبلوغ أهدافها أم لا.

أما الأداء فيعكس لنا كل من مفهومي الكفاءة والفعالية، وهو النتيجة النهائية للتفاعل بين الأهداف والموارد والنتائج.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 228.

## المبحث الثاني: ماهية صناعة الأدوية

تعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات على المستوى المحلي والعالمي، وهي صناعة تنافسية بدرجة كبيرة وذات مردود عال، وتعتبر ثاني صناعة بعد صناعة الأسلحة والبرمجيات، وقد نالت اهتمام كبير في جميع الدول نظرا لأهمية الدواء وارتباطه المباشر بصحة الفرد، وتسيطر على هذه الصناعة مؤسسات احتكارية عملاقة تمتلك قدرات عالية في مجال البحث والتطوير، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تدرك أهمية الصناعة الدوائية في تحسين صحة المواطن والقضاء على مختلف الأمراض، لذلك نجدها تبذل جهودا معتبرة في هذا المجال، ويعتبر مجمع صيدال من بين نتائج تلك الجهود، حيث يساهم بدرجة كبيرة في سد احتياجات السوق الوطنية من الأدوية.

## المطلب الأول: مفهوم الصناعة الدوائية

تعريف الصناعة الدوائية على أنها "عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية أو أعشاب طبية أو نباتات خام، يقوم الصيدلي بتركيبها ويخضعها لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدام الدواء في صورته النهائية"<sup>1</sup>. وتعرف المنظمة العالمية للصحة منتج الدواء بأنه "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض"<sup>2</sup>.

وهناك عدة أشكال للأدوية منها الصلبة والسائلة، أما الأدوية الجنيصة، فيقصد بها تلك الأدوية التي دخلت براءة اختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها. ومن ثم تكون متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات، ويكون الدواء الجنيص مطابقا للدواء الأصلي، حيث يكون له نفس التركيبة والكيفية للمادة الفعالة ويكون له نفس الشكل الصيدلاني ويقدم نفس الأثر العلاجي، ولا يختلف عن الدواء الأصلي إلا من حيث الوزن.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكننا أن نعرف الصناعة الدوائية بأنها قطاع الصناعة الذي يشمل تصنيع وتطوير الأدوية والمستحضرات الدوائية، والتي تهدف إلى إنتاج الأدوية التي تستخدم للوقاية من الأمراض،

<sup>1</sup> - جيلالي ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية، مدخل مقارنة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير، صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 134.

<sup>2</sup> Larousse Medical, Paris 2005, p. 639.

<sup>3</sup> www.Leem.org Médicaments génériques. Octobre 2007.

وعلاجها، وتخفيف الأعراض المرتبطة بها، وتعتبر الصناعة الدوائية جزءا هاما من القطاع الصحي، حيث تساهم في تحسين الصحة والعافية العامة للمجتمع.

### المطلب الثاني: خصوصيات منتجات صناعة الأدوية

- يتميز كل من الدواء والصناعة المرتبطة به بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>
- يعتبر الدواء من المنتجات الضرورية والأساسية في حياة الإنسان مثله في ذلك مثل الغذاء؛
  - يعتبر الدواء من السلع التي لا يمكن للإنسان أن يتحكم في كمية الطلب عليها، فهو لا يشتري بناء على رغبة المستهلك بل بناء على وصف من الطبيب الذي يحدد نوع ومقدار الدواء الذي ينبغي تناوله؛
  - يعتبر الدواء من المواد الخطيرة خاصة إذا ما تم استعماله بطريقة خاطئة أو دون وصفة طبية؛
  - يعتبر الدواء سلعة حساسة باعتباره تركيبة كيميائية، فهو يتأثر بالعوامل الطبيعية كالضوء ودرجة الحرارة والرطوبة؛
  - ثبات سعر الدواء، فالدولة هي التي تحدد أسعار الأدوية بعكس مستحضرات التجميل والعناية بالبشرة والتي يتحدد سعرها من طرف الصيدلي أو التاجر؛
  - توجد الأدوية في الصيدليات أو المستشفيات فقط، عكس مواد التجميل التي تباع في الصيدلية وفي محلات التجميل أيضا؛
  - تقوم صناعة الدواء على عمليات البحث العلمي والتي تجرى في مراكز البحث والتطوير التابعة لمؤسسات إنتاج الأدوية؛
  - تعتبر أنشطة البحوث والتطوير من أهم الأنشطة في صناعة الدواء، فلا يظهر أي منتج دوائي إلى الوجود إلا بعد سنوات من الجهد العلمي من طرف العلماء والباحثين؛
  - تعتمد صناعة الدواء بشكل أساسي على التخصص الدقيق والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة؛
  - يفرض الظهور المستمر للأمراض الجديدة على صناعة الدواء أن تتطور باستمرار لمواجهة هذه الأمراض والقضاء عليها؛
  - تتميز صناعة الدواء بارتفاع تكاليف أنشطة البحث والتطوير، حيث يتم تجربة الدواء المطور أولا على حيوانات التجارب لإثبات فعاليته ولذلك يستغرق ظهور المنتج الدوائي وقتا طويلا؛
  - يخضع تصنيع الدواء لقوانين وأنظمة دولية ومحلية صارمة في كافة مراحل الإنتاج والتصنيع والتسويق وكذلك فيما يخص مراقبة الجودة وذلك بسبب الطبيعة الحساسة لهذا المنتج؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 288.

- شدة المنافسة بين مؤسسات تصنيع الدواء الكبرى التي تتحكم في سوق صناعة الدواء بالإضافة إلى السرية التامة حول الاكتشافات التي تتم في هذا المجال من طرف المنافسين الآخرين؛
- الاتجاه العالمي إلى تخفيض تكلفة تصنيع الدواء والعمل على زيادة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض هذه التكلفة ومن ثم تخفيض أسعار الدواء وتكاليف الرعاية الصحية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطور مفهوم صناعة الأدوية

إن الأدوية الحديثة التي نجدها مصفوفة على رفوف الصيدليات ومخازن المستشفيات مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها الحالي، حيث نجد أن الدواء عرف منذ القديم وقد استعمله الإغريق وقدماء المصريين في معالجة مرضاهم، مما كون لديهم خبرات معتبرة نتيجة تجربة استعمال مختلف الموارد التي وجدوها في الطبيعة كالأعشاب والمعادن، وتأثير كل صنف منها على نوع معين من المرض وهو ما يعرف بالقسم التجريبي في اكتشاف الأدوية من خلال الاستفادة من المعرفة المتراكمة الناتجة عن التجارب والخبرات الإنسانية السابقة، وقد تمت الاستفادة بشكل كبير من الخبرات في استخلاص الكثير من المستحضرات الدوائية الحديثة لمعالجة مختلف الأمراض.<sup>2</sup>

لم تلق الصناعة الدوائية الرواج المنتظر إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك نتيجة للتطور الكبير الذي عرفته الصناعة الكيماوية، وكانت الانطلاقة الفعلية لها مع اكتشاف المضادات الحيوية من طرف العالم البريطاني Flming Alexander مكتشف البنسلين سنة 1928 وأقيم أول مصنع لإنتاجه في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941 و كان أول اعتراف بالصيدلية كممارسة ومهنة مستقلة في القرن الثالث عشر وذلك في عهد ملك ألمانيا فريدريك الثاني، أما في القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد طرأت على ممارسة الصيدلة كمهنة عدة متغيرات من حيث المفاهيم، الأساليب وكذا الأبعاد في ظل القانون الإنجليزي، ومن أهم القضايا التي نالت نصيبا كبيرا من الاهتمام تقاسم الأدوار بين الطبيب والصيدلي في مجال الرعاية الصحية، حيث كان الصيادلة يقدمون خدمات الرعاية الصحية أسوة بالأطباء.

أما في الجزائر فقد تطورت صناعة الدواء بالموازاة مع تطور الخدمات الصحية، وتكيفت تدريجيا مع زيادة مستوى الطلب الوطني للدواء، لكنها مرت أيضا بصعوبات عديدة في مرحلة التسيير الموجه

<sup>1</sup> ماجدة أحمد شلبي، اتفاقية حماية الملكية الفكرية Trips وصناعة الدواء في مصر الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية للاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ص 900.

<sup>2</sup> بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

للاقتصاد الوطني، كما واجه سوق الدواء مشاكل مختلفة نتيجة العولمة والانفتاح الخارجي السريع في الآونة الأخيرة، وقد مرت صناعة الدواء الجزائرية بثلاث مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>  
**أولاً: مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية محاسبة تكاليف البحث والتطوير لدى مركز البحث والتطوير - صيدال:**

في هذه المرحلة، كانت للصيدلية المركزية الجزائرية - Pharmacie Centrale Algérienne- PCA<sup>2</sup> تحت سلطة وزارة الصحة المسؤولية الكاملة في تسيير سوق الدواء من حيث الإنتاج والاستيراد والتوزيع بالجملة.

تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA سنة 1963م مستندة على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من المستعمر الفرنسي، والتي كانت عبارة عن مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، وفي سنة 1969م صدر أمر رئاسي أسندت الدولة بموجبه للصيدلية المركزية PCA مهمة احتكار الاستيراد والتصنيع والتسويق للمنتجات الصيدلانية.  
**ثانياً: مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في إطار إعادة الهيكلة:**

والتي مست كل المؤسسات الكبرى للقطاع العام خلال الثمانينات، تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى أربع مؤسسات حكومية أوكلت لها المهام التالية:<sup>3</sup>  
**\* التصنيع المحلي للأدوية:** أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP وهذا بمقتضى المرسوم 82/161 الصادر في أبريل 1982م.

**\* استيراد وتوزيع الأدوية:** أسند إلى ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر - وهران ENOPHARM، ولشرق الجزائر - قسنطينة ENCOPHARM ولوسط الجزائر - العاصمة ENAPHARM.

**\* استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية:** أوكل لمؤسسة حكومية هي ENEMEDI.  
 ومن ثم يمكن القول بأن تنظيم صناعة الدواء في الجزائر كان تحت رعاية وزارة الصحة من خلال الصيدلية المركزية الجزائرية ثم المنظمات الجهوية التي نتجت عن إعادة الهيكلة.

<sup>1</sup> - سامية لحول، مرجع سابق، ص 302.

<sup>2</sup> <http://www.saidalgroup.dz>

<sup>3</sup> - جيلالي ياسمين، مرجع سابق، ص 185.

وقد عانت الصناعة الدوائية في هذه الفترة من القيود الإدارية القوية على سوق الدواء كما أن الإنتاج الوطني محاسبة تكاليف البحث والتطوير لدى مركز البحث والتطوير - صيدال للدواء لم يعرف تطورا ملحوظا أثناء هذه الفترة بالرغم من الاستثمارات الهامة التي أنجزت في هذا المجال والتي لم تحقق نتائج مرضية.

### ثالثا: مرحلة الانفتاح التدريبي للسوق الوطني للدواء.

لقد سمح قانون المالية التكميلي لجويلية 1990م بإنشاء وكالات أجنبية في العديد من الأنشطة الاقتصادية ومنها الخاصة بالدواء. فكان ذلك بداية لانفتاح سوق الدواء الجزائري والذي لم يعد يقتصر على الإنتاج الوطني.

ومنذ سنة 1995م، شهدت الجزائر انفتاحا ملحوظا على الأسواق الخارجية في كافة الأنشطة الاقتصادية، وفي هذا السياق، عرفت صناعة الدواء تطورات هامة تمثلت فيما يلي:<sup>1</sup>

- \* مجهودات واضحة من طرف الدولة والإدارة الصحية لتسهيل انفتاح سوق الدواء، وتمثلت هذه المجهودات في إجراءات الموافقة على الموزعين والمنتجين، إنشاء مخبر وطني لمراقبة الأدوية...إلخ.
- \* ارتفاع سريع لعدد المتعاملين من القطاع الخاص في مجال استيراد الدواء والتوزيع بالجملة. حيث يقدر عدد المستوردين الخواص في الوقت الحالي بأكثر من 60 مستوردا كما وصل عدد الموزعين بالجملة إلى أكثر من 400 موزع بعد أن كانت هذه الأرقام معدومة في بداية التسعينات.
- \* سيطرة القطاع الخاص على سوق الدواء مما أدى إلى خسارة المؤسسات الحكومية المكلفة بالاستيراد والتوزيع ثم اختفاؤها، وذلك نتيجة عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الجديدة من الناحية الاقتصادية والمالية.

وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها سوق الدواء الجزائري، فإن الصناعة الوطنية للدواء لم ترق بعد إلى مستوى تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة المسطرة من طرف الدولة.<sup>2</sup> وفي ظل القيود الحالية التي فرضتها تعليمات المنظمة العالمية للتجارة على صناعة الدواء، ينبغي على الجزائر أن تعيد صياغة وتوضيح دور مختلف الممثلين لهذه الصناعة.

<sup>1</sup> - جيلالي ياسمين، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> - سامية لول، مرجع سابق، ص 290.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

يعد الأداء التسويقي أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياساتها التسويقية ووضع الخطط التسويقية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التسويقية وبذلك البقاء والنمو في بيئتها التسويقية، فعملية تقييم الأداء تحدد المؤشرات التي يعتمد عليها في تصور الاتجاه الصحيح للمؤسسة، إلا أن هناك ضعف في العلاقة بين عملية تقييم الأداء ومتغيرات البيئة مرده التغير الواضح في أولويات أهداف الإدارة الاستراتيجية الذي كان لزاماً أن يواكبه تغير موازي في أنظمة تقييم الأداء لتعبر عن مستوى تحقيق تلك الأهداف.

لذلك سننتقل في هذا المبحث إلى مفهوم مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية في المطلب الأول ثم مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية في المطلب الثاني.

## المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

## أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء التسويقي

من أكثر التعاريف شيوعاً لمؤشرات الأداء Performance Indicators نجد تعريف Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد الفرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط، كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها:<sup>1</sup>

سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به؛ الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعداده ومتابعته؛ المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته؛ المدة الزمنية اللازمة لإعداده ومتابعته؛ طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه؛ قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

كما عرفه مكتب المساءلة الحكومية الأمريكية - Governmental Accounting Office

GAO بأنه قيمة أو خاصية معينة تستعمل لقياس النتائج أو نتيجة عملية معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la Performance Globale des Entreprises, HAL Id: halshs, France, 2010, P04. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/pdf>, consulté le: 10.11.2017.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, Op.Cit., P130.

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك يعرف المؤشر حسب Voyer على عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

تعد مؤشرات الأداء أداة رئيسية تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها في ظل الموارد المتاحة،<sup>2</sup> كما أصبحت تؤدي دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح. والجدول الموالي يوضح نظام أصحاب المصلحة ومؤشرات تقييم الأداء على المدى القريب والبعيد:

الجدول رقم 01: يوضح نظام أصحاب المصلحة ومؤشرات تقييم الأداء على المدى القريب والبعيد

أصحاب المصلحة	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
المساهمون	العائد المالي (العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم،...).	النمو في العائد على حق الملكية.
الزبائن	قيمة وحجم المبيعات المحققة؛ عدد احتياجات المستهلكين جدد المشبعة.	النمو في المبيعات؛ معدل دوران المستهلكين؛ المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	كلفة المواد الأولية؛ زمن التسليم؛ المخزون؛ توفير المواد الأولية.	معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية؛ زمن التسليم؛ المخزون؛ توفير المواد الأولية.
العاملون	عدد الاقتراحات؛ معدل الإنتاجية؛ عدد الشكاوي المسجلة.	عدد الترقيات؛ معدل دوران العاملين.
الحكومة	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة؛ علاقات مع الأعضاء والطاقم.	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة؛ مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
المجتمع المحلي	عدد الاجتماعات؛ عدد المواجهات غير الودية؛ عدد مرات تكوين الائتلافات؛ عدد القضايا المرفوعة.	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات؛ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
البيئة الطبيعية	عدد مرات تكوين الائتلافات؛ عدد شكاوي الجهات المختصة؛ عدد القضايا المرفوعة.	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

إن استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات يرتبط بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بالاعتماد عليها تقوم بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصالحهم وتشبع

<sup>1</sup> Pierre Voyer, Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance, 2eme Edition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999, P61.

<sup>2</sup> مراد كواشي، مرجع سابق، ص 138.

رغباتهم انطلاقاً من مبدأ أن أصحاب المصالح ينتظرون دوماً من المؤسسة أن تتوفر على أداة للاتصال تسمح لهم بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وهو ما توفره مؤشرات الأداء.<sup>1</sup>

ثانياً: أغراض قياس الأداء التسويقي.

يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس، ويمكن حصر تلك الأغراض<sup>2</sup>:

1- التخطيط، الرقابة والتقييم: تعني قياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات؛

2- إدارة التغيير: تقوم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف؛

3- الاتصالات: يتطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومناجعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية؛

4- التحسين: الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء عن كيفية تحقيق جهود التحسين؛

5- تخصيص الموارد المساعدة على توجيه الموارد النادرة للمؤسسة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية؛

6- التحفيز: يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق؛

7- التركيز طويل الأجل: قياس الأداء يجب أن يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

ثالثاً: خصائص معلومات مؤشرات الأداء التسويقي

الخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات التي يعرضها مؤشر الأداء التسويقي حتى تكون أساساً سليماً لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي هذه المعلومات والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي هذا الإطار فقد قام Voyer بتحديد أربع صفات عامة يجب توافرها في المؤشرات حتى تكون فعالة، وهي ما أطلق عليها بصفات المؤشر الجيد والتي تشمل كل من<sup>3</sup>:

1- درجة الملاءمة: ينبغي على مؤشر الأداء التسويقي أن يعبر عن هدف أو غاية معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، ما يجب عليه أن يستجيب لحاجات التقييم وأن يكون له معنى بالنسبة لمستخدميه وأن

<sup>1</sup> John Roberts, Organisation de l'Entreprise Moderne, Performance et Croissance, Economica, 2008, P86.

<sup>2</sup> D. Sinclair and M. Zairi, Effect Process Management through Performance Measurement-Part 111, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol.03, Paris, 1995, P50-65.

<sup>3</sup> Pierre Voyer, Op.cit., 1999, P68-71.

يلاءم طبيعة المجال الذي يسعى لقياسه. ومن جهة أخرى يجب على المؤشرات أيضا أن تكون ملائمة لطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها بناء عليها، بحيث إذا فقدت هذه المؤشرات القدرة على التأثير في القرارات فسوف تفقد قيمتها ومعناها؛

**2- الدقة في التصميم:** لا بد أن تتميز المؤشرات بالدقة والوضوح فيما يتعلق بتصميمها، حيث يجب أن تكون المؤشرات مصاغة بطريقة جيدة ومعالمها محددة بدقة، والمؤشرات حساسة بما يكفي للكشف عن أي انحراف في الأهداف المحددة، ومتجانسة نسبيا في الزمان والمكان للسماح بإجراء عملية المقارنة والتقييم؛

**3- القدرة على التقييم:** ينبغي على المؤشر أن يكون له القدرة على تقييم الأداء التسويقي بشكل فعال، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة متكاملة وصفية أو كمية تفيد المستخدمين بما يضمن اتخاذ القرار السليم، لذلك فلا بد على المؤسسة أن تتوفر لديها القدرة المعلوماتية اللازمة التي تسمح لها بإنتاج المؤشرات التي تحتاجها، وذلك من خلال أساليب المعالجة الدقيقة التي توفر بيانات ومعلومات ذات جودة في الوقت المناسب.

**4- السهولة في الاستخدام:** وتتمثل هذه الخاصية في الإمكانية العملية والمعرفية لاستخدام المؤشر بشكل صحيح وبسهولة، حيث يجب أن تكون المؤشرات معروضة بطريقة بعيدة عن التعقيد تمكن كافة المستخدمين من فهمها ببساطة ودون جهد. وتستوجب السهولة في استخدام المؤشرات ضرورة توفر الشروط التالية:

\* **إمكانية البلوغ:** يجب أن يكون المؤشر في متناول الجميع ويسهل الحصول عليه واستعماله، ما يجب أن يتميز بالبساطة حتى يستطيع الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن يستخدموه؛

\* **الوضوح:** يجب أن يكون المؤشر مفهوم بنفس الطريقة من طرف الجميع في المؤسسة وتفسيره عام ومشارك؛

\* **التمثيل:** يجب أن يكون المؤشر مقدم وممثل بصورة أو بشكل واضح يسهل تفسيره من قبل المستخدمين، وذلك من خلال اختيار الشكل المناسب للتمثيل كالجدول، الرسم البياني أو تخطيطي.

## المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

إن عملية تقييم الأداء التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء<sup>1</sup>، فعلى مستوى الأفراد تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي أو الجزئي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع خطوات أساسية تشمل:<sup>2</sup>

**1- جمع المعلومات والبيانات اللازمة:** تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب، لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي: الملاحظة الشخصية للتقارير الشفوية؛ التقارير الكتابية، وتجدر الإشارة إلى أن كل من هذه المصادر مكمل لبعثها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة؛ الأهداف؛

**2- قياس الأداء الفعلي:** وهي المرحلة الثانية، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها لهذا الهدف، ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم؛

**3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:** بعد أن تنتهي المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة، كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ، خلال فترة التقييم مع النتائج المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف الفعلي على معدل التطور في مستوى الأداء؛

**4- تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:** ويتم تحديد وتفسير أسباب التباين بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن مسار الخطة، ليتم بعد

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص15.

<sup>2</sup> - ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013-2014، ص25.

ذلك تحديد العوامل الداخلية أو الخارجية التي تسببت في الاختلافات، وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأنشطة التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر على تنفيذ الأهداف الأساسية.

**5- تحديد الأهداف بدقة وواقعية:** وفي هذا الإطار يرى Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي<sup>1</sup> أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية: الزمنية، القياسية، قابل للتحقيق، المصادقة، الواقعية، مرتبط بأهداف أخرى. كما يجب أن تتحدد الأهداف على أساس مختلف مجالات نشاط الوحدات التابعة لها<sup>2</sup>، ولقد تعارف الباحثون في

**6- تحديد الأهداف على عدد من المجالات والتي تشمل:**<sup>3</sup> التسويق، التجديد والابتكار أو الإنتاجية، القيمة المضافة، التمويل، الربحية، تنمية مهارات العاملين، المسؤولية تجاه المجتمع.

**7- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يتمثل في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

**8- تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي ستحصل عليها.

**9- تحديد مؤشرات الأداء:** تعتبر من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه.

وترجع الصعوبة إلى تعدد النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،

عمرو المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص125.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص ص 194، 196.

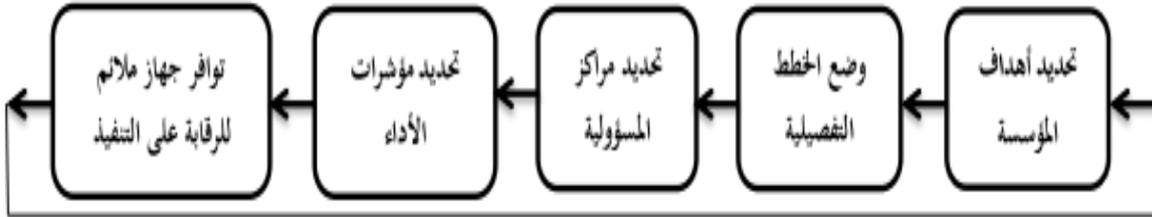
<sup>3</sup> Alain Fernandez, Les Nouveaux tableaux de Bord des Managers, 2eme Edition, Ed. D'Organisation, Paris, 2011, P224.

يصبح من الضروري انتقاء تلك التي، تعبر بصدق عن مستوى الأداء لكل مركز مسؤولية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى

**10-توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية التقييم ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأعراس الإدارية، وتمثل الخطوات السابقة نقاط أساسية لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية، واتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي يساعد على الرقابة حيث يقوم بمراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة.<sup>1</sup>

كما تركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

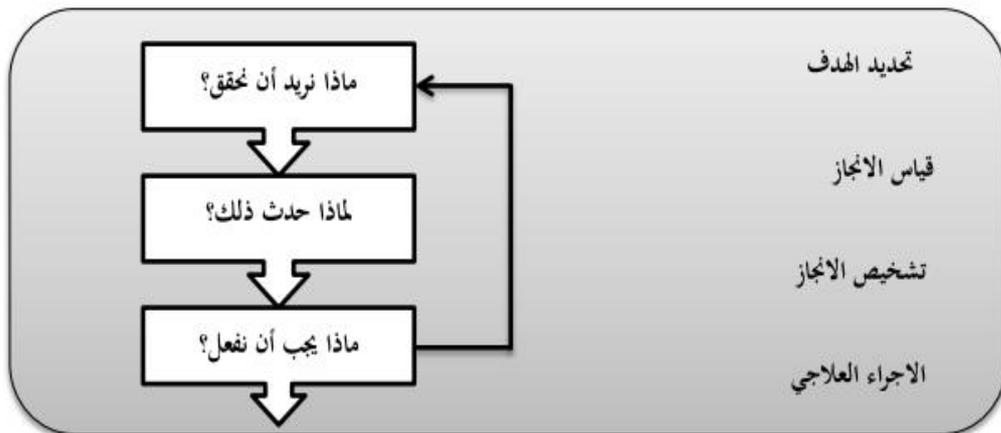
**الشكل رقم 02: يوضح تقييم الأداء التسويقي على مجموعة من الأسس العامة**



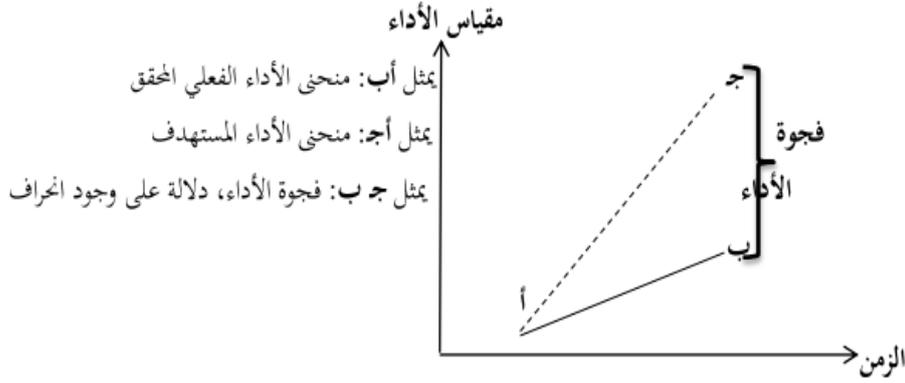
ويقدم أستاذ التسويق Philip kotler نموذجاً لعملية تقييم الأداء التسويقي كما هو مبين في

الشكل التالي:

**الشكل رقم 03: يوضح عملية تقييم الأداء التسويقي**



<sup>1</sup> Frédéric Gautier, Anne Pezet, Contrôle de Gestion – Gestion Appliqué, Darios & Pearson Edition, France, 2006, P155.



ويمثل تقييم الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة<sup>1</sup> وهو أيضاً المترجم لأداء وربحية واستمرار المؤسسة<sup>2</sup> وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة... وهذا كله يدعو إلى إجراء دراسة شاملة وإعادة النظر في سياستها، برامجها وإجراءاتها لتحقيق الكفاءة والفعالية التسويقية المرغوبة، وزيادة قدرتها على الحركة نحو البقاء والنمو وتحقيق الريادة في مجال الصناعة التي تنشط فيها.

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له. التقييم، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلاً، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء Performance Gap وذلك ما يوضحه الشكل أعلاه الذي يبين لنا أن فجوة الأداء تدل على وجود انحراف أو نقطة ضعف في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستدعي التدخل في أسرع وقت لتصحيحها.

<sup>1</sup> Erik Harbison, Marketing Performance Management, 3rd Ed., Harvard B. S. Press, Boston, 2006, P27.

<sup>2</sup> Philip Kotler, The case for Technology-enabled marketing, K. S, M, North western university, 2004, P49.

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة وخلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

### المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية

أولاً: مفهوم مؤشرات تقييم الأداء التسويقي:

يقصد بمؤشرات الأداء التسويقي المعايير أو المقاييس التي يمكن من خلالها قياس النتائج التسويقية الفعلية ويتم تحديد هذه المعايير أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. المعيار هو مؤشر لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل، حيث أنه عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطتها الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا، وهذه المعايير ما هو اقتصادي أو اجتماعي وما هو متعلق بالمهارة أو الكفاءة الإدارية وغيرها.<sup>1</sup>

إن مؤشرات تقييم الأداء التسويقي هي عملية يتم من خلالها تزويد المؤسسة بالتغذية العكسية عن الأداء المتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي، والأداء عادة هو عنصر مهم لميزانية المؤسسة ولتحفيز الأفراد التنفيذيين<sup>2</sup> وقد حدد Ambler & Rile خمسة مؤشرات التقييم الأداء التسويقي: رضا الزبون، المعرفة بالعلامة التجارية، رضا الزبون مقارنة بالمنافسين، الربحية والمبيعات. وفي دراسة O'Sullivan et al تم اعتماد المؤشرات التالية: الربحية الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن، وأضاف Kotler مؤشر المبيعات.<sup>3</sup>

### ثانياً: شروط ومتطلبات مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

فهناك من أكد أن الأداء التسويقي يقاس من خلال العديد من المؤشرات، وقد لوحظ مثلاً أن المؤسسات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مؤشر<sup>4</sup>، ولكن يعتقد أن تراكم المؤشرات التي

<sup>1</sup> حسن علي همام، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الدوحة، قطر، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 06-08 أكتوبر 2003 ص 153.

<sup>2</sup> هيكل إيهاب كمال، مرجع سابق، ص 117.

<sup>3</sup> بريراوي نضال محمود، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 60.

<sup>4</sup> صفا مجدي فهد غزنت الكراري، مرجع سابق، ص 217.

تعتمدها المؤسسات في تقييم أدائها التسويقي سيولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها<sup>1</sup> وذكر Demby أنه يجب أن تتوفر في هذه المؤشرات مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:<sup>2</sup>

- أن ترتبط المؤشرات التي تم اختيارها مباشرة بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛  
- يجب أن يكون المؤشر دقيق بقدر الإمكان واضحاً ومفهوماً وبسيطاً وغير معقد؛ يجب ألا يكون المؤشر مكافئاً من حيث البيانات المطلوب الحصول عليها وتحليلها وإعدادها للقياس بل في حدود الإمكانيات المتاحة؛

- تعدد وتنوع المؤشرات وشمول القياس على كافة العناصر المؤثرة في الأداء.

كما يعد الأداء التسويقي أحد الأبعاد المهمة لأداء المؤسسة ككل، ويتطلب تقييم الأداء التسويقي مجموعة من المتطلبات منها: وجود معايير واقعية للأداء التسويقي؛ تقويم الأداء بشكل دوري؛ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء نتائج تقويم الأداء؛ إعادة النظر في التخطيط في ضوء نتائج تقويم الأداء، وقد أشار كل من O'sullivan, Andrew, Abela & Hutchinson إلى أن المؤسسة تقويم أدائها التسويقي مقارنة مع أداء المؤسسات المنافسة من حيث: نمو المبيعات، الحصة السوقية والربحية.<sup>3</sup> وعليه هناك ثلاث عناصر أساسية لتقييم الأداء التسويقي وهي: الحصة السوقية، حجم المبيعات والربحية حيث أنه من خلال هذه العناصر يمكن معرفة وضع الأداء التسويقي وبالتالي وضع المؤسسة ككل.

### ثالثاً: أبعاد عملية تقييم الأداء التسويقي

وتعد عملية تقييم الأداء التسويقي ذات أبعاد متعددة، والأدب النظري ركز على ثلاثة أبعاد هي:<sup>4</sup>  
**1-الفعالية التسويقية:** وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياسه بعدة مؤشرات، ومن أهمها: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية؛

<sup>1</sup> صفا مجدي فهد غزت الكراري، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> B. Clark, A. Abela, and T. Ambler, An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.14, N°03, 2006, P191.

<sup>3</sup> O'Sullivan Don & V. Abela Andrew Op.cit., Vol. 71, 2007, P79-93. O'Sullivan Don, V. Abela Andrew & Hutchinson Mark, Op.cit. Vol.43, N°05/06, 2009, P843-862.

<sup>4</sup> M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, Thèse de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P112.

**2- الكفاءة التسويقية:** وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، ويتم قياسها بعدد من المعايير أهمها: الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار؛

**3- التكيف:** وهو قدرة المؤسسة للاستجابة للتغيرات البيئية، والتي يتم قياسها من خلال مقياس المنتجات التي تطرحها في السوق ونسبتها لنفس الفترة المشار إليها في إجمالي المبيعات، ومدى نجاحها مقارنة بالمنافسين.

وتشير الدراسات السابقة أن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء التسويقي لا يمكن أن تتلاقى بعد مرور فترة من الزمن بسبب المفاضلة فيما بينها، ولقد أشارت الدراسات إلى أهمية القدرة على تقييم الأداء التسويقي في التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أنواع مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

إن تطور مؤشرات تقييم الأداء التسويقي كان نتيجة لاعتماد مؤشرات تكملية فقط للأداء فضلاً عن مؤشرات المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت المؤشرات التي اعتمدت عليها المؤسسات في تقييم أدائها التسويقي، وذلك لعدة أسباب من بينها التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ومن ثم النمو والربحية<sup>2</sup>، ولأن مديري التسويق باتوا منزعين من مؤشرات الأداء التقليدية بسبب عدم قدرتها على التقييم الدقيق لما يؤديه.

هذا وقد ركز الباحثون والمهتمون في المجال التسويقي على تقييم الأداء انطلاقاً من مؤشرات المخرجات المالية إلى المخرجات غير المالية.

#### 1- المؤشرات المالية:

فالمؤشرات المالية تمتاز بتحديد الأهداف طويلة الأمد، بينما تركز معظمها على الأهداف الربحية قصيرة الأمد<sup>3</sup>.

ومن هذه المؤشرات: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات...<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Philip Kotler, Marketing Management, eight Edition, Printce-Hall, Inc., 1994, P471.

<sup>2</sup>B.H. Clark, Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, Journal of Marketing Management, Vol.15, N°08, 1999, P720.

<sup>3</sup>الزيواني عواطف يونس، انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل العراق، 2004، ص113.

<sup>4</sup>صفا مجدي فهد عزت الكرارتي، مرجع سابق، ص 155.

وما زالت المؤشرات المالية مثل حجم المبيعات والأرباح من أهم مؤشرات الأداء التسويقي<sup>1</sup> ولخصوصية هذه المؤشرات واعتبار جزء منها سري، وصعوبة الحصول عليها فإن الباحثين يقللون من استخدامها بالعادة في تقييم الأداء<sup>2</sup>.

وقد توصل كل من Ambler & Kokkinaki إلى أن المؤشرات المالية غالباً تذكر بالمقابلات وتصنف بأهمية عالية في بيانات الإستبانة، إضافة إلى أن المؤشرات المالية مثل المبيعات والأرباح غالباً ما تجمع بشكل أكبر مقارنة بالمؤشرات الأخرى<sup>3</sup> وقد كشفت بيانات دراسة Clark أن المبيعات والأرباح كانت من أهم المؤشرات المستخدمة.

## 2- المؤشرات غير المالية:

أما المؤشرات غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في التطبيق، يسهل على المؤسسات الاختيار بين أدوات التقييم غير المالي للأداء، وتستطيع المؤسسة استخدام أكثر من أداة لتقييم نفس النشاط<sup>4</sup> ومن بين الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء غير المالي في المؤسسات<sup>5</sup>: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبائن، رضا الزبائن، القدرة على الابتكار، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن الأداء العام، جودة الخدمة.

وقد قام كل من الباحثين Ambler & Kokkinaki بمراجعة للدراسات السابقة متمثلة في 150 مقالة علمية عن مؤشرات الأداء بين عامي 1991-1995 والتي تم نشرها في أهم خمس مجلات علمية متخصصة في التسويق، فتمين استخدام 19 مؤشر لنجاح الأداء التسويقي، وقد كان من هذه المؤشرات المستخدمة: نمو المبيعات تشكل ما نسبته 22,3% والحصة السوقية 17,1% والربحية 11%

<sup>1</sup> - حصة حسن سالم، مرجع سابق، ص146.

<sup>2</sup> D. O'Sullivan, V. Andrew Abela, Mark Hutchinson, Op.cit. Vol.43, N°05/06, 2009, P843.

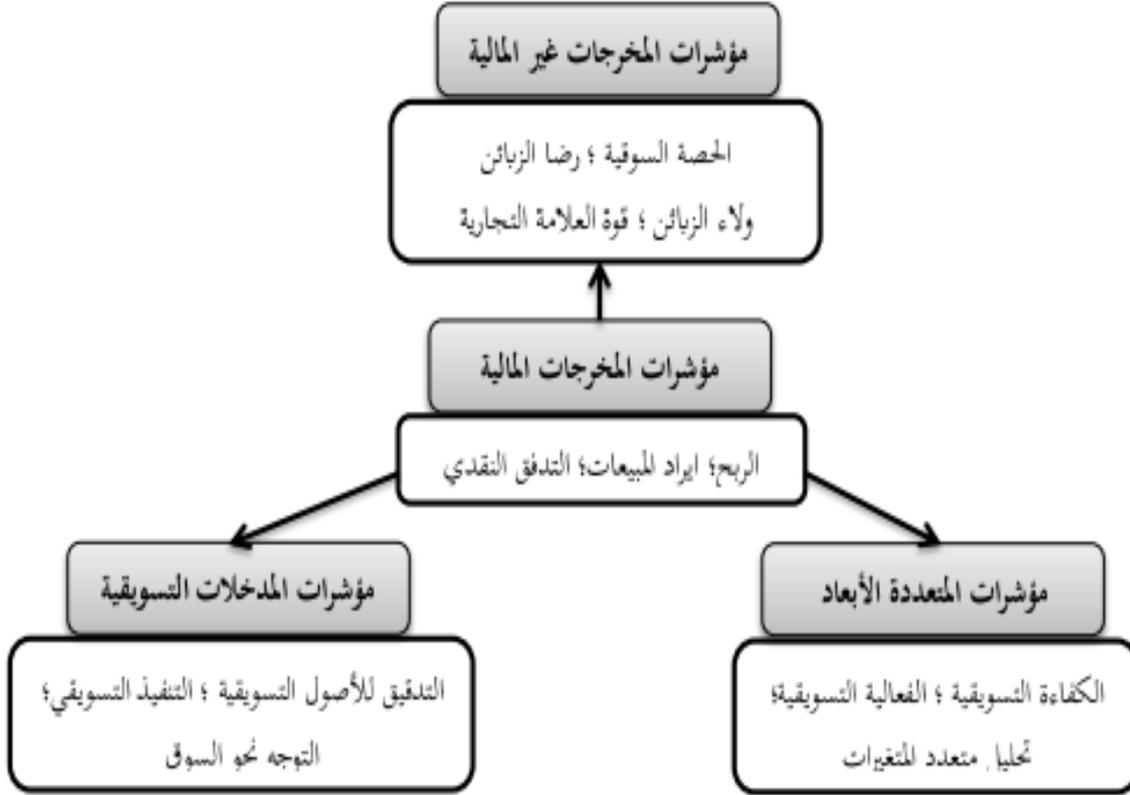
<sup>3</sup> S. Kaplan Robert, & P. Norton David, Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, P56.

<sup>4</sup> OC. Walker, RW. Ruekert, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, P19. Available at: <http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/pdf>.

<sup>5</sup> C. Ostroff, N. Schmitt, Configurations of organizational effectiveness and efficiency, The Academy of Management Journal, Vol.36, N°06, 1993, P1345.

مع كل من تفضيل العلامة التجارية ونية الشراء. وقد توصلنا هذين الباحثين إلى أن 67,3% من مؤشرات الأداء التسويقي هي مؤشرات مالية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: يوضح مؤشرات الأداء التسويقي



ومن بعدها تم التحول من مؤشرات المخرجات المالية إلى مؤشرات المدخلات التسويقية كالمراجعة التسويقية تؤكد على المسح النظامي الشامل للبيئة الداخلية فضلاً عن التوجه نحو السوق، وذلك بالاعتماد على المعلومات المستقاة من ممثلي السوق والاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

وفي الأخير تم التحول من المؤشرات ذات البعد الواحد إلى مؤشرات متعددة الأبعاد والموضحة بالشكل أدناه، والتي اعتمدت على مؤشرات الكفاءة والفعالية، فضلاً عن بطاقة الأداء المتوازن، والتي تركز على أربع مؤشرات: المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم في آن واحد عند تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - الزيواني عواطف بونس، مرجع سبق ذكره، ص113.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي بدءاً من مفهوم الأداء التسويقي ثم تطور مفهوم الأداء التسويقي، والمفاهيم المرتبطة به، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية صناعة الأدوية من حيث المفهوم والتطور وخصائص منتجات صناعة الأدوية، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية من خلال مفهوم مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية وكذا مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية وأخيراً مؤشرات الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية.

# الجزء التطبيقي

دراسة حالة بمجمع صيدال لصناعة  
الأدوية بالجزائر

**تمهيد:**

تمت مناقشة الجزء النظري في الفصل الأول الذي يناقش الجوانب النظرية المختلفة، ويوضح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، والتي سنناقشها في الفصل الثاني، ومناقشة الجوانب العملية للبحث، واختيار الإدارة العامة للبحث الميداني وإسقاطه، تستند أبحاثنا ونتائجنا إلى ما تمت مناقشته من حيث الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء التسويقي. يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية بمجمع صيدال كنموذج للدراسة، وذلك من خلال تخطيط وتقسيم المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال بالجزائر

المبحث الثاني: واقع التسويق بمجمع صيدال بالجزائر

المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر

### المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال بالجزائر

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

### المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال بالجزائر

يعتبر مجمع صيدال المنظمة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

### 1- نشأة وتطور مجمع صيدال بالجزائر

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

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهن وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون نوحسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها. واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97/085 إلى " المجمع الصناعي صيدال.

وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لا مركزية القرارات، حيث طرأت التحولات على الصعيد: التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق. وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي: Antibiotical، Pharmal، Biotic وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجانب مثل: Pzifer وغيرها من المنظمات العالمية.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل المجمع الصناعي صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسيرته، تمكن المجمع الصناعي صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على لمستوى الوطني والمغاربي وفي الحوض الأبيض المتوسط. وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

وفي سنة 2009 رفع المجمع الصناعي صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 595 وفي سنة 2010 قام المجمع بشراء 20% من رأسمال منظمة إيبيرال كما رفع المجمع من حصته في رأسمال تافكو من 38.75% إلى 44.51%، وخلال سنة 2011 قام مجمع صيدال برفع حصته في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%، كما شرع المجمع الصناعي صيدال في جانفي 2014 في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: "أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك"، حيث أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي للمجمع.<sup>2</sup>

### 2- تعريف مجمع صيدال بالجزائر، مهامه وأهدافه:

#### أ- تعريف مجمع صيدال:

"يعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2500000000 دج، ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق للمبيعات".<sup>3</sup>

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

#### ب- مهام مجمع صيدال بالجزائر:

<sup>1</sup> - [www.groupsaidal.dz](http://www.groupsaidal.dz)

<sup>2</sup> - <http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html,p-p2-3>.

<sup>3</sup> - منشورات صيدال، 2007

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

تتمثل المهام الأساسية في:<sup>1</sup>

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاحتراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة لاختراق الأسواق الدولية؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة؛
- المراقبة الاستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال؛
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق
- تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية؛

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:<sup>2</sup>

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
  - عبور ونقل السلع؛
  - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من ألق ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
  - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب Foçonnage والتحليل).
- ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع، ويطمح مجمع صيدال الرائد في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق المحلي، والعمل على ترقيةها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:<sup>3</sup>
- تحقيق الأمن الدوائي "Assurance médicale"؛
  - ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - منشورات صيدال، 2007

<sup>3</sup> - المرجع نفسه .

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا؛
  - تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وبتكنولوجيا متطورة؛
  - تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛
  - التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية، والحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.
  - الإنتاج، الاستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للاستغلال البشري والبيطري.
  - تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر، وترقية نشاطاته بما فيها التسويق وضمان الجودة.
  - المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بهدف المجمع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل.
  - الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
  - تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 6000 مليون دولار سنويا؛
  - الأخذ في اعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام المجمع الصناعي صيدال بإعداد المخطط الاستراتيجي، وحسب تصريح مدير ضمان الجودة بالمجمع قائلا: " تطبقا للاستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة وبهذا يسجل مستقبه في مسار التقدم، وعليه يجب على كل الأفراد العاملين بالمجمع الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، بمعنى التقدم الدائم والمتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، من هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".
- ج- أهداف مجمع صيدال بالجزائر:

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

ويمكن لنا أن نستكشف أهم العناصر الاستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها استراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في:<sup>1</sup>

**الهدف الأول:** إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة ومحاولة مسايرة التقدم العلمي الدائم، وينعكس هذا الهدف الاستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع كبريات المنظمات والمخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المنظمات في مجالات تخصصها؛

**الهدف الثاني:** هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية وتتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الإيزو ISO في أربعة مواقع له وهي مقر المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة، كما سطر برنامج عمل لثلاثة آفاق، هي:<sup>2</sup>

- برنامج على المدى القصير (المخطط قصير المدى)؛
- برنامج على المدى المتوسط (المخطط متوسط المدى)؛
- برنامج على المدى الطويل (المخطط الاستراتيجي)؛

### 3- الفرص والتحديات التي يواجهها المجمع:

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتحديات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التحديات من خلال تبني استراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتحديات على النحو التالي:<sup>3</sup>

### 3-1- الفرص: وتتمثل في النقاط التالية:

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتممينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا؛

- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالا أمثلا؛

<sup>1</sup> - <http://groupsaidal.dz>

<sup>2</sup> - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22، جانفي 2010، ص 03.

<sup>3</sup> - SAIDAL infos : revue trimestrielle du groupe SAIDAL, N°:04,4<sup>eme</sup> trimestre 2004,p-p

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج؛

- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والمنظمات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا؛

- حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

### 3-2- التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديدا لمكانة المجمع الصناعي صيدال في السوق الخاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 30% من حجمه؛

- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج؛

- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن " صيدال " تنتج أدوية جنيصة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها؛

- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثلا من ألج تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحذ الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل استراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى يتمكن المجمع من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

### المطلب الثاني: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال بالجزائر

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستورة في سوق الدواء، فإن إعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال بالجزائر مما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المؤسسة الأم - La société mère:

وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الفروع الإنتاجية وأهم مساهمات المجمع، والوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران، مركز البحث والتطوير ومركز التكافؤ الحيوي، ويمكن تعريف هذه المديرية والمراكز فيما يلي:

**1-1- الرئيس المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المجمع وهو الذي يباشر عملية تسييره، إذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات إلى المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المجمع، ومن بين مهام الرئيس المدير العام ما يلي:

- وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الاستراتيجية الشاملة؛

- تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

**1-2- الأمين العام (S.G):** يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التسويق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، له تقريبا نفس الصلاحيات للرئيس المدير العام فقط وأن الفرق بينهما هو أن الرئيس المدير العام هو الذي يتراأس مجلس الإدارة للمجمع في كل قراراته، أم الأمين العام يعتبر كمحرك للمجمع لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمجمع؛

### 1-3- المصالح الوظيفية: والمتمثلة في:

- **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير، والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي؛

- **مديرية إدارة البرامج:** مهمتها إعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> - وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014 واعتماد الموقع الإلكتروني للمجمع: <http://groupsaidal.dz>

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية وكذا العمل على ترقية الجودة، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط تحسين النوعية وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية؛

- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي، ومراجعة ملفات صنع الأدوية، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكيد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازها وبين ملفات الدواء، بالإضافة إلى قيامها بدراسة الملفات التقنية والصيدلانية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية التي أدت إلى الاهتمام بالتسويق الصيدلاني؛

- **مديرية أنظمة الإعلام:** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، وإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الأنترنت والأنترانت، لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد؛

- **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** مهمتها السهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وكذا ترقية الشراكة مع المخابر العالمية، وتهتم بالاستثمار خاصة في مجال الشراكة سواء مع المحليين أو الأجانب من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمع في الأسواق العالمية؛ بالإضافة إلى تحديد مشاريع التحالفات الاستراتيجية؛

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة ومتابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد جدول النتائج والحسابات؛

- **مديرية المشتريات:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛

- **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** مهمتها تسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات ميزانية المجمع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا تسيير وصيانة العتاد والممتلكات العامة للمجمع؛

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- **مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع، كما تهتم بإعداد النشرات الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية: "Info SAIDAL" وصيدال للصحة "SAIDAL santé" وصدى صيدال "SAIDAL écho"؛ وكذا إنشاء موقع الأنترنت: [www.SaidalGroup.dz](http://www.SaidalGroup.dz) site web:
- **مديرية الاستراتيجية والتنظيم:** مهمتها إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع والسهر على متابعتها وتنفيذها، وتأمين دخول المجمع في السوق المحلية والدولية، من خلال وضع استراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع؛
- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا التي تهم المجمع، وضمان المساعدة لجميع هياكله، إضافة إلى إعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة مختلف النزاعات التي يكون فيها المجمع طرفا فيها، ودراسة مختلف عقود الشراكة؛
- **مديرية التكوين:** مهمتها إعداد الاحتياجات التكوينية ووضع وتنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين والمخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم؛
- **مديرية الموارد البشرية:** وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية؛ وتعتبر من أهم المديريات في المجمع كونها همزة وصل بين إدارة المجمع وأفراد العاملين من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى، لم تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط تعداد المستخدمين وتصرفاتهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد فقط بل أصبحت تعني باستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتسيير الأفراد والمستخدمين، الأجور وتطوير الموارد البشرية والتكوين، تقييم الأداء.
- وتعمل هذه المديرية على تسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين منذ بداية العمل حتى نهاية الخدمة سواء بالتقاعد أو الوفاة أو تسريح...، كما أنها مسؤولة عن توفير واستقطاب الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب وهذا من خلال إيداع المترشحين للطلبات وملفات العمل لديها من طرف المصالح والمديريات الأخرى. كما تقوم (DRH) بالإشراف على:
- \* الأجور: وهي تعمل على دفع أجور العمال؛
- \* الشؤون الاجتماعية: تهتم بكل ما يخص العمال والضمان الاجتماعي، فهو يعمل على تكوين ملفات الحالة الاجتماعية من مرض أو حوادث أو أمومة أو تقاعد.... الخ مهمتها الأساسية هي التعويضات؛

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

\* طب العمل: وتعمل على الإشراف على الحالات المرضية في أوساط العمال وتشخيص الحالة الصحية للعامل أثناء وقوع حوادث أثناء العمل أو الأمراض الشخصية؛

\* تطوير الموارد البشرية: تهتم بتنمية وتطوير المسار المهني للأفراد العاملين؛<sup>1</sup>

-مديرية التسويق والمبيعات: وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات المجمع، وتوجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات المجمع، وتطوير صورته وحصته السوقية، من خلال إعلام الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها المجمع والترويج لها، وتدعيم ركائز مراقبة الجودة، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني؛

- مديرية العمليات: مهمتها التنسيق بين مختلف الوحدات والمصانع الإنتاجية للمجمع، ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، باعتبارها المكلفة بكل عميلا الإمداد واللوجستيك من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية للمجمع؛

### 2-العلاقة الوظيفية للهيكل التنظيمي:

تربط هذه العلاقة بين مختلف الفروع المقدرة بـ ثلاثة فروع بين وحدات هذه الفروع، وبين كل من الرئيس المدير العام والأمين العام، وقد قام المجمع الصناعي صيدال بتقسيم هيكله التنظيمي حسب المنتجات فجمعت كل الوحدات المتشابهة في الإنتاج في فرع واحد نظرا للعدد الكبير من الوحدات الإنتاجية، واتساع خط المنتجات الذي يتجاوز 157 نوعا من الأدوية؛

### 3-العلاقة الهرمية للهيكل التنظيمي:

تربط هذه العلاقة بين مختلف المديريات ووحدات الخدمات (الوحدة التجارية المركزية، الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية) ومركز البحث والتطوير من جهة ومن جهة أخرى بين كل ما سبق والأمين والرئيس المدير العام.

والملاحظة الهامة التي يمكننا الوقوف عندها هي اتساع نشاط المجمع الصناعي صيدال وكذا اتساع الدائرة الإنتاجية مما أدى إلى حدوث بعض التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي حيث أضيفت وحدتين تجاريتين وهما الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية وكذا التعديل الذي طرا على

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد واصل، مدير الموارد لبشرية للمجمع الصناعي صيدال، بتاريخ 2019/08/07.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

مستوى وحدة البحث في (LECRD) حيث حولت إلى مركز البحث والتطوير (L'URMTP) الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

### المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال بالجزائر

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، تتمثل في Biotic و Pharmal و Antibbiotical كما يشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير، ويمكن تقديمها كما يلي:

#### 1- فرع أنتيببوتيكال Antibiotical:

يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى أنتيببوتيكال المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دج، ويتربع على مساحة 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. ولقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية Penicillinique وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، وخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة.

ويضم المركب الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمر إلى 1200م<sup>3</sup> بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية؛
- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية فير البنيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة ( أقراص، كبسولات، ومسحوق الشراب)، 5% من الأشربة، 15% من المراهم. كما للوحدة 04 ورشات معمقة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي؛
- مطبعة: ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة Antibiotical 100% من احتياجاتها و 30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

### 2- فرع فارمال Pharmal:

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

- **مصنع الدار البيضاء:** ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال". وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة " عقود التصنيع Les Accords de Façonnage. وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتقوم قدرته الإنتاجية بـ 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال؛

- **مصنع قسنطينة:** ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع؛

- **مصنع عنابة:** ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع؛

- **مصنع الأنسولين بقسنطينة:** ويتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/ قاعدي على شكل قارورات حقن، وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

### 3- فرع بيوتيك Biotic:

يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي حاليا بزميرلي "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج، هي:

- **مصنع الحراش:** يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات، هي: (ورشة الأشربة؛ ورشة المحاليل؛ ورشة الأقراص والملبسات؛ ورشة المراهم).

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر المراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- مصنع جسر قسنطينة: تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي: (ورشة التحميلات؛ ورشة الأقراص والملبسات؛ ورشة الأمبولات؛ ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛ ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات). كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

- مصنع شرشال: يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال ويتربع على مساحة 3120 ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج، هي: (ورشة الأشربة؛ ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس؛ ورشة المحاليل المكثفة). ويحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

-مصنع باتنة: يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل وهو خاص بإنتاج صنف من الأدوية (Suppositoires) وعلى العموم فإن فرع البيوتيك ينتج أشكالاً وأنواعاً مختلفة الأدوية وهي: المحاليل المكثفة، من المسحوقات، معجون الأسنان الحقن المضغوطات القنينات الزجاجية المشروبات (Sirops) والأقراص المعلبة.

### 4- فرع سوميديال SOMEDIAL:

يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد السمار، صوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة 59% والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة 36.45% وفياليب بنسبة 4.55%، ويتضمن هذا المصنع ثلاثة أقسام وهي: (قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛ قسم لصناعة السوائل شراب ومحاليل عن طريق الفم؛ قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

### 5. فرع إبييرال:

إبييرال هي منظمة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال بنسبة 40%، جلفار الإمارات العربية المتحدة بنسبة 40%، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 20% تكمن المهام الرئيسية لإبييرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي إبييرال إلى تحقيق ما يلي: صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)؛ تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

### 6- الوحدات التجارية:

يتكون المجمع الصناعي "صيدال" من ثلاثة وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة UCC سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء (أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص) وتهتم بالعمليات التجارية والتوزيع. وللتقرب أكثر من وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتنة UCE في سنة 1999 بـ 50 عاملا، ووحدة الغرب بوهران UCO في سنة 2000 بـ 40 عاملا. ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعماله في الخمس السنوات الأخيرة؛

### 7- مركز التكافؤ الحيوي:

وأنشأ هذا المركز قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجينيس مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات المجمع محط ثقة في الأسواق المحلية والدولية؛

### 8- مركز البحث والتطوير:

يباشر مركز البحث والتطوير المجمع صيدال على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وقد تم إنشاء هذا المركز في 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا وتكمن مهامه فيما يلي:

- تطوير الأدوية الجينية Générique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية: المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛ وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزمع تطويرها؛

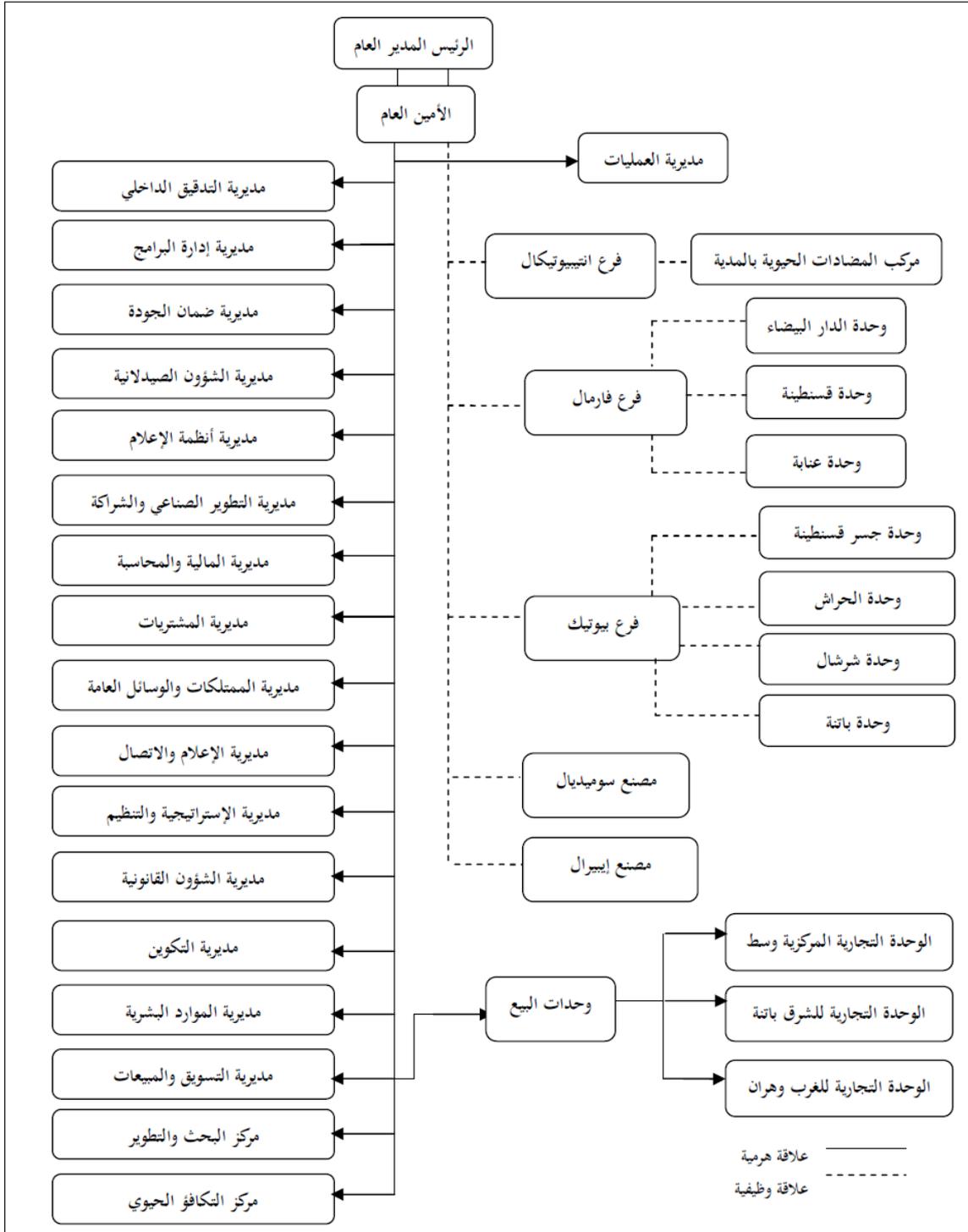
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛ وتحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛

- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي؛ والمساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛ والمشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي؛

- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛ وتوفير وتوزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لصيدال بالجزائر



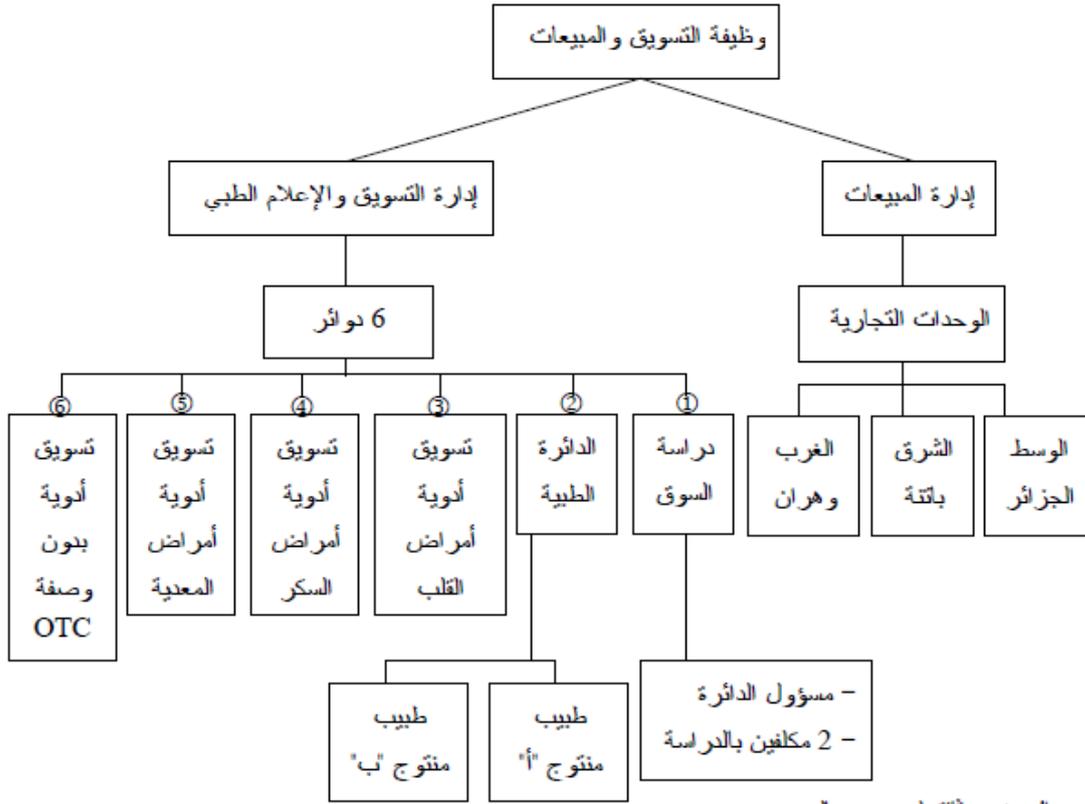
المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية المقدمة من طرف إدارة المجمع الصناعي لصيدال.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

### المبحث الثاني: واقع التسويق بمجمع صيدال بالجزائر

يتم التسويق بالمجمع من طرف مديرية التسويق التي تم فصلها عن الوظيفة البيعية في إطار إعادة الهيكلة الأخيرة التي قام بها المجمع في سنة 2010 ولا تزال قيد التنفيذ، والهدف منها هو التماشي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لزيادة وتحسين العائد من الإنفاق على نشاطات التسويق الدوائي للمجمع، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي الجديد لوظيفة التسويق على النحو الآتي:

### شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق في مجمع صيدال



المصدر: وثائق لمجمع صيدال

يلاحظ من خلال الشكل السابق الهيكل التنظيمي الجديد لوظيفة التسويق لمجمع صيدال لسنة 2010 أنه أعيد هيكلته لعدة أسباب الهدف منها مواكبة التغيرات والسياسات التنافسية المطبقة من طرف المؤسسات المنافسة الموجودة في السوق. وقد تم فصل الوحدات التجارية عن إدارة التسويق والإعلام الطبي بهدف تقليص تكاليف وتعظيم العوائد من الأنشطة التسويقية تماشيا مع استراتيجية المجمع والتي تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تسويق الدواء بالمواصفات المطلوبة
- رفع رقم أعمال المجمع؛
- تلبية رغبات الزبائن وكذا معرفة وتحديد شكاويهم؛

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- التركيز على تطوير الحصة السوقية للمجمع من خلال تنويع وتجديد تشكيلة الأدوية  
وضعية الأداء التسويقي في مجمع صيدال تركز على عناصر مزيجه التسويقي كما يلي:

### المطلب الأول: منتجات مجمع الصناعي صيدال بالجزائر

ينتج المجمع نوعين الأدوية وهي: الأدوية الجنيصة والأدوية المختصة وينتج حاليا أكثر من 217 دواء موزعة على 20 قسم علاجي وتم استحداث رموز لكل قسم وهي موضحة في الملحق رقم (12) وبطرح للوصول إلى 350 دواء، وهو يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته، لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.

وبالنسبة لأدوية الجديدة التي يقدمها المجمع فهي تخضع باستمرار للمراقبة من طرف المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية وأن مرحلة التسجيل وضمان الجودة تمتد إلى سنتين. ويمكن تناول بعض العناصر المرتبطة بالمنتج كما يلي:

أولاً-العلامة التجارية: تكون تسمية الأدوية المقدمة من طرف المجمع غالبا مشتقة من التسمية العالمية المشتركة (DCD) للأدوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 02: طريقة تسمية الدواء في مجمع صيدال.

التسمية العالمية المشتركة للأدوية (DCD)	الاسم التجاري Nom commercial
Econazole	Phanazol
Ampicilline.	Ampline.
Oxaciline.	Oxaline.
Hexamidine	Hexaderm

المصدر: وثائق مجمع صيدال.

### ثانيا: التغليف:

أغلبية منتجات "صيدال" تتمتع بتغليف أولي وتغليف ثانوي، فالتغليف الأولي يتغير حسب شكل ونوع الدواء، بينما التغليف الثانوي يقصد به تغليب الأدوية ويتكون من مواد مختلفة مثل الزجاج (قارورات) والورق المقوى (علبة الدواء) والاختلاف يكون حسب حجم وشكل الدواء ومواد بلاستيكية والألمنيوم (غلاف القارورات عبوات للمراهم وتعبئة الأقراص والكبسولات وغيرها)، وقد قامت المؤسسة بإجراء تحسينات في التغليف لبعض منتجاتها من خلال تغيير عبوة الدواء أو طريقة تغليفه لأغراض ترويجية وصحية، علما بأن الغلاف يجب أن يقدم بعض المعلومات التي يفرضها القانون في مجال الأدوية لحماية الزبون، ومن أهم المعلومات التي نجدها مع عبوات أو علب الدواء لمجمع صيدال:

-الاسم التجاري للدواء والتسمية العالمية المشتركة

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- نوع الدواء (أقراص، شراب... الخ).
- تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء.
- يضاف إلى ذلك ورقة مكتوبة عادة باللغة العربية والفرنسية تتضمن معلومات وإرشادات تفصيلية عن كيفية تناول الدواء
- وللإشارة فإن مواد التغليف تشهد نقصا ملحوظا في السوق الوطنية لهذا تلجا إلى الاستيراد من دول عديدة منها فرنسا، تونس، اسبانيا... الخ.

### المطلب الثاني: السعر

تعتبر عملية تحديد الأسعار للمنتجات الصيدلانية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة نظرا لتأثيرها على العناصر التالية:

- الأرباح المحققة والنتائج السنوية.
  - قدرتها على تغطية التكاليف الخاصة بالإنتاج والتوزيع، الترويج... الخ.
  - تأثيرها على الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بتأثيرها على حجم الطلب.
  - تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- عند تحديد الأسعار يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الأولية (تكاليف المواد الأولية، الطاقة الإنتاج... والعوامل الخارجية التضخم التشريعات الحكومية، القدرة الشرائية للمستهلك... الخ)، في الأسواق الصيدلانية بتحديد السعر في غالب الأحيان بواسطة قوى السوق العرض والطلب، ولكن هذا لا يحصل في جميع القطاعات السوقية لأنها قد تكون محتكرة من طرف مؤسسة أدوية واحدة من خلال إنتاجها لأدوية حيوية محتكرة إنتاجها وتوزيعها، بالإضافة في بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من طرف الحكومة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار في القطاع الصيدلاني وفق قوى السوق الطلب والعرض.

### أولا-العوامل المؤثرة على الطلب:

خصائص مرتبطة بالدواء من حيث:

- مدى قبوله وفعاليتها.
- غياب التأثيرات الجانبية.
- الامتيازات العلاجية للدواء مقارنة بالأدوية الأخرى.
- نوع الأطباء الأكثر احتمالا بأن يقوموا بوصف الدواء.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- أسعار الأدوية المنافسة وأسعار الأدوية التي لها علاقة بهذا الدواء.
- كمية الاستهلاك (الجرعات) اليومي المتوقع خلال فترة علاج المريض.
- تكاليف العلاج في برنامج الرعاية الصحية.
- احتمالات وتوقعات ظهور أدوية جديدة منافسة.
- استخدامات الدواء من قبل مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي وكيفية تسديد أو تعويض الدواء.
- المستوى أو القدرة الشرائية للمريض.

### ثانيا-العوامل المؤثرة على العرض:

- الإمكانيات المالية التكنولوجية البشرية، المادية المتعلقة بالمؤسسة.
- عدد وحجم الأدوية المنافسة.
- معدل التطور المستقبلي للمنتجات المنافسة.
- متطلبات البحث الإنتاج الوقاية وقدرة المؤسسة على تحملها.
- طبيعة أنظمة التوزيع لضمان تسويق فعال للمنتج.
- سهولة التقليد أو إجراء تحسينات على المنتج من قبل المؤسسات المنافسة.
- موقع مراكز الإنتاج والتوزيع من الأسواق المستهدفة.
- مصادر المواد الأولية.
- التشريعات الحكومية.
- قوانين البيئة.

وبالنسبة لمجمع صيدال فإنه يقوم ببناء سياسته السعرية مراعيًا عدة عوامل أهمها: (القدرة الشرائية للمريض، أسعار المنافسين، تحقيق هامش ربح معقول، تغطية تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج، مراعاة سقف الأسعار الذي تحدده الحكومة تحديد هامش الربح مراعاة بنود الاتفاق مع مؤسسات وصناديق التعويض والخدمات الاجتماعية) وبمراعاة هذه العوامل تحدد صيدال أسعار بيع منتجاتها انطلاقًا من مجموع التكاليف، بالإضافة إلى هامش الربح، وقد حدد هذا الأخير بـ 20% لبائعي الجملة و 50% للصيدال، وعلى العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بأسعار المنافسة، والجدول الموالي يعطي نظرة عن الكيفية التي يسعر بها المجمع منتجاته، حيث يفرض هامش ربح مختلفة من حسب درجة ارتفاع سعر الدواء.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

### الجدول رقم 03: تحديد هوامش الربح في مجمع صيدال

الأسعار	0-70	70-110	110-150	150 فأكثر
هوامش الربح	10%	12%	15%	20%
هامش الربح لتاجر الجملة	50%	33%	25%	20%
هامش الربح لتاجر التجزئة	16%	12%	10%	9%

من خلال الجدول نلاحظ أن السياسة السعرية التي يتبعها المجمع مختلفة عن المؤسسات المنافسة وهذا ما جعله يحصل على ميزة تنافسية في أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة، وذلك راجع إلى أن أسعار الأدوية تعوض من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، وكذا سعيها إلى توسيع حصتها السوقية في السوق المحلية والدولية للمنتج الصيدلاني فلو تمعنا في النسب الموضحة أعلاه، نجد نسب أرباح المجمع تتخفف عندما تزيد الأسعار عن 70 دج، أي عندما ترتفع الأسعار وهذا دليل على أن الهدف الأساسي للمجمع هو توفير العلاج بأقصى حد ممكن مع مراعاة القدرة الشرائية للمريض وما يمكن الإشارة إليه في الأخير أن قرار تحديد هوامش الربح للأدوية قد يطرح على مجلس الحكومة للمصادقة عليه قريبا ومن المتوقع اعتماد زيادات على هوامش الربح المتعلقة بالأدوية الجينية، وذلك لمواصلة تشجيع إنتاج هذا النوع من الأدوية في إطار السياسة العامة بترشيد النفقات " ومن ثمة فإن الزيادات المرتقبة في هوامش ربح الأدوية ستكون متباينة بين الأدوية الجينية والأصلية).  
ومما سبق يمكن القول أن منتجات صيدال تمتاز بأسعار معقولة مقارنة بمنافسيها كونها تعتمد استراتيجية الاختراق السوقي بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين، وخصوصا أسعار المنتجات الجديدة، ويمكن توضيح هذه السياسة من خلال دراسة لأسعار منتجين مختارين هما:

- المنتج الأول: دواء "CARDITAL" والذي ينتمي إلى صنف مضادات ارتفاع الضغط الدموي.
- المنتج الثاني: وهو دواء "CLOFERNAL" والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات الالتهاب.

### الجدول رقم 04: مقارنة سعر بيع دواء CARDITAL بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CARDITAL	175.50	SAIDAL	الجزائر	
ACEBUTOTOL	181.82	CROVIS	إيطاليا	La SANTE
ACETRAL	239.30	SOPHAL	وهران (الجزائر)	
	276.09	RPR	فرنسا	BIOPHARM

المصدر: فريق يحيى، أثر استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012، ص142.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

يتضح من الجدول السابق أن سياسة التسعير لمجمع صيدال المتعلقة المنتج الدوائي الأول CARDITAL هي تنافسية لأن المحدد سعره بـ 175.50 دج هو الأقل مقارنة بالمنافسين، والذين تتراوح أسعارهم بين 181.28 دج إلى 276.06 دج، وهذا ما يمنحه الفرصة لتغطية أكبر حصة سوقية في هذا النوع من الأدوية الذي يمثل أكبر القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المنافسين لارتفاع ربحيته.

### الجدول 05: مقارنة سعر بيع دواء CLOFENAL بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CLOFENAL	67.38	SAIDAL	الجزائر	/
INFLA BAN	71.04	APM	الأردن	APM
FLOGOFENAC	78.17	ECOBİ	إيطاليا	SAAP MEDIPHARMAL
DICLOFENAC	97.29	LIRNS	اسبانيا	NOVA PHARM VADROPHARM
VOTREX	100.44	HIKMA	الأردن	HIKMA
DICLOFENIL	104.46	LPA	الجزائر	/
VOLTUM	165.16	PHRALLIANCE	الجزائر	/
XENID	173.02	BIOGALENIQUE	فرنسا	ALDAPH
VOLTAREN	230.95	NOVARTIS	سويسرا	BIOPHARM

المصدر: فريك يحيى، المرجع السابق، ص 142.

يتضح من خلال الجدول السابق أن سياسة التسعير لمجمع صيدال المتعلقة المنتج الدوائي الثاني ACETRAL هي تنافسية أيضا لان سعره المحدد بـ 67.38 دج هو الأقل مقارنة بالمنافسين، والذين تتراوح أسعارهم بين 71.04 دج إلى 230.95 دج وهي أسعار مختلفة كثير (بنسبة 400%) عن أسعار مجمع صيدال، وهذا ما يمنحه الفرصة لتغطية أكبر حصة سوقية، خاصة أن معظم أدويته جنيسة وهذا ما يمكنه من الاستفادة من ميزة التكاليف المنخفضة مقارنة بالأدوية الأصلية.

### المطلب الثالث: التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع من أهم الوسائل التي تعتمد عليها صيدال في تسويق منتجاتها، وذلك بهدف توسيع حصتها السوقية، ولهذا قامت بخلق وحدات توزيع في مناطق مختلفة عبر التراب وطني، بهدف تخزين وتوزيع الأدوية لجعلها قريبة من تجار الجملة والتجزئة (الصيدليات) والمستهلك، تتمثل هذه الوحدات في:

- مركز توزيع وسط (الجزائر) "UCC"

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

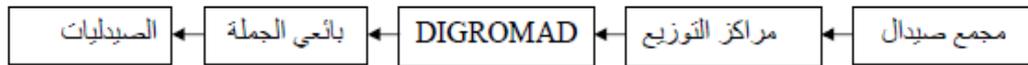
- مركز توزيع غرب وهران "CDO"
- مركز توزيع شرق (باتنة) "CDB"
- مركز توزيع جنوب (ورقلة).
- قنوات التوزيع لمجمع صيدال

تعتمد صيدال على ثلاثة قنوات للتوزيع هي: اثنان منها قصيرة الأولى تقوم بتوزيع الأدوية من مراكز التوزيع (CDO.CDB.UCC) نحو الصيدلية المركزية للمستشفيات ووزارة الدفاع الوطني والقناة الثانية تنطلق من مراكز التوزيع نحو بائعي الجملة ثم إلى الصيدليات.

### الشكل رقم 07: أنواع قنوات التوزيع لمجمع صيدال

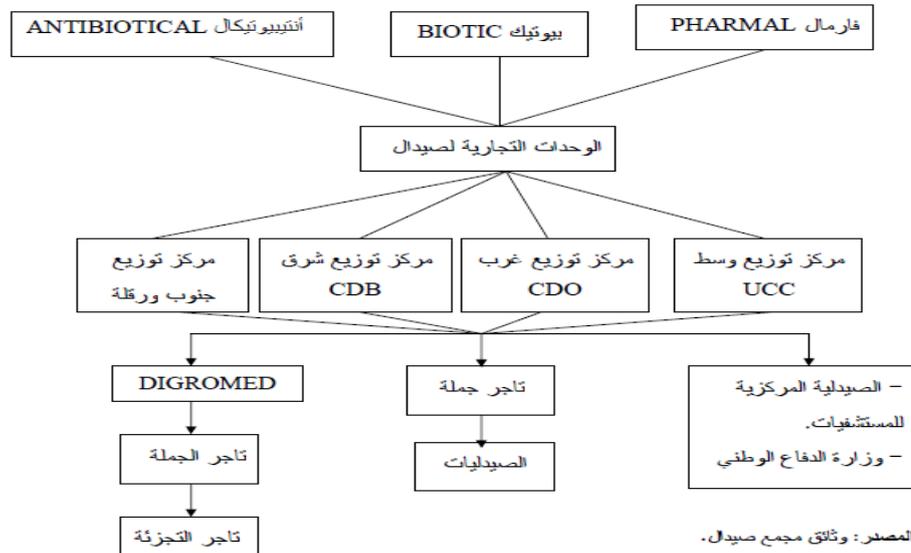


والقناة الثالثة هي قناة توزيع طويلة تنطلق من صيدال نحو مؤسسة توزيع الأدوية "Digronad" الذي بدوره يوزع إلى بائعي الجملة والصيدليات.



ومجمل قنوات التوزيع لمجمع صيدال موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 08: قنوات التوزيع لمجمع صيدال.



### المطلب الرابع: استراتيجية الترويج

يركز في سياسته الترويجية على الاتصال المستمر بالفئات المستهدفة مثل الأطباء، الصيادلة والمخابر المختصة على المستوى الوطني، عقد اجتماعات سنوية مع المندوبين الطبيين، إمضاء اتفاقيات تعاون مع الجامعات تطوير السياسات الترويجية باستخدام نظام BPR سنة 2019، ومن أهم عناصر سياساتها الترويجية نذكر منها ما يلي:

**أولاً- الإعلان:** إن الإعلان السمعي البصري للأدوية ممنوع قانونيا في الجزائر، ماعدا الحملات الإعلانية التي كان يقوم بها مجمع صيدال لمعجون الأسنان ناتري بفلور في وقت سابق. وكذلك انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية حول الدواء الجنيس<sup>1</sup>.  
ومن أهم الأنشطة الإعلانية:

- فتح موقع للاتصال بالمجمع عبر شبكة الانترنت: [www.saidalgroupe.com](http://www.saidalgroupe.com)

- إصدار مجلات ومنشورات إخبارية منها دورية صدى صيدال SAIDAL Echos مجلة صيدال علم وصحة SAIDAL Santé والنشرة الداخلية بعنوان أخبار صيدال باللغة الفرنسية والعربية وضع مجلات إعلامية خاصة بتشكيلة الأدوية مدعمة برموز وصور لكل نوع.

**ثانيا: البيع الشخصي:** يعتبر رجال البيع أو ما يعرف بالمندوبين الطبيين من أهم عناصر الترويج التي يعتمد عليها المجمع، حيث وصل عددهم 150 مندوبا عبر الوطن، يقومون بزيارات دورية إلى الأطباء، الصيدليات وتجار الجملة

**ثالثا: تنشيط المبيعات:** يعتمد المجمع في تنشيط مبيعاته على:

- المشاركة في التظاهرات والملققات الطبية، وأيام دراسية حيث قدرت بـ 124 تظاهرة علمية و 30 يوم طبي جراحي ونظمت 184559 زيارة إعلامية عبر التراب الوطني ممثلين بمندوبي البيع سنة 2019.<sup>2</sup>
- تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة لتوطيد العلاقات معهم؛
- منح عتاد ولوازم طبية ولوائح اشهارية مدون عليها أسماء الأدوية للأطباء،
- تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء؛
- تمويل الأندية الرياضية؛
- المشاركة في المعارض التجارية والتظاهرات العلمية، والمعارض الوطنية لتقييم نتائج البحوث؛

<sup>1</sup> - فريك يحيى، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> - SAIDAL, Rapport de gestion, 2013, p.22

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

- تجديد أغلفة وأشكال ورموز الأدوية باستمرار؛

- وضع مجلات إعلامية وطبية بصورة مستمرة

وللإشارة فلقد تمكن المجمع من تصدير منتجاته نحو 15 دولة وهي موزعة كما يلي: 10 أسواق افريقية، 03 أسواق عربية، 02 أسواق أوروبية، مع الإشارة إلى أن صادرات صيدال تتمثل في المنتجات النهائية، المادة الأولية والفعالة<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال خلال الفترة (2010-2019):**

سيتم استخدام هذه المؤشرات لتقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال خلال الفترة (2010-

2019) وهي موضحة كما يلي:

**المطلب الأول: مؤشر ربحية رقم الأعمال**

يشير الجدول الموالي إلى تطور قيمة هذا المؤشر بمجمع صيدال.

**الجدول 06: تطور مؤشر ربحية رقم الأعمال بالمجمع خلال الفترة: 2010-2019**

الوحدة: ألف دينار جزائري

السنوات	النتيجة الصافية	رقم الأعمال	مؤشر الربحية
2010	430555	6720842	0.0640
2011	547483	7222361	0.0758
2012	872149	8022397	0.1087
2013	1346638	9882486	0.1362
2014	2560637	9783274	0.2617
2015	1911102	12510199	0.0881
2016	4802060	13504270	0.1525
2017	1601965	13895054	0.1414
2018	2658147	11461847	0.232
2019	1477751	9789026	0.1509

**المصدر: SAIDAL, Rapports de gestion، 2010-2019**

يلاحظ من الجدول أن اقل معدل ربحية خلال فترة الدراسة هو: 0.064 سجل سنة 2010 ويرجع ذلك إلى تكس جزء هام من المنتجات في المخازن وتلف جزء منها، وسجل أعلى معدل سنة 2014 أين وصل إلى 0.2617. وهذا ما يؤكد التحسن المستمر للأداء التسويقي بالمجمع وفي سنة 2019 انخفضت مقارنة بسنة 2018 بمعدل 0.08 وذلك راجع لثلاثة أسباب هي: انخفاض الإنتاج

<sup>1</sup> - كيلاتي صونية، مرجع سابق، ص 165.

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

بسبب عصرنة المصانع الحالية والتوقف عن إنتاج بعض الأدوية، تأخر السياسات التسويقية للمجمع مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

### المطلب الثاني: مؤشر فعالية وظيفة التسويق

الجدول الموالي يوضح قيمة هذا المؤشر بالمجمع.

### الجدول رقم 07: مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز خلال الفترة 2010-2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

البيان السنوات	رقم الأعمال المخطط	رقم الأعمال المحقق	نسبة الإنجاز
2010	6834543	6720842	0.9833
2011	7023000	7222361	1.028
2012	8466000	8022397	0.9476
2013	8391000	9882486	1.177
2014	13062000	9783274	0.7489
2015	13799000	12510199	0.9066
2016	13423000	13504270	1.006
2017	13870000	13895054	1.001
2018	15272000	11461847	0.750
2019	12843119	9789026	0.762

المصدر: Sidal, Rapports de gestion, 2010-2019

يشير الجدول أعلاه أن نسبة تحقيق الأهداف تتراوح ما بين 0.748 و 1.177 خلال سنوات الدراسة، وهي في جميع الحالات تعتبر مؤشر إيجابيا يعكس قدرة المجمع في تحقيق خطته، بمعنى أنه يتميز بفعالية في تحقيق أهدافه التسويقية.

### المطلب الثالث: مؤشر تنافسية مجمع صيدال بالمسيلة

بناء على المعطيات المتوفرة لدينا من المجمع اخترنا سنة 2010 كسنة الأساس والسنوات اللاحقة كسنوات المقارنة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم 08: تطور مؤشر تنافسية صيدال خلال الفترة: 2010-2019

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

السنوات	رقم الأعمال المحقق	تكاليف التسويق	مؤشر الكفاءة التسويقية
2010	6720842	73000	0.01086
2011	7222361	49000	0.0067
2012	8022397	-	-
2013	9882486	-	-
2014	9783274	69000	0.0070
2015	12510199	77000	0.0061
2016	13504270	40000	0.0029
2017	13895054	-	-
2018	11461847	114000	0.0099
2019	9789026	136000	0.0138

المصدر : **Saidal, Rapports de gestion, 2010-2019**

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل نسبة سجلت سنة 2016 بـ 0.0029 وأعلى نسبة هي 0.0138 سنة 2019 وهذا التطور الايجابي يعكس أهمية وظيفة التسويق، حيث أن المجمع يضاعف ويكثيف مجهوداته التسويقية مقابل ارتفاع مبيعاته لان شدة المنافسة والسياسات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسات المنافسة هي التي فرضت عليه ذلك، ومن أمثلة تلك المجهودات إعادة هيكلة وظيفة التسويق، زيادة عدد الزيارات الطبية لمدنوبي البيع، زيادة الأيام الدراسية الطبية تدعيم وسائل الإعلام والترويج ساء كانت مرئية أو كتابية مثل الدعائم الورقية، المجالات.... الخ

المطلب الرابع: نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية لمجمع صيدال بالجزائر

الجدول رقم 09: يوضح تطور نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية للمجمع خلال الفترة

**2019-2010**

السنوات	تكاليف التسويق	التكاليف الإجمالية	مؤشر الكفاءة التسويقية
2010	73000	6527000	0.011
2011	49000	6942000	0.007
2012	-	7408000	-
2013	-	9050000	-
2014	69000	10851000	0.006
2015	77000	12598000	0.006
2016	40000	11679000	0.003
2017	-	13267000	-
2018	114000	114000	0.01
2019	136000	-	-

المصدر : **Saidal, Rapports de gestion, 2019-2010**

## الجزء التطبيقي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال

يشير الجدول أعلاه إلى أن تسجل اقل نسبة 0.003 سنة 2016 وهي ضئيلة إذا ما قورنت بتكاليف المجمع أو رقم أعماله، ففي سنة 2018 قدرت تكاليف التسويق بالمجمع بـ 0.01% من رقم أعماله وهي ناتجة عن مجهودات المجمع والمتمثلة في مشاركته في تظاهرات علمية وأيام دراسية حيث وصلت إلى 160 تظاهرة و30 يوم طبي جراحي و177 زيارة إعلامية عبر الوطن لمندوبي البيع والقيام ببحوث الدراسة السوق بشكل مستمر، والأخير يمكن الحكم على أنها قيم ضئيلة إذا ما قورنت بدول المتقدمة خاصة مع تزايد شدة المنافسة محليا ودوليا في هذا القطاع.

**المطلب الخامس: نسبة تطور قيمة الزبائن بمجمع صيدال بالجزائر**

يمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 10: نسبة تطور قيمة الزبائن بالمجمع خلال الفترة: 2010-2019**

السنوات	قيمة الزبائن	نسبة التطور %
2010	2688	-
2011	2773	1.03
2012	3392	1.26
2013	4788	1.78
2014	4347	1.6
2015	3056	1.13
2016	3153	1.17
2017	3493	1.30
2018	3830	1.42
2019	3448	1.28

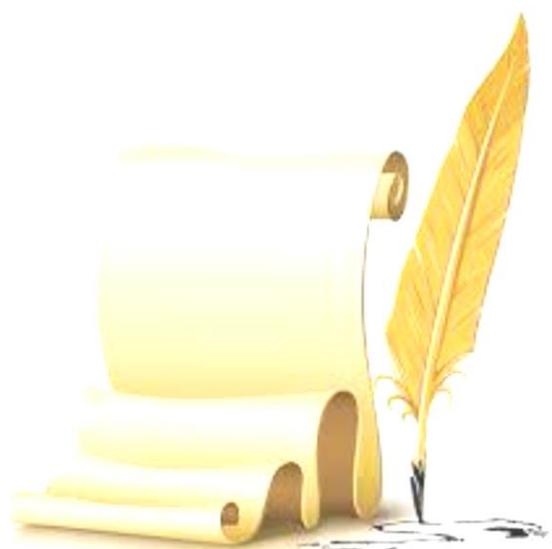
المصدر: SAIDAL, Rapports de gestion, 2019-2010

يتضح من الجدول أن قيمة العملاء في تزايد مستمر حيث انتقلت نسبة تطوره من 1.03 سنة 2011 إلى 1.28 سنة 2019 ، وهو مؤشر إيجابي يعكس نجاح المجمع في المحافظة زبائنه وهو ناتج عن الدراسات المستمرة للسوق لتحديد القطاعات غير المستهدفة فمثلا في سنة 2019 اختار المجمع الاهتمام بالأدوية المتعلقة بالأمراض المزمنة، وحسب ما صرح به رئيس المجمع فان فاتورة هذه الأدوية تكلف الدولة 40 مليار دج سنويا، كما انتقلت نسبة تغطية الإنتاج المحلي للسوق الوطنية من الأدوية من 12% سنة 2010 الى 41% سنة 2018، وأهم عملاء المجمع هم: المؤسسات العمومية، وحدات الجيش الوطني، تجار الجملة، الصيدليات، التصدير.

### خلاصة:

تقييم الأداء التسويقي وتحسينه بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لمجمع صيدال خلال الفترة 2010-2019 لقد تم في هذا الفصل تطبيق موضوع الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، وذلك بتوضيح وضعية التسويق بهما، وقمنا بتقييم الأداء التسويقي لهما اعتمادا على مجموعة من المؤشرات وفقا للمعطيات المتحصل عليها بصعوبة، كما اتضح تركيز الإنتاج والتسويق في المجمع على الأدوية الجنيسة لأنها الأقل تكلفة ومخاطر، وفي الأخير تطرقنا إلى إمكانية تحسين الكفاءة والفعالية التسويقية لمجمع صيدال.

# الخاصة



## الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة والتي هدفنا من خلالها إلى دراسة الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، يمكن القول إن الجهود المبذولة في تسويق المجمع تهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية ونمو مستدام بناءً على تحليل السوق واحتياجات العملاء، تم تصميم استراتيجيات تسويقية فعالة لزيادة الوعي بالمجمع وجذب عملاء جدد. كما تم استخدام الوسائل الرقمية والتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التواجد الرقمي للمجمع وتوفير معلومات مهمة للعملاء المحتملين وتقديم عروض ترويجية وخصومات لجذب العملاء وتعزيز الولاء. بالإضافة إلى التعاون مع شركاء الأعمال والموردين لتوفير خدمات ذات جودة عالية وتنويع عروض المجمع وكذا قياس الأداء التسويقي من خلال مؤشرات مثل زيادة حجم المبيعات وزيادة عدد العملاء ومستوى رضا العملاء.

## نتائج الدراسة:

وعلى ضوء ما تم تناوله تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر اتسم بالتطور الإيجابي؛
- يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
- مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر الربحية مرتفع
- مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر فعالية وظيفة التسويق مرتفع
- مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر التنافسية مرتفع
- مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية مرتفع
- مستوى الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية لدى مجمع صيدال بالجزائر حسب مؤشر تطور قيمة الزبائن مرتفع.

## اقتراحات الدراسة:

- ترشيد وعقلنة تكاليف التسويق بالتركيز على الأنشطة التسويقية المربحة؛
- إدخال التقنيات والوسائل والأدوات الحديثة والمتطورة في عناصر المزيج التسويقي؛
- إعادة هيكلة الوظيفة التسويقية تماشياً مع المستجدات المحيطة لتقليل المخاطر والتكاليف؛

- التركيز على الزبون وجعله المصدر أساسي لزيادة الأرباح وتقليل الأعباء من خلال الاستماع إليه واعتباره شريك لها في المستقبل؛
- إبرام عقود شراكة واندماجات مع شركات أجنبية في إطار إنتاج مستلزمات التغليف والتعبئة للقضاء على التبعية لدول الأجنبية؛
- تشجيع الاعتماد على الخواص لتوزيع الأدوية بمنح امتيازات للأفضل؛
- اليقظة التسويقية المستمرة للمحيط التنافسي؛
- تكثيف دراسات السوق لتغطية الأجزاء السوقية غير المستهدفة؛
- تدريب وتكوين العمال على أساليب وطرق التحسين المستمر على مستوى وظيفة التسويق؛
- البحث باستمرار عن الأسواق الحلية والخارجية المريحة.
- تكثيف الأنشطة التسويقية تماشياً مع الظروف المحيطة للحفاظ على الحصة السوقية للمجمع محلياً؛
- توسيع القطاعات السوقية المستهدفة محلياً ودولياً؛
- التركيز على خيار الشراكة مع المخابر الأجنبية للاستفادة من الخبرات في مجالات التسويق والإنتاج؛
- نقل المشاريع التنموية إلى خارج الجزائر مثل شركة دار الدواء الأردنية للاستفادة أكثر من الامتيازات الممنوحة وتقليل من شدة المنافسة الداخلية؛
- المطالبة بزيادة الحماية الحكومية للمنتج الوطني على اعتبار أن مجمع صيدال هو الممثل الوحيد للقطاع العمومي؛
- تكثيف الأنشطة الترويجية للمجمع محلياً ودولياً لزيادة المبيعات؛
- الاعتماد على المؤسسات المتوسطة والصغيرة الوطنية لتوفير المواد الأولية في إنتاج الأدوية لتخلص من التبعية الأجنبية وتقليل التكاليف؛
- إتباع طرق علمية لتحديد الأسعار مع مراعاة القدرة الشرائية للمريض وشدة المنافسة؛
- توسيع شبكات الاتصالات للتواصل مع الزبائن والمحافظة عليهم؛ تزويد المجمع بأحدث التقنيات في مجال التسويق لتحقيق فعالية أكبر.

#### آفاق الدراسة:

- دور الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر
- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر
- استراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال بالجزائر.

# قائمة المصادر والمراجع





قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1) أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
- 2) بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- 3) ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
- 4) حطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989.
- 5) سيد مصطفى أحمد، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون دار نشر، مصر، 2002
- 6) سيد مصطفى أحمد، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001
- 7) صبحي إدريس وائل محمد ومنصور العالي طاهر محسن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط 12، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009
- 8) الطويل أكرم أحمد والعبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد الاستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 9) عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999
- 10) العلاق بشير، "التسويق الصيدلاني"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007
- 11) العلاق بشير، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 12) الكساسبة وصفي، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011
- 13) نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999

ثانياً: المذكرات

- 14) بربراي نضال محمود، واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011
- 15) جيلالي ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية، مدخل مقارن: دراسة حالة مركز البحث والتطوير،



## قائمة المصادر والمراجع

- صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009
- 16) ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014-2013
- 17) الزيواني عواطف يونس، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل العراق، 2004
- 18) لحوّل سامية: التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - حمة، السنة الجامعية 2008-2007
- 19) محمد هادي ، تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019

### ثالثا: الدوريات والمجلات

- 20) أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22، جانفي 2010
- 21) حثير سعدون حمود والقيسي بلال جاسم، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لعدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 73، العراق
- 22) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010
- 23) زهران حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،
- 24) شلبي ماجدة أحمد، اتفاقية حماية الملكية الفكرية Trips وصناعة الدواء في مصر الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية للاتفاقيات منظمة التجارة العالمية



25) الشويلي حيدر عبد الواحد والربيعاوي حمود حنير، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 76، العراق، 2014.

26) هامان حسن علي، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الدوحة، قطر، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 06-08 أكتوبر 2003

رابعاً: المراجع الأجنبية.

- 27) Atkinson A., Anthony, H. John Waterhouse and B. Robert Wells, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Spring 1997
- 28) B.H. Clark, Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, Journal of Marketing Management, Vol.15, N°08, 1999.
- 29) Clark, A. Abela, and T. Ambler, An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.14, N°03, 2006, P191.
- 30) Don O'Sullivan & V. Abela Andrew Op.cit., Vol. 71, 2007, P79-93. O'Sullivan Don, V. Abela Andrew & Hutchinson Mark, Op.cit., Vol.43, N°05/06, 2009, P843-862.
- 31) Drucker Peter : l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 9ème édition, Paris, 1974.
- 32) Fernandez Alain, Les Nouveaux tableaux de Bord des Managers, 2eme Edition, Ed. D'Organisation, Paris, 2011.
- 33) Gautier Frédéric, Anne Pezet, Contrôle de Gestion – Gestion Appliqué, Darios & Pearson Edition, France, 2006
- 34) Giroud Françoise et al, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2eme Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004.
- 35) Harbison Erik, Marketing Performance Management, 3rd Ed., Harvard B. S. Press, Boston, 2006, P27.
- 36) Horngren T. Charles et al, Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, 3eme Edition, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 37) J. Richard, Analyse Financière et audit des performances, 2eme édition, la villguerin, paris, 1993.
- 38) Kotler Philip, Marketing Management, eight Edition, Printce-Hall, Inc., 1994



- 39) Kotler Philip, The case for Technology-enabled marketing, K. S, M, North western university, 2004.
- 40) Koudri Ahmed, Repenser la Performance de l'Entreprise Algérienne, en Economie de Marché, les Cahiers du Cread, N°, 70, 2004
- 41) L. Daft Richard & R. A. Neo, Organization Behavior for Worth, Harvard college publisher, 2001, P588.
- 42) Larousse Medical, Paris 2005.
- 43) Laurent Pierre, Dialogue Autour de la performance en entreprise (les enjeux) , Ecocip, Edition Harmatton, paris ,1999
- 44) LE PETIT ROBERT , dictionnaire ,1999
- 45) Lorinoo Philipe, Méthode et Pratiques de la Performance, 3eme Ed, Ed. Organisation, Paris, 2003. 2003
- 46) M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.
- 47) Ostroff, N. Schmitt, Configurations of organizational effectiveness and efficiency, The Academy of Management Journal, Vol.36, N°06, 1993.
- 48) O'Sullivan, V. Andrew Abela, Mark Hutchinson, Op.cit. Vol.43, N°05/06, 2009, P843.
- 49) Roberts John, Organisation de l'Entreprise Moderne, Performance et Croissance, Economica, 2008.
- 50) S. Kaplan Robert, & P. Norton David, Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- 51) Said Karim, Martine Maadani, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation, 2009.
- 52) SAIDAL infos: revue trimestrielle du groupe SAIDAL,N°:04,4<sup>eme</sup> trimestre 2004
- 53) SAIDAL, Rapport de gestion, 2013
- 54) Seang Swee, Best Practices in KPI, In: National Conference of key Performance Indicators, 21-23 Oct., Kuala Lumpur, 2003.
- 55) Sinclair and M. Zairi, Effect Process Management Through Performance Measurement-Part 111, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol.03, 1995



56) Voyer Pierre, Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance, 2eme Edition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999.

57) Walker OC., RW. Ruekert, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, P19. Available at: <http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/pdf>.

خامسا: مراجع إلكترونية.

58) Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la Performance Globale des Entreprises, HAL Id: halshs, France, 2010, P04. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/pdf>,

59) <http://groupsaidal.dz>

60) <http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>,p-p2-3.

Consulté le: 06/05/2023

61) <http://www.saidalgroup.dz>.

62) [www.groupsaidal.dz](http://www.groupsaidal.dz)

**63)** [www.Leem.org](http://www.Leem.org) Médicaments génériques. Octobre 2007.

64) وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014 واعتماد الموقع الإلكتروني للمجمع: <http://groupsaidal.dz>

# الملاحق



1985

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية .

1985

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila

المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: العلوم التجارية تخصص: تسويق صناعي  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و / ر.س	الإم
01	معضادي الجودي	2100380319	116400938	✓
02	محمدي كريم	2199377231	104897607	✓

عنوان المذكرة: الأداء التسويقي لمنتجات صناعة الأدوية في الجزائر  
دراسة حالة: وحدة من وحدات صناعة الأدوية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. عميش سميرة	MEDDAD Atmane Directeur Marketing & Information Médicale P/I	

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
Gestion

Présentation: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Mohamed Boudiaf a M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المحاسبة والتجارة

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): محمدين الجودي المولود(ة) بتاريخ: 21.09.1981 بـ بدر بوعديريه

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 116400938 الصادرة بتاريخ: 04.11.2019 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم تجاري تخصص: تسويق ضائع خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الأداء والتسويق لمنتجات ضائع

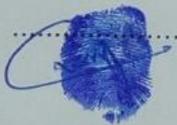
الأدوية من الجزائر

دراسة حالة وحدة مستحضرات ضائعة الأدوية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/06/2023

التوقيع و البصمة



Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



أستاذة محمد بوضياف بالمسيلة

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اسم: العلوم التجارية

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): محمد كريمة المولود(ة) بتاريخ: 08 - 10 - 1980 ب. المكارمة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: 104837654 الصادرة بتاريخ: 05/31/2023 المسمى

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تجارية تخصص تسويق ضائع خلال السنة الجامعية: 2023/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الأداء التسويقي لمنتجات صناعة

الأدوية في الجزائر

دراسة حالة وحدة مستحضرات صناعة الأدوية

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/06/2023

التوقيع و البصمة

\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

\*\* يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ