



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider –Biskra



Faculté des sciences économiques , Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

Département des Sciences Economiques

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

# تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

أ.د. عبد الوهاب بن بريكة

فاطمة محبوب

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا  
ممتحنا

جامعة بسكرة  
جامعة بسكرة  
جامعة باتنة  
جامعة قسنطينة  
جامعة عنابة  
جامعة بسكرة

أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ التعليم العالي  
أستاذ محاضر أ

أ. د. الطيب داودي  
أ. د. عبد الوهاب بن بريكة  
أ. د. عايشي كمال  
أ. د. المبارك عشي  
أ. د. بلقاسم ماضي  
د. عبد الرزاق بن الزاوي

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرَامًا  
كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا  
بِهِ وَانصُرْنَا مِنَّا وَانصُرْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى

الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم .

(سورة البقرة الآية 286)



إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى شريك حياتي زوجي أسامة

إلى ابنتي إنجود

إلى كل أفراد عائلتي (محبوب وسنوسي).



الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأهمني الطموح وسدد خطاي وزادني علما.

انطلاقا من العرفان بالجميل فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي

الأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب على المجهودات المبذولة والنجاح القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الأطروحة وعلى ما تكبدوه من عناء في قراءة محتوياتها وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى زوجي الأستاذ سنوسي أسامة الذي قدم لي الدعم والمساندة طوال

فترة البحث.

ولأنسى شكر العقيد بوجمعة إطار في المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء والأنسة زكية

سخري إطار بمديرية الصحة في ولاية الجزائر على المعلومات القيمة.

وأخيرا أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان لكل من ساهم وقدم لي يد العون والمساعدة

من قريب أو بعيد لإتمام هذه الأطروحة.

محبوب فاطمة

## الملخص باللغة العربية:

نتيجة التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة، وارتفاع عمليات الاندماج والتكتلات، إلى جانب التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح من الضروري على المؤسسات الصناعية اتباع استراتيجيات تسمح لها بمسايرة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وتعزيز كفاءة المورد البشري، بهدف الحفاظ على مركز تنافسي يساعدها على البقاء والنمو من جهة، وتوسيع نطاق وجودها من جهة أخرى، ومن بين هذه الاستراتيجيات تجد التحالفات التي تجمع بين التعاون والتنافس أو ما يسمى بالتعاون التنافسي.

وتستخدم التحالفات الاستراتيجية بمختلف أنواعها المتمثلة في: التحالفات المتكاملة، تحالفات التكامل المشترك، تحالفات شبه التركيز، الشراكة المختلطة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات، من أجل كسب ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون نتيجة تكاتف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف، وكذا رفع أدائها التنافسي من خلال التأثير على مختلف مؤشراتته، إضافة إلى تأثيرها على نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة من خلال زيادة درجة التركيز.

ويعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية من بين المؤسسات الصناعية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لاستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، ومن أجل معرفة تأثير هذه الاستراتيجية على أدائه التنافسي، تم دراسة تطور مؤشر: التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية والابتداع التكنولوجي في فترة ما قبل التحالفات الاستراتيجية وأثنائها وإجراء مقارنة بين الفترتين، كما تم تدعيم الدراسة باستمرار، الغرض منها معرفة وجهة نظر المدراء والإطارات حول مساهمة التحالفات الاستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي للمجمع.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات الاستراتيجية، المنافسة، التنافسية، الأداء التنافسي، الصناعة الدوائية، مجمع صيدال.

## المخلص باللغة الفرنسية:

Les changements survenus à l'échelle mondiale, tels : l'augmentation de la concurrence, l'accroissement des opérations de fusion des entreprises, les évolutions technologiques accélérées, ont poussé les sociétés industrielles à adopter des stratégies, qui leur permettent à la fois de s'adapter aux nouvelles technologies et d'améliorer l'efficacité du facteur travail. Ceci en vue de maintenir une position concurrentielle qui leur garantie la croissance et la pérennité. Parmi ces stratégies, nous citons les alliances interentreprises qui associent à la fois la coopération et la concurrence ou ce qu'on appelle la Coopétition.

En effet, les alliances stratégiques avec leurs différentes formes : les alliances complémentaires, alliances de Co-intégration, alliances de pseudo-concentration, Les joints ventures de Multinationnalisation, Le partenariat verticale, Les accords inter-sectoriels, offrent aux entreprises industrielles associées des avantages concurrentiels, en créant une plus grande valeur ajoutée et en améliorant leur performance compétitive, cela grâce à l'union de leurs efforts et leurs différentes ressources.

Le groupe d'industrie pharmaceutique Sidal figure parmi les entreprises industrielles qui ont réussi à s'adapter aux transformations et aux évolutions économiques qui ont caractérisés l'environnement mondial. Ainsi, ce groupe a adopté la stratégie de partenariat avec l'un des laboratoires les plus connus au niveau mondial. Cette alliance a pris deux principales formes : le partenariat mixte et les alliances complémentaires. Afin de déterminer l'impact de ce partenariat sur la performance concurrentielle du groupe Sidal, nous avons tenté d'étudier l'évolution d'un ensemble d'indicateurs, à savoir : le coût, la productivité, la profitabilité, la part du marché et l'innovation technologique, l'avant et l'après partenariat en procédant à une comparaison entre les deux périodes. Nous nous sommes aussi appuyés sur une enquête basée sur un questionnaire, en vue de connaître le point de vue des cadres et directeurs de ce groupe sur la contribution de ces alliances dans la performance compétitive.

**Mots clés :** les alliances stratégiques, la concurrence, la compétitivité, la performance compétitive, l'industrie pharmaceutique, le groupe Sidal.

As a result of global changes and increasing competition, rising mergers and blocs, as well as accelerated technological evolutions, it became necessary to industrial enterprises to follow strategies that allow them to go along with modern and sophisticated technology and enhance human resource efficiency, in order to maintain a competitive position to help them survive and grow on the one hand, and to expand its presence on the other hand, among these strategies, we find alliances that combine cooperation and competition, or the so-called coopetition.

The use of strategic alliances of different types of: alliances integrated, alliances joint integration, alliances semi-concentrate, mixed partnership, vertical agreements of partnership between sectors, in order to gain competitive advantages of industrial enterprises by creating greater value to product replaces cooperation as a result of intensified efforts, expertise and resources between the alliance parties, as well as the increasing of the competitive performance by influencing different indicators, in addition to its impact on the pattern of competition in the market and the structure of the industry by increasing the degree of concentration.

SAIDAL group of the Algerian pharmaceutical industry it considered among the industrial enterprises that adapt to economic changes and evolutions in the global environments, and that by adopting the strategy of the alliance with the largest laboratories world-renowned and which varied between mixed and integrated alliances, partnerships, and in order to know the impact of this strategy on its competitive performance, has been study the evolution of the index: cost, productivity, profitability, market share and technological innovation in the pre-strategic alliances and within it, and make a comparison between the two periods, the study supported by questionnaire, in order to find out the view-point of managers and tires on the contribution of strategic alliances in the influence on the complex competitive performance.

**Key words:** strategic alliances, competition, competitive, competitive performance, the pharmaceutical industry, SAIDAL complex.

# خطة البحث



| الصفحة | العنوان                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| I      | إهداء                                                                      |
| II     | شكروعرفان                                                                  |
| III    | الملخص باللغة العربية                                                      |
| VII    | الملخص باللغة الفرنسية                                                     |
| VII    | الملخص باللغة الانجليزية                                                   |
| VII    | خطة البحث                                                                  |
| VII    | قائمة الجداول والأشكال                                                     |
| أ-ل    | المقدمة العامة                                                             |
| 65-1   | <b>الفصل الأول: التحالفات الاستراتيجية للتعاون التنافسي</b>                |
| 2      | تمهيد                                                                      |
| 3      | <b>المبحث الأول: تطور المنافسة إلى التعاون التنافسي والمنافسة العالمية</b> |
| 3      | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة                                   |
| 5      | المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعها                          |
| 10     | المطلب الثالث: من المنافسة إلى التعاون التنافسي                            |
| 14     | المطلب الرابع: المنافسة العالمية                                           |
| 23     | <b>المبحث الثاني: مدخل إلى التحالفات الاستراتيجية</b>                      |
| 23     | المطلب الأول: تعريف التحالف الاستراتيجي، خصائصه وأسبابه                    |
| 30     | المطلب الثاني: مراحل التحالفات الاستراتيجية                                |
| 35     | المطلب الثالث: مداخل ديناميكيات التنافس في التحالفات الاستراتيجية          |
| 37     | <b>المبحث الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية والنظريات المفسرة لها</b>   |
| 39     | المطلب الأول: أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة          |
| 45     | المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة                    |
| 48     | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الاستراتيجي                        |
| 53     | <b>المبحث الرابع: أغراض التحالفات الاستراتيجية ومقومات نجاحها</b>          |
| 53     | المطلب الأول: أغراض التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها                        |

|         |                                                                                                    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 56      | المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية                                       |
| 59      | المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الاستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتمييزها                          |
| 62      | المطلب الرابع: نتائج التحالفات الاستراتيجية                                                        |
| 65      | خلاصة                                                                                              |
| 132-66  | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التنافسي</b>                                                 |
| 67      | تمهيد                                                                                              |
| 68      | <b>المبحث الأول: مدخل للتنافسية الصناعية والميزة التنافسية</b>                                     |
| 68      | المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية الصناعية وأهميتها                                             |
| 70      | المطلب الثاني: أبعاد التنافسية الصناعية وأنواعها                                                   |
| 72      | المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها                                  |
| 77      | <b>المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء</b>                                                           |
| 77      | المطلب الأول: تحليل الإطار المفاهيمي للأداء                                                        |
| 80      | المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء                                                           |
| 83      | المطلب الثالث: أبعاد الأداء وأنواعه                                                                |
| 86      | <b>المبحث الثالث: الأداء التنافسي</b>                                                              |
| 86      | المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي ومحدداته                                                       |
| 89      | المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية                                        |
| 97      | المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية                                  |
| 104     | <b>المبحث الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية في ظل التحالفات الاستراتيجية</b>                |
| 104     | المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية وفق نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP)                              |
| 114     | المطلب الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي                             |
| 117     | المطلب الثالث: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي بتأثيرها على القوى التنافسية |
| 125     | المطلب الرابع: تعزيز التحالفات الاستراتيجية للأداء التنافسي بتأثيرها على ماسة M.Porter             |
| 132     | خلاصة                                                                                              |
| 201-133 | <b>الفصل الثالث: الصناعة الدوائية</b>                                                              |
| 134     | تمهيد                                                                                              |
| 135     | <b>المبحث الأول: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية</b>                                          |

|         |                                                                                      |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 135     | المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية                                                 |
| 138     | المطلب الثاني: المنتج الدوائي                                                        |
| 141     | المطلب الثالث: مكانة الصناعة الدوائية على المستوى العالمي                            |
| 146     | المطلب الرابع: الصناعة الدوائية الجزائرية                                            |
| 153     | <b>المبحث الثالث: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية</b>                          |
| 154     | المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال                                               |
| 156     | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال                                           |
| 161     | المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال                                                  |
| 167     | المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال                                     |
| 174     | <b>المبحث الثالث: التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال</b>                         |
| 174     | المطلب الأول: نشأة التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال وأهدافها                   |
| 177     | المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الاستراتيجي داخل المجمع ومضمون العقود       |
| 179     | المطلب الثالث: أشكال التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال                           |
| 187     | المطلب الرابع: نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال                  |
| 188     | <b>المبحث الرابع: تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال</b>                              |
| 188     | المطلب الأول: تحليل تنافسية مجمع صيدال حسب نموذج القوى الخمسة لـ M.Porter            |
| 193     | المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لمجمع صيدال                         |
| 194     | المطلب الثالث: تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال باستخدام ماسة M.Porter              |
| 201     | خلاصة                                                                                |
| 202-262 | <b>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بمجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية</b>        |
| 203     | تمهيد                                                                                |
| 204     | <b>المبحث الأول: تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية</b>  |
| 204     | المطلب الأول: قياس الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية            |
| 211     | المطلب الثاني: قياس الأداء التنافسي لمجمع صيدال خلال فترة التحالفات الاستراتيجية     |
| 228     | المطلب الثالث: مقارنة الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وخلالها |
| 235     | <b>المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته</b>                                 |
| 235     | المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية                                                |
| 237     | المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة                            |

|     |                                                                                           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 239 | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة                                                     |
| 244 | <b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات</b>                                                 |
| 245 | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة                                    |
| 247 | المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للتحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي |
| 255 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                                                      |
| 262 | خلاصة                                                                                     |
| 264 | <b>الخاتمة</b>                                                                            |
| 271 | <b>قائمة المراجع</b>                                                                      |
| 289 | <b>الملاحق</b>                                                                            |

**قائمة الجداول**

**والأشكال**

## أولاً: قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                            | الرقم |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| 25     | مفهوم التحالف الاستراتيجي                                               | 01    |
| 30     | دوافع التحالفات الاستراتيجية                                            | 02    |
| 44     | أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة                     | 03    |
| 62     | نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة                          | 04    |
| 90     | مقاييس الربحية                                                          | 05    |
| 112    | مقارنة لهيكل الصناعة وأداء المؤسسات قبل التحالفات الإستراتيجية وأثناءها | 06    |
| 124    | تأثير سياسات الحكومة على قوى المنافسة الخمسة                            | 07    |
| 141    | تطور السوق الدوائي العالمي                                              | 08    |
| 142    | الحصة السوقية لأهم الأسواق العالمية                                     | 09    |
| 143    | الحصة السوقية لأكبر مؤسسات انتاج الدواء في العالم                       | 10    |
| 145    | أكبر تحالفات المجمعات الدوائية                                          | 11    |
| 149    | تطور سوق الأدوية في الجزائر                                             | 12    |
| 151    | تطور واردات الجزائر من الأدوية                                          | 13    |
| 152    | الدول الموردة للمنتجات الدوائية للجزائر                                 | 14    |
| 153    | الدول الموردة للمادة الأولية الدوائية للجزائر                           | 15    |
| 162    | تطور انتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                             | 16    |
| 164    | تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                            | 17    |
| 166    | تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                  | 18    |
| 168    | مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2014           | 19    |
| 172    | قدرات التمويل لمجمع صيدال                                               | 20    |
| 173    | الإستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                      | 21    |
| 174    | نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال                                           | 22    |
| 176    | نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية            | 23    |
| 184    | عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال                                       | 24    |
| 186    | عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال                                    | 25    |
| 186    | اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال                                       | 26    |

|     |                                                                                                 |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 189 | سياسة تأثير الدولة على الاستثمار في قطاع الدواء في الجزائر                                      | 27 |
| 191 | مصادر التمويل لمجمع صيدال لسنة 2013                                                             | 28 |
| 193 | الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال                                                        | 29 |
| 197 | مصاريف التكوين لعمال مجمع صيدال                                                                 | 30 |
| 199 | شهادات الإيزو لمجمع صيدال                                                                       | 31 |
| 205 | تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998                                            | 32 |
| 207 | تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998                            | 33 |
| 208 | تطور انتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998                                                   | 34 |
| 210 | تطور حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي من سنة 1996-1998                                   | 35 |
| 212 | تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014                                                 | 36 |
| 216 | تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014                            | 37 |
| 218 | تطور انتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014                                                   | 38 |
| 221 | تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي خلال الفترة 1999-2014                           | 39 |
| 222 | تطور حصة مجمع صيدال من الإنتاج المحلي ومن السوق الدوائي الجزائري الإجمالي خلال الفترة 2000-2013 | 40 |
| 223 | الحصة الإنتاجية لأهم مؤسسات انتاج الدواء في الجزائر لسنة 2014                                   | 41 |
| 225 | تطور حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002-2014                      | 42 |
| 239 | معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التحالفات الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور         | 43 |
| 240 | معامل ارتباط كاندال لمؤشر التكلفة بالدرجة الكلية للمحور                                         | 44 |
| 241 | معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الربحية بالدرجة الكلية للمحور                                  | 45 |
| 241 | معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإنتاجية بالدرجة الكلية للمحور                                | 46 |
| 242 | معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الحصة السوقية بالدرجة الكلية للمحور                            | 47 |
| 243 | معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإبداع التكنولوجي بالدرجة الكلية للمحور                       | 48 |
| 244 | اختبار معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور                                            | 49 |
| 245 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب                                                             | 50 |
| 245 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية                                                           | 51 |

|     |                                                                       |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 246 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير مديرية العمل                             | 52 |
| 247 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحالفات الاستراتيجية | 53 |
| 249 | استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التكلفة                      | 54 |
| 250 | استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الربحية                            | 55 |
| 251 | استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الإنتاجية                          | 56 |
| 253 | استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الحصة السوقية                | 57 |
| 254 | استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الإبداع التكنولوجي           | 58 |
| 255 | اختبار معامل الالتواء Skewness                                        | 59 |
| 256 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى            | 60 |
| 257 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية           | 61 |
| 258 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة           | 62 |
| 259 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة           | 63 |
| 260 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة           | 64 |
| 261 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية                  | 65 |

## ثانياً: قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                         | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------|--------|
| 01    | وحدات التنافس                                       | 13     |
| 02    | الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية            | 20     |
| 03    | التحالف الاستراتيجي                                 | 26     |
| 04    | مراحل التحالفات الاستراتيجية                        | 34     |
| 05    | ديناميكيات التنافس                                  | 36     |
| 06    | شبكة القيمة                                         | 37     |
| 07    | أنواع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات              | 39     |
| 08    | أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة | 39     |
| 09    | التحالفات المتكاملة                                 | 40     |
| 10    | تحالفات التكامل المشترك                             | 41     |
| 11    | تحالفات شبه التركيز                                 | 43     |



|     |                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 45  | الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة                                   | 12 |
| 47  | تطور علاقة الشراكة العمودية                                          | 13 |
| 75  | سلسلة القيمة                                                         | 14 |
| 82  | العلاقة بين الكفاءة والفعالية                                        | 15 |
| 84  | الأداء الاقتصادي                                                     | 16 |
| 85  | العلاقة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي                              | 17 |
| 92  | علاقة الانتاجية بالكفاءة والفعالية                                   | 18 |
| 97  | استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لـ M.Porter                        | 19 |
| 111 | نموذج غياب التحالف الاستراتيجي ونقص القيمة المضافة                   | 20 |
| 111 | نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة                        | 21 |
| 113 | اسقاط نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP) على التحالفات الاستراتيجية        | 22 |
| 125 | القوى التنافسية لـ: <b>M. Porter</b>                                 | 23 |
| 129 | سلسلة القيمة الأفقية والعمودية في التحالف الاستراتيجي                | 24 |
| 131 | ماسة <b>M. Porter</b>                                                | 25 |
| 144 | تطور رقم أعمال المؤسسات الدواء العالمية لسنة 2013                    | 26 |
| 144 | الحصة السوقية لأكبر مؤسسات انتاج الأدوية في العالم                   | 27 |
| 150 | تطور الدواء الأصلي والجنيس في الجزائر                                | 28 |
| 157 | الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال                                          | 29 |
| 192 | القوى المحركة للمنافسة لمجمع صيدال                                   | 30 |
| 194 | استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لمجمع صيدال                        | 31 |
| 195 | اسقاط ماسة <b>M.Porter</b> على مجمع صيدال                            | 32 |
| 205 | تطور مؤشرات ربحية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية              | 33 |
| 207 | تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 | 34 |
| 208 | تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية         | 35 |
| 209 | تطور انتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998                   | 36 |
| 213 | تطور عائد رأس مال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014                   | 37 |
| 213 | تطور معدل دوران رأس مال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014             | 38 |
| 214 | تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014             | 39 |

|     |                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 214 | تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014             | 40 |
| 215 | تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014           | 41 |
| 215 | تطور العائد على اجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014      | 42 |
| 217 | تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014 | 43 |
| 219 | تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014              | 44 |
| 220 | تطور انتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014                   | 45 |
| 228 | تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                | 46 |
| 229 | تطور معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014          | 47 |
| 230 | تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014             | 48 |
| 230 | تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014           | 49 |
| 231 | تطور العائد على اجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014      | 50 |
| 232 | تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014 | 51 |
| 233 | تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014              | 52 |
| 233 | تطور انتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014                   | 53 |

# المقدمة العامة

نعيش في الوقت الحالي مرحلة تحول جذرية تعرف بالعولمة حيث تكاد تتماثل فيها التكنولوجيات المستعملة، والحواجز السياسية، الجغرافية، الثقافية والاقتصادية تتراجع، وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية، ولم تقتصر هذه المنافسة على المؤسسات الصناعية المحلية فقط بل امتدت إلى المؤسسات الصناعية الأجنبية التي تنشط في نفس القطاع.

وأمام هذه التحديات والتغيرات الجديدة وشيوع قانون البقاء للأقوى، انتهى الوقت الذي تتبنى فيه المؤسسات الصناعية استراتيجيات دفاعية، حيث ألغت المنافسة الشديدة والمفرطة هذا النوع من الاستراتيجيات وفتحت المجال أمام استراتيجيات أخرى تجعل المؤسسات الصناعية تبحث عن التقاطع بين مسارات التعاون والتنافس فيما بينها لتنفيذ مشاريع مشتركة يعبر عنها بالتعاون التنافسي (*coopétition*) الذي يعتبر أحد أشكال العمل الجديدة حيث يمكن المؤسسات المتنافسة من التواصل في امتلاك القدرات والموارد اللازمة، كما يمكنها من تحقيق التفوق والنجاح على مؤسسات أخرى.

ويعتبر التحالف استراتيجية للتعاون التنافسي، وهو ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية وضروريا لها من أجل توسيع مصادر مزاياها التنافسية، ومواجهة التحديات المختلفة، منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل مؤسسات صناعة الأدوية، فالتحالف الاستراتيجي يجعل المؤسسات أكثر قدرة على الصمود في وجه المنافسة، ويزيد من قدرتها على التنافسية وتوسيع حصتها السوقية، رفع نسب ربحيتها، انتاجيتها، خفض تكاليفها وزيادة ابداعها التكنولوجي، وبالتالي رفع مستوى أدائها التنافسي.

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث أصبحت تواجه منافسة شرسة في السوق المحلية والعالمية من قبل المؤسسات الأجنبية، لذا وجب عليها البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة هذه المنافسة الحادة و اكتساب مزايا تنافسية تدعم حصتها السوقية، و هذا ما يتطلب إتباع استراتيجية التحالف مع مؤسسات أجنبية، حيث تمكنها من مواجهة المنافسة واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق ورفع من أدائها التنافسي، ومن بين المؤسسات الجزائرية التي اتبعت

هذه الاستراتيجية نجد مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية حيث أبرم العديد من العقود مع عدة مؤسسات ومخابر عربية وأجنبية، تملك مؤهلات ومقومات كبيرة تساعده على تحسين أدائه التنافسي.

وانطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

**كيف تؤثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال؟ ويمكن أن تتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:**

- كيف يمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تساهم في تخفيض تكاليف منتجات مجمع صيدال؟
  - كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة ربحية مجمع صيدال؟
  - كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في رفع انتاجية مجمع صيدال؟
  - كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في توسيع الحصة السوقية لمجمع صيدال؟
  - كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال؟
  - ما مدى مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال؟
- وانطلاقا من هذه التساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.

تتدرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

**الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.

**أسباب اختيار الموضوع:**

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- يدخل هذا الموضوع ضمن التخصص، وضمن منهج الاقتصاد الصناعي هيكل- سلوك- أداء، باعتبار أن استراتيجية التحالف تعتبر سلوك تنتهجه المؤسسات، وبالنسبة للأداء التنافسي فهو نتيجة لهذا السلوك وهو جزء من الأداء عموماً؛
- الميل الشخصي لهذا الموضوع؛
- محاولة البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة العالمية وللحاق بركب التطور الاقتصادي والتعرف على الاستراتيجية التي تجمع بين المنافسة والتعاون؛
- رغبة الباحثة في التطرق لأهم الاستراتيجيات الشائعة في قطاع صناعة الأدوية، ومحاولة فهم مختلف جوانبها؛
- عدم وجود دراسات سابقة عن هذا الموضوع (في حدود معلومات الباحثة) تبين العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي؛
- رغبة الباحثة في التعرف على الأثر الناتج من اتباع استراتيجية التحالف على الأداء التنافسي؛
- تناسب دراسة الحالة مع إشكالية الموضوع.

### أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف هذه الدراسة في التعرف على معنى التحالفات الاستراتيجية باعتبارها استراتيجية تجمع بين التنافس والتعاون، وهذا ما يعرف بالتعاون التنافسي أو المنافسة التعاونية، وتحديد أهميتها واستعراض صيغها الممكنة، وتحديد مدى قدرة مجمع صيدال على الاستفادة منها وجعلها وسيلة لتحقيق الريادة، ورفع مستوى أدائه التنافسي، مع الإشارة إلى الامتيازات التي حققها والمخاطر التي واجهها بفعل هذه الاستراتيجية إن وجدت.

كذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر وإبراز مختلف قوى المنافسة وكيف تؤثر التحالفات الاستراتيجية عليها، وإبراز دور وأهمية ماسة بورتري في تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال.

### أهمية الموضوع:

تكمّن أهمية هذا الموضوع في:

- التطرق إلى المنافسة التعاونية وتحديد الفرق بينها وبين المنافسة التقليدية؛

- معرفة استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية؛
- معالجة استراتيجية مهمة جدا في الوقت الحالي أبرزتها التغيرات والتحديات العالمية، وإدراك أنها تعد من بين الاستراتيجيات الأكثر انتشارا ؛
- محاولة إبراز ضرورة الاندماج في الأسواق العالمية من خلال إتباع استراتيجية التحالف؛
- تحديد استراتيجيات تحسين الأداء التنافسي؛
- معرفة تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي؛
- تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء في الجزائر؛
- تحليل ماسة بورتر واسقاطها على مجمع صيدال باعتبارها أداة لتعزيز الأداء التنافسي؛
- معرفة مدى أهمية استراتيجية التحالف بالنسبة لمجمع صيدال وتأثيرها على أدائه التنافسي؛
- لم تكف هذه الدراسة بالجانب الكمي من خلال دراسة تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال، بل دعمت باستمارة وزعت على مدرء واطارات مجمع صيدال، الهدف منها هو التأكد من أن النتائج التي حققها مجمع صيدال راجعة فعلا إلى التحالفات الاستراتيجية.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من المصادر والمعلومات الأولية والثانوية:

- **المعلومات الثانوية:** حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة من الكتب، المقالات والرسائل الجامعية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة التعاون التنافسي والتحالفات الاستراتيجية، وكذلك التنافسية والأداء بصفة عامة والأداء التنافسي بصفة خاصة، وتوضيح أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي.
- **المعلومات الأولية:** قمنا بالحصول على الإحصائيات الضرورية لمجمع صيدال الخاصة بمؤشرات الأداء التنافسي والمتمثلة في التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية والابداع التكنولوجي، كما تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان لإثبات وجود التحالفات الاستراتيجية في مجمع صيدال وتأثيرها على أدائه التنافسي بالاعتماد على استمارة بحثية خاصة أعدت لهذه الغاية.
- **أسلوب التحليل:** اعتمدنا على التحليل القبلي البعدي لكل مؤشر من مؤشرات الأداء التنافسي قبل التحالفات الاستراتيجية وبعدها لمعرفة هل يوجد للتحالفات الاستراتيجية أثر أم لا على الأداء التنافسي لمجمع صيدال. كما اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تمت عملية التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج SPSS من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، إضافة إلى الأساليب التحليلية اللازمة لاختبار صحة الفرضيات.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

**المجال الموضوعي:** حيث تم الحديث عن سلوك المؤسسة وانعكاسه على بعض مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية.

**المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

**المجال الزمني:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى فترتين زمنيتين، الفترة الأولى كانت ما قبل إبرام عقود التحالف الاستراتيجي (1996-1998)، أما الفترة الثانية فكانت بعد تجسيد هذه العقود (1999-2014).

### صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تتمثل في:

- قلة المراجع التي تتناول التحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي؛
- الانشغال الكبير لمسؤولي المجمع وعدم تفرغهم لإمدادنا بالمعلومات والإحصائيات الضرورية، وقد تم الحصول على ما يخدم البحث بعد عناء كبير، بفضل اطار في مديرية الصحة له علاقات مع اطر في مجمع صيدال؛
- عدم استقبالنا من طرف الإطارات العاملة بوزارة الصحة، وتحديد مواعيد لم يتم الوفاء بها، وبعد الإلحاح والإصرار، تم الاستقبال لكن لم نتحصل على المعلومات اللازمة باعتبار أنها معلومات خاصة لا يتم التصريح بها، ولحسن الحظ تم الحصول على هذه المعلومات بعلاقة شخصية مع اطار في الوزارة.
- عدم التعامل مع استمارة البحث بجدية من طرف بعض مدراء واطارات مجمع صيدال؛
- تضارب بعض المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها من مصادر مختلفة والتي تخص نشاط مجمع صيدال خصوصا والصناعة الدوائية عموما.



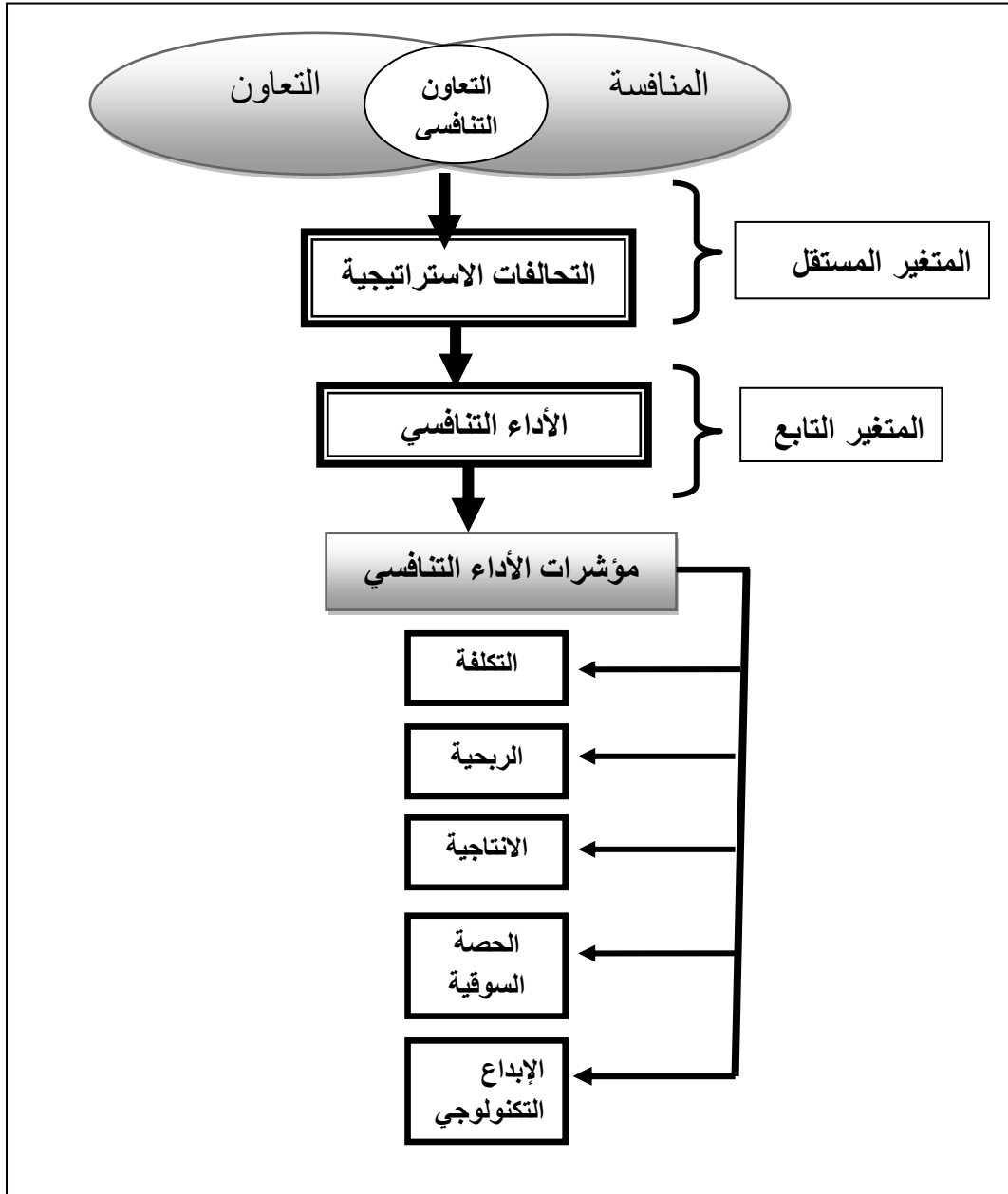
التنافسي، تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي وتأثيرها على القوى التنافسية بالإضافة إلى ماسة Porter وأهميتها في تعزيز الأداء التنافسي.

**الفصل الثالث:** والموسوم بعنوان **الصناعة الدوائية** تطرقنا فيه إلى مفهوم الصناعة الدوائية وتطورها كذلك تطرقنا إلى سوق الصناعة الدوائية العالمية وقمنا بتحليل هذه السوق بدراسة رقم أعمالها ونسبة نموها وأكبر المجمعات الصناعية الدوائية، ثم تطرقنا إلى الصناعة الدوائية الجزائرية من حيث تطورها، الفرص والتحديات التي تواجهها، بعد ذلك تطرقنا إلى مجمع صيدال ومراحل تطوره، تطور نشاطه، تحليل البيئة الداخلية له، وأهم عقود التحالفات الاستراتيجية المبرمة مع المؤسسات العربية والأجنبية، تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter وتأثير التحالفات الاستراتيجية على هذه القوى وإبراز أهمية ماسة Porter في تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال.

**الفصل الرابع:** يتضمن الدراسة التطبيقية بمجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، حيث قمنا بالحصول على الإحصائيات الخاصة بمؤشرات الأداء التنافسي لمجمع صيدال في الفترة التي تسبق التحالف الاستراتيجي وفترة التحالف الاستراتيجي وإجراء مقارنة لتطور كل مؤشر خلال الفترتين، كما قمنا بإعداد استمارة لإثبات وجود التحالفات الاستراتيجية داخل المجمع ومدى تأثيرها على أدائه التنافسي موجّهة لمدائه وإطارته، ثم تحليل المعلومات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS.

### **الشكل التخطيطي:**

في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، كان التصور العام للشكل التخطيطي الذي يوضح خطوات ومنهج الدراسة كالآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة.

### الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة تكملة لبعض الدراسات التي تناولت موضوع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

#### (1) عرض أهم الدراسات السابقة

أ- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة مصطفى سنية ( 2010 ) بعنوان أثر التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسة دار الدواء الأردنية ومجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية على الفاعلية التنظيمية المتمثلة في النمو، التوسع، الإبداع، الابتكار وتخفيض التكاليف. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتحالفات الاستراتيجية على مستوى تحقيق المؤسسات للفاعلية التنظيمية، وتبين أن للترخيص والمشاريع المشتركة الأثر الأكبر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، بينما تلعب شراكة سلسلة القيمة الدور الأقل تأثيرًا.

## 2- دراسة حساني حسين ( 2010 ) بعنوان التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء؟

هدفت الدراسة إلى وصف كيفية استخدام أسلوب التحالفات الاستراتيجية في دعم وتفعيل الشراكة والتعاون بين مؤسسات التأمين الجزائرية وقطاع البنوك المصرفية لتعزيز القدرات التنافسية في القطاع المالي الجزائري ومواجهة المعوقات والتحديات والمشاكل التي يعاني منها ذلك القطاع وتحسين الوضع المالي لدى البنوك ومؤسسات التأمين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحالف الاستراتيجي الذي على كفاءة وفاعلية الأداء بالبنوك ومؤسسات التأمين وانعكس هذا الأثر على فاعلية الوضع المالي في القطاع المصرفي ومؤسسات التأمين الجزائرية.

## 3- دراسة توفيق صالح عبد الهادي ( 2007 ) بعنوان العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات استراتيجية : دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات استراتيجية في شركات قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة ( توافر الخبرة للمؤسسة، أشكال التحالفات الاستراتيجية، القدرة التنافسية المتنوعة التي تحققها التحالفات، التشريعات المالية والقانونية والإمكانات المادية والبشرية) واتجاهات المديرين في مجتمع الدراسة نحو تكوين تحالفات استراتيجية .

## 4-دراسة محمد عبد اللطيف خليفة ( 2001 ) بعنوان العوامل المؤثرة في اتجاهات مديري الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية : دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع مديري الأعمال لتكوين تحالفات استراتيجية، كما هدفت أيضًا إلى اختبار مدى إسهام حجم المؤسسة والإطار المؤسسي، وتكاليف التعاملات، والخبرة التحالفية السابقة في

تفسير اتجاهات مديري الأعمال في القطاع الصناعي في دولة الإمارات نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية، و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم المؤسسة والإطار المؤسسي، وتكاليف التعاملات، والخبرة التحالفية السابقة من جهة، ومدى الرغبة في الدخول في مشاريع تحالفية مشتركة مع مؤسسات عربية وخليجية من جهة أخرى.

## 5- دراسة زغدار أحمد(2005) بعنوان التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت.

هدفت الدراسة إلى محاولة إثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات غير الوطنية، حيث تعتبر أفضل تلك الأشكال بالنظر إلى الالتزامات التي ترتبط به والمنافع التي يمكن أن تعود منه. وتوصلت الدراسة إلى أن الدخول في تحالفات استراتيجية مع المؤسسات العالمية العاملة في مجال التبغ والكبريت، بقدر ما يخدم مصالح تلك الشركات إلا أنه سيكون مفيدا للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، التي تستطيع من خلال تلك الأشكال من التعاون تحسين أدواتها الإنتاجية، بالنظر إلى التطور الكبير الحاصل في هذا المجال، والذي يخضع لسيطرة تلك الشركات العالمية. كما يمكن لها أن تستفيد من القدرات التسويقية للمؤسسات الكبرى في دخول أسواق جديدة.

## ب- الدراسات باللغة الأجنبية

### 1- دراسة Barbosa, et al تحت عنوان

#### Strategic Alliance and Competitive Advantage – an Exploratory Study in Brazilian Firms.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر خصائص التحالفات الاستراتيجية المتمثلة ( مستوى الثقة بين الشركاء استقلالية الشركاء، درجة المخاطر والصراع، التشابه بين الشركاء، المكاسب المشتركة والالتزام ) على اقتناء الميزة التنافسية المتمثلة في( تقوية المؤسسة من خلال تشكيل الشراكة، درجة الكفاءة في استخدام الموارد، تعزيز معرفة الإدارة، المرونة وفرص الابتكار، الاستخدام الأمثل للمعلومات، تحقيق اقتصاديات الحجم والمدى، درجة نقل القدرات والموارد غير القابلة للتقليد، مشاركة المعرفة ورفعها وتأسيس موضع في السوق).أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام والتركيز على المكاسب المشتركة والتعاون هي العوامل التي تصب في مصلحة الميزة التنافسية وخاصة فيما يرتبط بتعزيز الكفاءة التشغيلية وتعزيز قوة الاستجابة من خلال المرونة، فرص الريادة المحتملة، الابتكار والقدرات الإدارية.

### 2- دراسة Marsh(2010) تحت عنوان:

### **A Strategic View of Alliance Strategy: the Impact of Alliance Type on Firm Profitability.**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نوع التحالف الاستراتيجي (تحالف بين مؤسسات متشابهة، وتحالف بين شركات غير متشابهة) على أداء المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية والمتمثل في (معدل العائد على المبيعات و النمو في الإيرادات ) وقد حاولت الدراسة توضيح كيفية إسهام نوع التحالف الاستراتيجي في رفع الموارد والقدرات الخاصة بالمؤسسات المتحالفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. توصلت الدراسة إلى استنتاج رئيسي مفاده أن نوع التحالف الاستراتيجي يعتبر عاملا مهما في الأداء إلا أن أثره يعتمد على القدرات الداخلية التي تطورها المؤسسة.

#### **3- دراسة Rudawska (2010) تحت عنوان**

#### **Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage.**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص علاقة الشراكة في التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في (الثقة، الالتزام، الاتصال، والرضى) على تحقيق الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الثقة و الالتزام كانت من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية وأنها تشكل عوامل النجاح الرئيسية التي تمكن مقدمي الخدمة من بناء موضع سوقي متميز.

#### **4- دراسة Chang (2010) تحت عنوان**

#### **Relationships among Supply Chain Management, Strategic Alliances, and Organizational Performance with Implications for the Construction Industry.**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والتحالفات الاستراتيجية والأداء التنظيمي واختبار فيما إذا كان تشكيل التحالفات الاستراتيجية يساعد في تنفيذ إدارة سلسلة التوريد وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي متضمناً المزايا التنافسية لتحقيق النجاح والإفادة من التحالفات الاستراتيجية، كما هدفت الدراسة إلى اختبار فيما إذا كانت خصائص مدير التحالف والخصائص التنظيمية وأبعاد التحالف تؤثر على نجاح التحالف. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة سلسلة التوريد وتشكيل التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمتمثلة في قيادة الكلفة والتميز.

#### **(2) التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال تطرقنا لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، تبين لنا أن التحالفات الاستراتيجية تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين، من خلال تحليل جوانب مختلفة منها، وركزت أغلبها

على تبيان خصائصها، دون التعمق فيها بشكل كبير، كما أغفلت هذه الدراسات النموذج المتبع وتبيان المتغير المستقل والتابع.

### (3) الفرق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة تبين لنا أن هذه الدراسة قدمت جوانب إضافية لم يتم تناولها سابقا في حدود علم الباحثة، من خلال تبيان أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي والمتمثلة في التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي، كما استهدفت هذه الدراسة مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، في حين أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على مؤسسات في قطاعات مختلفة، ولم تتطرق لقطاع الأدوية الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تبرز فيها استراتيجية التحالف، كما حددت هذه الدراسة الشكل التخطيطي المتبع بتوضيح المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) وأهم مؤشرات تبيان تأثير المتغير المستقل على مؤشرات المتغير التابع.

## الفصل الأول

# التحالفات استراتيجية للتعاون التنافسي

المبحث الأول: تطور المنافسة إلى التعاون التنافسي والمنافسة العالمية

المبحث الثاني: مدخل إلى التحالفات الاستراتيجية

المبحث الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية والنظريات المفسرة لها

المبحث الرابع: أغراض التحالفات الاستراتيجية ومقومات نجاحها

تمهيد:

لقد ظهرت التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الصناعية في العديد من القطاعات، نتيجة للعولمة الاقتصادية وضغوطها المتزايدة، وما أفرزته من تغيرات تتمثل في عدم التأكد، ارتفاع تكاليف المبادلات، زيادة الطلب على التكنولوجيا والحصول على المعارف والمهارات اللازمة، والتي جعلت من الصعوبة مواجهة تحديات هذا العصر انفراديا، حيث يعتبر التحالف الاستراتيجي شكل من أشكال التعاون الذي يقوم بين طرفين متنافسين على الأقل، يتخلى فيه المتنافسون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة والتضحية بجزء من الموارد سواء المادية أو البشرية من أجل بناء علاقة تعاونية طويلة الأجل تسمى بالتعاون التنافسي.

وتتسع استراتيجية التحالف بين المؤسسات لتشمل أشكال وصيغ عديدة، تلائم الأوضاع الخاصة باستراتيجية كل مؤسسة والأهداف المرجوة منها، فمنها التحالفات بين المؤسسات المتنافسة أي المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، والتحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة، وهي مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة وهذا النوع يطلق عليه اسم الشراكة.

فكلما تحالف المتنافسون مع بعضهم البعض كلما أدى ذلك إلى زيادة حجمهم النسبي إزاء باقي المنافسين بزيادة مواردهم وامكانياتهم المالية، الانتاجية، البشرية، التكنولوجية... الخ، مما يضمن لهم البقاء في السوق. ورغم هذه الأهداف التي تعطي للتحالف الاستراتيجي عدة مزايا إلا أنه كغيره من الاستراتيجيات تواجهه العديد من المخاطر والمشاكل، كالسلوكات الانتهازية، اختلاف الأهداف وعدم الانسجام الثقافي.



المبحث الأول: تطور المنافسة إلى التعاون التنافسي والمنافسة العالمية

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الصناعية، وقد تطورت مع مرور الوقت حيث كانت هذه المؤسسات تعتمد على استراتيجيات تنافسية، أما الآن أصبحت تبحث عن استراتيجيات تعاونية تحقق من خلالها مكسب لكلا الطرفين المتنافسين وتسمح لها بدخول الأسواق العالمية والمنافسة فيها. وسنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة عن المنافسة والمنافسة التعاونية (التعاون التنافسي)، كما سيتم التطرق إلى المنافسة العالمية واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسةأولاً: تعريف المنافسة

اختلفت تعريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، ومن بين التعاريف نذكر: المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق".<sup>1</sup> كذلك هي "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)".<sup>2</sup> وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع... الخ".<sup>3</sup> كما تعرف بأنها "حالة التسابق التنافسي المتواصل من أجل البقاء والنمو، حيث يسعى من خلاله كل منافس إلى إزاحة منافسه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد، والانفراد بخبرات تنافسية تمنحه المركز التنافسي الأفضل، وتضمن له البقاء والاستمرار".<sup>4</sup> من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

1- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛

2- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛

<sup>1</sup>Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1998, p33.

<sup>2</sup> لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007، ص 59.

<sup>3</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

<sup>4</sup> معن وعد الله المعاضيدي، إيمان عبد محمد البدراني، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحث مستقبلي، (44) 2014، ص 03.

- 3- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة الخدمات التكميلية للمنتج،...الخ؛
- 4- تهدف المؤسسة من خلال المنافسة إلى تحقيق قدرات تنافسية عالية؛
- 5- تمكن المنافسة المؤسسات من البقاء في الأسواق.

### ثانيا: خصائص المنافسة

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، الوقت وحسب التطورات الجديدة في السوق، ومن بين خصائص المنافسة نذكر:<sup>1</sup>

- 1- يتحدد هيكل المنافسة فيما إذا كان المنافسون يحاولون التنافس بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن اهتمام المنافسة يكون في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك، وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة؛
- 2- في المؤسسات التي تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة تكون الأرباح ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة، لذا فإن المنافسة تتجه هنا إلى استغلال الطاقة والمحافظة على تشغيل المصنع، أما المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة فيها نسبة كبيرة فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للسعر، ولذا كثيرا ما تستخدم الطرق الخاصة بتمييز المنتجات أو رفع الأسعار كوسائل لتحسين الأرباح.
- 3- دراسة المنافسة تتم على ضوء دراسة العناصر التالية:

- استراتيجيات المنافسين؛
- مستويات الأداء؛
- أوجه القوة والضعف؛
- التصرفات المتوقعة في المستقبل.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص ص 20، 21.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعهاأولاً: تحليل المنافسة

يتم تحليل المنافسة من خلال دراسة العناصر التالية:

1) التعرف على المنافسين: هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة وتحاول الإجابة عنها، بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد المؤسسة في تعريف منافسيها هي:

- أ- تحديد المنافسين: إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يتوقف على المنافسين الحاليين، وإنما يمتد إلى المنافسين المحتملين الذين يشكلون خطراً عليها، لكن المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها.<sup>1</sup>
- ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الاستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة."<sup>2</sup>
- ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الاستراتيجية نذكر:<sup>3</sup>

- 1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الاستراتيجية، حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الاستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات استراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الاستراتيجية؛
- 2- تعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛
- 3- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة استراتيجية؛

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص 29، 30.

<sup>2</sup> روبرت-بيس-ديفيد-لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة 2008، ص 164.

<sup>3</sup> بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 117.

4- تحديد المجموعات الاستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛

5- تعريف المجموعات الاستراتيجية يسمح لنا في النهاية باستنتاج عدد من المشاكل الاستراتيجية.

**ج- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأرباح يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، فجانبا القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة، حيث يعطي للمؤسسة ميزة التفوق، أما جانبا الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

**(2) متابعة البيئة التنافسية:** إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

**أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:** تخضع عملية جمع المعلومات لجهد منظم حتى يتسنى الحصول عليها، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية للحصول على المعلومات التالية:

1- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

2- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛

3- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛

4- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛

5- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توفرها لدى المنافسين؛

6- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛

7- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدرا بكمية المبيعات.<sup>1</sup>

**ب- كشف وتحليل الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 32.

مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة ومواجهة التهديد.<sup>1</sup>

### ثانيا: مستويات المنافسة

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو غير مباشرة، يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية:<sup>2</sup>

1- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها، وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية، حيث تهتم المؤسسة فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا؛

2- على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس منتجاتها، حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة، هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر؛

3- في إطار استراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبى نفس الحاجة التي تلبىها منتجاتها، حتى وإن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة؛

4- على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه.

### ثالثا: أنواع المنافسة

تنقسم المنافسة إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

**1) المنافسة الطبيعية:** وهي تلك المنافسة التي تقوم على أساس العمل بطريقة المحاولة والخطأ القليل أو تقوم بمحاولة تغييرات صغيرة، وإن المهم هو التكيف مع الوضع الحالي للظروف، وأن هذا النوع من المنافسة عادة تتبناه الإدارات المحافظة التي تعمل في ظل المخاطرة المنخفضة، والتي لا تؤمن إلا بالتغييرات البسيطة التي تفرضها الظروف البيئية، وإن هذه التغييرات التي تجري ليست عن طريق التنبؤ المسبق لها، وإنما عن طريق استجابة لاحقة لتلك الظروف التي تواجهها المؤسسة.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة الديوانية، 2006/2005، ص 06.

**2) المنافسة الاستراتيجية:** تعمل في ظل المخاطرة العالية من خلال التفاعل المستمر للمؤسسة مع المتغيرات البيئية وصولاً للتكيف بشكل أفضل وأسرع، إذ تعمل المؤسسات في ظل المنافسة الاستراتيجية من خلال الجمع بين القدرات الذهنية والسلوك المنسق والتنبؤات حول المخاطرة العالية التي تتجسد في حالة المنافسة القائمة في الصناعة.

#### رابعاً: هياكل أسواق المنافسة

اهتم الاقتصاد بتحليل الأوضاع التنافسية انطلاقاً من عدد المنافسين أو المشتريين ومن الفروق بين المنتجات للتعرف على مختلف أشكال أسواق المنافسة.

فعندما يكون هناك عدد كبير من العارضين والطلبين وليس بمقدور أي منهم التأثير في السوق وتكون المنتجات قابلة للحلول تماماً، فإننا نكون في وضع **المنافسة الكاملة التامة (La concurrence pure et parfaite)** والتي غالباً ما تكون نادرة في الحياة العملية.

وعندما يسيطر عدد محدود من العارضين أو الموردين على السوق فإننا نكون في وضع **احتكار الأقلية (oligopole)**، وعند سيطرة أقلية من المشتريين فإن السوق تكون في حال **احتكار الشراء (oligopson)**، حيث تتميز حالة احتكار الأقلية بمنافسة شديدة مع اتفاق ضمني إلى حد ما، ويعد سوق السيارات من أهم الأمثلة عن احتكار الأقلية الذي يميز فيه الموردون منتجاتهم بميزات مختلفة من أجل تبرير فروق الأسعار بينهم وبين المنافسين.

أما إذا كان هناك عدة موردين وعدة مشتريين فإننا نكون في وضع **المنافسة الاحتكارية (La concurrence monopolistique)**.

وفي حالة وجود مورد واحد في السوق فإنه يكون في موقف **الاحتكار (monopole)**، وكذلك الأمر إذا كان هناك مشتر واحد فيكون أيضاً في موقف **احتكار الشراء (monopson)**، وهذا وضع شائع بالنسبة للمنتجات الأساسية كالغاز والكهرباء، في مثل هذه المواقف لا يمكن ممارسة المنافسة إلا من خلال المنتجات البديلة، فمؤسسات السكك الحديدية يمكن منافستها بوسائل النقل الأخرى كالتطائرات.<sup>1</sup>

وسنوضح هذه الأسواق وخصائصها أكثر فيما يلي:

<sup>1</sup> باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 49، ص 50.

**(1) المنافسة التامة:** إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة<sup>1</sup>، والمنافسة هنا تقوم بين المؤسسات على أساس متوازن، فالمؤسسة التي تستطيع تنمية استراتيجيات للتعامل مع المعلومات ومتغيرات السوق بصورة دقيقة ومناسبة تتوسع في السوق، بينما التي تفشل في ذلك تتقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق<sup>2</sup>، وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب.<sup>3</sup>

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة في:<sup>4</sup>

- 1- وجود عدد كبير من المنتجين؛
- 2- تجانس السلعة المنتجة عند جميع المنتجين؛
- 3- توفر المعلومات في السوق لجميع المنتجين؛
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق أو الصناعة، وهذا يعني عدم وجود عوائق تحول دون دخول مؤسسات جديدة للصناعة.

لو تمعنا في الشروط السابقة لوجدنا أنها توسم هيكل الصناعة بانخفاض درجة التركيز، انخفاض عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات.<sup>5</sup>

**(2) احتكار القلة:** يعد احتكار القلة أحد هياكل السوق التي تشمل على عدد قليل من المؤسسات<sup>6</sup>، ومن خصائصه:<sup>7</sup>

- 1- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار؛
- 2- نسبة التركيز الإنتاجي عالية؛
- 3- صعوبة دخول منتجين جدد إلى الصناعة؛
- 4- عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 229.

<sup>2</sup> صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 59، 60.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 154.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مقال حول الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع الإلكتروني:

[www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114](http://www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114)

تاريخ الزيارة 10-09-2015.

<sup>5</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 145.

<sup>6</sup> ايديون مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص 330.

<sup>7</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 157.

<sup>8</sup> Mokhtar Amani, *Micro Economie*, centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p 214.

**3) المنافسة الاحتكارية:** يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة التامة والاحتكار، حيث أن عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي<sup>1</sup>، وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:<sup>2</sup>

- 1- كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛
- 2- عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛
- 3- مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسة التمييز في المنتجات.
- 4) الاحتكار التام:** هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي "وجود بائع بمفرده"<sup>3</sup>، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، كما يتميز الاحتكار التام بوجود عوائق تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق<sup>4</sup>، وتتمثل هذه العوائق في:<sup>5</sup>

- 1- عدم توفر رأس المال لإنشاء صناعة مماثلة؛
- 2- غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج؛
- 3- عدم توفر المواد الأولية اللازمة، وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة؛
- 4- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع قيام مؤسسات أخرى بالإنتاج لأسباب سياسية أو اقتصادية.

### المطلب الثالث: من المنافسة إلى التعاون التنافسي

لقد أخذت المنافسة في الوقت الراهن شكلا جديدا يسمى بالتعاون التنافسي، وهذا ما سنحاول معرفته في هذا المطلب.

#### أولا: مفهوم التعاون التنافسي

بعدما كان يعتمد نمو المؤسسات المرتكز على الموارد الخارجية للمؤسسة على النمو الخارجي انطلاقا من استراتيجيات الاندماج والشراء التي استمرت في تضاعفها الكبير منذ ظهورها في بداية القرن

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 76.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 154.

<sup>3</sup> فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

<sup>4</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 99.

<sup>5</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 158.



الماضي، أصبحت المؤسسات الآن تبحث عن استراتيجيات التعاون سواء كان هذا التعاون بين المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة.<sup>1</sup>

وقد أصبح التعاون بين المؤسسات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسات لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة، مكسب طرف/ وخسارة الطرف الآخر، بل تحولت إلى منظور مكسب طرف/ مكسب لطرف آخر، مما أدى إلى تغيير طبيعة المنافسة من شكلها التقليدي إلى الشكل الجديد المتمثل في المنافسة التعاونية أو التعاون التنافسي<sup>2</sup>، الذي تقوم المؤسسات من خلاله باتباع استراتيجيات هجومية من أجل مواجهة المنافسة الشديدة من جهة ومن جهة أخرى تقيم مشاريع مشتركة مع مؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات من أجل مواجهة المنافسين الآخرين، والاستفادة من الخبرات الجديدة في مختلف المجالات.

إن أول ظهور لمفهوم التعاون التنافسي كان من قبل (Raymond) (Sam Albert) (John Louer) Noorda في ثمانينات القرن الماضي، حيث قاموا بمزج مفهومي التعاون (coopération) والتنافس (compétition) في مصطلح واحد سمي بالتعاون التنافسي (coopétition)، إلا أن المصطلح صاغه (Raymond Noorda) في سنة 1993، مشيراً فيه إلى الحالة التي يتعاون فيها لاعبان أو أكثر ويتنافسان في الوقت ذاته، فتتولد العلاقة بينهم من ردود الأفعال المتكررة بدلاً من رد الفعل الواحد، وقد نشر هذا المصطلح كل من Nalebuff et Brandenburger في سنة 1996.<sup>3</sup>

فالتعاون التنافسي له فوائد مشتركة لكلا الطرفين، فإذا نظرنا إلى التعاون نجد أنه يكمن في زيادة حجم الفطيرة، بينما التنافس يكمن في تقسيمها، فالفطيرة تمثل السوق الذي ترغب كل مؤسسة في أخذ قطعة أو جزء منه، لكن هناك من يريد القطعة الأكبر أو الفطيرة كلها، بمعنى هناك مؤسسات ترغب في أخذ حصة كبيرة من السوق أو السيطرة عليه كلياً، فالتعاون التنافسي يسمح للمؤسسات بأن تنتج فطيرة أكبر لتحصل على حصة كبيرة، وإن ذلك يسمح بوجود رابحين متعددين في السوق، فكل مؤسسة تستبعد فشل المؤسسة المنافسة لها كي تريح هي، وفي المقابل لا داعي لأن تفشل هي فمن شأن ذلك أن يؤدي المؤسسة المنافسة لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سواكري مباركة، النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 33.

<sup>2</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 196.

<sup>3</sup> معن وعد الله المعاضيدي، إيمان عبد محمد البدراني، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحث مستقبلية، (44) 2014، ص ص 03، 04.

<sup>4</sup> Barry Nalebuff, Adam Brandenburger, *La coopétition*, éditions Village Mondial, Paris, 1996, p16.

وقد عرف **Nalebuff et Brandenburger** التعاون التنافسي بأنه اندماج لتشكيل نوع من الاتكال الاستراتيجي بين المؤسسات مما ينتج عنه نظام تعاون تنافسي لخلق القيمة من خلال التنوع التقني. فالتعاون التنافسي يمثل مصدرا لخلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال اندماج اطر التعاون والتنافس معا، كما يجلب مكاسب متبادلة قد لا تكون بالضرورة عادلة لجميع المشتركين.<sup>1</sup>

### ثانيا: العوامل المؤثرة في اتباع استراتيجية التعاون التنافسي:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تبني استراتيجية التعاون التنافسي تتمثل في:<sup>2</sup>

- (1) عدم تجانس الموارد:** لا تمتلك المؤسسات كل الموارد اللازمة، كما يوجد اختلاف في خواص هذه الموارد، وبالتالي فإن اتباعها لاستراتيجية التعاون التنافسي يمكنها من الوصول إلى موارد الآخرين، لأن كل مؤسسة تملك الحق في الوصول على موارد المؤسسة الأخرى.
- (2) البيئة:** نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة تكون فاعلية المنافس واحتياجات الزبون والفرص التقنية في تطور مستمر، مما يعرض المؤسسات للخطر، هذا ما يؤدي بها إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى من أجل تعزيز قدرتها على البقاء بحصولها على الدعم والحماية.
- (3) السوق:** يعتبر مصدرا مفتوحا للتأثير تحكمه الكثير من المؤسسات بالإضافة إلى الزبائن الجدد والمحتملين، وهذان الخاصيتان مهمتان لأنهما تفسران جزئيا اختيار المنافسين للتعاون.
- (4) رأس المال العلاقتي:** ويعنى بمسائل الثقة بوصفها عاملا حاسما لنجاح التعاون واستمراره.
- (5) اكتساب القدرات المميزة:** عند دخول المؤسسة إلى الميدان التنافسي ومن أجل التوافق معه، يتوجب عليها بناء قدراتها وتعزيزها، وإن سعي المؤسسات لذلك سيتأثر بالعلاقة التعاونية التنافسية، لأنها تتطلع على نوع معين من المؤسسات تمكنها من اكتساب القدرات وتضعها محورا في استراتيجياتها.

### ثالثا: الفرق بين المنافسة التقليدية والتعاون التنافسي

يمكن تحديد الفرق بين المنافسة التقليدية والتعاون التنافسي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

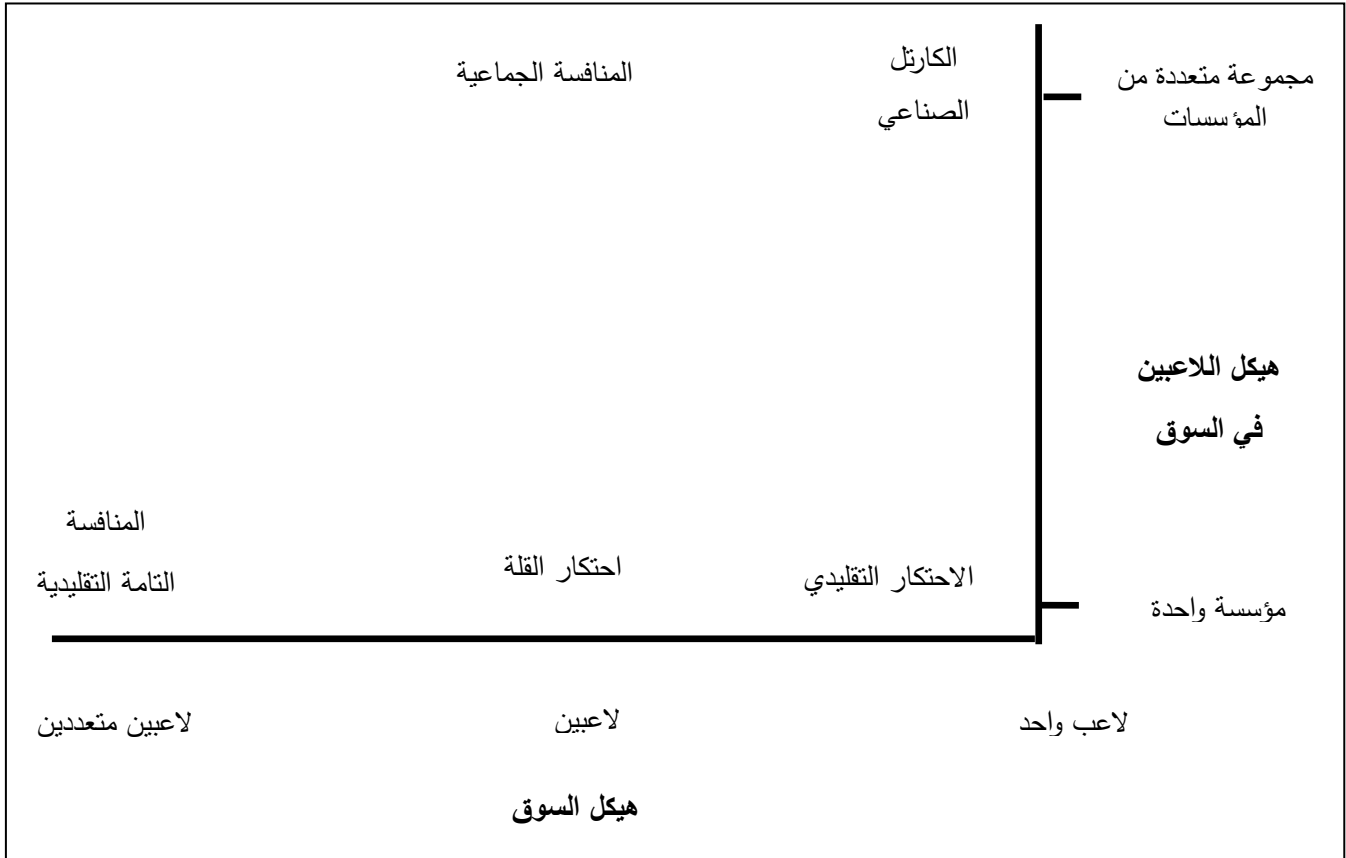
<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضبيدي، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 06.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزوي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان 2011، ص ص 209-213.

**1) وحدات التنافس:** تعد المؤسسات الوحدات التنافسية في المنافسة التقليدية في هيكل الصناعة لاحتكار القلة، بينما تصبح المجموعات هي الوحدات التنافسية في المنافسة الجماعية، ويمكن تصوير هيكل الصناعة على أنه احتكار قلة لمجموعات من التحالفات الاستراتيجية. وللتوضيح أكثر قمنا بإدراج الشكل التالي:

شكل رقم (01): وحدات التنافس



المصدر: جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 210.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المحور الأفقي يمثل المقياس المبسط لهيكل السوق التقليدي الذي يميز بين منافس واحد، منافسون قليلون أو منافسون متعددون، بينما يمثل المحور العمودي مقياساً لهيكل اللاعبين في السوق - عدد المؤسسات في كل وحدة اقتصادية-وهنا يكمن الفرق الجوهرى عن النموذج التقليدي، فوفق المنظور التقليدي فإن العدد دائماً واحد- كل منافس يتكون من مؤسسة واحدة فقط- وبذا فإن هذا المحور غير موجود، بينما يصبح وفق المنظور الجديد للمنافسة مكوناً من نقطتين

هما إما منافس واحد أو مجموعة من المؤسسات - مؤسستين أو أكثر - تتنافس مع مجموعة أخرى أو مع مؤسسة واحدة منفردة.

**(2) هيكل الصناعة:** إن هيكل الصناعة وفق المنافسة الجماعية يمكن أن يصور على شكل احتكار قلة تتنافس فيه مجموعات تحالفية قليلة، فهناك اعتماد متبادل بين سلوك وأداء إحدى المجموعات مع سلوك وأداء منافسيها، لذلك تلجأ المجموعة التحالفية إلى المنافسة الاحتكارية.

**(3) مصدر التمايز التنافسي:** تعتمد المؤسسة في ظل احتكار القلة التقليدي على المزايا التنافسية المستندة على المؤسسة كمصدر للتمايز، بينما في ظل المنافسة الجماعية تعتمد المجموعة على المزايا المستندة للمجموعة لتميز نفسها عن بقية المنافسين.

**(4) الموارد القيمة وحاكمة الموارد:** تستطيع المؤسسة وفق النموذج التقليدي للمنافسة أن تسيطر على الموارد عن طريق الملكية، وتتحكم بها من خلال هيكل المؤسسة، على العكس من المنافسة الجماعية حيث أن المجموعة تقوم بتجميد الموارد من أعضائها وتتحكم بها من خلال هيكل المجموعة، وبالتالي فإن وحدة التحليل الرئيسية للموارد بالنسبة للمجموعة هي رزمة القابليات التي يمكن السيطرة عليها من خلال هيكل المجموعة.

**(5) مصدر الربح:** النموذج التقليدي يفترض بأن المؤسسات تستحوذ على حصتها من الأرباح في سلسلة القيمة التي تشغل فيها، وأن مقدار الأرباح في سلسلة القيمة يتأثر بالقوى التنافسية على مستوى الصناعة. وبالتالي فإن حصة المؤسسة من الأرباح على مستوى الصناعة تعتمد على مدى استغلالها لمواردها القيمة، أما بالنسبة للمنافسة الجماعية، وبمعلومية الأرباح المتاحة في قطاع الصناعة، فالمنافسة بين المجموعات هي التي تحدد الأرباح التي تستحوذ عليها كل مجموعة، ومن ثم تصبح القوة التفاوضية بين المجموعات ضمن كل مجموعة هي المحدد الرئيسي لحصة المؤسسة من أرباح المجموعة التي تستولي عليها، ولذلك فإن المزايا المستندة للمجموعة تتبع من القيمة النسبية للموارد المسيطر عليها من قبل المجموعة، بينما تعتمد الأرباح التي تستحوذ عليها المؤسسة داخل المجموعة على تموضع المؤسسة ومواردها.

### المطلب الرابع: المنافسة العالمية

إن التغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي دفعت بالمؤسسات إلى توجيه نشاطها نحو الأسواق العالمية والمنافسة فيها من أجل البقاء والنمو.

أولاً: تعريف المنافسة العالمية

تعرف على أنها "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز في أسواق المؤسسات الوطنية."<sup>1</sup> وهناك من يرى بأن المنافسة العالمية تركز على الكفاءة، حيث تعتبر امتداداً أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسكة بالكفاءة، والتي لها خمسة أبعاد هي:

**(1) الكفاءة التخصيصية:** يقصد بها كفاءة استخدام الموارد، حيث كلما اقترب سعر السلعة من التكلفة الحدية اقتربنا من الكفاءة التخصيصية، التي تصل إلى قممتها عندما يتساوى سعر السلعة مع تكلفتها الحدية.<sup>2</sup>

**(2) كفاءة الحجم:** تستوجب إمكانية وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث يجب ألا ينخفض عدد المؤسسات على العدد الأمثل.

**(3) الكفاءة الحركية:** تستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة، عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.

**(4) الكفاءة التقنية:** تستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

**(5) الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم:** تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.<sup>3</sup>

ثانياً: أبعاد المنافسة العالمية

تخوض المؤسسات منافسة متزايدة في إطار الدخول إلى الأسواق العالمية، تستخدم فيها استراتيجيات تنافسية مؤثرة، ومن أهم أبعاد هذه المنافسة:<sup>4</sup>

**(1) التنافس بالوقت:** استجابة لعالمية الأسواق ظهر نوع جديد من المنافسة يقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، ويمكن إبراز أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات للأسواق؛

2- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 220.

<sup>3</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 74.

<sup>4</sup> نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، 2006، ص ص 118، 119.

3- تخفيض زمن تحويل العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد.  
**(2) التركيز على الجودة:** تعد الجودة هدف استراتيجي داخل معظم المؤسسات الصناعية، وقد بدأت بإعداد برامج تحسينها بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، مثل البرامج التي تستهدف إحداث التغيير والتطوير على مستوى المؤسسة ككل.

**(3) توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين:** إن السمة الغالبة على المستوى العالمي هي تزايد الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية في تدبير احتياجات المؤسسات العالمية من الموارد والمكونات ومن هنا يجب توجيه مزيد من الاهتمام نحو الجوانب الخاصة بعمليات الشراء وتحقيق علاقات جديدة مع الموردين.

**(4) تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض دورة حياة المنتج، هذا ما جعل المؤسسات تسرع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، مركزة في ذلك على الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة وكفاءة عالية.

**(5) التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة:** في ظل بيئة التصنيع الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، وذلك لغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية إلى عنصر الفعالية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

**(6) التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقاً للميزة التنافسية:** في ظل المنافسة العالمية تغيرت ديناميكية المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، هذا ما جعل المؤسسات العالمية تركز اهتمامها على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً في خلق القيمة لمشتري منتجاتها، لذا وجهت المؤسسات اهتمامها أولاً نحو إجراء تحليلات استراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة فيها، ثم التركيز على صياغة استراتيجياتها التنافسية المتميزة.

### ثالثاً: أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية

يوفر تعدد الأسواق العالمية فرصاً كبيرة للمؤسسات لتمارس أعمالها خارج حدودها المحلية، ومن بين الأسباب التي تدفعها لدخول هذه الأسواق نذكر:<sup>1</sup>

**1- زيادة المبيعات والأرباح:** إذا كانت المؤسسة ناجحة محلياً، فإن التوسع نحو الأسواق العالمية يزيد من ربحيتها؛

<sup>1</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 173، 174.

- 2- الحصول على حصة في السوق العالمي: من خلال دخول الأسواق العالمية تتعلم المؤسسة المزيد من الخبرة من منافسيها، والوسائل التي يستخدمونها للحصول على حصة سوقية في الأسواق العالمية؛
- 3- استقرار تقلبات السوق: من خلال العمل في الأسواق العالمية لا تصبح المؤسسة أسيرة التغيرات الاقتصادية، تغير أذواق المستهلكين ومتطلبات الاقتصاد المحلي؛
- 4- الاستفادة من فائض الإنتاج الزائد: يمكن أن يؤدي توسع المؤسسة إلى زيادة الإنتاج والتصدير، وأن يستمر هذا التقدم نحو الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف إلى فتح فروع للمؤسسة في بعض الأسواق العالمية، وتعزيز مكانتها التنافسية؛
- 5- تخفيف الاعتماد على الأسواق المحلية: من خلال التوسع في الأسواق العالمية تقلل المؤسسة من اعتمادها على الزبائن في السوق المحلي؛
- 6- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة: يؤدي العمل في الأسواق العالمية إلى زيادة التصدير والتعرف على التقنيات والأساليب والاستثمارات الجديدة، هذا ما يمكن المؤسسة من تعزيز القدرة التنافسية الخاصة بها؛
- 7- نقل الكفاءات المتميزة: إن المؤسسات التي تتمتع بكفاءات متميزة ذات قيمة عالية تستطيع غالبا أن تحقق عوائد ضخمة، من خلال ربط تلك الكفاءات بالأسواق الأجنبية، حيث يفترق منافسوها الوطنيون لمثلها؛<sup>1</sup>
- 8- المنافسة الحادة محليا من قبل المؤسسات العالمية: تدفع بعض المؤسسات المحلية للخروج نحو الأسواق العالمية كبديل استراتيجي، خاصة لتوفر بعض العوامل الجاذبة مثل الظروف الملائمة في البيئة الخارجية، نمط الصناعة وتواجد الموارد الاقتصادية بتكاليف منخفضة، إضافة إلى عوامل أخرى كتوفر الكفاءات، الخبرات والأيدي العاملة الرخيصة.<sup>2</sup>

#### رابعاً: الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق العالمية

إن المؤسسات في الوقت الحالي لا تتخذ قرار الدخول للأسواق العالمية ما لم تستند على مجموعة من الدراسات والإجراءات المتمثلة في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 407.

<sup>2</sup> منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 293.

<sup>3</sup> سليمان نور، دراسة مسار بناء استراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 108، 109.

- 1) التعرف على البيئة العالمية: على المؤسسات الرغبة في اختراق الأسواق العالمية أن تتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة على البيئة العالمية، طبيعة الأنشطة التجارية وطبيعة المنافسة فيها.
- 2) تحديد الأسواق العالمية: إن الإجراء الثاني هو تحديد الأسواق العالمية التي تستطيع المؤسسة العمل فيها، استنادا إلى المعلومات التي تم الحصول عليها في الإجراء الأول، والذي من خلاله استطاعت أن تحدد إمكانية الدخول، احتمال المخاطرة وتحديد طبيعة المنافسة الموجودة سواء على الصعيد المحلي للسوق، أو من قبل المؤسسات الخارجية التي سبق لها وأن اخترقت هذه الأسواق.
- 3) تحديد الفرص المتاحة: بعد أن يتم تحديد الأسواق العالمية التي سوف تعمل المؤسسة فيها تقوم بتقسيم الفرص المتاحة من حيث المردودات الاقتصادية، حجم القطاع، توقع مستوى الاستجابة، ردود فعل المنافسة المحلية والخارجية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطها في السوق.
- 4) تحديد طريقة الدخول: يجب اختيار أحسن وأفضل طريقة للدخول إلى الأسواق العالمية.
- 5) اختيار توقيت الدخول إلى الأسواق العالمية: يعد اختيار الوقت المناسب ضروري، وهذا الاختيار مرتبط بالطلب على المنتج.

وهناك مبادئ عامة يمكن الالتزام بها عند اختيار ذلك التوقيت تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- تهيئة المستهلك الأجنبي وذلك بدراسة سلوكه ورغباته، ومحاولة عرض منتج يتفادى عيوب المنتجات المنافسة ويشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين؛
- 2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية، بمعرفة القرارات الصادرة عن حكومة البلد الأجنبي، وكذا القرارات التي يمكن أن تتخذ؛
- 3- مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب، ويعني محاولة إنتاج المنتج وتصديره في الوقت الذي يكون الطلب عليه في السوق الأجنبية.

#### خامسا: اختيار الأسواق العالمية

إن اختيار الأسواق العالمية يركز على محاولة التوفيق بين ثلاثة معطيات هي:

- 1) تحليل الأسواق الأجنبية: عند اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق العالمية يجب على المؤسسة مجابهة النتائج المختلفة المتعلقة بهذه الأسواق الجديدة، والتعامل مع العناصر الأجنبية، وهنا لا بد للمؤسسة من تحليل السوق، ظروفه وشروطه، من خلال معرفة ما يلي:

<sup>1</sup> سليمان نورة، مرجع سابق، ص 109.



أ- الإمكانيات الكامنة للسوق: لمعرفة إمكانيات السوق يجب معرفة حجم الطلب الحالي، ومحاولة التنبؤ بمعدل نمو الطلب المستقبلي لفترة محدودة، بالإضافة إلى ذلك يجب التعرف على عدد المنافسين، قوة المنافسة ولعبتها، معرفة قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن وبيان المنتجات البديلة له.

ب- سهولة الدخول إلى السوق: السوق ذو الإمكانيات الكامنة لا يمكن أخذه بعين الاعتبار إلا في حال تمكن المؤسسة من دخوله بأقل تكلفة وبأقصر مدة زمنية.

ويفرض السوق الأجنبي على المؤسسة عوائق تتمثل في:

- 1- الحماية الجمركية والقوانين والأنظمة المتبعة في ذلك البلد؛
  - 2- العقوبات الناجمة عن القواعد المطبقة على المنتجات في هذه الأسواق.
  - ج- درجة تقبل السوق للعناصر الأجنبية: إن البيئة الاقتصادية والاجتماعية الأجنبية يمكن أن تفرض على المؤسسة جهودا إضافية يجب تحملها، كما يمكن أن تقدم لها تسهيلات عديدة.
  - د- استقرار السوق: قبل دخول أي سوق يجب على المؤسسة تقييم مدى استقرار هذا السوق والمخاطر التي يمكن أن تنجم عنه، فهناك نوعين من المخاطر في الأسواق الأجنبية خطر اقتصادي ينجم عن ضعف القوة الشرائية للزبائن، وخطر سياسي ينجم عن سلوكات الحكومة اتجاه المؤسسات الأجنبية.
- (2) دراسة وتحليل المنافسة: تسمح دراسة المنافسة بإتباع المؤسسة لاستراتيجيات تقوم على تقديم منتج ذو ميزة أو خاصة، يصعب مهاجمتها من قبل المؤسسات الأخرى.

(3) تحليل مؤهلات ومهارات المؤسسة: بالنسبة إلى سوق معينة أو إلى عدد المنافسين يستوجب على المؤسسة الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها، وهنا يجب التساؤل عن المؤهلات والميزات النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، وضعها الحالي أو المستقبلي ووضعها التنافسي على مستويات السلعة، الجودة، السعر التمويل... الخ.

ومن أهم مؤهلات المؤسسة نذكر الجودة العالية للمنتجات، الأسعار التنافسية المستخدمة، الخبرة المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية والتخصص الدقيق في الإنتاج.<sup>1</sup>

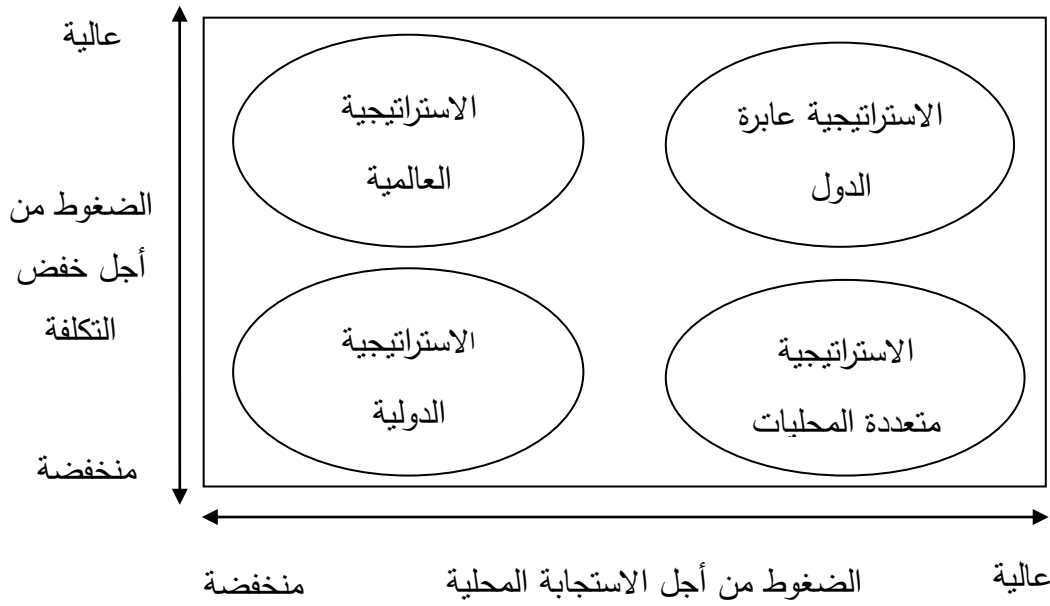
### سادسا: الخيارات الاستراتيجية للمنافسة العالمية

تتعدد الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية، وهي موضحة في

الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> سليمان نورة، مرجع سابق، ص 56، 57.

شكل رقم (02): الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل - ترجمة رفاعي محمد رفاع مد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 420.

**1) الاستراتيجية الدولية:** تحاول المؤسسات التي تتبنى الاستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالية إلى الأسواق الأجنبية، حيث يفتقر المنافسون المحليون لتلك المهارات والمنتجات.<sup>1</sup>

تكتسب الاستراتيجية الدولية عمقا ومعنى أعمق في حالة استحواذ المؤسسة على كفاءات متميزة ذات قيمة عالية، يفتقر إليها المنافسون المحليون في الأسواق الأجنبية، وكذلك إذا ما واجهت المؤسسة ضغوطا ضعيفة فيما يخص الاستجابة المحلية وخفض التكلفة، في مثل هذه الظروف يمكن للاستراتيجية الدولية أن تكون مربحة جدا، إلا أنه عندما تكون الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية ذات درجة عالية، تتعرض المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى الخسارة، كذلك تعتبر هذه الاستراتيجية غير مناسبة في المجالات الصناعية التي تتميز بارتفاع الضغوط الخاصة بخفض التكلفة.<sup>2</sup>

**2) الاستراتيجية متعددة المحليات:** في هذا النوع من الاستراتيجية تنشط المؤسسة على المستوى الدولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدى، بصرف النظر عن بقية البلدان، أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر، فالمؤسسة هنا ليست لديها نظرة عالمية واستراتيجيات موحدة، ونظرة واحدة للمنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 419.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 421.

<sup>3</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 73.

تكتسب الاستراتيجية متعددة المحليات بعدا ومعنى عندما تكون هناك ضغوط عالية للاستجابة المحلية وضغوط منخفضة خاصة بخفض التكلفة، ويؤدي الهيكل الإنتاجي عالي التكلفة إلى عدم ملاءمة هذه الاستراتيجية للمجالات الصناعية التي تتميز بحدة الضغوط الخاصة بخفض التكلفة، ومن نقاط الضعف الأخرى التي تعترى هذه الاستراتيجية هي فقدان قدرة المؤسسة على نقل المهارات والمنتجات إلى فروعها الوطنية المختلفة عبر العالم.

**(3) الاستراتيجية العالمية:** تتجه المؤسسات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية إلى التركيز على رفع معدلات الأرباح الناتجة عن عمليات خفض التكلفة، نتيجة تأثيرات منحى الخبرة واقتصاديات الموقع وتميل المؤسسة العالمية إلى عدم تصنيع منتجاتها وفق ذوق المستهلك، بل تفضل تسويق منتجاتها النمطية في جميع أنحاء العالم.

تكتسب هذه الاستراتيجية معنى عندما تكون هناك ضغوط خاصة بخفض التكلفة، وعندما تكون المطالب الخاصة بالاستجابة المحلية عند حدها الأدنى، وتفقد قيمتها عندما تكون هذه الأخيرة عالية المستوى.

**(4) الاستراتيجية عابرة الدول:** ينبغي على المؤسسات الراغبة في البقاء في الأسواق العالمية أن تستغل اقتصاديات التكلفة المرتكزة على الخبرة واقتصاديات الموقع، إضافة إلى نقل الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الانتباه إلى الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية للسوق.

تكتسب الاستراتيجية السابقة عمقا ومعنى عندما تواجه المؤسسات ضغوطا عالية لخفض التكلفة فيما يخص الاستجابة المحلية، وتعتبر هذه الاستراتيجية صعبة التطبيق لأن تلك الضغوط تؤدي إلى تضارب الطلبات على المؤسسة.<sup>1</sup>

#### سابعا: طرق دخول الأسواق العالمية

تتمكن المؤسسة من الدخول إلى الأسواق العالمية باتباع عدة طرق تتمثل في:

**(1) التصدير:** يتمثل في جميع الأنشطة اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لتسويق منتجاتها خارج السوق المحلي<sup>2</sup>، ويعد الطريقة الأبسط لدخول الأسواق الأجنبية، حيث يجنب المؤسسة تكاليف إقامة عمليات

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 423 - 425.

<sup>2</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

التصنيع في البلد المضيف، كذلك قد تكون هذه العملية متوافقة مع تحقيق اقتصاديات التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة.<sup>1</sup>

تتم عملية التصدير بطريقتين:

أ- التصدير المباشر: مسؤولية القيام بالنشاطات البيعية تقع على عاتق المنتج، حيث تنفذ وتدار هذه النشاطات من وحدة تنظيمية غير مستقلة إدارياً عن تنظيم المؤسسة.

ب- التصدير غير المباشر: المنتج يستخدم أنواعاً مختلفة من المؤسسات التسويقية والتعاونية التي تقع في السوق المحلي.<sup>2</sup>

(2) الاتفاقات التعاقدية: عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، حق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف المؤسسة الدولية<sup>3</sup>، ولهذه الطريقة أشكال تتمثل في:

أ- عقود التراخيص: عبارة عن عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة الدولية بالتصريح لمستثمر وطني بالدولة المضيفة باستخدام براءة اختراع، الخبرة الفنية، نتائج الأبحاث،... الخ، مقابل عائد مادي.<sup>4</sup>

ب- عقود تسليم المفتاح: بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف المحلي، يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، ثم تسليمه إلى الطرف المحلي.<sup>5</sup>

ج- عقود التصنيع وعقود الإدارة: عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات موقعة بين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة، يقوم بمقتضاها الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقات إنتاج بالوكالة، وهذه الاتفاقات عادة تكون طويلة الأجل، ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقات أو مجموعة من الإجراءات القانونية، يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات الخاصة بمشروع استثماري معين، في الدولة المضيفة مقابل المشاركة في الأرباح.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 429، 430.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 341.

<sup>3</sup> بوحفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الاستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية، المنتدى الرابع للمؤسسات بعنوان "التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، عنابة، 2008.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد نشر، 2004، ص 235.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 239.

<sup>6</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص ص 326، 327.

**3) استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر:** ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للإنتاج، البيع أو التسويق<sup>1</sup>، ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى صنفين:

أ- **الاستثمار المشترك:** شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي، من أجل تحقيق هدف معين، في إطار زمني محدد، مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.<sup>2</sup>

ب- **الاستثمار المملوك بالكامل للمؤسسة الدولية:** يتمثل في قيام المؤسسة الدولية بإنشاء فروع للإنتاج، التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي بالدولة المضيفة.<sup>3</sup>

**4) التحالفات الاستراتيجية:** تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي، التي تسعى لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة، في بيئة ديناميكية تنافسية، لاستيعاب تغيرات بيئية، تتمثل في فرص وتحديات، عن طريق تكوين علاقة تكاملية تبادلية بين مؤسستين أو أكثر.<sup>4</sup>

### المبحث الثاني: مدخل إلى التحالفات الاستراتيجية

نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أصبحت المؤسسات تبحث عن التقاطع بين مسارات التعاون والتنافس، أو ما يسمى التعاون التنافسي كما أشرنا إليه سابقاً. ويعتبر التحالف استراتيجية للتعاون التنافسي في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية، تسعى من خلاله المؤسسات الى تحسين أدائها التنافسي نظراً لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتديرها انفرادياً، كما يضمن لها البقاء في الأسواق.

### المطلب الأول: تعريف التحالف الاستراتيجي، خصائصه وأسبابه

#### أولاً: تعريف التحالف الاستراتيجي

تعقد المؤسسات الصناعية عقوداً يعبر عنها بالتحالف الاستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، حيث عرفه JONES GARETH بأنه "اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>4</sup> بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

<sup>5</sup> Jones Gareth.R, **Organisation Tyeory, Design and Change**, 5 th ed .N.J,printice, Hill,2007,p69.

ويعرف بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق."<sup>1</sup>

ويعرف بأنه "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين."<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة."<sup>3</sup>

وهناك من يرى بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف الاستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة."<sup>4</sup>

كذلك هو عبارة عن "مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية، ومنشأة أخرى في دولة مضيفة."<sup>5</sup>

يمكن أن نلخص التعاريف السابقة للتحالف الاستراتيجي في الجدول اللاحق.

<sup>1</sup> Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996, p 22.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، **التسويق الدولي**، بدون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 69.

<sup>3</sup> قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، **التحالفات الاستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية**، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010، ص 14.

<sup>4</sup> فريد النجار، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون**، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.

<sup>5</sup> توماس هولين، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 437.

جدول رقم(01): مفهوم التحالف الاستراتيجي

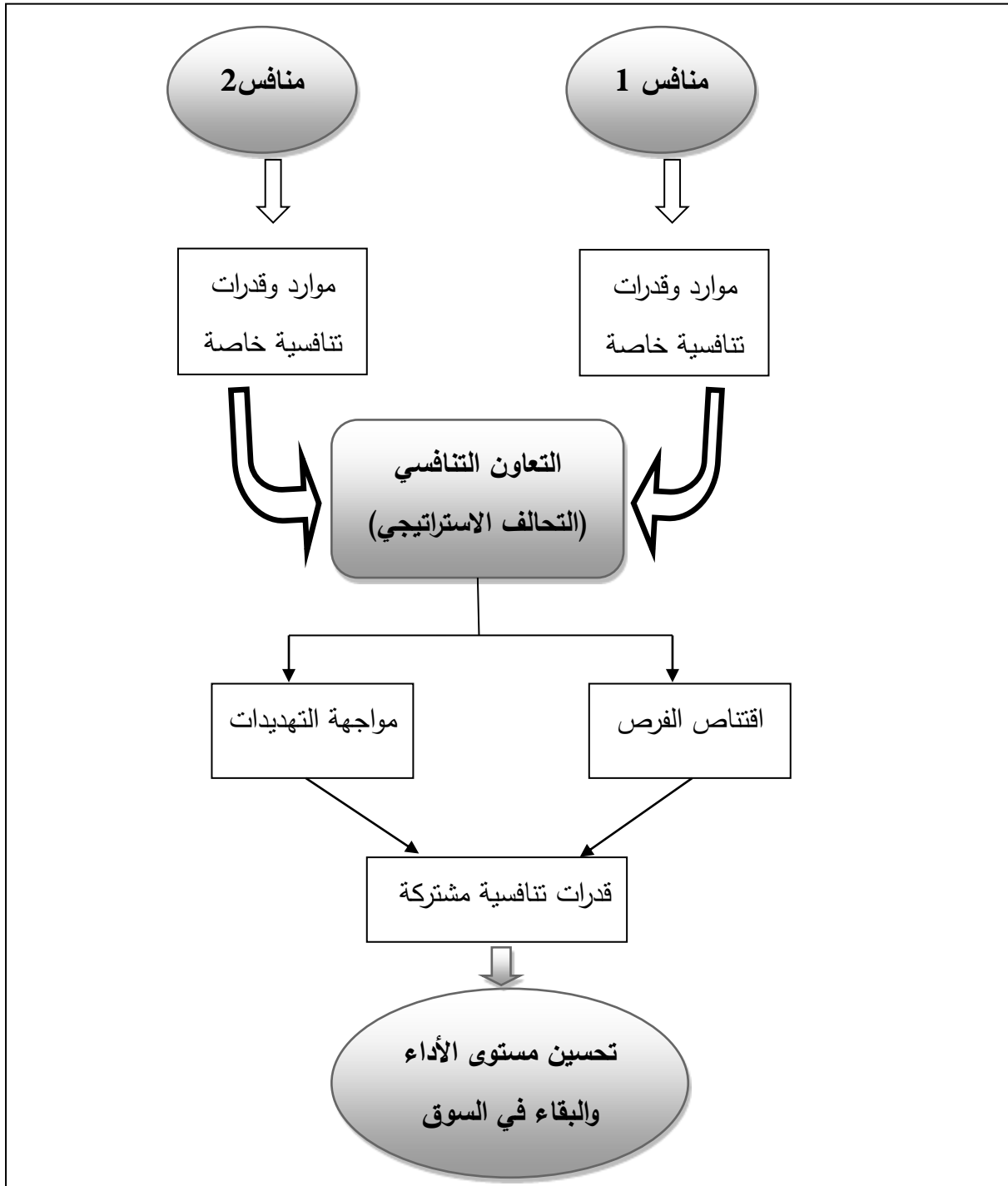
| التعريف | تعريف التحالف                                                                                                         | دور التحالف                                      | هدف التحالف                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1       | اتفاق بين مؤسستين أو أكثر.                                                                                            | تطوير مشروع مشترك.                               | استثمار فرص الأعمال.                                                 |
| 2       | اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة. |                                                  | الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك.                              |
| 3       | مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة.                                                        |                                                  | تحقيق هدف معين.                                                      |
| 4       | عقد بين مؤسستين على الأقل.                                                                                            | تحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات. | تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة.             |
| 5       | إحلال التعاون محل المنافسة.                                                                                           | السيطرة على المخاطر والتهديدات.                  | تتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. |
| 6       | مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية، ومنشأة أخرى في دولة مضيضة.                                                 |                                                  |                                                                      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن التحالف الاستراتيجي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، يركز على عنصر الثقة، يحقق نوع من التكامل، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، يسمح للمؤسسات بتحقيق قدرات تنافسية وأهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل وتحسين مستوى أدائها.

ويمكن توضيح التحالف الاستراتيجي بين منافسين في الشكل اللاحق.

شكل رقم (03): التحالف الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

لماذا توصف التحالفات بالاستراتيجية؟ إذا كانت الاستراتيجية تعني "عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع



فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة، فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين<sup>1</sup>، فإنه يسهل علينا فهم أسباب اختيار الاستراتيجية لوصف التحالفات والتي يمكن حصرها في:<sup>2</sup>

- 1- المساس بالقطاعات الرئيسية، والأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات؛
- 2- الأثر الإيجابي المنتظر للاتفاق الاستراتيجي على المدى الطويل، وعلى مكانة المنتج والوضع في السوق، بالنسبة لأحد الأطراف على الأقل؛
- 3- هيكل التحالف الذي يربط بين المؤسسات المتنافسة؛
- 4- العلاقة التي تكون في التحالف الاستراتيجي طويلة.

إن التحالفات الاستراتيجية قد تكون داخل الصناعة نفسها من أجل حماية السوق الوطني أو استغلال سوق عالمي أفضل، ويمكن أن تكون بين الصناعات من أجل تجميع الخبرات وخلق التآزر عن طريق تجميع الموارد والاشترك في الخبرات.<sup>3</sup>

ويمكن توضيح الفرق بين التحالف الاستراتيجي وبعض المصطلحات المتداخلة معه فيما يلي:

**(1) الاندماج:** هو "عملية قانونية تتوحد بمقتضاها مؤسستان أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة عملاقة، وهو الدارج في الأسواق العالمية، ويتم الاندماج إما بذويان إحداهما في الأخرى، وتسمى طريق الضم، أو بمزجها معا في مؤسسة جديدة تحل محلها، وتنتقل كافة حقوق والتزامات المؤسسات المندمجة وكذلك مساهمها أو شركاؤها إلى المؤسسة الدامجة أو الجديدة."<sup>4</sup>

**(2) الشراكة:** عرف Gerry Johnson وزملاؤه الشراكة بأنها "تعاون بين مؤسسات غير متنافسة فيما بينها."<sup>5</sup>

**(3) التعاون:** إن مفهوم التعاون ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، وتتطوي هذه العلاقات على عدة نشاطات اقتصادية متنوعة ومتخصصة (بحوث وتطوير، إنتاج، توزيع،... الخ)، ويستند التعاون أساسا إلى عنصر الثقة بين الأطراف المتعاونة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2008، ص 69.

<sup>3</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 204، 205.

<sup>4</sup> معتصم محمد الدياس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشريون العدد الثاني، 2012، ص 523.

<sup>5</sup> Gerry Johnson et al, *Stratégique*, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2008, p437.

<sup>6</sup> Gérard Balantzián, *L' avantage coopératif, Le partenariat, la coopération, l' alliance stratégique*, édition d'Organisation, paris, 1997, p 71.

ومن أهم مزايا التعاون بين المؤسسات أنه يتيح لها الفرصة لتحقيق أهدافها، كتحسين حصة السوق، رفع الانتاج، الاستفادة من أفضليات التجميع، مواجهة الضغط التنافسي ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاقتناء الذي يكلف الكثير.<sup>1</sup>

تقوم علاقة التحالف الاستراتيجي على ثلاثة محاور هي:<sup>2</sup>

**(1) المشروع:** هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، واستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى.

**(2) العلاقة:** هي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية، بل يمكن أن تكون بشرية، مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات.

**(3) العقد:** هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة، والتي تبرم بين الأطراف المشتركة.

### ثانيا: خصائص التحالفات الاستراتيجية

تتميز التحالفات الاستراتيجية بالخصائص الآتية:<sup>3</sup>

- 1- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛<sup>4</sup>
- 2- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
- 3- القيام بمشروعات استراتيجية؛
- 4- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الاستراتيجي بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
- 5- تغطي التحالفات الاستراتيجية مجالات نشاط أوسع؛
- 6- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة؛
- 7- تقدم حلول ابتكارية لمشاكل العمل؛
- 8- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات المتحالفة؛
- 8- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 299.

<sup>2</sup> Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, *les alliances stratégiques*, édition Dunod, France, 1996, p 18.

<sup>3</sup> إسماعيل علي ببيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص ص 180، 181.

<sup>4</sup> فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 18.

## ثالثا: دوافع التحالفات الاستراتيجية

هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز استراتيجية التحالف تتمثل في:

- 1- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي أدت إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطوير استراتيجياتها، من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية؛
- 2- الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية؛<sup>1</sup>
- 3- التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا يوما بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوما، نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي لتقليل تكاليف الأبحاث التكنولوجية؛<sup>2</sup>
- 4- التقليل من تكاليف الصفقة؛
- 5- البحث عن التعاون، حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، وهذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة؛<sup>3</sup>
- 6- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة ( صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة )، فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب، أو التكيف ومواكبة البيئة، نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الاستراتيجية، حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات، بمعنى آخر إن تنمية الكفاءة أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الاستراتيجية.

ونشير إلى أن درجة المنافسة وارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضا دالة في هيكل الصناعة ذاتها، أو عدد المؤسسات التي تعمل فيها، وحجم المؤسسات المعنية أيضا، حيث يرى البعض أن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تحرص على الدخول في التحالف الاستراتيجي لتخفيض درجة

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997، ص ص 01، 02.

<sup>2</sup> براهيم زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.

<sup>3</sup> شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002، ص 123.

المنافسة، إذا ما قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة، فنظرا لصغر حصتها في السوق فإن تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلا، ومن ثم فإن دخولها في التحالف الاستراتيجي لا يغير الموقف<sup>1</sup>.

انطلاقا من الدوافع السابقة الذكر للتحالفات الاستراتيجية نرى أنها تنقسم إلى دوافع دفاعية والتي تضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة ودوافع هجومية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية والرفع من مستوى أدائها ودوافع أخرى لأغراض متنوعة. يمكن تلخيص هذه الدوافع في الجدول التالي:

جدول رقم(02): دوافع التحالفات الاستراتيجية

| دوافع هجومية                                                                 | دوافع دفاعية                                                                                                                                         | دوافع أخرى                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| - تعزيز القدرة التنافسية؛<br>- المشاركة في المخاطر؛<br>- تحسين أداء المؤسسة. | - دخول أسواق جديدة؛<br>- تحقيق اقتصاديات الحجم؛<br>- استمرار بقاء المؤسسة؛<br>- اقتناص الفرص؛<br>- القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية. | - تأهيل القوى العاملة؛<br>- الحصول على التكنولوجيا؛<br>- الوصول إلى خبرات الحليف. |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثاني: مراحل التحالفات الاستراتيجية

للتحالفات الاستراتيجية ستة مراحل ندرجها فيما يلي:

#### أولا: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي

تتم تجربة التحالف الاستراتيجي بصورة جيدة نتيجة تأثير جملة من العوامل<sup>2</sup>:

1- كلما كانت الظروف البيئية صعبة وضاعطة؛

2- كلما كانت نوعية الموارد التي تملكها المؤسسة قليلة؛

3- كلما كانت الضرورة والحاجة إلى التعاون؛

4- قلة المخاطر والتكاليف الملحقة به؛

5- ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة.

<sup>1</sup> عيد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص ص 132، 133.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 177.

### ثانياً: مرحلة التعرف أو التقارب

بمجرد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار، تضبط قائمة المؤسسات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الاستراتيجي، والمهم في هذه المرحلة معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتهم، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هي أساس المرحلة الموالية.

إن التقارب بين طرفي التحالف الاستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار اللجوء إلى استراتيجية التحالف، يتوجب على الحلفاء أو المؤسسات الحرص على تنفيذ ثلاثة مهام أساسية:

- 1- البحث ورصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوفر لديها، والتي هي في أمس الحاجة إليها؛
  - 2- معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها، أو التي لا تريد توفيرها، أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة؛
  - 3- تجربة القدرة أو جهد التعاون، بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الاستراتيجي.<sup>1</sup>
- بعد جمع جميع المعلومات التي تراها المؤسسة كافية حول الحلفاء، يتم اختيار الحليف الذي تراه مناسباً وفق المعايير المحددة مسبقاً، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

#### (1) حجم المؤسسة الاقتصادي: ويشمل:

- 1- حجم مبيعاتها ومردوديتها؛
- 2- قدرتها على التمويل الذاتي؛
- 3- قيمة أصولها؛
- 4- برنامج استثماراتها، مشاريعها وتجربتها في مجال التحالف الاستراتيجي؛
- 5- حصتها من السوق؛
- 6- تنظيمها وعمليات التسويق التي تباشرها.

#### (2) نمط التسيير وثقافة المؤسسة: ويشملان:

- 1- طريقة المؤسسة في تسييرها الداخلي؛
- 2- هل لديها رد فعل سريع اتجاه تغيرات المحيط؟

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 160، 161.

- 3- الآفاق الزمنية لاستثماراتها ( طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل )؛  
 4- معرفة الثقافة الموجودة بالمؤسسة المتحالفة ومدى تجاوبها مع آفاق التحالف الاستراتيجي.

### 3) القدرات التكنولوجية والمهارات: تدرس من خلال:

- 1- حقوق وبراءات الاختراع التي تملكها المؤسسة؛  
 2- الابتكارات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة؛  
 3- قدرتها على تسيير الصراعات والتعقيدات.

### 4) القدرات المالية: تدرس من خلال:

- 1- رأس المال الصناعي للمؤسسة؛  
 2- التمويل الخارجي والقروض لدى الموردين؛  
 3- المكانة والسمعة التي تتمتع بها المؤسسة وسط المؤسسات المالية المحلية والدولية.

### ثالثا: مرحلة المفاوضات

بعد تحديد الحليف المناسب يتم تحرير ملف التفاوض وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التحالف الاستراتيجي بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل، قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس لإضافة بعض النقاط الأساسية التي تغافل عنها المتفاوضون. نشير إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر ما دامت علاقة التحالف الاستراتيجي قائمة، كما نلفت الانتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيرا بعامل القوة التفاوضية فالمتحالف ذو الوضعية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

### رابعا: مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الاستراتيجي ( عقد التحالف )

بروتوكول التحالف الاستراتيجي هو مجموعة القواعد المتفق عليها عند إبرام عقد التحالف، وهي مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص:

- 1- حصص المساهمة؛  
 2- عدد العمال؛

<sup>1</sup> بلعور سليمان، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص 44.

- 3- أنواع وكمية المنتجات؛
- 4- كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين؛
- 5- كيفية تقاسم الأرباح والخسائر؛
- 6- وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للتحالف الاستراتيجي.<sup>1</sup>

#### خامسا: مرحلة البدء في انطلاق المشروع

هي مرحلة تنفيذ الالتزامات التالية:<sup>2</sup>

- 1- التمويل ( دفع حصص الشركاء، اقتراض )؛
- 2- تكوين فرق عمل؛
- 3- تنفيذ الاستثمارات ( اختيار نوع التنظيم المناسب )؛
- 4- تفعيل المشروع.

#### سادسا: مرحلة إنهاء التحالفات الاستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الاستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا التعاون، بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف الاستراتيجي، وقد تنفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماعها، اتفاقها وموافقتها على هذا الأمر، والملاحظ من تجارب التحالفات الاستراتيجية المبرمة في مختلف مناطق العالم، ومختلف قطاعات التعاون، أن بعض التحالفات الاستراتيجية لا تنتهي في الآجال المحددة لها، وأكثر من ذلك فإن بعضها قد وصلت إلى نهايتها قبل أن تحقق الأهداف المرسومة لها، نتيجة اصطدامها بصعوبات ومشاكل حالت دون استمرارها، لكن انتهاء التحالفات الاستراتيجية قبل المدة المحددة لها لا يعني إطلاقا فشلها، ذلك أن مدتها تكون طويلة جدا بحيث في تلك الأثناء قد يصل المتحالفون من خلال المشروع الذي يدور حوله التحالف الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يمنع من وجود خلافات تضطر المتحالفين إلى فك العقد، من ناحية أخرى نجد أن العديد من التحالفات الاستراتيجية قد انتهت في الآجال المحددة لها، وحققت بصورة نسبية الأهداف المتفق عليها.<sup>3</sup>

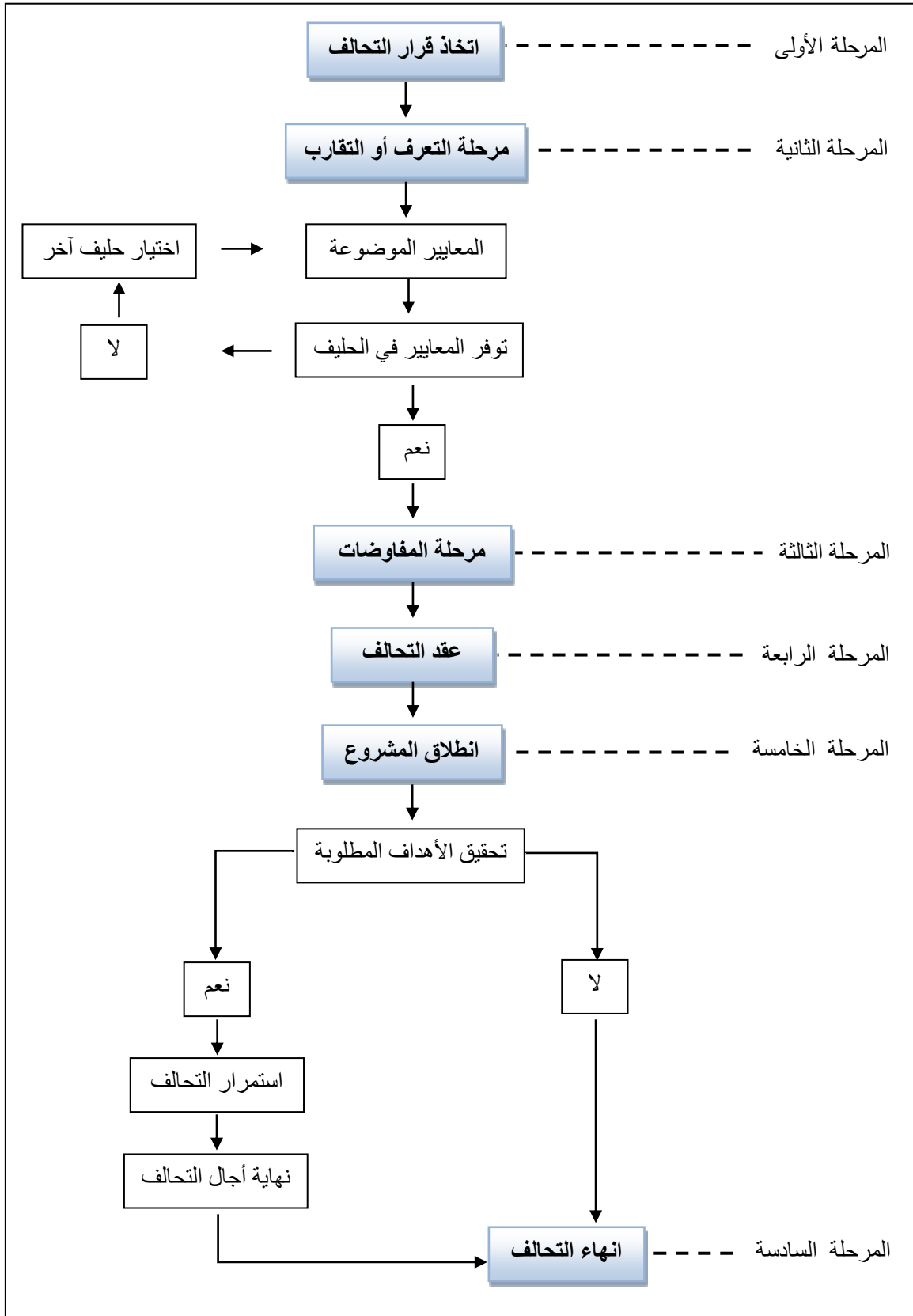
يمكن تلخيص مراحل التحالفات الاستراتيجية في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 21-22 ماي 2002، ص 03.

<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 163.

<sup>3</sup> زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 124.

شكل رقم: (04): مراحل التحالفات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.



المطلب الرابع: مداخل ديناميكيات التنافس في التحالفات الاستراتيجية

هناك مدخلان لديناميكيات التنافس في التحالفات الاستراتيجية هما:<sup>1</sup>

أولاً: مدخل المزج بين التعاون والتنافس

يصف هذا المدخل الأحداث المحتملة عند التقاء جوانب التعاون والتنافس، الاقتصاديون- وفق المنظور الكلاسيكي- يرون أن القوتين متعارضتين، كما ورد في اشارة آدم سميث سنة 1776 بأن "الأفراد من نفس الحرفة نادرا ما يلتقون سوية، ولكن إذا حدث اللقاء الرسمي ينتهي غالبا بالمؤامرة ضد الشعب، أو في الاحتيال على رفع الأسعار". ثم تعمقت هذه النظرة مع الزمن حتى أصبح المدخل المهيمن في الاقتصاد في الوقت الحالي يساوي بين التعاون والتواطؤ بين المؤسسات من أجل زيادة القوة في السوق.

يؤكد هذا المدخل أن الشركاء في التحالف الاستراتيجي يستمرون في التنافس مع بعضهم البعض في السوق على الرغم من تحالفهم، وربما يستخدم التحالف الاستراتيجي طريقة لاكتساب القابليات التنافسية من بعضهم البعض، ويمكن أن يستخدم في بناء مهارات تتعلق بمجالات خارج نطاق التحالف الاستراتيجي.

إن ميل المؤسسة في التحول من السلوك التعاوني إلى السلوك التنافسي يرتبط بمحفظه الأسواق التي يعمل فيها الشريكان، ودرجة التداخل في هذه الأسواق، فالمؤسسات هنا تستخدم أسلوب المزج بين التعاون والتنافس، من جهة أخرى يؤثر هيكل السوق على توليد تحالفات استراتيجية، وكيف تؤثر هذه التحالفات بدورها على سلوك المؤسسة، فتكلفة الصفقة محدد رئيسي لميل المؤسسات نحو تكوين تحالفات استراتيجية والتي تولد سلوكا تواظنيا، كما أن خصوصية الموجودات في التحالف الاستراتيجي يمكن أن تؤثر على ديناميكيات التنافس من خلال تقليل المنافسة داخل المجموعة، وفي الوقت نفسه تزيد من القوة التنافسية للمجموعة ضد المجموعات الأخرى. لم يتم المزج بين التعاون والتنافس بين الشركاء إلا مجازيا فالعلاقة بينهما تبقى في توتر مستمر، وأن أحدهما يتفوق على الآخر، لذا يجب الفصل بين التعاون والتنافس عن طريق استخدام هيكل حاكمية ملائمة، كمنح عقود تراخيص اقليمية بينهما.

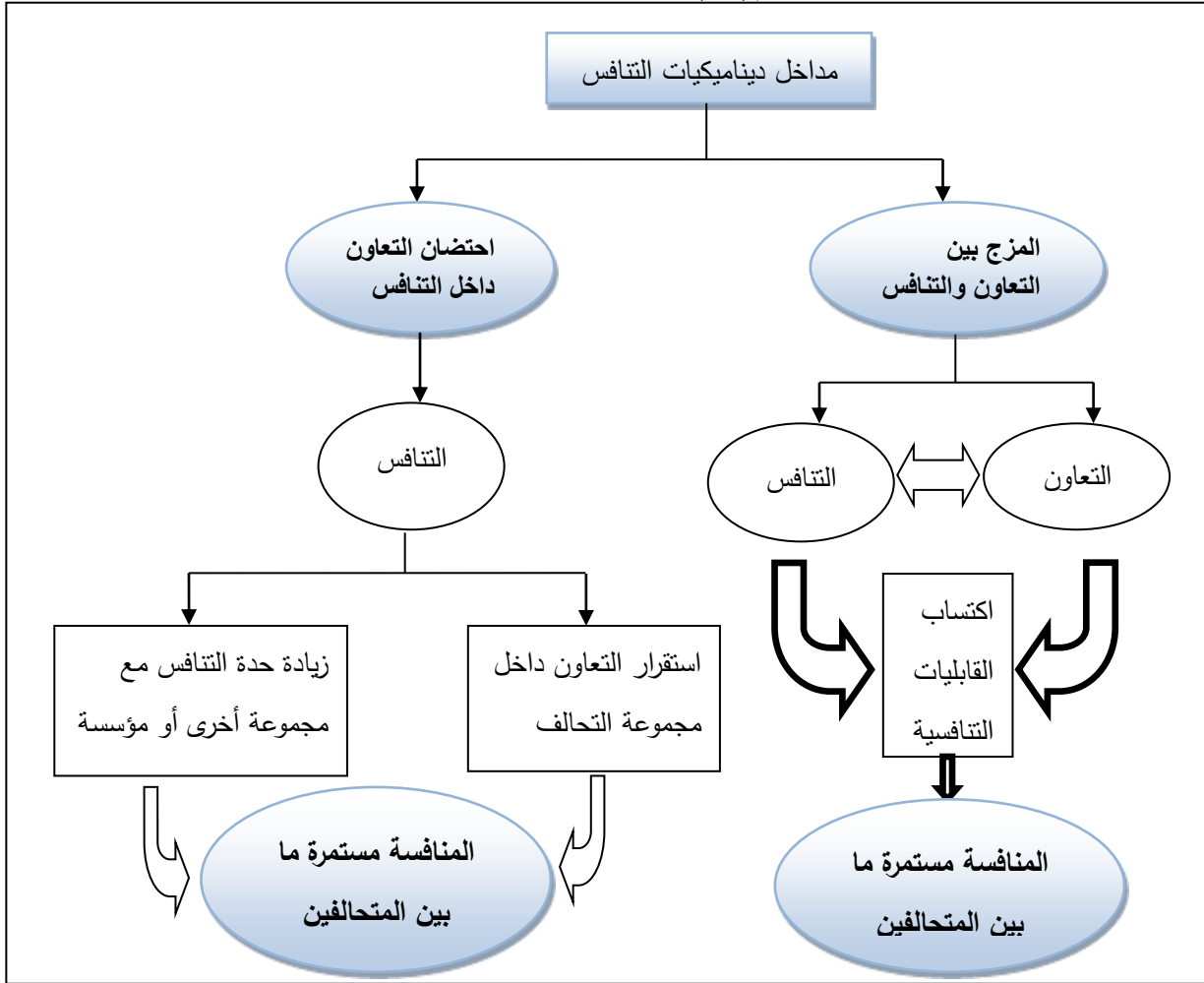
<sup>1</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 216-218.

ثانياً: مدخل احتضان التعاون داخل التنافس

يرى أصحاب هذا المدخل أن التحالف الاستراتيجي يولد أشكالاً جديدة من المنافسة، وقد يزيد من كثافتها بدلاً من تخفيضها، ويستمد هذا المدخل أفكاره من آدم سميث المتجسدة في فكرة تقسيم العمل فالعاملون المتخصصون في مهمة واحدة أو مهام قليلة يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجية من العاملين غير المتخصصين. إن هذه الفكرة تنطبق على التحالف الاستراتيجي، حيث أن كل مؤسسة تتخصص في إنجاز المهمة التي يمكن أن تنجزها بشكل أفضل، هذا ما يجعل الشركاء في التحالف الاستراتيجي أكثر تنافسية مما لو أنجزت هذه المؤسسات المهام بنفسها، هذا ما يؤدي إلى استقرار التعاون مجموعة التحالف الاستراتيجي، وزيادة حدته مع مجموعات تحالفية استراتيجية أخرى.

يمكن تلخيص مدخلي ديناميكيات التنافس في التحالفات الاستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (05): ديناميكيات التنافس



المصدر: جواد محسن، سعد علي العنزي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص 221.

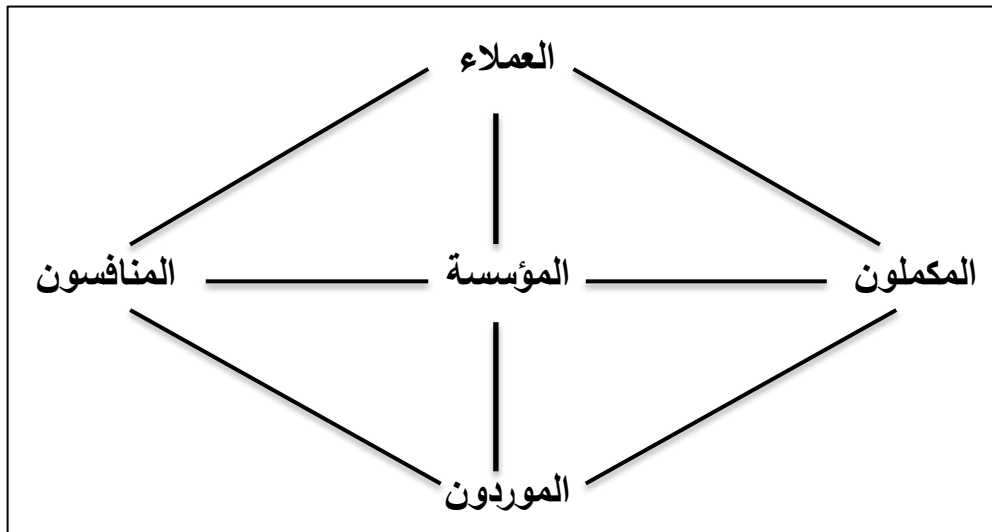
### المبحث الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية والنظريات المفسرة لها

يتمثل المتعاملون في صناعة معينة حسب Nalebuff et Brandenburge في المؤسسات المتنافسة، العملاء، الموردون والمكملون ويشكلون ما يعرف بشبكة القيمة، فالمؤسسة ترفع من القيمة التي تعرضها في السوق من خلال علاقتها مع الشركاء وهذا ما يسمى بالتعاون، وهذه القيمة يتم تقسيمها على جميع الشركاء وهذا ما يعرف بالمنافسة، فالتنافس يتم بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة أو المكمل لها بينما التعاون يتم بين المؤسسة ومورديها أو عملائها، فالمؤسسات المتنافسة تقوم بإنتاج منتجات تختلف قيمتها من مؤسسة لأخرى، وهي تملك علاقات مع عملائها الذين يقوم بترتيب هذه القيم، كما تنتفع المؤسسات من الاتصالات والتغذية المعلوماتية التي يقدمها لها العملاء، وتعتمد هذه المؤسسات على علاقات تعاونية مع مورديها أو تجهيزها من أجل تزويدها بما تحتاجه من أجل القيام باستثمارات معينة وكلما كانت وارداتهم ذات قيمة عالية زادت من قيمة المنتجات، بينما المكملون هم المؤسسات التي تقدم منتجات تضيف قيمة جديدة لمنتجات المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق نجد بأن لكل مؤسسة علاقة مع مؤسسات أخرى ترتبط معها بعلاقات أفقية (مع المؤسسات المنافسة والمكملون) وعلاقات عمودية (مع العملاء والموردون).<sup>1</sup>

ويمكن توضيح شبكة القيمة في الشكل التالي:

شكل رقم (06): شبكة القيمة



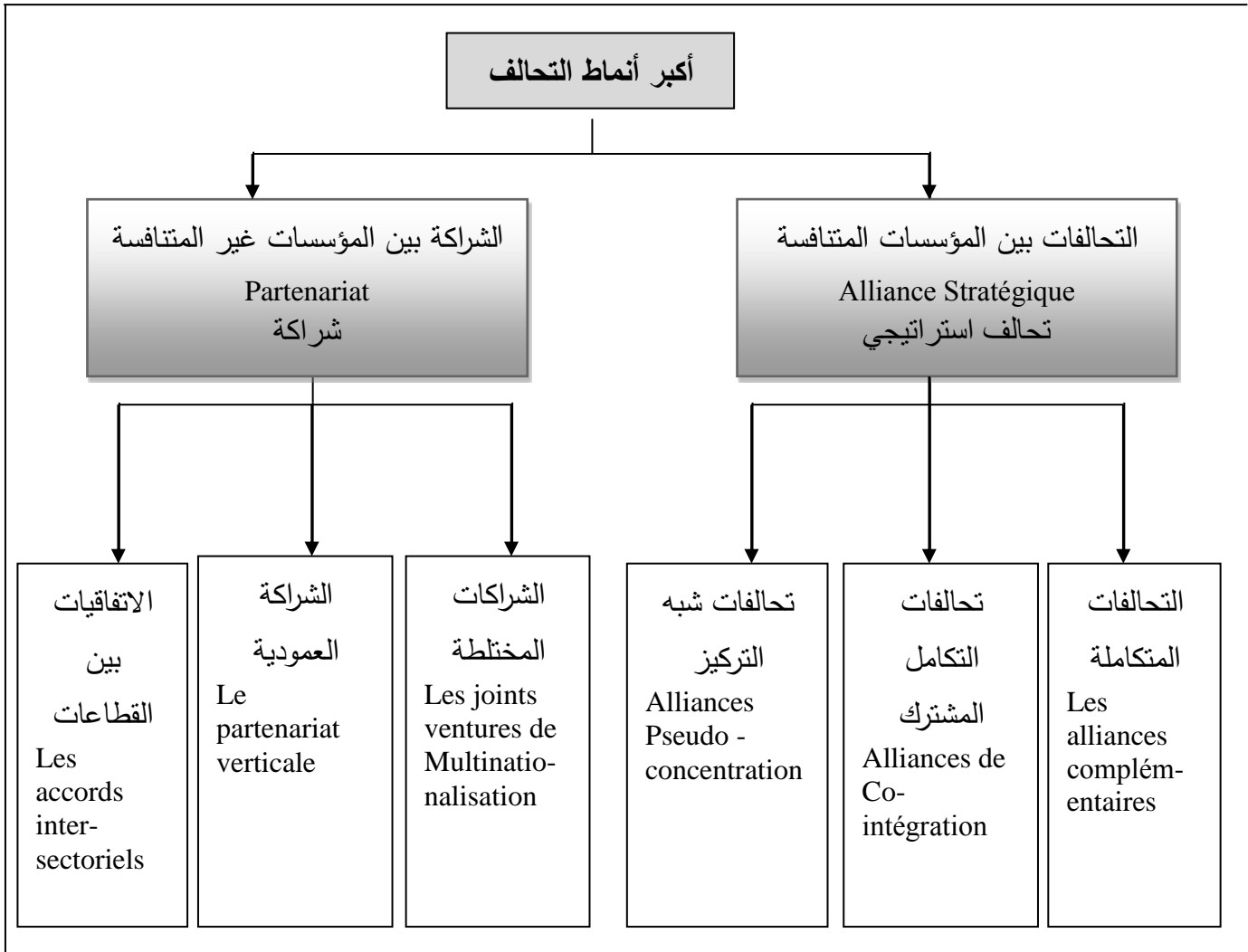
Source : Barry Nalebuff ,Adam Brandenburger, **La coopération**, éditions Village Mondial , Paris, 1996, p 19.

<sup>1</sup> Barry Nalebuff ,Adam Brandenburger, op cit, pp 19-42.

وعليه وانطلاقاً من شبكة القيمة فإن التحالفات الاستراتيجية تختلف حسب العلاقة التي تربط المؤسسات مع بعضها البعض، وتنقسم إلى نوعين أساسيين، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، وتفسر هذه التحالفات مجموعة من النظريات، كل نظرية تدرس جانب معين منها.

ويمكن توضيح أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الشكل التالي:

شكل رقم (07): أنواع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات

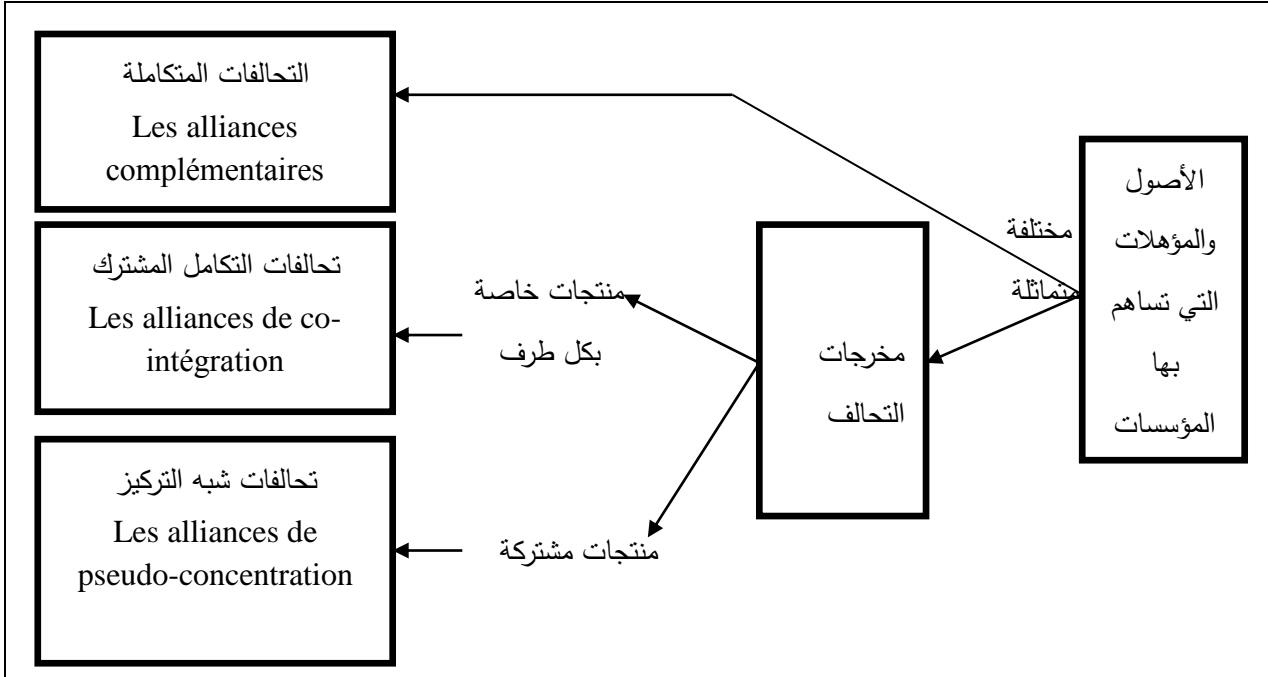


Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 21.

المطلب الأول: أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

هناك ثلاثة أنواع للتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (08): أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p100.

أولاً: التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires

يجمع هذا النوع من التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الاستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Roussel-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda.<sup>1</sup>

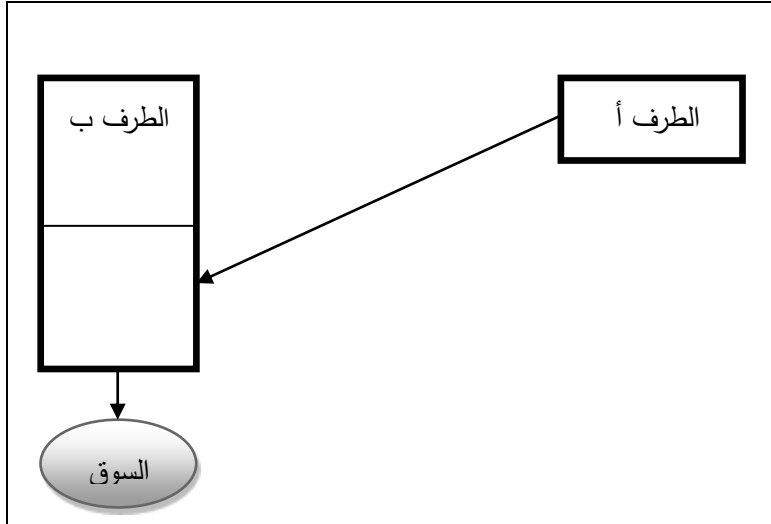
كما يشجع هذا النوع من التحالف على التعلم بين المؤسسات المتحالفة، بسبب انتقال وتحويل المعرفة بين المؤسسات، كما يساعد على الاستفادة من المهارات المتوفرة، وتستهدف المؤسسات من خلال

<sup>1</sup> Jouy- en- Josas, **strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Paris, 1997, p 219.

هذا النوع من التحالف دخول السوق الصعبة، فتستطيع كل مؤسسة هي طرف في التحالف أن تدخل أسواقا لم تكن قادرة على دخولها لوحدها بسبب صغرها أو ضعفها المالي، أو غيرها.<sup>1</sup>

يمكن تمثيل التحالفات الاستراتيجية المتكاملة في الشكل التالي:

شكل رقم (09): التحالفات المتكاملة



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 111.

تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق<sup>2</sup>، باشتراك المؤسسات من مراحل مختلفة من سلسلة القيمة ببعض مواردها من أجل خلق المزايا التنافسية.

ونجد هذا النوع من التحالفات عند مجمع صيدال، حيث يساهم الطرف الأجنبي بالتكنولوجيا والمواد الأولية، ومجمع صيدال يقوم بعملية التصنيع في خطوط إنتاجه، وتسويق هذه المنتجات لصالح الطرف الأجنبي في السوق الجزائري.

لكن هنا نتساءل أليس من الخطر على مجمع صيدال أن يفتح سوقه إلى المتعامل الأجنبي مقابل أرباح آنية والتضحية بمستقبله؟ وفي نفس الوقت نتساءل أيضا أليس من الخطر على الطرف الأجنبي أن يقدم أسرار منتجه إلى طرف منافس له؟ فربما على المدى القصير تكون الإجابة لا، وذلك يرجع إلى أن الطرف الأجنبي لا يستطيع الدخول بحكم عوائق الدخول الكبيرة، أما الطرف المحلي لا يملك التكنولوجيا ولا الاستثمارات التي تسمح له بإنتاج هذا المنتج، لكن يختلف هذا الأمر على المدى الطويل، فإما الطرف

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 301، 302.

<sup>2</sup>Jouy- en- Josas, op cit, p 111.

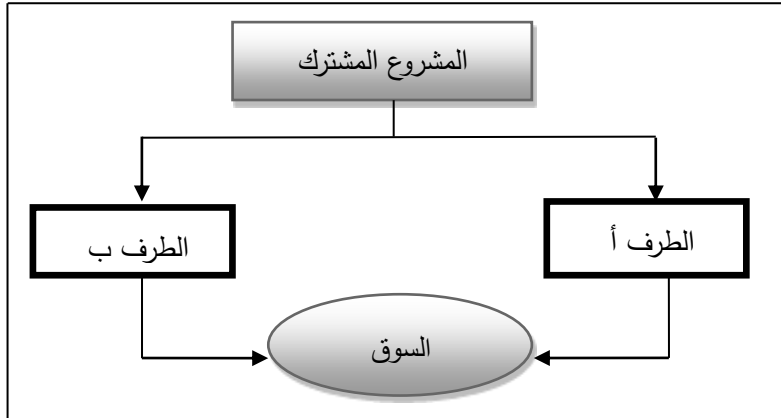
المحلي يقلد منتج الطرف الأجنبي، أو الطرف الأجنبي سوف يدخل بنفسه إلى السوق المحلي، وإذا لم يحصل هذا ولا ذاك سوف يصبح أحد الطرفين يعاني من التبعية للطرف الآخر، مما ينجر عن هذه الوضعية عدم التوازن بين مصالح الأطراف في مشروع التحالف الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### ثانياً: تحالفات التكامل المشترك *Les alliances de co-intégration*

تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم\* في مرحلة من مراحل الإنتاج<sup>2</sup> هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هاته المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.

مثال: تقوم شركة Renault و VolskWagen بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فشركة Volsk Wagen تستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault تستعملها في سيارة R19، وبالتالي تعرض هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم استعمالهما لنفس علبه التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس علبه التحكم<sup>3</sup>، والشكل التالي يوضح تحالفات التكامل المشترك.

شكل رقم (10): تحالفات التكامل المشترك



Source: B. Garrette et P. Dussauge, *les stratégies d'alliance*, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p106.

هاته التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب، خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، فعندما يتعلق الأمر بالبحوث والتطوير لا تتطلب هاته التحالفات على العموم

<sup>1</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 145، 146.

\* اقتصاديات الحجم هو انخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج نتيجة زيادة كمية الإنتاج.

<sup>2</sup> Alain Noel, Pierre Dussauge, *perspectives en management stratégique*, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.

<sup>3</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, les éditions d'Organisation 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p p 105, 106 .

وضع مشترك لمكاتب دراسات أو مخابر أو فرق بحث، ويكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء، التي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف الاستراتيجي يهدف إلى إنتاج مشترك، فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك، كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، هذا النمط من التحالف الاستراتيجي كثيرا ما يتم اللجوء إليه في أنشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة، وفي الإعلام الآلي.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحالفات شبه التركيز Alliances de pseudo-concentration

تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، ويترجم في السوق بشكل مشترك.<sup>2</sup>

يرتكز هذا النوع من التحالف الاستراتيجي على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف، طالما أن المنتج المسوق واحد كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما، والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم فعلا بعملية التركيز، لذلك يسمى التحالف "شبه التركيز".<sup>3</sup>

مثال: منتجات مشروع Airbus عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين ( شركة Aérospatiale الفرنسية بنسبة 37.9%، شركة Dasa الألمانية بنسبة 37.9% شركة British Aerospace البريطانية بنسبة 20%، شركة Casa الإسبانية بنسبة 4.2% ).<sup>4</sup>

هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية موضح في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 86.

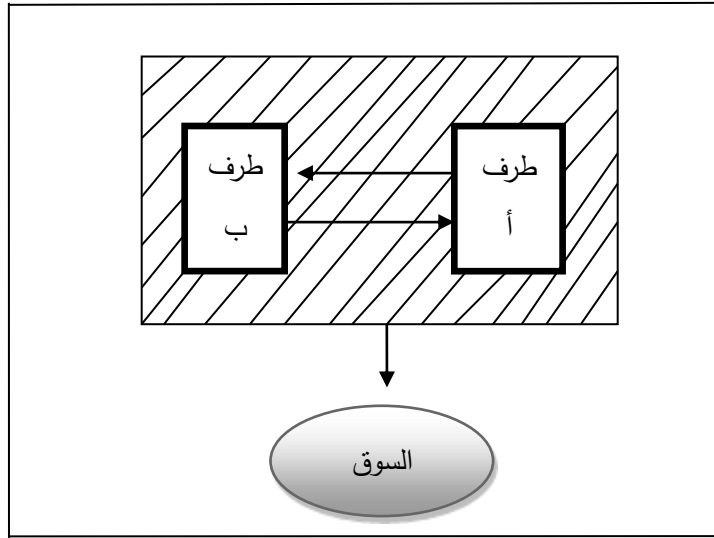
<sup>2</sup> Jouy-en-Josas, op cit, p 220.

<sup>3</sup> Boualem Alliouat, op cit, p p 108, 109.

<sup>4</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p 224.



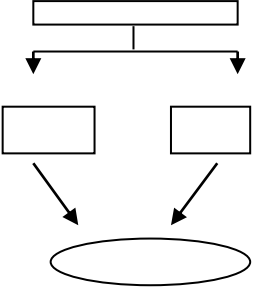
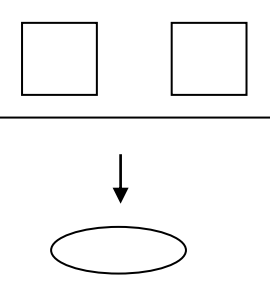
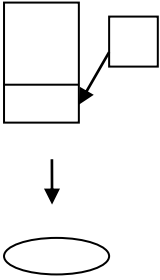
شكل رقم ( 11 ): تحالفات شبه التركيز



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p109.

بعد التطرق لأنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة نحاول تلخيصها في جدول وإجراء مقارنة بينها.

جدول رقم ( 03 ): أنماط التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

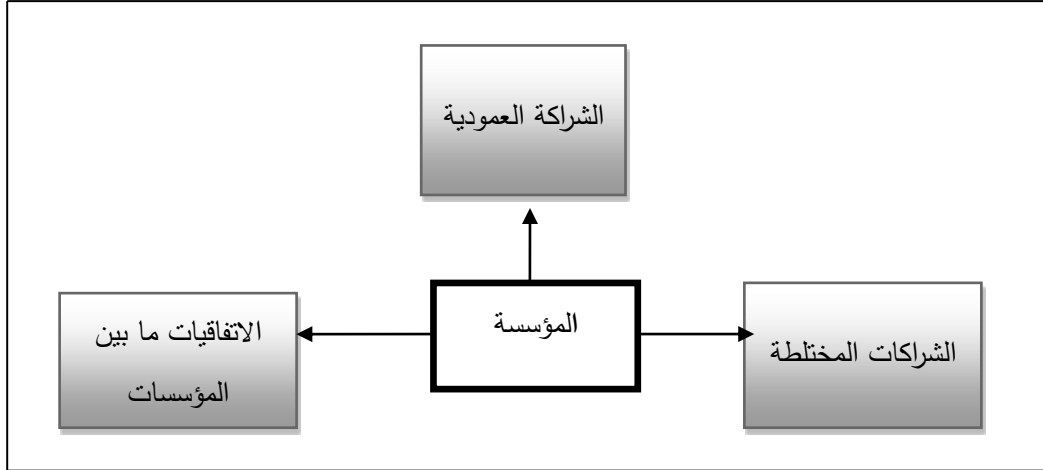
| تحالفات شبه التركيز                                                                                                                                | تحالفات التكامل المشترك                                                                                                                                                 | التحالفات المتكاملة                                                                                                                                | التعريف                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|  <p>تجمع مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتسوق منتجا نهائيا مشتركا.</p> |  <p>مؤسسات متنافسة تطور وتنتج مركبا مشتركا يدخل في تركيب المنتجات النهائية الخاصة.</p> |  <p>تتم بين مؤسسة تسوق منتجات وأخرى منافسة تملك شبكة تجارية.</p> |                                  |
| <p>بلوغ حجم الإنتاج الحرج للنشاط دون تركيز فعلي.</p>                                                                                               | <p>بلوغ حجم أمثل لإنتاج مركب أو مرحلة معينة من النشاط.</p>                                                                                                              | <p>الاستفادة من تكامل الأصول بين الشركات.</p>                                                                                                      | <p>الهدف</p>                     |
| <p>المنافسة تختفي كليا فيما يخص موضوع التحالف والمنتج المشترك.</p>                                                                                 | <p>المنافسة تبقى قائمة بالنسبة للمنتجات النهائية.</p>                                                                                                                   | <p>المنافسة تبقى ولكنها تكون خفية ولا تخص المنتج المشترك.</p>                                                                                      | <p>الأثر على المنافسة</p>        |
| <p>مشروع مشترك يكون مقسم على مراحل أو مجموعات وكل شريك يقوم بإنجاز عدد منها، قد تكون هناك وحدة مشتركة للتسويق.</p>                                 | <p>تقسيم أعمال البحث والتطوير والإنجاز النهائي للمنتج يكون بشكل مشترك (وحدة أو مصنع مشترك).</p>                                                                         | <p>كل طرف يقوم بالوظائف حسب الأصول التي يملكها، وقد يكون هناك وحدة مشتركة للصناعة أو للتسويق.</p>                                                  | <p>التنظيم السائد</p>            |
| <p>- صناعة الطائرات؛<br/>- صناعة الأسلحة.</p>                                                                                                      | <p>- صناعة السيارات؛<br/>- الإعلام الآلي.</p>                                                                                                                           | <p>- الاتصالات؛<br/>- صناعة السيارات.</p>                                                                                                          | <p>القطاعات الصناعية السائدة</p> |

Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p113.

المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

تنقسم الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة إلى ثلاثة أنواع يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم ( 12 ): الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 91.

أولاً: الشراكات المختلطة Les joints ventures de multinationalisation

تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.<sup>1</sup>

وقد قامت في هذا الصدد شركة Renault بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية DINA المختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم Renault Mexicana، وهي تقوم بالتجميع الآني لتركيبية السيارات المرسله من فرنسا من نوع R5 وR12، وتسويقها في المكسيك.

وتعتبر الشراكات المختلطة ضرورية من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما، أما من الناحية السياسية قد تفضل الحكومة المستضيفة الشراكات المختلطة كشرط أساسي لدخول السوق.<sup>2</sup>

ثانياً: الشراكة العمودية Le partenariat verticale

يرتكز المفهوم الأصلي للشراكة العمودية كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ أساسية:

<sup>1</sup> دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2002/2001، ص 119.  
<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 27، 28.

- 1- هيكله قطاع الموردين على شكل صفوف، يوجد في الصف الأول الموردون المرتبطون مباشرة بالمنتج من بداية عملية التصميم أو سيرورة التصنيع، كما يمتلك الموردون بدورهم شبكة من الموردين من الصف الثاني، ويصبح النظام على شكل هرم؛
  - 2- يوجد على قمة الهرم المؤسسة المركبة، وتكون ذات مساهمة دنيا في رأسمال كل مورد من الصف الأول، والذي بدوره يؤسس العلاقة نفسها مع الموردين من الدرجة الأقل؛
  - 3- يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم العمال، المعلومات والتكنولوجيا، تكمن قوة هذا التنظيم في امتلاك الاستقلالية مع نوع من الارتباط المستمر لصاحب العمل؛
  - 4- يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس تكلفة المورد، وبعبارة أخرى وانطلاقاً من سعر بيع مستهدف تبحث المؤسسة المركبة مع موردها من الصف الأول عن أحسن طريقة لبلوغ هذا السعر، مع الحرص على إبقاء هامش ربح للمورد، بحيث يتم توزيع التكاليف على كل مرحلة.<sup>1</sup>
- والآن أصبحت الشراكة العمودية تتم بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع مورد/زبون.
- لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم "make or buy"، أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها، وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.
- ظهر هذا النوع من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، وخاصة قطاع صناعة السيارات، وقد انتقل هذا النوع من نظام الإنتاج بالحجم ( Production de masse ) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب ( Production au plus juste ) ، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط، وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول استراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج ( التكامل العمودي ) أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات، وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية ( La sous-traitance ).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، نعيمة برك، خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2- 3 ديسمبر 2008، ص ص 06، 07.

<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

لكن بعد ذلك تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي مر بمرحلتين:<sup>1</sup>

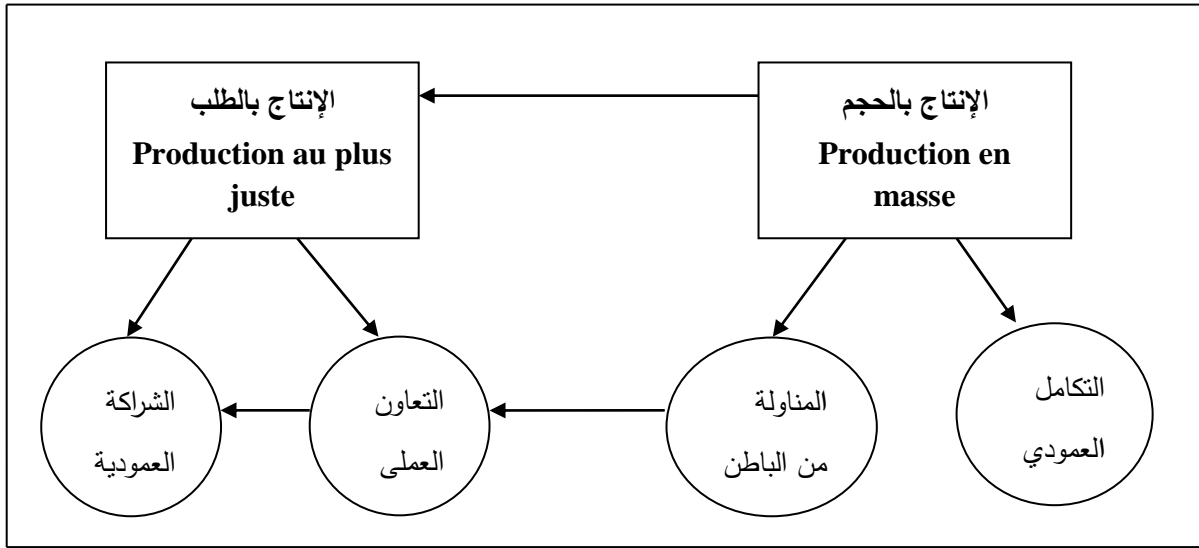
**(1) مرحلة التعاون العملي:** في هذه المرحلة يفرض على المقاولين من الباطن تطبيق طريقة في الوقت المحدد "juste a temps".

**(2) مرحلة الشراكة العمودية:** يتم اختيار بعض الموردين "المقاولين من الباطن" الأحسن من أجل إنشاء مشاريع شراكة، يطلب فيها من المورد انجاز بعض الأنشطة ولكن بنفس النظام السابق "حسب الطلب".

بناء على المعلومات السابقة سوف نحاول تلخيص تطور علاقة الشراكة العمودية في الشكل

التالي:

شكل رقم ( 13 ): تطور علاقة الشراكة العمودية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

### ثالثاً: الاتفاقيات ما بين القطاعات Les accords inter - sectoriels

تعرف الاتفاقيات ما بين القطاعات على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها."<sup>2</sup>

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

<sup>1</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p95.

1- الحصول على مهارات جديدة ومكاملة؛

2- الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

ويمكن أن تكون هذه الاتفاقيات وفق الأشكال التالية:

**(1) إنشاء نشاطات جديدة في السوق:** ويمكن أن يكون عن طريق إنشاء مشروع مشترك.

**(2) تقارب النشاطات:** إن أنشطة بعض القطاعات متقاربة مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تعاون بين

هذه القطاعات، فمثلا طلبت شركة IBM من شركة MICROSOFT إنتاج برامج استغلال لحواسيبها.

**(3) التنوع:** من أجل تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة، خاصة إذا كانت تكنولوجيا المنتج الجديد مقارنة

للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الاستراتيجي

هناك عدة نظريات تفسر التحالف الاستراتيجي نذكر من بينها:

#### أولاً: نظرية الألعاب

يعتبر جون فون نيومان أول من فكر في وضع تحليل علمي للمباريات (المنافسة) الاستراتيجية، وذلك عام 1928، حيث يرى بأن تقنيات نظرية الألعاب هي عبارة عن أسلوب يستخدم في اتخاذ القرارات والتي تتطلب اتخاذ استراتيجيات الأطراف الأخرى ذوي المصالح المتعارضة في عين الاعتبار، فالاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة اتباعها تتوقف على الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الأخرى المنافسة لها، ولهذا فإن مصطلح المباريات يشير إلى وجود صراع أو تعارض في التفضيلات من نوع لآخر وبالتالي فإن نجاح أحد الأطراف في الصراع (التنافس) لا بد وأن يكون على حساب الطرف الآخر، ويمكن القول أن من مصلحة المؤسسة المتعارضة (المتنافسة) أن تتعادل في المراحل التي يمكن من خلالها التوصل إلى اتفاق يقضي إلى اتخاذ قرار معين يحقق مصالحهم.<sup>2</sup>

إن نتائج السياسات الاستراتيجية للمؤسسات المرتبطة بتعاون مع بقية منافسيها في البيئة أدى بكثير من الباحثين إلى الاستعانة بمرجعية نظرية الألعاب، التي تتناول البحث عن ترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> وليد إسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الإداري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2007، ص ص 231، 232.

<sup>3</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 98.

انطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف **Gugler** درجتين من الألعاب:<sup>1</sup>

**(1) الألعاب غير التعاونية:** وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين متعارضة كلياً أو جزئياً ومثاله لعبة "مأزق السجين" التي تبين إشكالية الألعاب ذات القيمة غير الصفريّة. نتائج أبحاث **Gugler** أوضحت أن التعاون يكون ممكناً عند توفر بعض الشروط، رغم كونها ليست متطلبات ضرورية كافية لإتباع سلوكيات تعاونية:

- 1- الأعمال بين اللاعبين تتكرر عدد غير متناهي من المرات؛
- 2- إعطاء اللاعبين أهمية كبيرة للمستقبل أكثر منها للحاضر؛
- 3- الأعمال البيئية تتميز بالتبادل.

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن الألعاب غير التعاونية مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاقيات والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.

**(2) الألعاب التعاونية:** يكون الاتصال بين اللاعبين مثالياً، والاتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، وهو نوع من اللعب يحاولون من خلاله التعاون، إذا كان يمنحهم فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يتحصلون عليها انفرادياً، لكن يجب الاتفاق حول تقاسم الفائدة مستقبلاً.

اقترح **Gugler** صنف جديد من الألعاب يتمثل في الألعاب التعاونية التامة، نتيجة انتقاده لتبسيط العلاقات المبرمة سواء "التعاونية أو غير التعاونية"، وفيها يرى أن التحالفات الاستراتيجية تتطلب توفير وتحقيق عدة شروط هي:

- 1- وتيرة عالية للمخاطرة والتهديدات المشتركة؛
- 2- تغطية وتلبية الحاجات المشتركة؛
- 3- الثقة والتبادل المشترك.

### ثانياً: نظرية تكلفة الصفقات

قبل التطرق لهذه النظرية نعرف الصفقة بأنها المعاملة التي تنتقل وفقها المنتجات والخدمات بين طرفين أو أكثر مستقلين أو تتم حوكمتهما هرمياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gugler P, *les alliances stratégiques transnationales*, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991, p 81.

<sup>2</sup> Michael j. Gilligan, *the transaction costs approach to international institutions*, New York University, p.5.

بينما تكلفة الصفقة هي التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة اختيارها لبديل اجراء الصفقة من خلال السوق لا داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

لقد برزت نظرية تكلفة الصفقات بمبادرة من **Ronald Coase** وبتطوير وإضافة من **Williamson** و**Oliver Eaton** والتي تهدف إلى تنظيم التبادلات الاقتصادية، تعتبر فيها المؤسسات كشكل بديل لتنظيم الصفقات، وفيها يلجأ المتعاملون للمؤسسات عندما يقررون عدم التوجه مباشرة للسوق، معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.

يعتبر **Williamson** التحالفات الاستراتيجية كشكل هجين لمنح الموارد، وبديل عن السوق والمؤسسة، كونه "شكل وسيط للتنظيم" في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضاً لسيادة جو عدم التأكد الذي يفقد السوق الفاعلية وعدم الأهمية والجدوى.

أسباب عدم التأكد تعود إلى نقص الرشد والعقلانية المحدودة، وكذلك إلى السلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، وبتزامن وتوفر هذين السلوكيين معا مع وجود أصول وممتلكات نوعية ذات خصائص هامة، تزداد تكلفة الصفقات في الارتفاع، الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة.<sup>2</sup> ويجب القول أن تكاليف انجاز الصفقة تختلف من مرحلة لأخرى، فقد ذكر بوعلام عليوات أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرامها وقسمها إلى:<sup>3</sup>

**(1) مرحلة التفاوض:** تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل،... الخ.

**(2) مرحلة صياغة العقد:** تشمل تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات،... الخ.

**(3) مرحلة تنفيذ العقد:** تشمل تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات،... الخ.

انطلاقاً مما ذكرنا يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام تحالفات لتخفيض تلك التكاليف، حيث تعتبر الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطى بين صفقات

<sup>1</sup> Douglas w. Allen, **Transaction costs**, department of economics, Simon Fraser University, 2009, p10.

<sup>2</sup> Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000, p p 16, 17.

<sup>3</sup> Boualem Alliouat, op cit, p 48.



السوق التي تتميز بتكاليفها العالية، وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، وهذا ما يتطلب استثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات التحالف الاستراتيجي، لكن يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

- 1- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقة بدقة، نظرا لوجود صعوبة في ضبطها، لأنها تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، وصعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى؛
- 2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين، مع هدف تخفيض التكاليف، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع ساكن وجرح، فقد تختار اتفاقية تعاون في حالة ما، وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف، كونها تبحث عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه، وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظرية الوكالة

ذكر **Williamson** عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالفات الاستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.<sup>2</sup>

وتعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين.<sup>3</sup>

وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الاستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساساً للالتزام والترابط، الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الاستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق أو

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> Boualem Alliouat, op cit, p72.

<sup>3</sup> عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 63، 64.

دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الاستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نظرية الموارد

ينظر إلى المؤسسة وفق نظرية الموارد على أنها رزمة من الموارد، وأن التحالف الاستراتيجي ينشأ عندما تحتاج المؤسسة إلى موارد إضافية لا يمكن شراؤها عن طريق صفقات الأسواق، وقد استخدمت خصائص الموارد في تحليل جوانب مختلفة من التحالف الاستراتيجي، من بينها جانب تشكيل أو تكوين تحالف استراتيجي، وقد وجدت دراسات عديدة أن دافع المؤسسة نحو الدخول في تحالف استراتيجي يتأثر بخصائص الموارد التي يمتلكها الحليف الاستراتيجي، بحيث لا يمكن تقليدها، لا يمكن استبدالها ولا يمكن نقلها بشكل تام ومحكم.

وفي سياق تحليل مصادر الحصول على الميزة التنافسية عند الدخول في تحالف استراتيجي، نشير إلى أهمية تبادل المعرفة الضمنية أو الدفينة، وأهمية ضم وتوحيد وتكامل الموارد والمقدرات التكميلية التي تتميز بأنها نادرة وفريدة لأجل إنتاج سلع أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة.

وقدم باحثون تصنيفاً للموارد التي يسهم فيها الشركاء في التحالف الاستراتيجي مستندين في ذلك على معيار تنسيق الموارد بين الشركاء، حيث يشار إلى نمط تكامل الموارد التي يسهم بها الشركاء، وقد شاع استخدام نمطين بشكل مكثف في دراسات عديدة هما النمط التكاملي والنمط الإضافي استناداً إلى بعد أساسي هو مدى التشابه في الموارد، وتوجد طريقة تنسيق الموارد بنمط تكاملي عندما تكون الموارد التي أسهم بها الشركاء في التحالف غير متشابهة، وتحقق في الوقت نفسه بشكل تام أهداف التحالف، أما تنسيق الموارد الإضافية فيحدث عندما تكون الموارد المساهم بها متشابهة.

إن المؤسسات في مجموعة استراتيجية معينة تقوم بتكوين تحالف استراتيجي بطريقة تكميلية مع مؤسسات أخرى في مجموعات استراتيجية أخرى من أجل زيادة المنافع من التعاون، ولذلك عندما تكون الموارد التكميلية نادرة، وغير متوفرة في السوق، فإن التحالف الاستراتيجي يصبح وسيلة أساسية لتلك الموارد، ويشار في هذا الخصوص إلى أن التعاون المكثف بين المؤسسات القائمة والداخلين الجدد إلى صناعة معينة ينجم عنه حاجة الداخلين الجدد إلى الموارد التكميلية المسيطر عليها من قبل المؤسسات القائمة، وبالخصوص الموارد التي تتميز بكونها قيمة، نادرة وصعبة التقليد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص ص 96-99.

وخلاصة القول أن نظرية الموارد ترى أن توجه المؤسسات نحو تشكيل تحالفات استراتيجية ومعدل حدوثها يعد دالة لخصائص الموارد: قيمة، نادرة وغير قابلة للتقليد بالإضافة إلى نمط تنسيق الموارد بين الحلفاء، موارد تكميلية أو موارد إضافية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: أغراض التحالفات الاستراتيجية ومقومات نجاحها

تبرم التحالفات الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأغراض لمصلحة الحلفاء نتيجة فهمهم للعناصر المؤدية لذلك، وهذه الأغراض مرهونة بثلاثة عوامل تتمثل في اختيار الحليف المناسب، هيكل التحالف الاستراتيجي وإدارته، غير أن تطبيق هذه الاستراتيجية يواجه العديد من المخاطر التي قد تعيق الوصول للنتيجة المرغوبة.

#### المطلب الأول: أغراض التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها

##### أولاً: أغراض التحالفات الاستراتيجية

للتحالفات الاستراتيجية عدة أغراض منها:

**(1) التزامل:** يحول التزامل المنافسين المحتملين إلى حلفاء ومقدمي سلع وخدمات مكملة لبعضها، تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، ونحن نستخدم التزامل هنا بمعنى أنه:

1- يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف الاستراتيجي؛

2- يجرى التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض والتي يمكن المساهمة بها، مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف الاستراتيجي.

**(2) تضافر التخصصات:** هو تكوين القيمة الناتجة عن مزج موارد، مراكز، مهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق، فالحلفاء يساهمون بمرور فريدة ومختلفة، مهارات، علامات تجارية، علاقات، مراكز وأصول ملموسة من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات الاستراتيجية بتكوين القيمة، حيث تتفاعل تلك الموارد بعضها مع بعض، وتزداد قيمتها ازديادا كبيرا عندما تتجمع معا في جهد مشترك، وتزداد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويتزايد احتمال أن يكون هذا التضافر في لب التحالف

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 100.

الاستراتيجي، مع إعادة تركيز المؤسسات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية، وتحول الفرص إلى أنظمة وحلول بدلا من منتجات منفصلة، ويقلل هذا من إمكانية أن تصبح المؤسسة الواحدة مصدرا وحيدا للمهارات والقدرات اللازمة لاستغلال فرص جديدة.

**(3) التعلم والتزود بالمهارات:** قد تكون التحالفات الاستراتيجية أيضا سبيلا مؤديا للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى.

فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة، وعندما يكون تعلم تلك المهارات من حليف ما وإدخالها إلى المؤسسة واستغلالها فيما وراء حدود التحالف الاستراتيجي فإنها تصبح أكثر قيمة<sup>1</sup> وهكذا كثيرا ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف الاستراتيجي.

**(4) الاستفادة من التحالف الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية:** قد تعمل بعض المؤسسات في سعيها لدخول الأسواق الدولية إلى إبرام تحالفات مع مؤسسات أخرى، تساعد على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها.<sup>2</sup>

**(5) المشاركة في المخاطر:** يستخدم التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المترتبة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

**(6) تحقيق الميزة التنافسية:** من خلال بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس المجال وهذا يؤدي إلى تحقيق ميزة التوسع في حجم الأعمال، وكذا تحسين القدرة التنافسية.

**(7) زيادة النمو الاقتصادي:** تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى زيادة النمو الاقتصادي، من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الاستثمار، خصوصا في التحالفات الاستراتيجية التي تجمع بين الدول المتقدمة والدول النامية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايغل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 126.

<sup>3</sup> عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية 2005، ص ص 166-168.

**ثانياً: مخاطر التحالفات الاستراتيجية على الحلفاء**

يواجه الحلفاء مجموعة من المخاطر نذكر منها:

**(1) السلوكيات الانتهازية للحلفاء:** والتي يعرفها Williamson على أنها "البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة"، وهذه السلوكيات قد تكون أثناء عملية المفاوضات من خلال استعمال المعلومات التي يمتلكها الحليف لصالحه، خاصة المتعلقة منها بالموارد والكفاءات الحقيقية، أو قد تكون بمحاولة استعمال التحكم والسيطرة، وعدم احترام الالتزامات الواردة في الاتفاقيات والعقود أثناء تنفيذها على أرض الواقع.

**(2) اختلاف الأهداف:** والذي يمكن أن يؤدي بأحد الحلفاء إلى امتصاص وابتلاع الحليف الآخر، من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة لتدعيم مكانته في السوق على حساب المؤسسات المنافسة الأخرى.

**(3) نقص شفافية الشريك:** إن مثل هذه السلوكيات يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة في مجال التعلم، حيث أن عملية نقل المعارف بين مختلف المتحالفين تكون أسهل في إطار التحالفات الاستراتيجية، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات، لكن عدم تملك المعرفة قد يكون نتيجة خصائصها ومزاياها، أو لنقص شفافية المتحالف، أو كنتيجة للاستراتيجية المطبقة من طرف هذا الأخير.

**(4) الأخطار المرتبطة بعلاقة التعاون:** فمن المعروف أنه كلما تعدد وتنوع المتعاملون كلما كانت إمكانيات واحتمالات النزاع كبيرة، فإلى جانب السلوكيات الانتهازية تظهر صعوبات علاقتية أخرى، فالمحافظة على عدة مراكز للقرار ينتج عنه إعادة مفاوضات لا متناهية، والتي يمكن أن تؤدي إلى قطيعة مسبقة للعقد والاتفاقية، كذلك عدم الاندفاع الكلي للمتحالفين نتيجة ضبابية وعدم دقة العقود والاتفاقيات يؤدي إلى القضاء عليها قبل بلورتها.<sup>1</sup>

**(5) مخاطر الاختلاف والصراعات بين الحلفاء:** بسبب عدم الانسجام الثقافي الذي لم يتم اكتشافه أثناء مرحلة التجربة والتعرف والتحضير.<sup>2</sup>

**(6) مشكلة توزيع الأرباح:** تظهر هذه المشكلة عندما لا يتم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية عن إجراءات محاسبية ذات تأثير مباشر على حصة الأرباح التي يحصل عليها كل حليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/%D8%AE%D8%B7%D8%B1-2014> تاريخ الزيارة 05-04-

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 209.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66.

وللتحالفات الاستراتيجية انعكاسات غير ايجابية على المجالات التالية:<sup>1</sup>

- (1) انعكاسات التحالفات الاستراتيجية على البيئة: قد يترتب عن التحالفات الاستراتيجية تلويث البيئة التي تقع بها المؤسسة، سواء في تلويث المياه، الجو، التربة أو ثقافة المجتمع، ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته مؤسسات التحالف الاستراتيجي.
- (2) انعكاسات التحالفات الاستراتيجية على حماية المستهلك: قد يطغى هدف الربح، التوسع، الاستقرار والابتكار على حماية المستهلك، بتقديم سلع وخدمات ضارة، أو تتقل عادات استهلاكية أو استعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.
- (3) توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي: قد يترتب أحيانا على إنشاء تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الكبرى خلق مراكز تجارية احتكارية ضخمة، مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية المؤسسات، ومن ثم ظهور عدم تكافؤ الفرصة التنافسية.
- (4) ظهور أسواق البائعين لا المشترين: تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى ظهور أسواق البائعين وتدهور أو غياب أسواق المشترين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات الاستراتيجية ومن ثم استغلال طبيعة المشترين.
- (5) تغير المركز التنافسي للصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات العملاقة الناتجة عن التحالفات الاستراتيجية .
- (6) القضاء على الصناعات الوطنية والحمايية: قد يؤدي التحالف بين المؤسسات الكبرى إلى إنشاء كيانات ضخمة، تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحمايية والسماح للمؤسسات العالمية بغزو الأسواق.

### المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية

هناك مجموعة من العناصر تؤدي إلى نجاح التحالفات الاستراتيجية نذكر منها:

#### أولا: الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية

لقد أصبح توقع المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستخدام القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها، أم لا بد لها من تحالف استراتيجي.

<sup>1</sup> فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 92، 93.

**ثانياً: التعرف على التحالفات الاستراتيجية المتوقعة والمحتملة**

التحالف الاستراتيجي لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هو قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي على المؤسسة الراغبة في التحالف الاستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات الاستراتيجية المتوقعة.

**ثالثاً: معرفة قيم وأهداف الشريك**

لا يمكن إقامة تحالفات استراتيجية مع من لا يلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف الاستراتيجي.

**رابعاً: إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الاستراتيجي**

إن التحالف الاستراتيجي لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف الاستراتيجي يحقق مكاسباً أكبر من المخاطر الناجمة عنه، كان مفيداً بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه.<sup>1</sup>

**خامساً: المحافظة على المرونة**

يجب على التحالف الاستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الاستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.<sup>2</sup>

**سادساً: الثقة**

تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي، إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الاستراتيجي، ففي مجال التبادل الاقتصادي يجب توفر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض، والابتعاد عن استغلال الفرص بطريقة تضر بالغير.

<sup>1</sup> أحمد علاش، منصور الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص ص 06، 07.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71.

لكن الثقة المطلقة ينظر إليها بعض الأخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة المعاملات كفرصة للانتهازية لا تخدم تطوير العلاقات على المدى البعيد، كما أنه بإمكان عامل الثقة المساعدة على التحكم في الوضع إذ كان بإمكانه التقليل من مخاطر الغش والممارسات الانتهازية.

#### سابعاً: الالتزام المتبادل

يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها، وهذه الرغبة تتبع من كل الأطراف المتحالفة، ولاستمرار ونجاح التحالف الاستراتيجي يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه.<sup>1</sup>

#### ثامناً: التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الاستراتيجي

يعني تقاسم المتحالفين وجهات نظر متشابهة، تظهر في شكل توافق في طرق التسيير، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يجب أن يكون المتحالفون متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر، هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف الاستراتيجي ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للمتحالفين بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن، بالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة، كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف الاستراتيجي، وانعكاس ذلك على فعاليته في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

#### تاسعاً: تبادل المعلومات

إن نجاح التحالف الاستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 229، 230.  
<sup>2</sup> زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3، ص 164، 165.



عاشرا: العمل كمتساوين

إن تصرف أطراف التحالف الاستراتيجي كأطراف متساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث أن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون، والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الاستراتيجي، فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الاستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتنميتها

أولا: تفعيل التحالفات الاستراتيجية

تبدو الأرباح التي تجنيها المؤسسة من وراء التحالفات الاستراتيجية مرهونة بثلاثة عوامل هي:<sup>2</sup>

**(1) اختيار الحليف:** إن أحد المفاتيح التي تؤدي إلى تفعيل التحالف الاستراتيجي تتجسد في حسن اختيار النوع المناسب من الحلفاء، والذي يتميز بثلاث سمات أساسية هي:

1- يساعد الحليف الجيد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فضلا عن اقتسام التكاليف المرتبطة بتطوير منتج جيد، أو تقديم قدرات أساسية هامة، بمعنى آخر استحواذ الحليف على قدرات تفتقر إليها المؤسسة وتترك قيمتها؛

2- توافق الحليف الجديد مع المؤسسة في رؤيتها اتجاه الغرض من التحالف الاستراتيجي، فإذا تباينت الرؤية بين الحلفاء، فلا شك أن العلاقة سوف تفتقد للانسجام، وتنتهي بالانفصال؛

3- من المرجح ألا يحاول الحليف الجيد استغلال التحالف الاستراتيجي بشكل انتهازي لمصلحته، أي استغلال المهارات التقنية للمؤسسة في مقابل إعطاء القليل.

**(2) هيكل التحالف الاستراتيجي:** عند القيام باختيار الحليف فإنه يتعين بعد ذلك بناء وهيكل التحالف الاستراتيجي، حتى يتسنى للمؤسسة تقليل مخاطر التعامل مع الحليف إلى مستوى مقبول، وهناك عدة إجراءات وقائية يمكن إتباعها ضد انتهازية الحلفاء:

1- يجب تصميم التحالفات الاستراتيجية بحيث يتعذر أو يصبح من المستحيل نقل التقنيات غير المرغوب في نقلها، وعلى وجه الخصوص فإنه يمكن بناء وتنظيم كل من التصميم، عملية التطوير

<sup>1</sup> عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005 ص 171.

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 447، 448.

التصنيع وخدمة المنتج الذي يطرحه التحالف الاستراتيجي، حتى يتسنى عزل ذلك ومنعه من التسلل إلى بقية المشاركين الآخرين؛

2- من الممكن تدوين الإجراءات الوقائية التعاقدية ضمن اتفاقية التحالفات الاستراتيجية للحماية ضد مخاطر الانتهازية من جانب الحلفاء؛

3- يمكن لطرفي التحالف الاستراتيجي إجراء اتفاق مسبق على مقايضة المهارات والتقنيات، وبذلك تسنح الفرصة لتحقيق مكاسب متعادلة؛

4- من الممكن تقليل مخاطر الانتهازية التي يقوم بها الحليف، وذلك إذا قامت المؤسسة بالحصول على تعهد صادق من المؤسسة مسبقاً.

**(3) إدارة التحالف الاستراتيجي:** عندما يتم اختيار الحليف والاتفاق على هيكل مناسب للتحالف الاستراتيجي، فإن المهمة التي تواجه المؤسسة هي زيادة فوائده، حيث أن إدارة التحالف بنجاح تعني بناء وتدعيم أوامر العلاقات بين المديرين الذين ينتمون لمختلف المؤسسات، ويؤدي تدعيم العلاقات الشخصية للمؤسسة إلى بناء الثقة وتسهيل إقامة علاقات متعاظمة بين المؤسستين، فضلاً على أن العلاقات الشخصية يمكن أن تساعد في خلق شبكة إدارة غير رسمية بين المؤسستين، ومن ثم يمكن استخدام هذه الشبكة في حل المشكلات التي تنشأ داخل الأطر الرسمية، مثل اجتماعات اللجنة المشتركة. إن قدرة المؤسسة على التعلم من أعضاء التحالف الاستراتيجي تعتبر عاملاً رئيسياً في تقدير مدى ما تكسبه المؤسسة من التحالف، ولقد توصل كل من "جاري هاميل"، "يفس دوز" و"برالاد" إلى هذه الحقيقة بعد أن قضوا خمس سنوات في دراسة خمسة عشر تحالفاً استراتيجياً بين بعض المؤسسات الكبرى متعددة الجنسية، ولقد ركزوا على عدد من التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات اليابانية والحلفاء الغربيين (أوروبيين وأمريكيين)، وفي كل حالة من حالات التحالف خرجت المؤسسات اليابانية أقوى من الحليف الغربي، نجد أن هذه المؤسسات اليابانية قد بذلت مجهوداً عظيماً في التعلم، وفي الحقيقة ظهرت القليل من المؤسسات الغربية راغبة في التعلم من الحلفاء اليابانيين، إذ اتجهوا إلى اعتبار التحالف الاستراتيجي كأداة للمشاركة في التكاليف والمخاطر أكثر من كونه فرصة لتعلم كيف يدير المنافسون أعمالهم.

عند الشروع في دخول تحالف استراتيجي فإن المؤسسة يجب أن تضع بعض المقاييس لتضمن أنها تتعلم من تحالفها مع الشريك، ومن ثم وضع ما اكتسبته من معارف قيد الاستخدام النافع في إطار أعمالها ومشروعاتها، مع إيضاح كيف أن اكتساب مهارات جديدة سوف يدعم المركز التنافسي للمؤسسة

ولكي يكتسب التعلم بعدا وثقة، فإنه يتعين نشر المعارف المكتسبة من التحالف الاستراتيجي على جميع أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف الاستراتيجي

تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

**(1) ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:** بمجرد تقادم المنتج يصبح استبداله بمنتج جديد عاديا بالنسبة للمستهلك، حتى ولو كان ذو علاقة تجارية مميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو العنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى، وإعادة تنشيط المبيعات.

**(2) استغلال الفرص الجديدة:** من أجل تجديد واستمرارية علاقة التحالف الاستراتيجي، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار، بهدف جلب الحليف الأجنبي من أجل التطوير الداخلي للتكنولوجيا.

**(3) العرض الدائم للنتائج:** يجب العرض الدائم والمباشر للنتائج المستتنبطة من التحالف الاستراتيجي وهذا من أجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية.<sup>2</sup>

**(4) الوصول إلى الكتلة الحرجة:** يقصد بها الحجم الكافي من تحالف عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة، من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار "الأكبر هو الأفضل".

**(5) التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة:** تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية، لأن المؤسسة تبحث عنها، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية.

**(6) الاكتساب المبكر للحصص السوقية:** لاكتساب حصص سوقية في أقرب الآجال وقبل المنافسين يتطلب من الحلفاء مراعاة النقاط التالية:

1- تحمل التكاليف الباهظة للبحث والتطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة؛

2- تحمل الأعباء اللازمة للحملات الاشهارية التي تدوم إلى الأجل الطويل؛

3- ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 450-453.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 08.

<sup>3</sup> أمال بوسمينة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة باجي مختار، عنابة، 11-12 نوفمبر 2008، ص 05.

تسعى المؤسسات حاليا للتركيز على التحالفات الاستراتيجية من أجل تحقيق النفع من الاختراعات الحديثة، وبالتالي يتم بموجبها الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها في مجال عملها، وذلك من خلال نقادي أوجه القصور التي تميز عملها بشكل منفرد وهو ما يسمح بزيادة فعاليتها ورفع تنافسيتها.

### المطلب الرابع: نتائج التحالفات الاستراتيجية

للتحالفات الاستراتيجية بنوعها نتائج مختلفة سنحاول تلخيصها فيما يلي:

#### أولاً: نتائج الشراكة للمؤسسات غير المتنافسة

عرفت الأشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، فالشراكات المختلطة حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإرادة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى ورغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات ومشاكل خاصة في السنوات الأولى، إلا أنها تتواصل وتكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا وعوامل الإنتاج، زيادة على نقل المهارات والكفاءات مما يدعم الميزات التنافسية.<sup>1</sup>

أما الشراكة العمودية فإن لها آثار مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات، تخفيض التكاليف وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال لجلب موارد جديدة ذات مردودية تسمح للطرفين بغزو الأسواق، وهي فرصة حقيقية للتعلم، وانطلاقة فعلية للتكوين، وأداة فعالة لرفع مستوى أداء الموردين من خلال تحسين الإنتاجية.

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التي تميز معظم النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل عن الشركاء، ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة، أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p p 258, 259.

<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

يمكن أن نلخص نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 04 ): نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

| الأثر على القطاع والمنافسة            | النتائج الاستراتيجية                                      | تطور الشراكة                                             | شكل الشراكة             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|
| - عولمة القطاع.                       | - استقرار في الوضعيات؛<br>- تناسب وتقارب بين الشركاء.     | - إخفاقات كبيرة في السنوات الأولى، بعدها يسود الاستقرار. | الشراكات المختلطة       |
| - تركيز القطاع.                       | - مساهمات جديدة في القيم المضافة للفرع.                   | - علاقة طويلة المدى بين الشركاء.                         | الشراكة العمودية        |
| - خلق نشاطات جديدة ودخول منافسين جدد. | - استقلالية المشروع المشترك أو تطور المنافسة بين الشركاء. | - عدم تحقيق الطموحات الأولية لكل الأطراف.                | الاتفاقيات بين القطاعات |

Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, 1996, Paris, p 261.

#### ثانيا: نتائج التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات المتنافسة

تؤدي تحالفات التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المتشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الاستراتيجية لها، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من التحالف الاستراتيجي لا نلمس له أي أثر بخصوص تنوع المنتجات المعروضة في السوق.<sup>1</sup>

إن تحالفات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، كما يؤثر هذا النوع تأثيرا مباشرا على استقلالية المتحالفين، خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتحالف، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط متبادل، مما يحصر مجال المنافسة ويحد من تنوع المنتجات.

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p 262.

بالنسبة للتحالفات التكاملية لوحظ أنها تسبب ضررا لأحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالبا ما يتم تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الحلفاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك، وهذا كما حدث لمعظم منتجي السيارات اليابانيين الذين تحالفوا مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلات من المنتجات في أمريكا، واستغلت هذه الاتفاقية من طرف المنافسين الأمريكيين في تطوير شبكات توزيعية خاصة، وإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية. إضافة لتلك النتائج والآثار الخاصة بكل شكل من أشكال التحالفات الاستراتيجية، هناك نتائج مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- الحصول على موارد تكميلية: أي أن التحالفات الاستراتيجية هي وسيلة لتبادل الموارد والإمكانيات، وهذا لأن الدافع الأساسي لهذه الاستراتيجية هو تلك الفوارق والاختلافات بين طرفي التحالف، وقد سمي كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الاختلاف "coopération de difference"؛

2- من الناحية التسويقية يجنب التحالف الاستراتيجي كل الأطراف العمل في سوق محدودة، وذلك من خلال فتح السوق المحلي للعديد من المنافسين الجدد، إضافة إلى ذلك تساهم التحالفات الاستراتيجية في تشجيع الإنتاج المحلي وخلق جو التنافس وهو ما يؤدي إلى تقليص الاستيراد؛

3- الحياة على التكنولوجيا المتطورة، والتي ليست في متناول المؤسسة أو تجد صعوبات في توفيرها وشراؤها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولا نقصد بتحويل التكنولوجيا هنا تلك العملية البسيطة أو الكلاسيكية، وإنما يتعدى الأمر إلى بناء سيرورة للتعلم التنظيمي، وتحويل كل ما أمكن تحويله من المهارات، وتوفير فرص للاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات، وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات التحالف الاستراتيجي؛

4- قد تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى حدوث اختلالات مالية لأحد الأطراف، إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءته وقدراته، حتى يظهر بصورة الحليف الفعلي أو الأمثل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لاستراتيجية مهمة أبرزتها مختلف التغيرات الحديثة تتمثل في التحالفات، وهي استراتيجية من استراتيجيات التعاون التنافسي الذي يحقق مكاسب لكلا الطرفين المتحالفين، فهو يختلف عن المنافسة التقليدية من حيث وحدات التنافس، هيكل الصناعة، مصدر التمايز التنافسي، الموارد القيمة وحاكمة الموارد ومصدر الربح، ويجنب المؤسسات الصناعية المنافسة التي قد تؤدي الى خروج طرف من السوق وبقاء الطرف الآخر، فهو يوسع من امكانيات تحقيق المؤسسة لأرباحها ويزيد من فرص دخولها إلى الأسواق الخارجية والمنافسة فيها باتباع مجموعة من الطرق تتمثل في التصدير، الاتفاقات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر والتحالفات الاستراتيجية.

وللتحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية، حيث تسعى من خلالها إلى تحويل نقاط ضعفها إلى نقاط قوة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما التحالفات بين المؤسسات المتنافسة والتي تنقسم بدورها إلى التحالفات المتكاملة، تحالفات التكامل المشترك، تحالفات شبه التركيز والشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة وتنقسم إلى الشراكة المختلطة الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات ولكل نوع من هذه الأنواع نتائج على المؤسسة.

وتفسر مجموعة من النظريات التحالفات الاستراتيجية حيث تعطي كل واحدة منها جانبا مهما من التفسير، فنظرية الألعاب ترى أن التحالفات الاستراتيجية هي ضمن الألعاب التعاونية التي تحقق مصالح مشتركة للطرفين، بينما نظرية تكلفة الصفقات تعتبر أن التحالفات الاستراتيجية هي أفضل أسلوب لتخفيض المؤسسة لتكاليف الصفقات، وبالنسبة لنظرية الوكالة ترى أن التحالفات الاستراتيجية تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة والتخلص من السلوكيات الانتهازية، وأخيرا نظرية الموارد تفسر لجوء المؤسسات إلى التحالف الاستراتيجية من أجل الحصول على الموارد الضرورية غير الموجودة في السوق.

وهناك عناصر تضمن نجاح التحالفات الاستراتيجية فعلى الحلفاء معرفتها ومحاولة استغلالها، من أجل تحقيق الأرباح المرهونة بثلاثة عوامل هي اختيار الحليف، بناء التحالف وطريقة إدارته، كما تتبع المؤسسات عدة استراتيجيات من أجل تطوير التحالفات الاستراتيجية وتنميتها.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري للأداء التنافسي

المبحث الأول: مدخل للتنافسية الصناعية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء

المبحث الثالث: الأداء التنافسي

المبحث الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية في ظل التحالفات

الاستراتيجية



تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل انفتاح الأسواق كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة إن لم نقل انعدامها، خاصة في بعض القطاعات، لكن مع الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلقت وتباينت رغبات الزبائن، وتساعد التنافس، مما أدى إلى تغير الخارطة الاقتصادية، حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

ومن هنا أصبحت المؤسسات تواجه خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها وتبذل جهود كبيرة من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها عليها هذه البيئة المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات لا يمكنها أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، هذا ما دفع بها إلى إعادة النظر في واقعها التنافسي من أجل التكيف، الاستمرار والسعي إلى مواجهة التهديدات واكتساب الفرص.

وقد أصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجيات تسمح لها بتحقيق قدرات تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها، ويكون ذلك بحيازتها على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد مكانة في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة، وتحقيق الربح، النمو والبقاء والوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء التنافسي.

## المبحث الأول: مدخل للتنافسية الصناعية والميزة التنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز التفوق والبقاء.

### المطلب الأول: تعريف التنافسية الصناعية وأهميتها

#### أولاً: تعريف التنافسية الصناعية

قبل أن نشرع في تعريف التنافسية الصناعية علينا التطرق إلى الفرق بين التنافسية والتنافس، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في السوق الدولية، فإن التنافس هو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية، والتنافس والتنافسية من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.<sup>1</sup> ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

**(1) تنافسية المؤسسة:** تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية."<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها."<sup>3</sup>

**(2) تنافسية القطاع:** تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية."

**(3) تنافسية الدولة:** تعرف على أنها "قدرة البلد على تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة، ووضع قابل للاستمرار لميزان المدفوعات."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

<sup>2</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003، ص 202.

<sup>3</sup> Alouni Aoemeur Akki, le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p 229.

<sup>4</sup> رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون، 2009، ص 06.

ويطلب تحليل تنافسية الدولة تلك العناصر الرئيسية التي تؤثر على تنافسية المؤسسات والصناعات المنفردة. فقد أصبحت المؤسسات والصناعات أكثر تنافسية عن طريق خلق قيمة مضافة من خلال قيادة التكلفة أو تمايز المنتج .

وبشكل أكثر تحديدا فإن التكنولوجيا، المدخلات، التسويق، النظم الإدارية والتنظيمية، اقتصاديات الحجم والعوامل الخارجية تمثل المحددات الرئيسية للتنافسية ويؤثر كل من تلك المحددات على عنصرين أساسين داخل الصناعة هما هيكل التكلفة، وهيكل الطلب أو الحصة السوقية للصناعة<sup>1</sup>.

ونشير في الأخير إلى أن العلاقة بين التنافسية على صعيد المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية، غير أن وجود قطاع أو مؤسسة يملكان قدرة تنافسية لا يؤدي إلى حيابة الدولة لهذه القدرة.

### ثانيا: أهمية التنافسية الصناعية

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة لها إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي للتقليل من سلبياته، وبشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، فكما أشارت تقارير دولية بأن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح الرشيد، منهج مقترح لتحديد استراتيجيات تنافسية الصناعة في الاقتصاد السعودي في مواجهة تحديات العولمة، ص 14، على الموقع الإلكتروني:

[http://faculty.kfupm.edu.sa/COE/sadiq/proceedings/SCAC2004/24.ASC076.AR.Rasheed.Proposed%20Methodology%20for%20Determinin%20\\_1\\_.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/COE/sadiq/proceedings/SCAC2004/24.ASC076.AR.Rasheed.Proposed%20Methodology%20for%20Determinin%20_1_.pdf)

<sup>2</sup> عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص ص 05، 06.

المطلب الثاني: أبعاد التنافسية الصناعية وأنواعها

تتعدد أبعاد التنافسية الصناعية وأنواعها، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:

أولاً: أبعاد التنافسية الصناعية

تتمثل أبعاد التنافسية الصناعية في:<sup>1</sup>

**(1) التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من أجل

تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.

فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق.

**(2) الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات الأخرى مجاراتها

والجودة تعني مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، أو بأنها الملائمة لغرض الاستعمال، وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون. وتقسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد:

**أ- جودة التصميم:** مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

**ب- جودة المطابقة:** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية هذا

الجانب في أمرين، الأمر الأول هو كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كلما كانت متفقة مع حاجات الزبون والأمر الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن، إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

**ج- جودة المنتج:** إن جودة المنتج ساعدت المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من

خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع. وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تحاول المحافظة على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على التكلفة التنافسية، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تحسن نوعية المنتج دون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4، 2013، ص ص 1322-1324.

**د- المرونة:** تعرف المرونة بأنها "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة ارضائه في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".

إن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوق تنافسي مالم يصابها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن. وبهذا أصبحت المرونة بعدا تنافسيا تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة والاستجابة لرغبات الزبون. وتتجلى المرونة في:

**1- مرونة المنتجات:** وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في التصميم والنتيجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

**2- مرونة الحجم:** القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

**هـ- التسليم:** بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير منها تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليهم، ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

### ثانيا: أنواع التنافسية الصناعية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:<sup>1</sup>

**(1) تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

**(2) التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

**(3) التنافسية النوعية:** تشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملاءمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.

**(4) التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

<sup>1</sup> ودبيع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003 ص 07.

المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ الثمانينات، أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات M. Porter حول استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، وسنحاول من خلال ما يلي التطرق لمفهومها، مصادرها ومؤشراتها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية الصناعية

حسب M. Porter "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة."<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً على أنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها."<sup>2</sup>

كما يعرفها hannagan بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق متوسط الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب المؤسسة بين المنافسين."<sup>3</sup>

وهناك من يعرفها بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة، وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر."<sup>4</sup>

كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول على الحصة السوقية والاحتفاظ بها، والأحسن من ذلك ترقيتها."<sup>5</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها."<sup>6</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية صناعية عندما تتوصل إلى الحيازة على عنصر التفرد في منتج معين مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> M. Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p 08.

<sup>2</sup> فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2009، ص 94.

<sup>3</sup> Tim Hannagan, *Mastering Strategic Management*, Palgrave, London, 2002, p29.

<sup>4</sup> Kotler, Philip, *Marketing Management Planning Implementation and Control*, Gth ed., New Delhi, 1997, p 53.

<sup>5</sup> SERGE BELLUT, *La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur*, Afnor, 1990, p 06.

<sup>6</sup> Jean-Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, 4<sup>ème</sup> édition, édition international, Paris, 1998, p331.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية الصناعية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة، وتستوفي معيارين هما:

- 1- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً؛
  - 2- عدم قدرة المؤسسة المنافسة على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.
- ويمكن القول أيضاً بأن هناك شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية الصناعية إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة هي:<sup>1</sup>

- 1- أن تؤدي الميزة التنافسية الصناعية إلى تحقيق منافع كبيرة؛
- 2- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛
- 3- أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

#### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية الصناعية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية الصناعية في:<sup>2</sup>

**(1) المعرفة:** شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحولاً كبيراً في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة. إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق المالية، المحاسبة،... الخ.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97.  
<sup>2</sup> طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص ص 28، 29.

**(2) الكفاءات الأساسية:** إن اكتساب المعرفة لا يقودنا بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات تطبقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة لأخرى، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافس وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تتميز ببعض الخصائص:

1- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل، وتشكل بذلك حاجزا لدخول منافسين جدد؛

2- تخلق زيادة للزبون مقارنة مع المنافس؛

3- إعطاء إمكانية الدخول إلى عدة نشاطات، وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.

**(3) العلاقة:** إن التفوق في السوق لا يرتبط بالمهارات والمعرفة المحصلة فقط، فعوامل النجاح حسب كل من "براها لاد" و"هامل" لا تقتصر على المهارات الأساسية بصفة حصرية، فمثلا تفضيل المنتج الوطني يعتبر عاملا للنجاح، ولكنه ليس مهارة، والأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة انطباع مكتسب أو تحالف استراتيجي خاص مع المورد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الاستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون.

### ثالثا: عناصر الميزة التنافسية

تتمثل عناصر الميزة التنافسية في:<sup>1</sup>

**(1) المدخلات:** وتتمثل في الموجودات الرأسمالية والمالية، المهارات، قدرات الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها بما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر فيها.

**(2) العمليات:** هي كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتقديمها إلى الزبائن لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وإن تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم، فبمرور الوقت يزداد التعلم و التدريب لدى الأفراد العاملين مما يؤدي الى رفع مستوى الإنتاج والارتقاء بمستوى العمليات داخل المؤسسة وبالتالي تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 2، 2010، ص ص 47، 48.



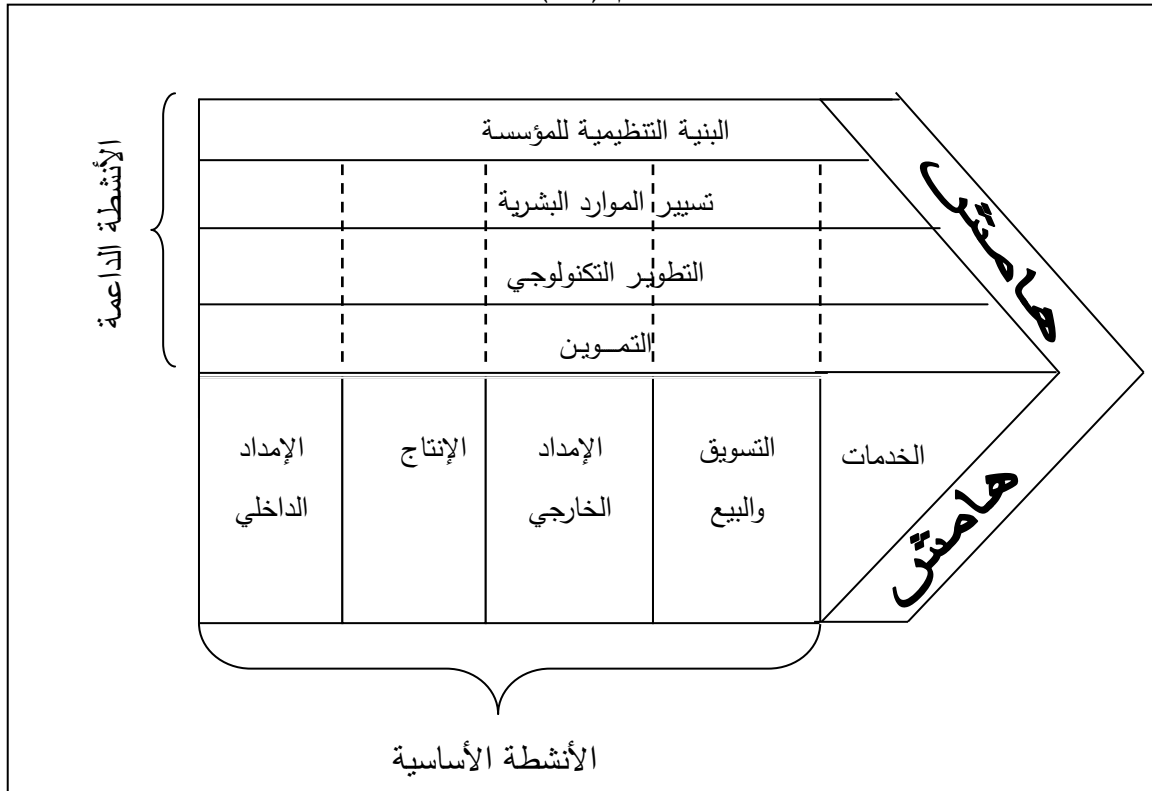
**3) المخرجات:** يمثل هيكل الصناعة ومركز المؤسسة عنصران من عناصر الميزة التنافسية اللذان قد يميزانها عن المنافسين الآخرين، وتعتمد المؤسسة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق التميز في الأسواق، وكذلك تساهم عوامل أخرى في البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية منها تشريعات الحكومة والتسهيلات التي تمنحها إلى الداخلين الجدد في الصناعة مثل الإعفاء الضريبي، الاستيراد والتصدير.

#### رابعاً: تحليل سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وإن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل التالي:

شكل رقم (14): سلسلة القيمة



Source: M. Porter, l'Avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p52.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 232.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

**1) الأنشطة الأساسية:** هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وتشمل:<sup>1</sup>

**أ- الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.

**ب- الإنتاج:** هو تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

**ج- الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

**د- التسويق والبيع:** يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.

**هـ- الخدمات:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

**2) الأنشطة الداعمة:** تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:

**أ- البنية التنظيمية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

**ب- تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

**ج- التمويين:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.<sup>2</sup>

**د- تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.<sup>3</sup>

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، دار وائل للنشر، عمان، 2007 ص 319، 320.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 89.

<sup>3</sup> نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 106.

هي مصدر للقيمة، وتتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء

يعتبر موضوع الأداء من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير وواسع من قبل الكتاب والباحثين، ورغم كثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم تحديد مفهوم دقيق ومحدد له، بسبب تميز محتوياته بالديناميكية نظرا لتغير ظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيمه، المفاهيم المرتبطة به، أبعاده وأنواعه.

### المطلب الأول: تحليل الإطار المفاهيمي للأداء

#### أولا: تعريف الأداء

لغة: مصطلح الأداء ترجع أصوله إلى الكلمة اللاتينية "performare" واقتبست إلى الإنجليزية في القرن الخامس عشر، ثم اشتقت اللغة الإنجليزية بعد ذلك لفظة "to perform" التي أعطت للأداء مفهوما واضحا، بمعنى "تأدية عمل أو تنفيذ مهمة أو أداء نشاط".<sup>2</sup>

أما اصطلاحا: لم يتم الإجماع على وضع تعريف محدد له، فقد تعددت تعاريفه حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال.

حيث يعرف بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها".<sup>3</sup>

وهناك من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، 21-22 ماي 2002، ص 07.

<sup>2</sup> Ecosip, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, édition Harmattan, Paris, 1999, P18.

<sup>3</sup> عايد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 35.

<sup>4</sup> عادي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

كذلك الأداء هو " الذي يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب، وإنما أيضا على صعيد البيئة الخارجية بإطارها العام أيضا".<sup>1</sup>

إن الأداء يتم النظر إليه من زاويتين هما الموقف الخارجي والداخلي للمؤسسة، على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط.<sup>2</sup>

وحسب **Donnadieu** فإن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملتها لبعضها البعض وهي أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف والطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة.<sup>3</sup>

ويعرف **Lorrino Phillippe** الأداء بأنه "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة"<sup>4</sup>.

فالأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح البقاء، النمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.<sup>5</sup>

وهناك من يرى أن الأداء هو "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)".<sup>6</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن الأداء يعكس نجاح المؤسسة، ويعبر عن مدى تحقيقها لأهدافها التي تضمن لها البقاء والاستمرار باستغلالها الكفاء والفعال لمواردها، والتكيف مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### ثانيا: تطور مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء قد تطور مع تطور السوق أي بتعبير آخر ارتبط تطور الأداء بتطور العرض والطلب، الأمر الذي جعل الأداء يمر بثلاثة مراحل:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والصناعية، العدد الأول، يونيو 2008، ص 10.

<sup>2</sup> زينة مصطفى محمود، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 47.

<sup>3</sup> G. Donnadieu, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, France, 1999, p 231.

<sup>4</sup> Lorrino Phillippe, **Comptes et récits de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1996, p p 47, 48.

<sup>5</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010، ص 71.

<sup>6</sup> ANNE MARIE PERICELI et BRUNO SIRE , **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris 1996, p 20.

<sup>7</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2014، ص ص 84-86.

**(1) المرحلة الأولى: مرحلة تفوق العرض على الطلب:** في خمسينيات القرن الماضي، أي بعد الحرب العالمية الثانية، كان نشاط المؤسسات الاقتصادية موزعا على وظيفتين أساسيتين هما الإنتاج والبيع وارتبط مفهوم الأداء في هذه المرحلة بمفهوم الإنتاجية.

كما أن مفهوم الأداء في هذه المرحلة تقيمي مالي وآليات تحسينه مسيطر عليها، ومفهوم الأداء الكلي يمثل التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة.

**(2) المرحلة الثانية: مرحلة التوازن بين العرض والطلب:** ظهرت هذه المرحلة بالتحديد خلال الثمانينات من القرن الماضي، وفي هذه المرحلة أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا وأخذ صيغة المفهوم الكلي، أين أصبحت المؤسسات تبحث عن حماية لحصتها السوقية، كما ظهرت مصطلحات جديدة كمصطلح المرونة بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية، التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حkra على الخبراء، هذه التكنولوجيات أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات، وفتح العديد من الأسواق ومن ناحية إلى تقادم الكثير من المنتجات.

وبذلك تغيرت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدقق والعمليات عناصر أساسية للإدارة، التسيير والمراقبة، التي تحتاج بصفة عامة للتغيير والتغيير يحتاج للإدارة في نفس الوقت.

وضمن هذا الإطار أصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين ما هو مخطط إلى ما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة الحسابية، وفي هذه المرحلة أخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة.

**(3) المرحلة الثالثة: أفضلية العرض على الطلب:** وقد استمرت من بداية التسعينيات إلى يومنا هذا أين أصبحت العوامل الخارجية في السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاكات أصبح عشوائيا نسبيا.

وفي هذه المرحلة انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الاستراتيجية والمنافسة، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتعلق بإعادة هندسة العمليات أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم وتحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن، الجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل ومحاولة تحسين هذه العلاقة، بالإضافة إلى بناء تحالفات استراتيجية، شبكات أعمال، الاندماجات والاهتمام بالتسويق الإلكتروني.

وفي هذه المرحلة أيضا أصبح مفهوم الأداء في المؤسسة أكثر تعقيدا بحيث يتعلق أكثر بالتقلبات المفاجئة للسوق والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، كما أن مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي، ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بواسطتها سيتحقق الأداء لذلك أصبح هناك نظام لمؤشرات الأداء في هذه المرحلة.

### المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

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

#### أولاً: الكفاءة

يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الإيطالي "باريتو" الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثلية باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة، والتي تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات.<sup>1</sup>

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة<sup>2</sup>، وبالتالي هي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات المتاحة.<sup>3</sup>

أيضا تعرف بأنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 07.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الاصول والمهارات) ، بدون دار نشر، مصر، 2002، ص 415.

<sup>3</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 80، 81.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص 220.

وهناك من يرى بأن الكفاءة هي "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نرى بأن الكفاءة تشير إلى إنجاز الأعمال بشكل صحيح.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

### ثانياً: الفعالية

تعرف الفعالية على أنها "أداة قياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المؤسسة بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة".<sup>3</sup> ويرى Peter Drucker بأن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف.<sup>4</sup>

والفعالية أيضاً تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين".<sup>5</sup>

وأضاف J.LOCHARD في تعريفه للفعالية عنصر الزمن إذ يرى بأن الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في الآجال المحددة".<sup>6</sup>

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:<sup>7</sup>

يعتبر هذان المفهومان (الكفاءة والفعالية) ملازمان لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن هذين المفهومين يكمل كل منهما الآخر. ويمكن تلخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 201.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 68.

<sup>3</sup> أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 59.

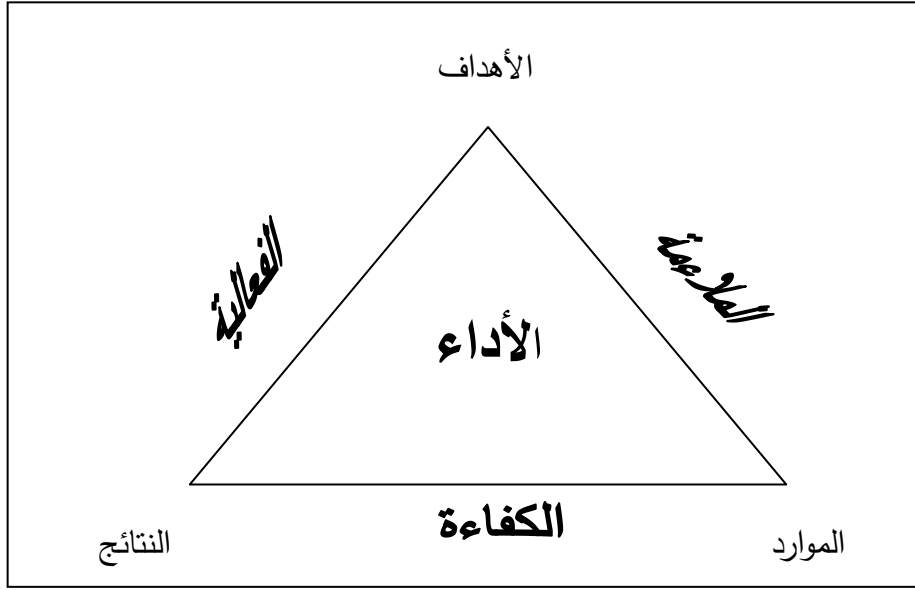
<sup>4</sup> Peter Drucker: l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974, p14.

<sup>5</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

<sup>6</sup> J.Richard, Analyse Financière et audit des performances, 2<sup>ème</sup> édition, la villguerin, paris, 1993, p11.

<sup>7</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 67.

شكل رقم (15): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, p02, sur le site web : [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf); consulté le 21 avril 2015.

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم الكفاءة والفعالية:

- 1- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية، ويوضح لنا ما إذا كانت المؤسسة قادرة للوصول إلى أهدافها الموضوعية أم لا.
  - 2- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة، ويوضح لنا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.
  - 3- 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.



المطلب الثالث: أبعاد الأداء وأنواعه

أولاً: أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء في:<sup>1</sup>

**(1) الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق لأداء المؤسسات والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

**(2) الأداء المالي والأداء التشغيلي:** وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً على العقلانية في التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي. وضمن أداء المؤسسة الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة وجودة في الإنتاج.

**(3) الفاعلية المؤسسية:** وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية هي الأداء الاجتماعي الاقتصادي، الأداء الاستراتيجي والأداء التنافسي.

**(1) الأداء الاجتماعي الاقتصادي:** يشمل هذا النوع الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

**أ- الأداء الاقتصادي:** يعرف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، ويتكون من النتائج الفورية على المدى القصير، وخلق القدرات على المدى الطويل<sup>3</sup>، ويعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.<sup>4</sup>

ويمكن توضيح الأداء الاقتصادي في الشكل اللاحق.

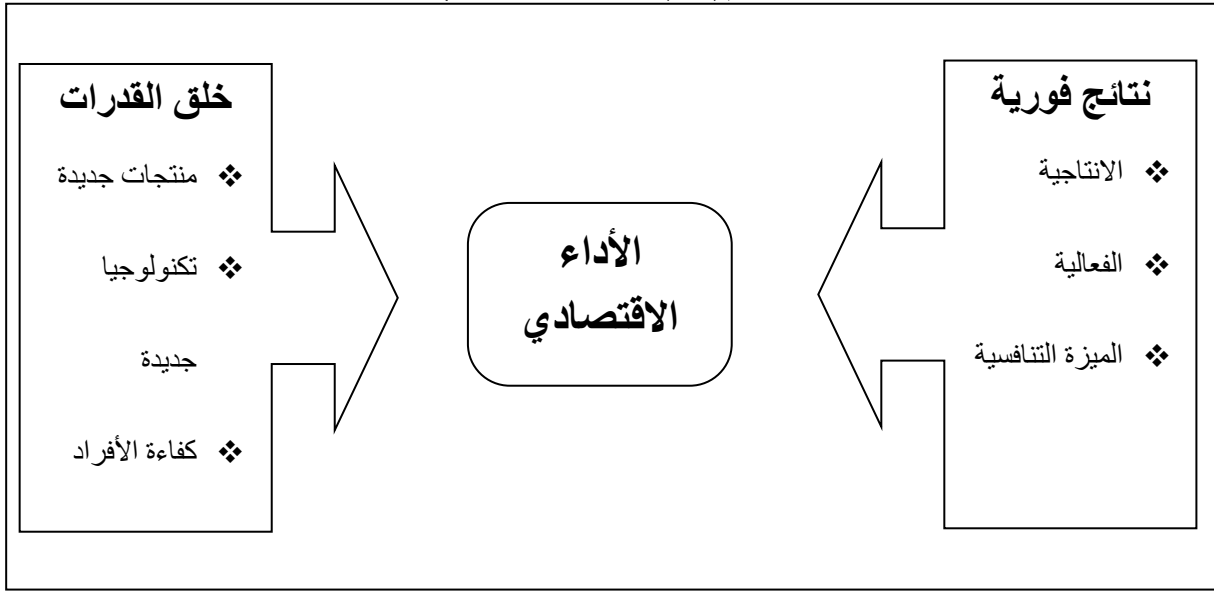
<sup>1</sup> ندى اسماعيل جبري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص 144.

<sup>2</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, la Revue des Sciences de Gestion, V 01, N 24, 2010, P 119.

<sup>3</sup> مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد 33، تموز 2013، ص 174.

<sup>4</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 11.

شكل رقم (16): الأداء الاقتصادي



Source : Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maitriser les coûts et les performances cachés**, éd: ECONOMICA, Paris, 1995, P 78. بتصريف

ب- **الأداء الاجتماعي:** يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المؤسسات في مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية، الاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ويركز الأداء الاجتماعي على مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين (العاملين والعملاء)<sup>1</sup>. فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.

كما أن هناك علاقة تكامل وترابط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي<sup>2</sup>، وجودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية<sup>3</sup>.

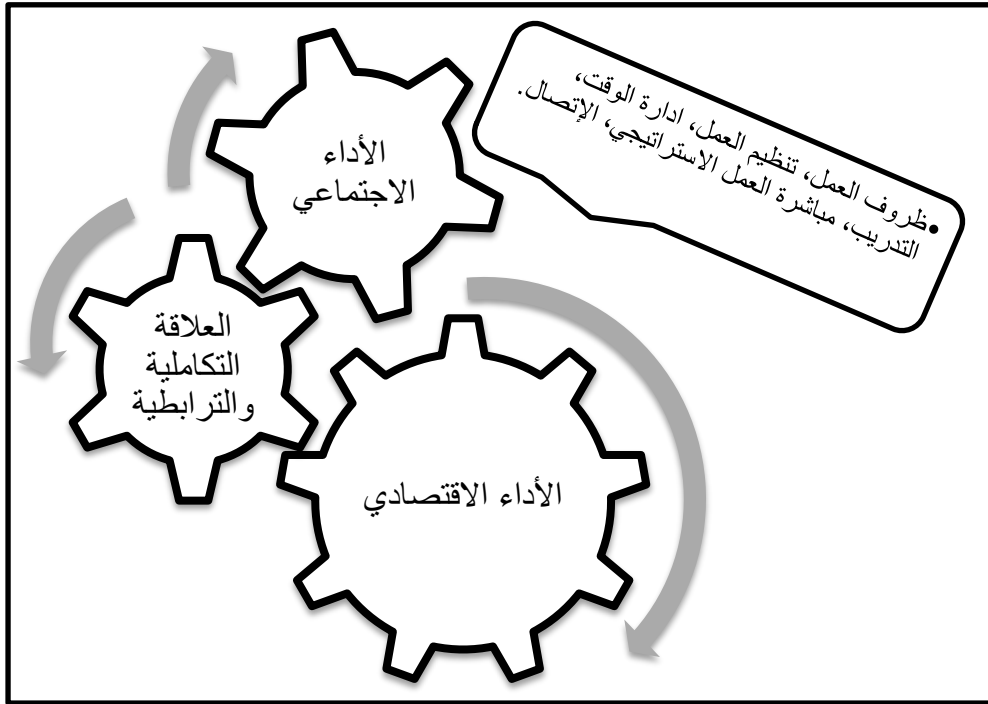
ومن خلال ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011 ص 14، 15.

<sup>2</sup> مراد كواشي، مرجع سابق، ص 174.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

شكل رقم (17): العلاقة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

**ج- الأداء التنظيمي:** إن الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهدافها ومواردها، فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأي خلل فيها لا بد أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة.<sup>1</sup>

**(2) الأداء الاستراتيجي:** هو انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأمد، أهداف البقاء، التكيف والنمو. ومن بين المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات نجد الجودة، التكلفة وسرعة تسليم المنتج.<sup>2</sup> وهناك من يرى بأن الأداء الاستراتيجي هو دالة لأنشطة المؤسسة كاملة، لذا تسعى كافة الجهات داخل المؤسسة لتعزيزه، وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف، وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008، ص ص 65، 66.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 1 يونيو (حزيران)، 2006، ص 178.

<sup>3</sup> كاظم أحمد جواد، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد سبعة وتسعون، 2013، ص 121.

ويرتبط بتوليد الطاقة، وعادة ما يكون مرتبط بالمدى البعيد<sup>1</sup>، وهو أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض أنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية، ويكون متناسقا مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، فهو ذلك الأداء المرتبط بالسياسات طويلة الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

**(3) الأداء التنافسي:** لقد أضاف M. Porter (1981) الجانب التنافسي للأداء، حيث يمكن الحكم على المؤسسة الناجحة وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد لعبة المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الإجراءات الاستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

أ- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.

ب- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.

ج- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافسين.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الأداء التنافسي

نتيجة التحديات التي تواجهها المؤسسات بسبب التغيرات البيئية المختلفة وازدياد حدة المنافسة أصبحت المؤسسات تسعى للحفاظ على مكانتها وتحقيق بقائها في السوق باستغلال امكانياتها ومواردها أحسن استغلال مما يضمن لها تحسين أدائها التنافسي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي ومحدداته

#### أولاً: تعريف الأداء التنافسي

من بين تعاريف الأداء التنافسي نذكر:

الأداء التنافسي عبارة عن "استغلال القدرات الموجودة للمؤسسة والتي تساعدها على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منال جبار سرور، صبيحة صالح، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32 ص 105.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 107.

<sup>3</sup> رايس وفاء، مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 09.

كذلك هو "الأداء الذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة بالبقاء، التكيف والنمو من خلال الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والتأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة، والتكيف مع الأحداث المستقبلية".<sup>1</sup>

وأيضاً هو الأداء الذي "يمثل فاعلية المؤسسة في تحقيق توقعات أصحاب المصالح (المستفيدين) كما أنه الأكثر تمثيلاً لقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء والاستمرار".<sup>2</sup>

فالأداء التنافسي لمؤسسة أو قطاع ما يرتبط بقدرة ذلك القطاع أو تلك المؤسسة في التحريك المستمر للعناصر الإنتاجية نحو النشاطات الأكثر كفاءة، وذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة في الإنتاج واستخدام تلك العناصر بشكل كفؤ وفعال. وهذا يرتبط-ولدرجة كبيرة- بالقدرة التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية في انتقاء العناصر الإنتاجية المناسبة من حيث الكلفة والكفاءة، وإسنادها بمهام فاعلة يتم التنسيق بينها بأسلوب يؤدي في النهاية إلى رفع أدائها مقابل منافسيها الفعليين والمحتملين في الأسواق المحلية والعالمية.<sup>3</sup>

وبالتالي فالأداء التنافسي يرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة، وإنما أيضاً من قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه.

مما سبق نستنتج أن الأداء التنافسي هو تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية، واستغلالها لمواردها وقدراتها أحسن استغلال، والتي تضمن لها بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها من جهة ومن جهة أخرى قدرتها على النمو والبقاء في القطاع الذي تنشط فيه، وتحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية ومحاولة اختراق الأسواق الأجنبية.

ويرتكز الأداء التنافسي على منطلق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها، وعلى معرفة تامة بقدراتها مما يسمح لها برفع تنافسياتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد اسماعيل الصفار، محمود محمد العجلوني وعبد الناصر أحمد جرادات، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 358.

<sup>2</sup> نهاد عبد اللطيف عبد الكريم، خلود هادي الربيعي، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني، 2013، ص 306.

<sup>3</sup> عدنان فضل أبو الهيجاء، الاداء التنافسي للصناعات التحويلية الأردنية في الأسواق العربية والعالمية، قاعدة البيانات، دار المنظومة، ص 08.

<sup>4</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014/2013، ص 13.

## ثانياً: محددات الأداء التنافسي

للأداء التنافسي مجموعة من المحددات نذكر منها:<sup>1</sup>

**(1) النمو في إنتاجية العمل:** تمتلك المؤسسات التي تحقق معدلات نمو أعلى نسبياً في إنتاجية العمل، الفرصة الأكبر في تحسين أدائها التنافسي، وهذا يعتمد على كفاءة عنصر رأس المال البشري من حيث الخبرة والقدرة على استيعاب الوسائل الحديثة للإنتاج، وكذلك على كثافة رأس المال المادي المستخدم في العملية الإنتاجية.

**(2) متوسط حجم المؤسسة الإنتاجية:** من الممكن لبعض المؤسسات الإنتاجية أن تحقق بعض المزايا التنافسية في الأسواق العالمية بسبب وفورات الحجم، والتي قد تنشأ نتيجة لاستثمارات ضخمة تقوم بها المؤسسة في المدى الطويل، سواء في رأس المال المادي أو البشري، وهذا ما يؤدي إلى تناقص متوسط التكلفة عند زيادة حجم الإنتاج.

**(3) الإنفاق على الإضافات والتحسينات:** إن زيادة الإنفاق لتحسين جودة السلع المنتجة أو لتحسين وسائل الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف، يكسب المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة من حيث الجودة أو السعر حيث إن مثل هذه الانفاقات تعمل على زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة أو زيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية أو العالمية.

**(4) درجة المعالجة التصنيعية:** تمتاز الاقتصاديات الصغيرة بضعف نسبي في درجة التكامل العمودي ما بين الصناعات المحلية مقارنة بالاقتصاديات الكبيرة، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى ضعف القاعدة الإنتاجية الصناعية من حيث التنوع في خطوطها الإنتاجية ونوعية منتجاتها، ولذلك فإن الصناعات التي تحقق أداء تنافسياً غالباً ما تلجأ إلى الإفادة من مدخلات الإنتاج المستوردة.

**(5) دور الاستثمار الأجنبي:** يلعب الاستثمار الأجنبي دوراً هاماً في توسيع القاعدة الإنتاجية لمؤسسات البلد المضيف، وتكون في الغالب رديفاً - وليس بديلاً - للاستثمارات المحلية المحدودة أصلاً في معظم الاقتصاديات النامية بسبب محدودية مدخراتها الوطنية، وهي بذلك تساهم في خلق المزيد من القيم المضافة وفرص العمل.

إضافة لذلك فإن الاستثمار الأجنبي يساهم في نقل التقنيات الحديثة في الإنتاج والإدارة، مما يحسن المستوى العام للكفاءة الإنتاجية في البلد المضيف من خلال التأثير الإيجابي بالآخرين.

<sup>1</sup> عدنان فضل أبو الهيجاء، مرجع سابق، ص ص 15، 16.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية

فيما يلي أهم مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية:

أولاً: الربحية

تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، ونجاحها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط المؤسسة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات. ويتم قياس الربحية عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية، حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة المؤسسات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات والأصول المتاحة.<sup>1</sup> إن استمرار أرباح المؤسسة لفترة زمنية طويلة هو نتيجة الدرجة العالية من التركيز، فالمؤسسة تحصل على القوة في السوق في حالة وجود حالة التركيز، وإن مثل هذه القوة تؤدي إلى تمكينها من الحصول على أرباح عالية.<sup>2</sup> لكن نشير بأن المؤسسة تعمل في محيط أو بيئة تنافسية تشتمل على مجموعة من القوى تمارس ضغطا كبيرا عليها وبالتالي تؤثر على ربحيتها.<sup>3</sup> هناك العديد من المقاييس لحساب الربحية والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية، ويمكن تلخيص أهمها في الجدول اللاحق.

<sup>1</sup> نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص 25.

<sup>2</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 31.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 29.

جدول رقم (05): مقاييس الربحية للمؤسسة

| الرقم                          | اسم النسبة                                         | الصيغة                       | المقياس المعتمد                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>أ- العائد على الاستثمار</b> |                                                    |                              |                                                        |
| 1                              | صافي الربح على إجمالي الأصول (معدل إنتاجية الأصول) | صافي الربح                   | من 10% فأكثر أقل من ذلك يمثل سوء في استخدام الموجودات. |
|                                |                                                    | إجمالي الأصول                |                                                        |
| 2                              | صافي الربح إلى حقوق الملكية                        | صافي الربح                   | أقل من 10% غير جيد.                                    |
|                                |                                                    | حقوق الملكية                 |                                                        |
| 3                              | صافي الربح إلى رأس المال العامل                    | صافي الربح                   | أقل من 25% يعتبر مؤشر غير جيد.                         |
|                                |                                                    | رأس المال العامل             |                                                        |
| 4                              | صافي الربح قبل الضرائب إلى المطلوبات المتداولة     | صافي الربح قبل الضرائب       | وتكون بقوة 50% فأكثر.                                  |
|                                |                                                    | المطلوبات المتداولة          |                                                        |
| 5                              | الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول     | الأرباح قبل الفوائد والضرائب | يفضل أن لا تقل عن 10% بعد دفع الفوائد والضرائب.        |
|                                |                                                    | إجمالي الأصول                |                                                        |
| <b>ب- هامش الربح</b>           |                                                    |                              |                                                        |
| 6                              | صافي الربح إلى المبيعات                            | صافي الربح                   | حسب القطاع.                                            |
|                                |                                                    | المبيعات                     |                                                        |
| <b>ج- دوران رأس المال</b>      |                                                    |                              |                                                        |
| 7                              | المبيعات إلى إجمالي الأصول                         | المبيعات                     | حسب القطاع.                                            |
|                                |                                                    | إجمالي الأصول                |                                                        |
| 8                              | المبيعات إلى حقوق الملكية                          | المبيعات                     | حسب القطاع.                                            |
|                                |                                                    | حقوق الملكية                 |                                                        |
| 9                              | المبيعات إلى رأس المال                             | المبيعات                     | حسب القطاع.                                            |
|                                |                                                    | رأس المال                    |                                                        |
| 10                             | المبيعات إلى الأصول الثابتة                        | المبيعات                     | حسب القطاع.                                            |
|                                |                                                    | الأصول الثابتة               |                                                        |

المصدر: محمود جلال أحمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالآزمات المالية للشركات، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، ص 08.

**ثانيا: تكلفة الصنع**

تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الربح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وجعلها في أدنى مستوى لها نسبة



إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة على السوق، ويكون لديها القدرة على ردع الداخلين الجدد. وتمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الإنتاجية

تعد إحدى العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في الأسواق، وتعد مقياس لفاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>2</sup> ومن الممكن مقارنة الإنتاجية أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.<sup>3</sup>

وتعرف الإنتاجية بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.<sup>4</sup> تقوم الإنتاجية على علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند ارتفاع في الناتج مقترن بارتفاع أقل تناسبا في عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل.<sup>5</sup> إن إنتاجية المؤسسة مرتبطة بالكفاءة والفعالية، وهذا ما يوضحه الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، العدد السادس عشر، مركز دراسات الكوفة، 2010، ص ص 9، 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2010/2009، ص 25.

<sup>4</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات التغير التقني، دار البداية، ليبيا، 2008، ص 16.

<sup>5</sup> التقرير الخامس حول مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، البند الخامس من جدول الأعمال، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2008، ص 2.

شكل رقم (18): علاقة الانتاجية بالكفاءة والفعالية

|        |                                                                    |                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | <b>إنتاجية متوسطة:</b><br>تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد     | <b>إنتاجية مرتفعة:</b><br>تحقق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد     |
|        | <b>إنتاجية منخفضة:</b><br>عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد | <b>إنتاجية متوسطة:</b><br>عدم تحقق الأهداف لكن استعمال أمثل للمواد |
| عالية  | الكفاءة                                                            | منخفضة                                                             |

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص31.

وتقسم الإنتاجية إلى:<sup>1</sup>

**(1) الإنتاجية الكلية:** تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين المخرجات ومدخلات الإنتاج، أي كافة العناصر المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية، وهي تمثل عادة النسبة بين كمية المخرجات المنتجة من السلع وكمية المدخلات، وقد تمثل هذه المدخلات (العمل، الآلات، المعدات، والمواد الأولية).

يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية: **الإنتاجية الكلية = المخرجات / المدخلات**

ويمكن القول بأن اعتماد مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفعالية.

**(2) الإنتاجية الجزئية:** وتعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

**الإنتاجية الجزئية = المخرجات/أحد مدخلات العملية الإنتاجية**

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، إنتاجية المواد وإنتاجية الآلات ندرجها على النحو التالي:

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، عبد العزيز مرزوق المطيري، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، ص ص 15، 16، على الموقع الإلكتروني: <https://fr.scribd.com/doc/194670094/%D8%A3%D8%AB%D8%B1>

أ- إنتاجية العمل: تعني العلاقة بين المخرجات إلى عدد العمال أو ساعات العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ويعبر عنها بالصيغة التالية: إنتاجية العمل =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد العمال، ساعات العمل}}$

ب- إنتاجية المواد: وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ويعبر عنها بالصيغة التالية: إنتاجية المواد =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد الأولية}}$

ج- إنتاجية الآلات: وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، يعبر عنها بالصيغة التالية:

إنتاجية الآلات =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}}$

#### رابعاً: الحصة السوقية

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه تحرير التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.<sup>1</sup>

وتعرف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بمبيعات السوق الكلي، ومن جهة أخرى يمكن التعبير عن الحصة السوقية بمقدار نصيب المؤسسة من السوق، إذ تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم به المؤسسة من أعمال، وتعتبر الحصة السوقية عن قدرة المؤسسة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، وزيادة حجم المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة حصة المؤسسة السوقية، ولذلك فإن المؤسسات الناجحة بحاجة لمتابعة حصتها في السوق وليس فقط الاعتماد على مقدار المبيعات وإغفال الحصة السوقية.<sup>2</sup>

تقاس الحصة السوقية بالقيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات

<sup>1</sup> كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2008، ص 141.  
<sup>2</sup> نهى أحمد أبو طه، مرجع سابق، ص 26.

بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء بمقارنتها مع الحصة السوقية للمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع، أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث مؤسسات قائمة في السوق ، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن المؤسسات تهدف باستمرار لتوسيع حصتها السوقية، وإن الانخفاض يدعوها للبحث عن قطاعات أخرى جديدة لطرح منتجاتها، وتتمكن المؤسسات من معرفة موقعها التنافسي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع الأداء الكلي للسوق، أو أي منافس آخر في نفس المجال. ويمكن تقسيم المؤسسات حسب حصتها السوقية إلى ما يلي:

- 1) المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة:** يوجد في قطاع معين عدد محدود من المؤسسات التي تتولى قيادة القطاع، وتستحوذ على حصص كبيرة من السوق تتيح لها التحكم في تحريك عملية تغيير الأسعار، ويكون هدف هذه المؤسسات الأساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الاستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى الأسواق والمستخدمين الجدد، وقد تتبع أيضا استراتيجيات دفاعية ضد المؤسسات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحتاج إلى استثمار كبير فيما لو فكرت المؤسسات المنافسة البقاء في السوق أو خوض حرب الأسعار أو بأساليب الضغط على الموردين.
- 2) المؤسسات ذات الحصة السوقية المحدودة:** ويمكن لهذه المؤسسات أن تتنافس مع المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة من خلال إتباع عدد من الاستراتيجيات المناسبة كزيادة قدرتها في مجال الإنتاج حسب الطلب والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.
- 3) المؤسسات ذات الحصة السوقية الضعيفة:** وهذا النوع من المؤسسات يقوم باختيار استراتيجيته بحذر شديد من بين الاستراتيجيات التالية:

أ- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.

ب- تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والأرباح.

ج- محاولة تصفية هذا المنتج.

د- تخفيض حجم الاستثمار في المنتج لتخفيض التكاليف وزيادة التدفق النقدي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليث الربيعي، ميثاق الربيعي، أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء، ص 106، على الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3217>

<sup>2</sup> نهى أحمد أبو طه، مرجع سابق، ص ص 27، 28.

وهناك ثلاثة أنواع للحصة السوقية تتمثل في:<sup>1</sup>

**(1) الحصة السوقية الإجمالية:** تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية للسوق.

**(2) الحصة السوقية النسبية:** تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، وهذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

**(3) حصة السوق المخدم:** تحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم، أي السوق الذي تركز عليه المؤسسة نشاطها.

### خامسا: الإبداع التكنولوجي

يرى **Bellon Bertrand** أن الإبداع هو الدخول إلى السوق بمنتج جديد أو فيه خصائص جديدة وهو أيضا إدخال عمليات إنتاجية أو تنظيمية جديدة في المؤسسة، وهذه الأشكال الثلاثة للإبداع مترابطة مع بعضها البعض وإحداها تؤدي بالضرورة إلى الأخرى، ويرى أيضا أن المؤسسات لا تبذل فقط من أجل الإبداع، لكن للاستجابة للمتطلبات الجديدة للمنافسة، أي كنتيجة للمنافسة من أجل السيطرة عليها ومهما كان الإبداع فهو مقبول أو غير مقبول تبعاً للمركز المالي والتنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>.

بينما يرى **jean brilman** الإبداع بأنه " التنفيذ والتطبيق الصحيح والناجح لفكرة مبتكرة في المؤسسة"<sup>3</sup>. ويرى **Gary Barnet** أن الإبداع هو "عملية تطبيق الابتكار والتي يجب أن تحقق تحسينات ملموسة على المنتج أو الخدمة"<sup>4</sup>.

بينما التكنولوجيا عبارة عن "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"<sup>5</sup>. ومنه فإن الإبداع التكنولوجي هو الإبداع المرتبط بالتكنولوجيا ويعرف بأنه "الإبداع المرتبط بالإنتاج والإنتاجية" أي أن كل ابداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ، أو حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، نيسان 2003، ص 52.

<sup>2</sup> Bellon Bertrand, *l'innovation créatrice*, Edition ARTE et Economica, Paris France, mars 2002, p 03.

<sup>3</sup> Brilman jean, les meilleurs pratiques de management : au cœur de la performance, édition organisation, Paris, France, 2003, p 164.

<sup>4</sup> Gary Barnett, Eamonn Kennedy, *ovun innovation, research director ovun*, December 2006. p04.

<sup>5</sup> Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, *Technologie et Stratégie D'entreprise*, édition international, Paris, 1994, p 13.

<sup>6</sup> عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 62.

إن عملية الإبداع التكنولوجي متعددة الأبعاد و تتطلب مجموعة من المؤشرات من أجل إعطاء صورة واضحة و شاملة عن الوضعية، هذه المؤشرات بإمكانها أن تخصص للمدخلات كاستثمار في البحث و التطوير أو للمخرجات كبراءات الاختراع أو عدد مبيعات المنتجات الجديدة، كما يمكننا تصنيف الإبداعات التكنولوجية حسب الجوانب المتعلقة بها: الإجراءات، المنتجات أو التقنيات، فكل مؤشر من هذه المؤشرات يعطينا تصور عن أحد أوجه الإبداع.

و فيما يلي أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس الإبداع التكنولوجي:

### 1) مؤشرات مدخلات الإبداع التكنولوجي:

مؤشرات المدخلات تصنف مجموع المؤشرات المتعلقة بالموارد المالية المستثمرة في عملية البحث والتطوير، الموارد البشرية إضافة إلى التجهيزات التي تستخدم لإنشاء منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة ويمكن أن نستعرضها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- الاستثمارات المالية في البحث والتطوير: يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على عملية البحث و التطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في مؤسسة ما، هذا المؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثلاً.

ب- الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير: ويتعلق الأمر بكل الباحثين والإداريين والمهنيين الموجهين للبحث والتطوير، ويتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة.

ج- التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير: جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

### 2) مؤشرات مخرجات الإبداع التكنولوجي:

المؤشرات المتعلقة بالمخرجات تمثل أحد أبعاد عملية الإبداع التكنولوجي، و التي تترجم عن طريق فكرة، منتج أو عملية قابلة للتسويق، و تتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد في:

أ- براءات الاختراع: هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المؤسسة.

ب- مبيعات المنتجات المبدعة: يجب أن نفرق بين مبيعات المنتجات الجديدة للمؤسسة ومبيعات المنتجات الجديدة للقطاع الصناعي، فعندما يكون الناتج الجديد متعلق بالمؤسسة فقط يعتبر تقليد، لكن عندما يكون المنتج جديد في القطاع الصناعي ككل فهذا يعتبر إبداع حقيقي.

ج- الإعلان عن المنتجات الجديدة: تتعلق بدليل الإعلانات عن المنتجات الجديدة في المجالات التجارية والتقنية.

<sup>1</sup> بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدة، 18-19 ماي 2011، ص 13.

د- الإبداع الهام: دليل الإبداعات التي يكون لها أثر هام، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء.<sup>1</sup>

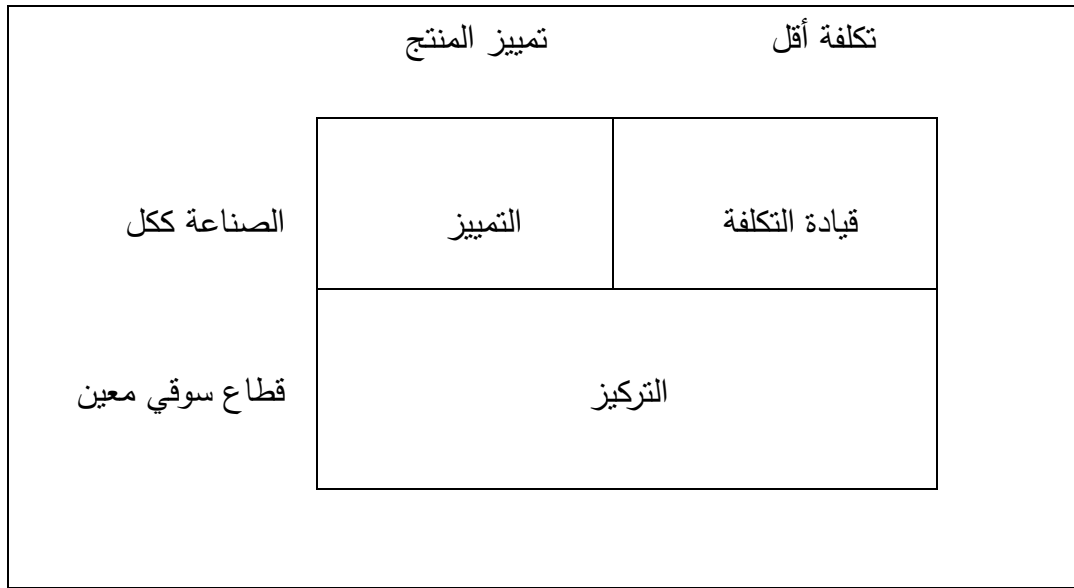
### المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية

تتمثل استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية في:

#### أولاً: استراتيجيات M. Porter لتحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية

لقد حدد M. Porter في نموذج الخاص بالاستراتيجيات التنافسية ثلاثة استراتيجيات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مواجهة أوضاع المنافسين في السوق ورفع مستوى أدائها التنافسي، وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (19): استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لـ M. Porter



Source: M. Porter, *Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-*, Edition Economica, Paris, 1982, p42.

**(1) استراتيجية قيادة التكلفة:** يمكن للمؤسسة أن ترفع من أدائها التنافسي إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بومدين بروال ، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 197.

إن تخفيض التكلفة يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة. ويعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية لتخفيض التكلفة، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت، وتخفض التكلفة كلما تعلم العمال الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

إن تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام أكثر المنافسين قوة، وحاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم فسيكون ذلك على حساب الأرباح مما يؤدي إلى خروجهم من السوق، وإذا أرادوا البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار لديهم والذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

وفي حالة محاولة جمعيات حماية المستهلك الضغط على المؤسسات لتخفيض الأسعار مقارنة بأقرب المنافسين، وكان لدى المؤسسة أقل الأسعار فلن يكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي أسعارها منخفضة أيضا.

بالإضافة إلى ذلك فإن تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة أمام ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تتمكن المؤسسة من تعويض فرق الأسعار من خلال تخفيض التكاليف في أنشطة أخرى، وتشكل هذه الاستراتيجية عائقا قويا أمام دخول منافسين جدد للقطاع بسبب صعوبة تحقيقهم ميزة في التكاليف.

كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تنافس منتجاتها، حيث إن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب الجودة، الأمر الذي يعني ثبات الطلب على سلعة المؤسسة منخفضة التكاليف.<sup>1</sup>

ولكي تتمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها وامتلاكها لميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد في مجموعة من العوامل تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص ص 113، 114.  
<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص ص 12، 13.



أ- مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف، قدرات، مهارات مسيريتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي، التكوين وثقافة المؤسسة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج - مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

د- مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة، ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و- مراقبة التكامل: بمعنى دراسة امكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز- مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ح- مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة

التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

**ي- مراقبة التوقع:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

رغم مزايا هذه الاستراتيجية إلا إتباعها قد يخلق العديد من المخاطر منها:<sup>1</sup>

- 1- سهولة تقليد هذه الاستراتيجية مما يشكل خطرا على المؤسسة؛
- 2- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من زبائنها؛
- 3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛
- 4- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة وبحجم إنتاج كبير.

**(2) استراتيجية التمييز:** التمييز هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة.<sup>2</sup> وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛
- 2- تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
- 3- جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرارا؛
- 4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

هناك مجموعة من العوامل التي تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها نذكر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 87.

<sup>2</sup> حسين بلعجز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 09.

<sup>3</sup> حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 198، 199.

<sup>4</sup> M. Porter, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, p p 159- 161.

أ- المقاييس التقديرية للأنشطة: وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها.

ب- العلاقات: إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.

ج- الريانة: إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.

د- التموضع: يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.

هـ- الوصل: أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

و- التمهين وأثر التوزيع: خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين.

ز- الاندماج: درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة خالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة.

ح- العوامل التأسيسية: تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.

إن تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتنطبق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز، مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

إن تمكن المؤسسة من تلبية حاجات الزبائن من خلال تميز السلعة المقدمة لهم يعتبر عائقا أمام محاولة دخول منافسين إلى القطاع بسلع جديدة، كما يعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للزبائن حيث لا توجد هناك سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة المؤسسة لتتم المقارنة بينهما. تبني استراتيجية التميز على كسب ثقة ولاء المستهلك الذي يعمل على تخفيف حساسيته اتجاه الأسعار، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لسلعة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، مما يعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي.<sup>1</sup>

ومن أهم مجالات التمييز نذكر:<sup>2</sup>

1- التمييز على أساس التفوق الفني؛

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 256.

- 2- التمييز على أساس الجودة؛
  - 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
  - 4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- لكن رغم المزايا التي تقدمها هذه الاستراتيجية إلا أنها تواجه عدة صعوبات منها:<sup>1</sup>

- 1- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز؛
- 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
- 3- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تنفق أموالا دون عائد؛
- 4- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه؛
- 5- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

**(3) استراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين<sup>2</sup>. تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل.<sup>3</sup> أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تمييز في التكلفة أو ميزة المنتج في خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها فعل ذلك في حالة ما إذا ركزت على أهداف سوقية معينة، بحيث تقدم سلعة إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعا محددا من السوق (أو الاثنين معا)، مما يعني تمتع المؤسسة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة المؤسسة بعناية للسوق المستهدف الذي يجب أن تقل فيه المنافسة.<sup>4</sup>

يمكن للمؤسسة أن ترفع من أدائها التنافسي باتباع هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن، ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويق جديدة أو عن طريق تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق أخرى في حالة توقف السوق الحالي، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات أو عن طريق تطوير المنتج لتحسين نوعيته وجعل السعر والأداء متناسبين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 625.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 258.

<sup>4</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 116.

<sup>5</sup> فاسم أحمد حنظل، أثر أبعاد عملية الإنتاج الأنظف في تعزيز الموقع التنافسي للشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 29، 2013، ص 89.

وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاثة أشكال هي:<sup>1</sup>

- أ- **تنمية السوق:** تتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- ب- **تنمية المنتج:** تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، تحسينات وتغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته ورغباته رغم تنوعها وتجدها.
- ج- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق.

يتم تحقيق الأداء التنافسي في ظل استراتيجية التركيز من خلال:<sup>2</sup>

- 1- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- 2- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

ويتحقق الأداء التنافسي الناتج عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>3</sup>

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة وتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛
  - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
  - 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.
- ونشير إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص ص 28، 29.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 258.

<sup>3</sup> سليمان درمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل- العراق،، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص 14.

<sup>4</sup> منصور رقية، مرجع سابق، ص 89.

- 1- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة التكلفة للوحدة الواحدة ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة، والرغبة في تلبية احتياجات هذه الشريحة؛
- 2- زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج؛
- 3- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسات ومنافسيها في مجال أعمالها، يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا؛
- 4- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها.

### ثانيا: استراتيجية التحالف

إن التحالف الاستراتيجي يحول المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة بعضها لبعض، تتيح تطوير أعمال جديدة، حيث يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من كونهم مصادر تهديد وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، كذلك يتم التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض مما يخلق شبكة لمصلحة التحالف<sup>1</sup>، وسيتم التفصيل في كيفية رفع المؤسسة لأدائها التنافسي باستخدام التحالفات الاستراتيجية في المبحث التالي من هذا الفصل.

### المبحث الرابع: الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية في ظل التحالفات الاستراتيجية

إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر سلوك وفق نموذج الاقتصاد الصناعي هيكل - سلوك - أداء تنتهجه المؤسسات الصناعية من أجل مواجهة التحديات البيئية المختلفة، وقد زادت أهميتها مع ازدياد شدة المنافسة وانتشار مفهوم البقاء في السوق للأقوى، هذا ما دفع بالمؤسسات الصناعية إلى البحث عن الدخول في علاقات تحالفية مع مؤسسات أخرى لها قدرات ومهارات مكملة تسمح لها بمواجهة المنافسة والتحسين المستمر لأدائها التنافسي.

### المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية وفق نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP)

#### أولا: تعريف الاقتصاد الصناعي

يندرج الاقتصاد الصناعي ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي ( La méso économie )، الذي جاء كبديل للتحليل الوجودي النيوكلاسيكي ( La micro économie ) والتحليل الكلي

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 119.

( la macro économie )<sup>1</sup>، وينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة ليست تامة.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه "ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة تحت تأثير محيطها والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات التي تكونها."<sup>3</sup>

وعرف **Jean-Marie Chevalier** الاقتصاد الصناعي من جانب المؤسسة والدولة، فانطلاقاً من المؤسسة "الاقتصاد الصناعي يعتبر كتشخيص لكيف يمكن للمؤسسة أن تأخذ مكانة بالنسبة لمجل الأسواق، ثم تشخيص المسار الديناميكي لهذه الأسواق ( الميزة النسبية للمتعاملين مقارنة بالآخرين، المنافسة والتكامل، التركيز، استراتيجية الإنتاج والأسعار )."

من جانب الدولة يعرف بأنه "تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين."<sup>4</sup>

نستخلص من التعاريف السابقة بأن الاقتصاد الصناعي يتحدث عن العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة، من حيث اختيارها لأفضل الاستراتيجيات التي تمكنها من التأثير على حجم نفوذها في السوق وتحقيق أحسن أداء، وهذا في ظل تدخل الدولة لحماية مصالح المستهلكين.

### ثانياً: تطور الاقتصاد الصناعي

ظهر لأول مرة عند **الاقتصاديين الفرنسيين** في 1819 من طرف **J.B.Say**، لكن يعود الفضل للاقتصادي **أفرد مارشال** الذي وضع الأسس النظرية للاقتصاد الصناعي الحديث، حيث بدأ كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، وفي كتابه مبادئ الاقتصاد سنة 1890 نفى قانون تناقص الغلة الذي تحدث عنه **ريكاردو** في المجال الزراعي، وتم إثبات قانون الغلة المتزايدة، هذا التصور ( الغلة المتزايدة، الاحتكار ) مكن **مارشال** من طرح مشكلة الموازنة بين المنافسة التامة ومبدأ الغلة المتزايدة، والوصول به إلى حالة تناقض.

أما عن تطور الاقتصاد الصناعي الأمريكي فقد ظهر قانون **Sherman** الذي يثبت عدم شرعية الاتفاق التواطئي والاحتكار، وانطلاقاً من هذا القانون ظهرت مجموعة من الدراسات الميدانية لإثراء النقاش حول فعالية المؤسسات والأسواق، تحولت هذه الدراسات في بداية الثلاثينات إلى منهجية علق

<sup>1</sup> رديم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 17.

<sup>3</sup> Jean Pierre Angelier, **économie industrielle**, office des publications universitaires, Alger, 1993, p 05.

<sup>4</sup> Jean-Marie Chevalier, **Industrie**, Encyclopédie économique, p1541.

عليها Mason في 1938 "انطلاقاً من دراسة هيكل السوق يتم تشخيص المؤسسات الاقتصادية ومقارنة أدائها مع ما يجب أن يكون"، في هذا التعريف تظهر الأركان الثلاثة للاقتصاد الصناعي الأمريكي هيكل - سلوك - أداء، التي شكلت الأساس الذي تقوم عليه أغلب الكتابات في هذا المجال في الفترة 1940-1970.

أما في فرنسا فقد تأخر ظهور الاقتصاد الصناعي، حيث العمل الوحيد الذي يذكر هو كتاب "Jaques Housiaux"، حيث تحدث فيه عن قوى الأسواق بطريقة تم فيها إدخال الأفكار الأمريكية. انطلاقاً من هذا الكتاب تعددت الأعمال الميدانية التي اهتمت بدراسة الهياكل الصناعية الفرنسية إلى غاية السبعينات، حيث دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي 1988 معترفاً به كتخصص مستقل.

ومنذ منتصف السبعينات ظهر في الوم أ وغيرها من دول العالم مقارنة جديدة للاقتصاد الصناعي مختلفة تماماً عن العلاقة الثلاثية هيكل ← سلوك ← أداء، نتيجة نفي قوانين ضد التكتلات، ظهور مفاهيم عملية جديدة هي أسواق غير مستقرة، تكلفة المعاملات، نظرية الوكالة، اقتصاديات الوفرة، وهكذا يظهر الاقتصاد الصناعي الجديد حيث أن فعالية المؤسسة أو عدمها راجع إلى أدائها وليس للعلاقة السببية هيكل ← سلوك ← أداء.

أما الاقتصاد الصناعي اليوم فيبحث عن إثبات التعارض بين الاقتصاد الصناعي الحديث والقديم لكن في الحقيقة المدخل العام لم يتغير، فالإقتصاد الصناعي يهدف إلى رفض نموذج المنافسة التامة وتأكيد فعالية المنظمات والأسواق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة هيكل - سلوك - أداء، هناك عامل آخر يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة، والتي تعد الدعامات الرئيسية لهذا النموذج.

**1) الظروف الأساسية للصناعة:** هي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p p 1540, 1541.

<sup>2</sup> Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995, p04.



**(2) هيكل الصناعة:** يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة."<sup>1</sup>

ويشمل الهيكل تركيز السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.<sup>2</sup>

**(3) سلوك المنشآت:** يقصد به مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.<sup>3</sup>

**(4) الأداء:** ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل: الربحية المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات.<sup>4</sup>

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية ( تشريعات، ضرائب، السياسات الاقتصادية... الخ ).

أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي:

**أ- المؤسسة:** إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار، التشغيل، الإنتاج، وتسويق المنتجات والخدمات، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها ورقابتها ووظيفة الهدف الخاصة بها.

**ب- المكانة الاستراتيجية:** بعد تحديد دالة الهدف للمؤسسة يجب معرفة كيف تساعدنا هذه الدالة في تحديد مكانتها الاستراتيجية أي إنتاج؟ أي تكنولوجيا؟ أي سوق؟ أي تنظيم؟ تعتبر هذه التساؤلات محل اهتمام الاقتصاد الصناعي، ومحل اهتمام استراتيجية المؤسسة، فالمؤلف Porter يوضح أهمية المكانة الاستراتيجية القائمة على أساس البحث عن أفضل إيراد، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم.

**ج- الديناميكية التنافسية:** وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية لكل مؤسسة، شدة المنافسة، التركيز، استراتيجية السعر، استراتيجيات الاستثمار... الخ.

**د- تدخل الدولة:** بدراسة نوع هذه التدخلات، حيث هناك مجالات تدخل من أجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة، التشريعات القانونية، السياسة الصناعية والمحيط.<sup>5</sup>

ويقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي على العلاقة بين هيكل السوق والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال، وأثرهما على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> Godefroy Dang Nguyen, op cit, p04.

<sup>4</sup> مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>5</sup> Jean-Marie Chevalier, op cit, pp1543 -1555.

وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.S.Masson) في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخراً بواسطة تلميذه بين (J.S.Bain) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق.<sup>1</sup>

#### رابعاً: تأثير التحالفات الاستراتيجية على هيكل الصناعة وعلى الأداء

تؤثر التحالفات الاستراتيجية على هيكل الصناعة وعلى أداء المؤسسات وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:

**1) تأثير التحالفات الاستراتيجية على هيكل الصناعة:** ذكر جومس كاسرز أننا اعتدنا عند الحديث عن المنافسة بين المؤسسات أن نتحدث عن موانع الدخول إلى الصناعة على أنها محدد مهم لنمط المنافسة، فإذا زالت هذه المحددات بفعل التحالفات الاستراتيجية فإن نمطاً جديداً من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء.

تقوم استراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات الاستراتيجية وإدارتها بنجاح أمراً مكلفاً يعتبر مانعاً من موانع التعاون وباختصار فإن المقصود هنا هو إتباع أي استراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون، أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر:

أ- **إرباك تحالفات المنافسين القائمة:** يتم ذلك بالتحالف مع أحد الحلفاء، أو مع طرف ثالث متحالف مع أحد الحلفاء، ويمكن التغلب على هذه الاستراتيجية بالسيطرة الجيدة على التحالفات الاستراتيجية، أو بإعادة هيكلتها من جديد.

ب- **السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس:** وذلك عن طريق شرائهم أو التحالف معهم مبكراً.

ج- **تغيير ظروف المنافس:** عن طريق فرض ضغوط عليه تسبب له التشتت في التفكير والجهد، ذلك أن التحالفات الاستراتيجية تكون في وضع أفضل عندما تدور المنافسة حول منتجات معقدة لا تكامل بينها

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 19.

والمؤسسة الواحدة تكون في وضع تنافسي أفضل مع التحالفات الاستراتيجية عندما تحاول إعادة تشكيل الصناعة لزيادة تركيزها، وتحقيق التكامل الضيق فيها.<sup>1</sup>

**د- تأثير التحالفات الاستراتيجية على درجة التركيز في الصناعة:** تشير نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن التحالفات الاستراتيجية تؤثر على نمط المنافسة في مختلف الصناعات، فالضغوط الخارجية لتكوين التحالفات الاستراتيجية تعني غالباً أن تكوين أحد التحالفات سوف يؤدي إلى تكوين تحالف آخر، وبالتالي التأثير على هيكل الصناعة، كما أن التحالفات الاستراتيجية تشكل وحدات تنافسية مختلفة عن الوحدات التنافسية الأخرى (المؤسسات المنفصلة) بالإضافة إلى أن نمط التنافس بين هذه الوحدات يختلف عن أنماط المنافسة التي تسود بين المؤسسات في أسواق لا تشيع فيها التحالفات الاستراتيجية<sup>2</sup>، فعدم التحالف يجعل المؤسسات المتنافسة كثيرة ومتعددة، فإذا افترضنا وجود 10 مؤسسات تنشط في مجال محدد، فإن المنافسة تتم بينها كلها، وقد يؤدي ذلك إلى خروج بعضها من السوق إذا كان الطلب ضعيفاً، لكن إذا تحالفت كل مؤسستين مع بعضهما البعض فإن مساحة المنافسة تنقلص إلى النصف، وقد تتطوي المؤسسات الضعيفة تحت المؤسسات القوية.<sup>3</sup>

كذلك يؤدي تركيز المؤسسات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية لعملهم إلى تحسين منتجاتهم وتمييزها عن منتجات المؤسسات المنافسة، وقد يتم ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين قدرة الحلفاء على المنافسة السعرية، وذلك عن طريق إعادة تصميم المنتجات وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو بدخول أسواق جديدة، وغير ذلك، مما يزيد حجم النشاط بالنسبة لكل حليف من الحلفاء.<sup>4</sup> من جهة أخرى يؤثر الهيكل على تبني المؤسسات لاستراتيجية التحالف، فزيادة الحركة التنافسية التي تقوم بها المؤسسات في الصناعة، وارتفاع عوائق الدخول فيها وزيادة حاجة المؤسسات إلى استراتيجية التكامل، يسبب رداً تنافسياً يؤدي إلى اعتماد المؤسسات على بعضها البعض واتباع استراتيجيات تعاونية كالتحالفات الاستراتيجية.

**(2) تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء:** قبل التطرق إلى تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء سنوضح العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، حيث أن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقبل الخوض في تبيان العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، لا بد من ذكر أعمال

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 329.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 273، 274.

<sup>3</sup> أحمد علاش، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> إسماعيل علي ببيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، ص 185.

Chandler التي بينت العلاقة بين الاستراتيجية وبين الاقتصاد الصناعي، حيث هذه الأخيرة كانت نقطة انطلاق أعمال في البحث عن العلاقة بين هيكله القطاع الصناعي والاستراتيجيات العامة للتنافس مستعملا تقنيات علم الاقتصاد، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها وفشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها. ونقول إن المؤسسة ذات أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجياتها.

إن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير أن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، بالتالي فالاستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء.<sup>1</sup> والتحالفات كاستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة، حيث لها دور كبير في نجاح المؤسسة وتفوقها وتحقيقها لمعدلات نمو عالية، وتحسين موضعها التنافسي، كما تمكنها أيضا من الحصول على أحدث التكنولوجيا وتعلم أفضل الأساليب، بالإضافة إلى خلقها لمهارات وقدرات جديدة وتنافسية، وتتمثل هذه التأثيرات في:

أ- التأثير على المزايا المطلقة: والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص وعمالة متخصصة.

ب- التأثير على المزايا النسبية: والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الاستراتيجي بدرجات مختلفة.

ج- التأثير على المزايا المتنافسة: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

1- توفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)؛

2- توفير موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).

يرتفع أداء المؤسسات المتحالفة نتيجة تحقيقها للعناصر التالية:

1- خلق معدلات أداء جيدة؛

2- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة؛<sup>2</sup>

3- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم؛

4- تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛

<sup>1</sup> عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر، 2010، ص 05.

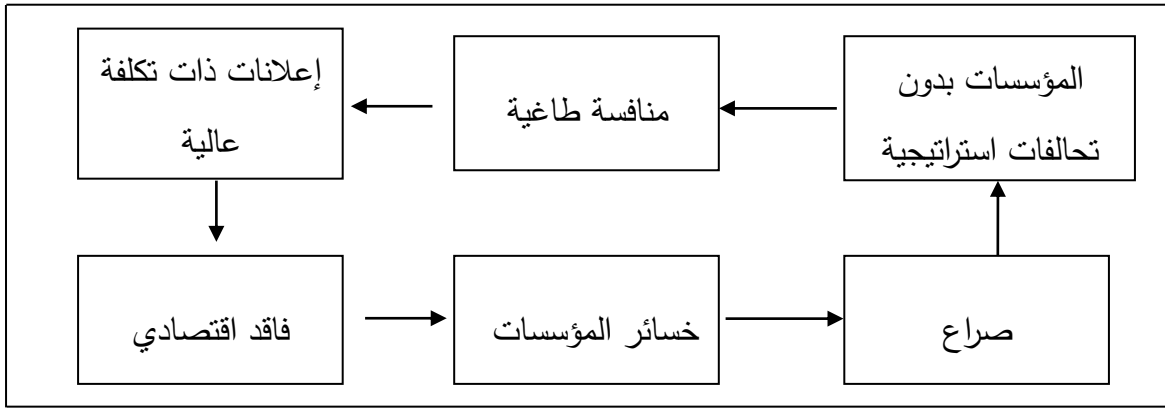
<sup>2</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 304، 305.

- 5- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق؛  
 6- تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات عن العملاء والموردين؛  
 7- تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، ويقصد به ذلك الوقت الذي ينقضي بين التعرف على احتياجات السوق وتقديم المنتج له؛

2- تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء الموردين.<sup>1</sup>

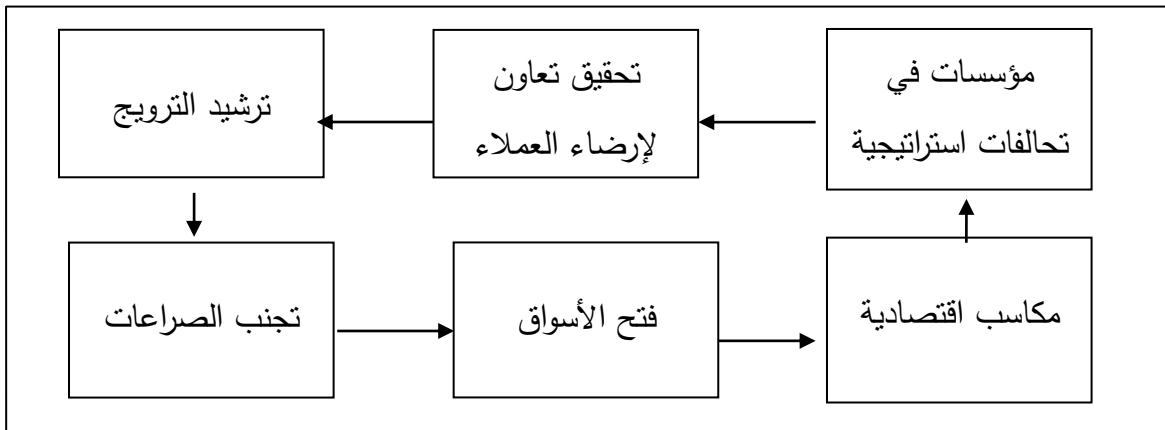
وللتوضيح أكثر سوف نبين دور التحالفات الاستراتيجية في خلق منتجات ذات قيمة أفضل في الشكلىن اللاحقن.

شكل رقم (20): نموذج غياب التحالف الاستراتيجي ونقص القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار مصر، 1999، ص 23.

شكل رقم (21): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار مصر، 1999، ص 23.

<sup>1</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 232.

قد تكون العلاقة بين المزايا التنافسية علاقة تفاعلية أو علاقة تراكمية، وفي كلتا الحالتين تتحقق نتائج أفضل مقارنة بحالة المزايا التنافسية المنفردة.

مثال: مؤسسة (أ) لديها ميزة تنافسية في العمالة، ومؤسسة (ب) لديها ميزة تنافسية في الآلات فالتحالف بين المؤسستين يؤدي إلى تراكم المزايا التنافسية، حيث الميزة التنافسية الكلية = الميزة التنافسية للمؤسسة (أ) + الميزة التنافسية للمؤسسة (ب) + التفاعل بين الميزة (أ) و(ب).<sup>1</sup>

يمكن توضيح خصائص هيكل الصناعة وأداء المؤسسة قبل اتباعها لاستراتيجية التحالف وأثناءها في الجدول التالي:

جدول رقم (06): مقارنة لهيكل الصناعة وأداء المؤسسة قبل التحالفات الاستراتيجية وأثناءها

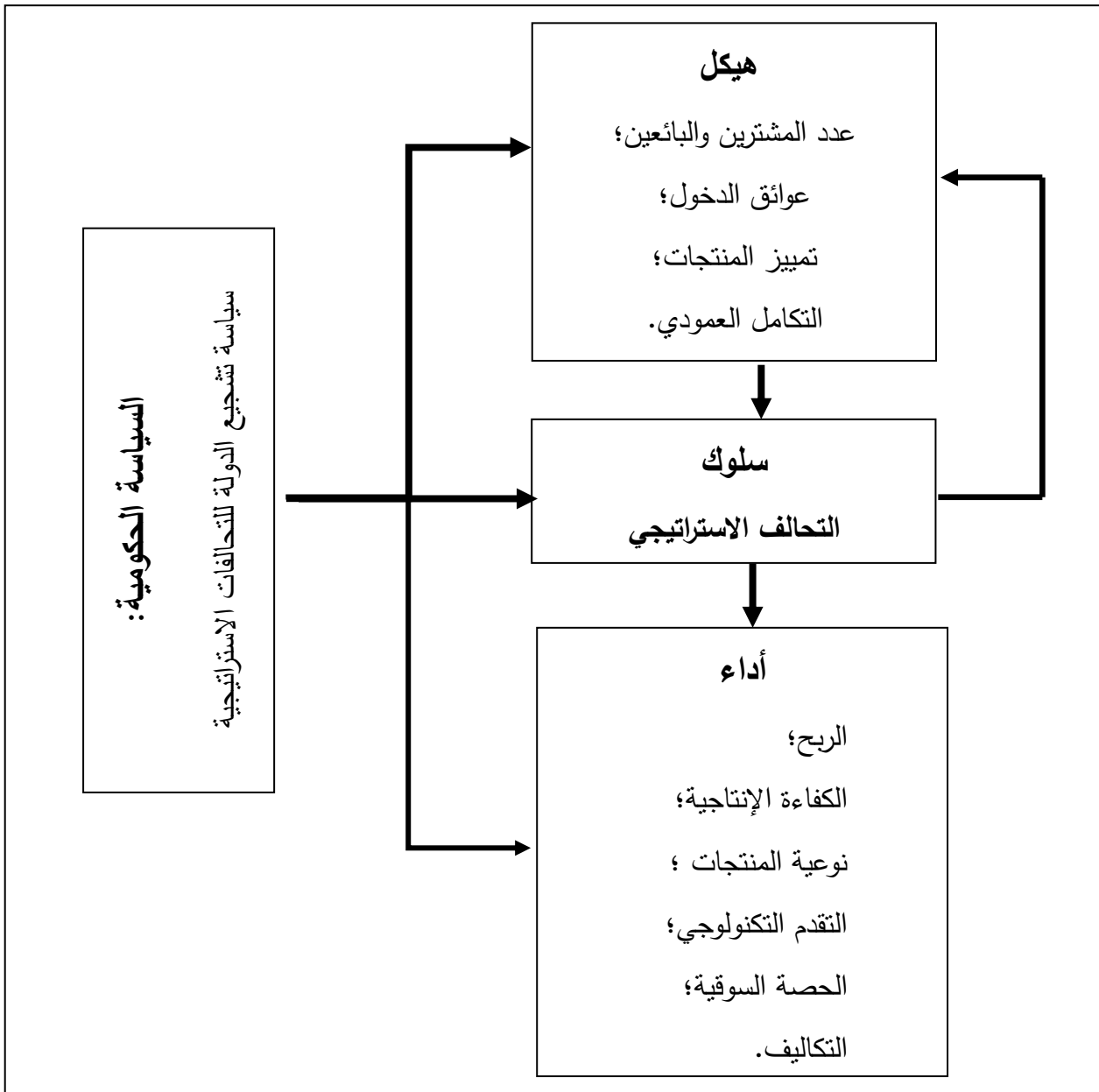
| أثناء التحالف                                                                                                                                                                                                                                                          | قبل التحالف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منافسة تعاونية؛</li> <li>- مجموعات تحالفية احتكارية؛</li> <li>- زيادة درجة التركيز؛</li> <li>- ارتفاع عوائق الدخول للصناعة؛</li> <li>- وجود علاقات تكاملية أفقية وعمودية؛</li> <li>- تمييز في المنتجات.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منافسة كبيرة بين المؤسسات؛</li> <li>- مؤسسات منفردة؛</li> <li>- انخفاض درجة تركيز؛</li> <li>- عوائق الدخول للصناعة منخفضة؛</li> <li>- تمييز المنتجات ليس بدرجة كبيرة.</li> </ul>                                                                                                        | هيكل الصناعة                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات تعاونية في إطار التحالفات الاستراتيجية؛</li> <li>- التزامات مشتركة؛</li> <li>- ارتفاع الانفاق على البحث والتطوير؛</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات خاصة بكل مؤسسة؛</li> <li>- سلوك تنافسي؛</li> <li>- انخفاض البحث والتطوير نتيجة عدم توفر القدرات المالية والبشرية.</li> </ul>                                                                                                                                                     | السلوك (التحالفات الاستراتيجية) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الأسعار نتيجة انخفاض التكاليف؛</li> <li>- ارتفاع الكفاءة الإنتاجية؛</li> <li>- مواكبة التكنولوجيا؛</li> <li>- توسيع خطوط الإنتاج؛</li> <li>- تبادل الخبرات؛</li> <li>- ارتفاع الحصة السوقية وزيادة الأرباح.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أسعار مرتفعة وغير تنافسية؛</li> <li>- انخفاض القدرات الإنتاجية؛</li> <li>- عدم مسايرة التطورات التكنولوجية؛</li> <li>- انخفاض الحصة السوقية نتيجة المنافسة الشرسة من قبل مجموعات التحالفات الاستراتيجية؛</li> <li>- انخفاض أرباح المؤسسة لعدم قدرتها على التوسع للأسواق الخارجية.</li> </ul> | الأداء                          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

<sup>1</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 322.

(3) سياسة تشجيع الدولة للتحالف: تعتبر سياسة تشجيع التحالفات الاستراتيجية من أهم السياسات التي تقوم بها الدولة، نظرا لما توفره من موارد، خبرات وتكنولوجيا لمؤسسات هذه الدولة والتي تمكنها من تحقيق قوة تنافسية كبيرة تعمل على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات بصفة خاصة و للدولة بصفة عامة. وانطلاقا مما سبق، يمكن اسقاط نموذج الاقتصاد الصناعي على التحالفات الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم ( 22 ): اسقاط نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP) على التحالفات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاقْتباس من:

Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, 2<sup>eme</sup> édition, Groupe De Boeck s.a, , Bruxelles, 2008, p03.

### المطلب الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي

تؤثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي التي تطرقنا إليها سابقا، وسنحاول معرفة هذا التأثير فيما يلي:

#### أولا: تأثير التحالفات الاستراتيجية على التكلفة

إن قيام المؤسسة بنشاطها ينتج عنه مجموعة من التكاليف، ولتخفيض هذه التكاليف يمكن أن نجد الحليف المناسب لذلك، ففي حالة الأبحاث، التكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات استراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، التي تحقق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به، مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع وغيرها.<sup>1</sup>

كذلك يمكن التقليل من تكاليف الصفقة بين الحلفاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق، خاصة عندما يكون التحالف بين طرفين متتابعين لنفس سلسلة القيمة المضافة.<sup>2</sup> ويمكن أن تكون الوفورات في التكاليف كبيرة، إذا ما تم إنتاج المنتجات في مصانع الحلفاء باستخدام أفضل مستويات التقنية المتاحة لديهم، فمقاسمة الموارد أو الشراء معا من الخارج بدلا من بناء المصانع وتشغيلها، يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة بسبب تركيز المؤسسة على نواحي القوة التي تتوفر لديها، وفيما يخص التوزيع ييسر التحالف الاستراتيجي بين المنتجين تحقيق وفورات في مجال النقل.<sup>3</sup>

يسمح التحالف أيضا عند توفير بعض الشروط بإنجاز اقتصاديات السلم للحلفاء، وهو ما تعجز عنه المؤسسة بمفردها على مستوى البحث والتطوير، التوريد، الإنتاج... الخ.<sup>4</sup>

#### ثانيا: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الربحية

يتيح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علاش أحمد، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 240.

<sup>4</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 207.

<sup>5</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 130.



### ثالثاً: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية

تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:<sup>1</sup>

- 1- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛
- 2- اتفاق مؤسستان تملك كل منهما علامة شهيرة على إنتاج منتج مشترك يحمل علامتهما؛
- 3- تحمل المخاطرة في تسويق منتج تتم تنميته حالياً، حيث يساعد التحالف الاستراتيجي أعضائه على تحقيق أهدافهم بسرعة وتكلفة أقل؛
- 4- الحصول على فرصة لتنمية منتجات تحمل علامة المؤسسة الخاصة بها؛
- 5- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛
- 6- الحصول على وضع المورد المفضل للمنتجات؛
- 7- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
- 8- الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة؛
- 9- تنشيط السوق من خلال برامج التدريب المشتركة، وكثيراً ما تفعل المؤسسات ذلك عند إعطاء العميل منتجاً أو كمية معينة؛
- 10- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛
- 11- مساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.

### رابعاً: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الإنتاجية

إن التحالفات الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:<sup>2</sup>

- 1- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- 2- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛
- 3- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- 4- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل؛
- 5- تقاسم المعلومات؛
- 6- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص ص 238، 239.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 243.

## خامساً: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي

قد تتحالف مؤسستين أو أكثر من أجل تطوير مشترك للتكنولوجيا في مجال التصنيع أو تصميم المنتج ويتيح هذا النوع من التحالف الفرصة لتبادل الخبرات فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من المهندسين في مجال التصميم، التطوير والتصنيع، وقد يأخذ التحالف أيضاً شكل توحيد الجهود والتعاون في مجال البحث والتطوير<sup>1</sup>، مما ينعكس على الإبداع التكنولوجي من خلال تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق حيث يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، لذا تتبنى المؤسسات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع التكنولوجي كأسبقية تنافسية لها، وبذلك ينبغي على مثل هذه المؤسسات أن تركز جيداً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير في بداية نشاطها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع التكنولوجي وتقديم منتجات جديدة<sup>2</sup>

كذلك يمتلك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة من خلال خفضه للتكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضاً لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامهم، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف، ويظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي يتمثل في ابتكار تصميمات حديثة مع تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. ومن جهة أخرى يستطيع الإبداع التكنولوجي بأن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ورفع مستوى أدائها التنافسي

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> عطية خلف الموسوي، مرجع سابق، ص 64.

من خلاله جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي بتأثيرها على القوى التنافسية

إن بناء موقع تنافسي للمؤسسة ضد تهديدات القوى التي تشكل المنافسة داخل القطاع هو الهدف المركزي للاستراتيجية التنافسية، كما يعد تغيير قواعد لعبة التنافس التي تحدد جاذبية القطاع لصالح المؤسسة أحد الأهداف النهائية لهذه الاستراتيجية. وتتمثل هذه القواعد في القوى الخمسة وهي المنافسون الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، تهديد المنتجات البديلة والمنافسة بين المؤسسات القائمة. وكلما زادت أي قوة من هذه القوى ازدادت محدودية قدرة المؤسسة على رفع مستوى أدائها التنافسي حيث هذه القوى هي بمثابة تهديدات للمؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن لهذه القوى أن تزيد من قدرات المؤسسة التنافسية عبر عدة استراتيجيات من بينها التحالفات التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنافسي للمؤسسات المتحالفة نتيجة تكامل مواردها وقدراتها كما تعتبر عائقاً لتهديدات هذه القوى.

#### أولاً: دخول منافسون جدد للقطاع

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم للقطاع زيادة في الطاقة، ورغبة في الحصول على حصة من السوق، والتي تمثل جزءاً من الطلب الكلي للقطاع، وهذا يمثل تهديداً بارزاً للمؤسسات القائمة حالياً وبالتالي سوف لن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وخفض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل المنافسة ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد للقطاع، وعلى ردود فعل المنافسين الحاليين في السوق.<sup>2</sup>

وتلعب التحالفات الاستراتيجية دوراً مهماً في تقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسين الجدد، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، خاصة في بيئة اللاتأكد والأسواق ذات فرص نمو عالية<sup>3</sup>، وتعتبر عائقاً من عوائق الدخول أو بالأحرى تندرج عوائق الدخول ضمن التحالفات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> أحمد أحمد النشار، الإبداع التكنولوجي لتعزيز التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، قاعدة البيانات، دار المنظومة، ص 17.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار البيزوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 105.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 18.

وتعتبر عوائق الدخول من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وكذلك من المسببات الرئيسية للتركز فيها<sup>1</sup>، ويعرفها الأب المؤسس لنظرية عوائق الدخول Joe Bain بأنها "مجموعة من العوامل التي تسمح للمؤسسات في قطاع معين بتطبيق أسعار أعلى بتكلفة متوسطة دنيا في الأجل الطويل، دون أن تجذب داخلين جدد."<sup>2</sup>

ويمكن اختصار بعض عوائق الدخول فيما يلي:

**(1) اقتصاديات الحجم:** هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بحجم معين من الإنتاج، حتى تصل تكلفة إنتاجها لحددها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل"، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة، بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة<sup>3</sup>، وينشأ عائق الدخول بسبب عدم قدرة المؤسسات الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير، دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج الصناعة.<sup>4</sup>

**(2) تمييز المنتجات:** يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة، كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق تنويع المؤسسات لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة، بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين، وبالتالي تجعل من الصعوبة على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا منتجاتهم بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة.<sup>5</sup>

**(3) متطلبات رأس المال:** يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة من رأس المال، قد تؤدي إلى عدم وجود منافسين تتوافر لديهم المقدرة المالية الكافية لارتياح مجال هذه الصناعات.<sup>6</sup>

**(4) المزايا المطلقة للتكاليف:** تدل على تميز المؤسسة القائمة بتكاليف أقل من تكاليف المؤسسات الجديدة على كمية الإنتاج المعطاة<sup>7</sup>. تنشأ هذه المزايا للمنشآت القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض أو الحصول على مصادر تمويلية بتكلفة أقل.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> Jean – Louis Levet, L'économie industrielle en évolution, Ed economica, Paris, 2004, p 55.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص ص 59، 60.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 133.

<sup>5</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

<sup>6</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

<sup>7</sup> Jean- Louis Levet, op cit, p 57.

<sup>8</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

**5) اقتصاديات النطاق:** تتمثل اقتصاديات النطاق في أن التكاليف الاجمالية لإنتاج مجموعة من المنتجات من قبل مؤسسة واحدة داخل الصناعة تكون أقل من تكاليف انتاجها من قبل مجموعة من المؤسسات، وبالتالي فإن ذلك يلزم المؤسسات التي تنوي الدخول إلى الصناعة، الاستثمار في أكثر من منتج واحد، حتى تستطيع الوصول إلى مستوى تكاليف المؤسسات الحالية داخل الصناعة.<sup>1</sup>

**6) تكاليف التحول:** إن تكاليف التحول المرتفعة التي يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة ومن ثم يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>2</sup>

**7) التكامل العمودي:** إن التكامل العمودي بين المؤسسات العاملة داخل الصناعة ومؤسسات أخرى مكتملة لها يعتبر عائقا من عوائق دخول مؤسسات جديدة، خاصة إذا تم التكامل مع مؤسسات مسيطرة على الصناعات التي تنشط بها<sup>3</sup>، وهذا التكامل قد يكون نحو الأمام أو نحو الخلف.

وبصفة عامة يمكن القول إن عوائق الدخول يمكن إزالتها من خلال إبداع تكنولوجي هام يمنح

للدخل ميزة خاصة، أو من خلال الدخول بالقوة المالية.<sup>4</sup>

### ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار منتجات القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن

جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بالعناصر التالية:

1- حجم المشتريات في القطاع؛

2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون؛

3- نمطية منتجات القطاع؛

4- ضعف ربحية الزبائن؛

5- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 27.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 139.

<sup>3</sup> Jeremy West, **Barriers to Entry**, The Competition Committee, OECD, October 2005, p 75.

<sup>4</sup> Jean-Marie Chevalier, op cit, p 1551.

<sup>5</sup> بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 6، 7.

ويمكن للمؤسسة أن توجه مبيعاتها لمشتريين أقوىاء في السوق، وتحقق أرباحاً تزيد عن متوسط الأرباح في السوق، بشرط أن تكون أقل المنتجين تكلفة في صناعتها من جهة، أو أن يتمتع منتجها الذي تصنعه بخصائص غير عادية.<sup>1</sup>

إن التحالف الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في زيادة مستوى نوعية المنتجات، فضلاً عن تخفيض مستوى المخزون وتحقيق ميزة كلفوية وتخفيض وقت دورة المنتج بالشكل الذي يجعل تلك المؤسسات تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن وتخضع من قدرتهم التفاوضية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين

تأتي قوة مساومة الموردين من قدرتهم على استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:

1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتقرده بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر؛

2- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة؛<sup>3</sup>

3- الاطلاع الكافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بها؛

4- عدم تركيز خدماتهم على عدد محدود من المؤسسات؛

5- توفر عدد قليل من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.<sup>4</sup>

إن تنسيق الموارد بين الشركاء في التحالف الاستراتيجي يؤثر على القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تكوين تحالف استراتيجي مع شركاء يملكون موارد إضافية يزيد من قوة مجموعة التحالف، ولذلك فإن طريقة تنسيق الموارد مع الشركاء في التحالف بأسلوب الموارد الإضافية يسهم في زيادة القوة التنافسية لمجموعة التحالف، نظراً لأن المؤسسات المتحالفة تحاول تكديس الموارد بطريقة تعمل على تحسين قاعدة الموارد الخاصة بالتحالف الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه تحرم المنافسين من الحصول على نفس الموارد. وبالمقابل فإن طريقة ترتيب الموارد التي تأخذ شكل الموارد التكميلية ستعمل على زيادة قوة مجموعة التحالف، والسبب في ذلك يعود إلى قدرة المؤسسات في الحصول على مدخل الموارد الناقصة المطلوبة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423هـ، ص 141.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 233.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007، ص 60.

<sup>4</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية )، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.

<sup>5</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 228.

#### رابعاً: تهديد المنتجات البديلة

يمكن تعريف المنتجات البديلة بأنها "تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة" قد تلعب المنتجات البديلة دوراً كبيراً لدرجة أنها تهدد منتجات صناعة، أو عدة صناعات معينة وقد تحد من معدلات نموها مستقبلاً، وبشكل خاص إذا وضعت حداً أعلى للأسعار التي تحملها للعملاء وإذا لم تستطع أن تميز منتجاتها بطريقة مناسبة، فإن هذه الصناعة ستعاني من عدم قدرتها على تحقيق الأرباح، وعلى النمو والاستمرار، بمعنى آخر فإنه كلما زادت درجة جاذبية المقابلة بين السعر والأداء للمنتجات البديلة زاد الضغط على أرباح الصناعة القائمة فعلياً، أما عند حدوث العكس فإن المنتجات البديلة لا تحد من ربحية الصناعة.

ومن بين النقاط التي يجب التركيز عليها في هذا المجال هي الاهتمام بالسلع التي تنتج بواسطة صناعات ذات ربحية عالية.

ويزداد الاهتمام بالمنتجات البديلة إذا أدت بعض التطورات إلى زيادة المنافسة في الصناعة، مما قد ينتج عنه انخفاض في السعر، أو تحسين في الأداء أو الجودة.<sup>1</sup>

وفي حالة التحالفات الاستراتيجية تكتسب المؤسسات قدرات كبيرة لتعلم قابليات الآخرين، إضافة إلى تبادل المعلومات التقنية والمشاركة بالموارد مما يساهم في التغلب على المشاكل التي تواجهها المؤسسات خاصة في الأجزاء والمكونات التي يتطلب تصنيعها تكنولوجيا معقدة، وهذا ما يحد من تهديد المنتجات البديلة.<sup>2</sup>

#### خامساً: التنافس على المركز السوقي

يتخذ الصراع بين المتنافسين في السوق الشكل المألوف للتنافس على المركز السوقي باستخدام التكتيكات السعرية المنافسة، التقدم المنافس للمنتجات والإعلانات الهجومية، وترجع أسباب المنافسة المكثفة إلى عدة عوامل منها:

- 1- تعدد المتنافسين، تساويهم أو تقاربهم في الحجم والقوة في السوق؛
- 2- انخفاض معدلات النمو في الصناعة مما يدفع ذوي الطموحات التوسعية إلى الصراع من أجل حصص سوقية أفضل؛

<sup>1</sup> عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 144، 145.  
<sup>2</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 225

- 3- افتقار المنتجات إلى عناصر تميزها عن غيرها؛
  - 4- ارتفاع موانع الخروج من الصناعة، مما يترتب عليه اتجاه المؤسسة إلى التنافس الشديد، على الرغم من قلة الأرباح المحققة؛
  - 5- ارتفاع التكاليف الثابتة وقابلية المنتجات للتلف، مما يغري المنتجين على تخفيض أسعارهم.
- إن مدى التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي، وسنشير إليها باختصار فيما يلي:

**(1) هيكل المنافسة:** تم التطرق إليه سابقاً.

**(2) أحوال الطلب:** تعتبر أحوال الطلب محددًا آخر لقوة المنافسة بين المؤسسات القائمة، إذ أن نمو الطلب سواء عن طريق عملاء جدد أو ارتفاع طلب العملاء الحاليين قد يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة، من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع.<sup>1</sup>

**(3) عوائق الخروج:** هي جميع العوامل التي تعيق المؤسسة على الخروج من القطاع، وذلك حتى في حالة تحملها لخسائر، مما يؤدي إلى حبس المؤسسة داخل القطاع ويجبرها على حرب عنيفة من أجل الحفاظ على بقائها، خاصة إذا كان القطاع يعرف حالة انكماش.<sup>2</sup>

ومن بين هذه العوائق نجد:<sup>3</sup>

- 1- الخسارة الناتجة عن بيع الأصول؛
- 2- الارتباط العلائقي بالصناعة؛
- 3- تكاليف عالية مثل التعويضات التي تدفع للعمال؛
- 4- القيود القانونية والتنظيمية؛
- 5- فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة؛
- 6- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصاً عندما لا تعتمد المؤسسة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على هذه الصناعة في تحقيق دخلها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 173، 174.

<sup>4</sup> عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 151.



إن التحالف الاستراتيجي يساعد المؤسسات الفتية على التغلب على مشكلتي الحداثة والحجم الصغير مما يقلل من احتمالية فشلها في بداية تأسيسها، والمؤسسة الجديدة في الصناعة تستطيع بفضل التحالف الاستراتيجي مع المنافسين الذين تجد لديهم فرصة كبيرة في التعلم وفي الوقت نفسه مخاطرة قليلة تتعلق بالتنافس داخل التحالف على التخلص من مشكلة تطوير إجراءات عمل تنظيمية مناسبة، علاوة على المشاكل المتعلقة باللاتأكد حول نوعية منتجاتها والحصول على القبول الاجتماعي والموارد الكافية مما يجعلها تتمتع بموقف تنافسي مقارب للوضع التنافسي للمؤسسات القائمة في الصناعة.<sup>1</sup> كما يسهل التحالف الاستراتيجي من الوصول إلى المعرفة والموجودات الأخرى التي لا يمكن الحصول عليها من خلال سوق الموارد، مما يجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها أثناء سعيها للحصول على الموارد الضرورية للأداء العالي والبقاء، وبهذا فإن التحالف الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الصمود بوجه المنافسة، علاوة على ذلك فإنه يزيد من قدرتها على المنافسة.<sup>2</sup>

ونشير إلى أن الحكومة لها دور مهم جدا في تغيير قواعد المنافسة بتأثيرها على القوى السابقة من خلال قيامها بالأدوار التالية:<sup>3</sup>

**(1) سلطة التنظيم:** تقوم الدولة مقام منظم للأسواق عن طريق تحديد الضرائب، صياغة قانون العمل إصدار القوانين المتعلقة بحماية البيئة، الرقابة على الصرف والأسعار، وضع معايير موحدة، كما تقوم بتحديد الحصص والرسوم الجمركية، ونشير إلى أن هذه السلطة ليست لتحديد التنظيمات بقدر ما هي فرض للتعليمات على المتعاملين في القطاع.

**(2) الحماية:** يمكن لبعض الحكومات أن تقيم حواجز للدخول من أجل حماية بعض الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية، ويكون هذا الإجراء من خلال اعتماد نظام الحصص أو عن طريق الرسوم الجمركية.

**(3) دور الزبون:** مثلا تشكل الدولة الزبون الرئيسي لمعدات التسليح والعتاد العسكري، وكذا معدات السكك الحديدية.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 225.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 232.

<sup>3</sup> سلاف رحال، محاضرات في استراتيجية المؤسسة موجهة لطلبة سنة أولى ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2008-2009، ص ص 9، 10 (غير منشورة).

**(4) دور المورد:** حيث تظهر الدولة كمورد رئيسي في وضعية محتكر شبه تام لقطاع صناعة ما، إذ تقوم الدولة مقام المورد للصناعات التالية الكهرباء، النقل عبر السكك الحديدية، وغيرها من الصناعات أو القطاعات التي تحتكر فيها الدولة حق مزاوله النشاط الاستراتيجي.

**(5) دور المنافس:** حيث يمكن أن تشكل الدولة تهديدا قويا لمؤسسات القطاع الخاص، فالنقل الجوي الاتصالات، التعليم تعتبر حالات مبرزة لحضور الدولة في الصناعة كمنافس قوي.

**(6) دور المحدد والموحد للشروط في الصناعة:** وذلك لتحقيق المشاريع الكبرى وتحديد المعايير المتبعة في اختيار موردين معينين.

**(7) دور الممول:** والذي يشجع ويقوم بمساعدة بعض المؤسسات في ترقية نشاطها الاستراتيجي.

**(8) دور سياسي:** والذي يمكن أن تؤثر من خلاله على القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال إنشاء أو قطع العلاقات الدبلوماسية، وعلى العكس من ذلك فقد يتجه الدور السياسي للدولة نحو دعم أنشطة المؤسسات من خلال نشاء مناطق حرة للتجارة.

ويمكن توضيح تأثير سياسة الحكومة على قوى المنافسة في الجدول التالي:

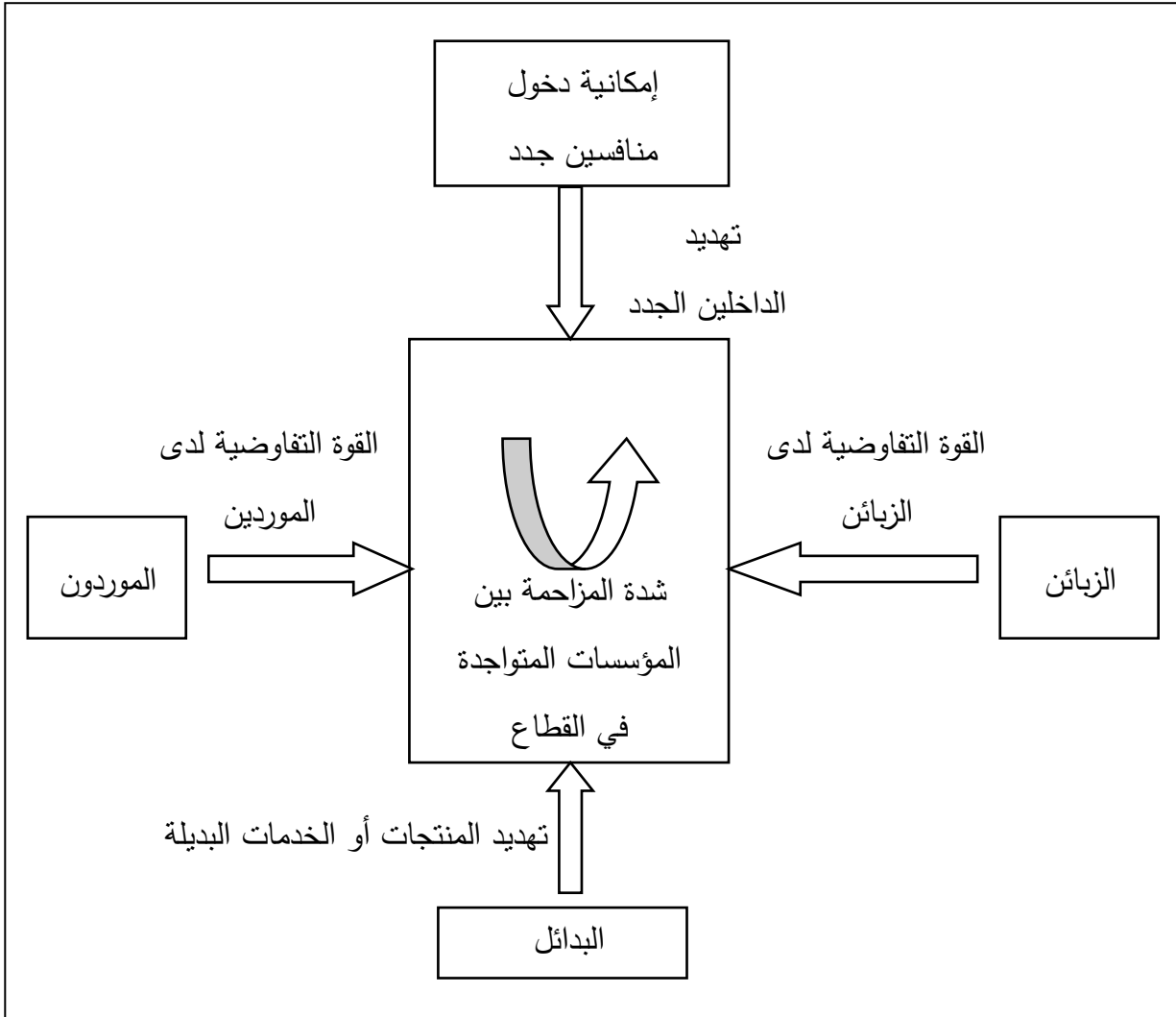
جدول رقم (07): تأثير سياسات الحكومة على قوى المنافسة الخمسة

| القوة التنافسية                           | تأثير سياسة الحكومة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شدة المنافسة في الصناعة                   | - تخفيض المنافسة والمزاخمة بين المؤسسات من خلال تخصيص الموارد لعدد محدود منها؛<br>- خلق مزايا لبعض المؤسسات من خلال إعطاء قروض بفوائد منخفضة؛<br>- تخفيض مجالات التنافس من خلال السيطرة على الأسعار؛<br>- السياسات القطاعية التي تؤثر على معدل نمو الصناعة.                                                                                                                            |
| الداخلون الجدد                            | - تقييد عدد ونوعية المؤسسات المتنافسة في صناعة ما.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المنتجات البديلة                          | - التأثير على المقدرة الإحلالية للمنتجات من خلال التأثير على الأسعار النسبية لها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| قوة المورد والمشتري على التفاوض والمساومة | - الرقابة على عملية استيراد المواد اللازمة تزيد من قوة الموردين والمشتريين على التفاوض، ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي؛<br>- التأثير على قوة التفاوض للبائع أو المشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي؛<br>- يؤدي تحكم الحكومة في أسعار المواد اللازمة للإنتاج إلى زيادة قوة كل من الطرفين ( المورد أو المشتري ) وفقا للسعر الحكومي المفروض. |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا ( إعداد- تنفيذ- مراجعة )، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 163، 164.

انطلاقاً مما سبق لخص Porter القوى السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (23): القوى التنافسية لـ: M. Porter



Source: M. Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1982, p04.

#### المطلب الرابع: تعزيز التحالفات الاستراتيجية للأداء التنافسي بتأثيرها على ماسة M. Porter

إن نموذج ماسة M. Porter يحدد نقاط القوة والضعف في الصناعة، حيث ينطلق في تحليله من المؤسسة باعتبارها وحدة التحليل الأساسية فهذا النموذج يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الصناعة وليست الدول، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها. وتنافسية المؤسسات مرتبطة لحد كبير باستراتيجياتها المتبعة، فالتحالفات الاستراتيجية تعتبر من بين الاستراتيجيات الشائعة والمتبعة التي توسع من المصادر التنافسية للمؤسسات، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على محددات الميزة التنافسية التي تسهم في النهاية في تعزيز أدائها التنافسي. وتتمثل هذه

المحددات في ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة واستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.

### أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

لا يتوقف الأمر على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل والمتمثلة في رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة... الخ، وما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على الأداء التنافسي يتوقف على مدى استمرارية تطوير عوامل الإنتاج<sup>1</sup>، وتقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب تكنولوجيا جديدة، إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصنيع، ففي ظل تعاظم تكلفة التكنولوجيا نقلاً أو تطويراً فإن التحالف الاستراتيجي يعد فرصة لتطبيق ونقل تكنولوجيا جديدة، بتكلفة أقل، كما يزود المؤسسة بمعارف ومهارات من خلال التعلم من الشريك دون التخلي عن قابليات ومهارات المؤسسة<sup>2</sup>، فالتحالف الاستراتيجي يتيح فرصاً لتبادل الخبرات، فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من المهندسين في مجال التصميم، التطوير والتصنيع.<sup>3</sup>

### ثانياً: ظروف الطلب المحلي

يبين **M. Porter** أن ظروف الطلب المحلي ترتبط بحجم الطلب على المنتجات، وردة فعل المستهلكين المحليين للسلعة المنتجة، ومدى قدرة المؤسسات على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث، كذلك فإن طبيعة تركيبة الطلب المحلي قد تخلق ميزة تنافسية من خلال ضغط المستهلكين على المؤسسات للإسراع في التحديث والابتكارات حتى يمكن أن تنافس منتجات المؤسسات الأجنبية. أيضاً استجابة المؤسسات لرغبات المستهلكين يؤدي إلى حيازة ثقة المستهلكين وتوسيع قاعدة السوق لمنتجات المؤسسة.<sup>4</sup>

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 / 2013، ص 46.

<sup>2</sup> جواد محسن الغالبي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 14، 15.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 47.

<sup>4</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 59.

السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة.<sup>1</sup>

وتسهم التحالفات الاستراتيجية في عملية جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن الزبائن، وشبكات التوزيع، المجهزين والناشطين عندما تفكر المؤسسة في دخول أسواق جديدة، ومن خلال التحالف الاستراتيجي يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية فيما يتعلق باختيار المنتجات الملائمة للزبائن، والاستراتيجيات اللازمة لتسويق هذه المنتجات.

وبدلاً من أن تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى، أو بناء مصنع في دولة أجنبية أخرى يمكنها استخدام التحالف الاستراتيجي كوسيلة للدخول إلى أسواق جديدة وكسب زبائن جدد<sup>2</sup>، فمن خلال التحالفات الاستراتيجية تستطيع المؤسسة رفع أدائها التنافسي باستغلالها لظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة.

### ثالثاً: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، والارتباط هنا قد يكون أفقي أو عمودي. بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الانتاجية.

تمكن التحالفات الاستراتيجية من المشاركة بسلسلة القيمة، وتتضمن تشكيل علاقات بعيدة الأمد مع المجهزين أو الموزعين الرئيسيين للمؤسسة من أجل خلق مزايا تنافسية متبادلة، حيث تستطيع المؤسسة اكتساب تكنولوجيا تستخدم في تطوير منتجاتها الحالية، ويكون مستوى الالتزام عالياً، ويميل الشركاء إلى تطوير النشاطات المشتركة في وظائف وعمليات متعددة عادة ما تكون متداخلة، ولذلك فإن هذه العلاقات تخلق تغييراً بمستوى واسع داخل المؤسسات المتحالفة.<sup>3</sup>

وتنقسم هذه العلاقات إلى علاقات أفقية وعمودية:

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 40.

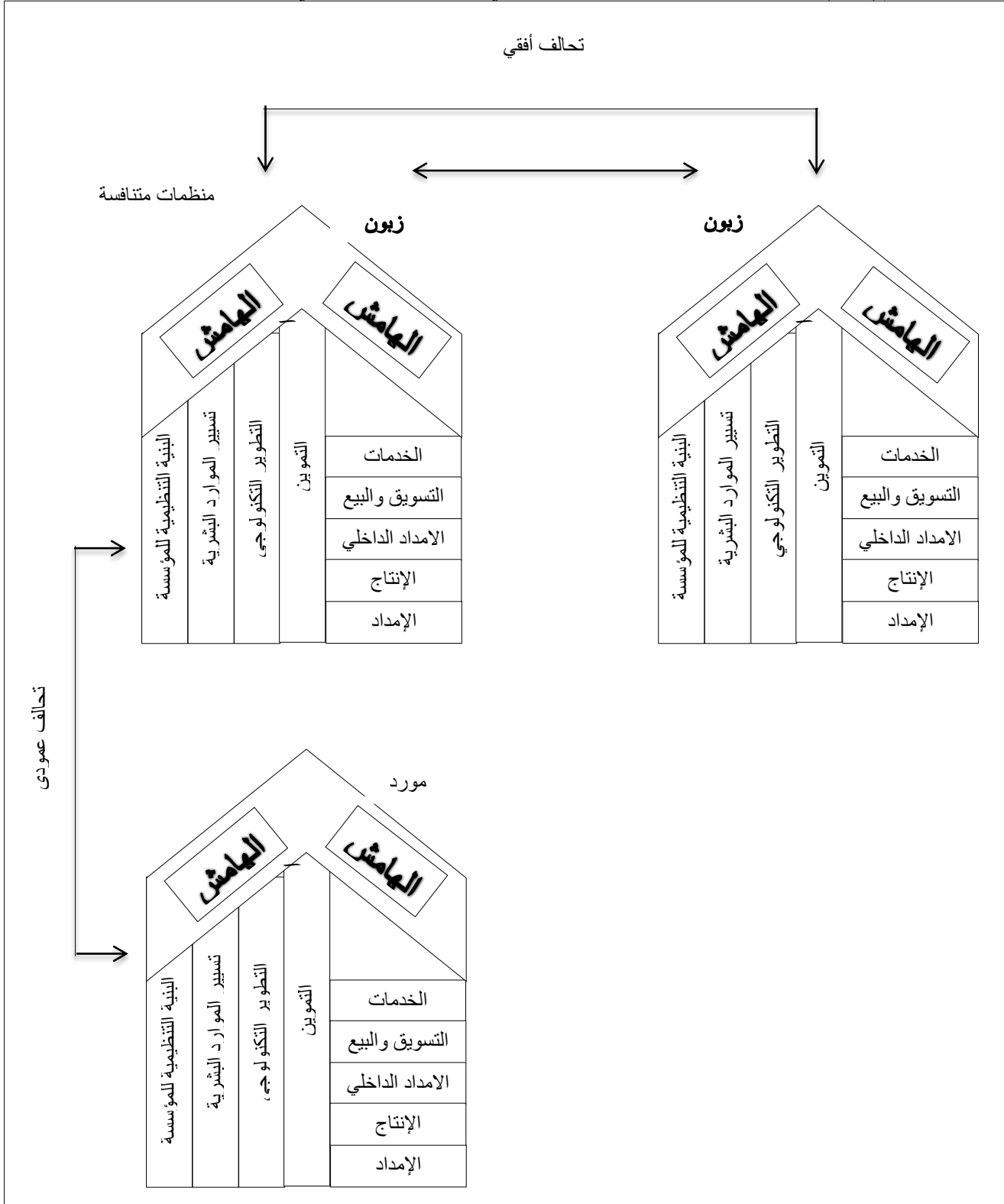
أ- العلاقات الأفقية: وفيها يتم التحالف بين مؤسسات تنتج نفس المنتج، وتقوم هذه العلاقة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إنتاج كميات أكبر، والاستفادة من وفورات الحجم الكبير؛
  - 2- التحالف في منافذ التوزيع مما يسهل الوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق مبيعات أكبر؛
  - 3- استهداف تحقيق كفاءة إنتاجية أعلى؛
  - 4- التغلب على ارتفاع تكاليف البحث والتطوير؛
  - 5- توزيع المخاطر على أكثر من مؤسسة<sup>1</sup>؛
- ب- العلاقات العمودية: من خلالها تتقاسم المؤسسة مواردها وقابلياتها على مستوى مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية.<sup>2</sup>
- يمكن تلخيص سلسلة القيمة للعلاقات السابقة في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> ملاك طاهر مرسي عطية، التحالفات الاستراتيجية التسويقية، قاعدة البيانات، دار المنظومة، ص ص 319، 320.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 316.

شكل رقم (24): سلسلة القيمة الأفقية والعمودية في التحالف الاستراتيجي



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة،

دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 317.

#### رابعاً: استراتيجية وهيكـل المؤسسة والمنافسة

إن هذا المحدد يكمن في الإطار الذي من خلاله يتم التطرق لموضوع كيف تنشأ المؤسسة، وكيف تنظم وتدار وطبيعة المنافسة المحلية، بالإضافة إلى تبني المؤسسات لاستراتيجيات تحافظ من خلالها على المركز التنافسي كالتحالفات الاستراتيجية، أو تحقيق تقدم ملحوظ في الأداء، ومراقبة الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين خاصة أن للمنافسة المحلية دور كبير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال محاولة المؤسسات التقدم، التطور، الابتكار، البحث وتبني استراتيجيات تنافسية.<sup>1</sup>

#### خامساً: الصدفة

مثل ظهور اختراع، ابتكار جديد، التقلبات العالمية الفجائية في الطلب، أسواق المال، الصرف الحروب والأوبئة، حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.<sup>2</sup> وقد تكون امكانيات المؤسسة لا تسمح لها باستغلال هذه الصدفة مما يجعلها تتحالف مع مؤسسات أخرى لها امكانيات ومقومات مكملة.

#### سادساً: الحكومة

تلعب الحكومة دوراً هاماً في خلق تجمعات وسلاسل عقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية للصناعات المختلفة، وفي تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسات كما يؤكد Porter هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، أما الحكومات فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.<sup>3</sup>

كما يبين M. Porter في كتاباته حول دور الحكومة الداعم للتنافسية البلد وتنافسية الصناعات في البلد فإن للحكومة دوراً مؤثراً على المزايا التنافسية الخاصة بالدولة، من خلال السياسات والإجراءات الحكومية التي تعنى بعمليات الرقابة على المؤسسات، والتشريعات الخاصة بموضوع الاندماجات

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> فيصل محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2011/2010، ص 49.

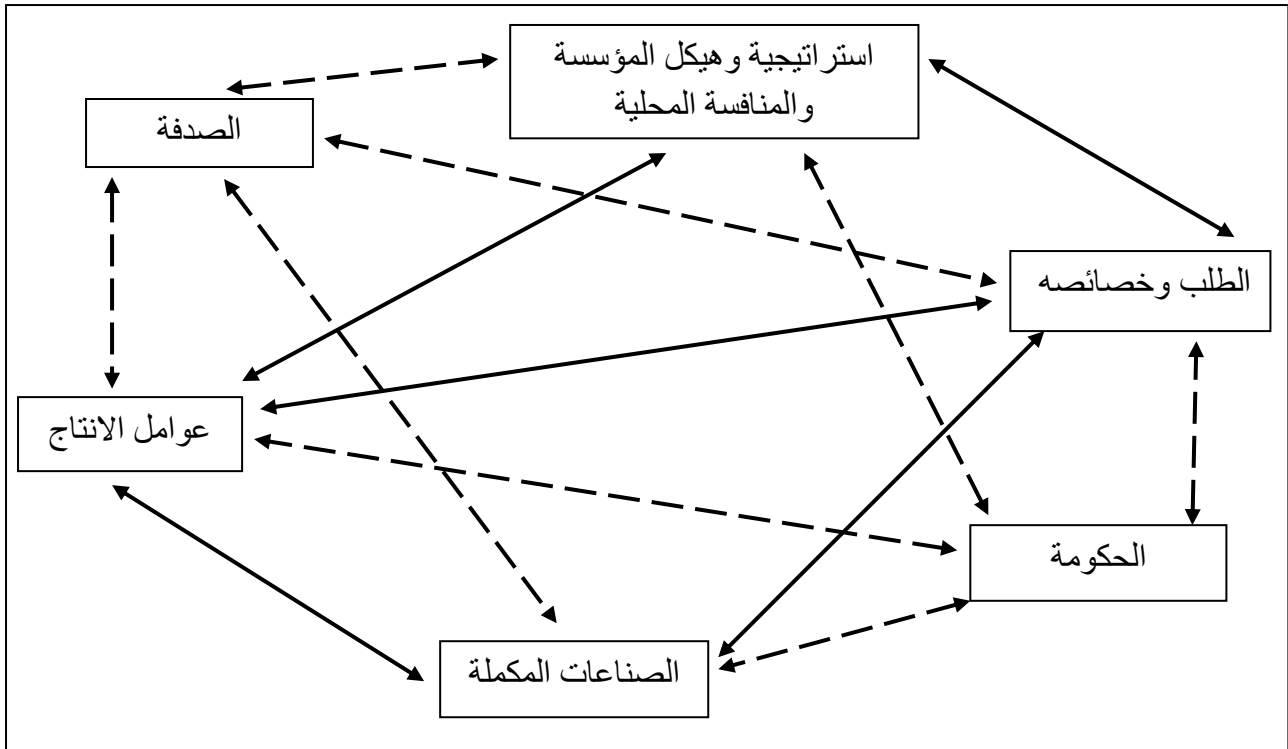
<sup>3</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 / 2013، ص 47.



والتحالفات بين المنتجين ومحاولة سن القوانين المشجعة للمنافسة وتشجيع التنافسية، ويعتبر الدور الحكومي أحد ركائز التنافسية للمنتجات التي يقدمها القطاع الخاص، بالإضافة للمنتجات الحكومية المساندة للقطاعات الإنتاجية في القطاع الخاص، وبالتالي فإن تطور خدمات الحكومة سينعكس إيجاباً على مقدرة القطاعات الإنتاجية لتوفير السلع والخدمات بأكبر كفاية ممكنة.<sup>1</sup>

يمكن توضيح ماسة M. Porter في الشكل التالي:

شكل رقم (25): ماسة M. Porter



Source : M. Porter, **la Concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris,1999, p 175.

<sup>1</sup>عبدالحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 136.

## خلاصة:

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها في ظل تحديات وتطورات البيئة الاقتصادية وما تشهده من احتدام الصراع التنافسي وسيادة مفهوم البقاء في السوق للأقوى.

ومن أجل حفاظ المؤسسات على مكانتها السوقية وتوسيعها يجب عليها تحقيق مستوى أداء عالي من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المالية والبشرية، وقد مر مفهوم الأداء بثلاثة مراحل: المرحلة الأولى مرحلة تفوق الطلب على العرض، المرحلة الثانية مرحلة توازن العرض مع الطلب والمرحلة الثالثة تفوق العرض على الطلب، وكل مرحلة لها خصائصها ومميزاتها، وينقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع هي الأداء الاجتماعي الاقتصادي، الأداء الاستراتيجي والأداء التنافسي.

إن الأداء التنافسي يجسد قدرة المؤسسات على التكيف مع المناخ التنافسي والبقاء فيه في ظل اشتداد حدة المنافسة، ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية الربحية والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة مبيعاتها، التكلفة وتسعى المؤسسة الصناعية إلى تدنيها مقارنة بمنافسيها، الإنتاجية من خلال فعالية المؤسسة الصناعية في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية، الحصة السوقية وتقاس من خلال نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة لمبيعات السوق ككل والإبداع التكنولوجي ومن بين مقاييسه عدد براءات الاختراع، الانفاق على البحث والتطوير، تطوير المنتجات الأصلية وابتكار منتجات جديدة.

ومن أجل رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية عليها إتباع بعض الاستراتيجيات منها استراتيجيات **M. Porter** وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التخصص، بالإضافة إلى استراتيجية التحالف والتي تطرقنا إليها في الفصل الأول.

حيث تعتبر التحالفات الاستراتيجية وفق نموذج الاقتصاد الصناعي سلوك تتبعه المؤسسات الصناعية ولها تأثير على الهيكل وعلى الأداء والأداء التنافسي من خلال تأثيرها على مختلف مؤشرات ذلك تساهم في تعزيز الأداء التنافسي من خلال تأثيرها على القوى التنافسية الخمسة من جهة ومن جهة أخرى على محددات ماسة **M. Porter**.

## الفصل الثالث

# الصناعة الدوائية

المبحث الأول: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية

المبحث الثاني: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية

المبحث الثالث: التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال

المبحث الرابع: التحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر

**تمهيد:**

تعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات على المستوى المحلي والعالمي، وهي صناعة تنافسية بدرجة كبيرة وذات مردود عالي، وتعتبر ثاني صناعة بعد صناعة الأسلحة والبرمجيات، نالت اهتمام كبير في جميع الدول والتي تعود أهميتها إلى أهمية الدواء وارتباطه بصحة الفرد. وتسيطر على هذه الصناعة مؤسسات احتكارية عملاقة تمتلك قدرات عالية في مجال البحث والتطوير.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تشد فيها المنافسة بين مؤسسات الدواء نتيجة تعدد المخابر المحلية والأجنبية بها، وتعدد المستوردون، وقد شهدت هذه الصناعة تحولات وتطورات كبيرة من فترة الاستعمار إلى يومنا هذا.

ويعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الدوائية الجزائرية التي تقدر أهمية التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاولة التكيف معها، ونظرا لأن إمكانياته وقدراته لا تسمح له بذلك قام بإتباع استراتيجية التحالف عبر كامل مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير، إلى الاستثمار ثم الإنتاج، وصولا إلى التسويق، وذلك من خلال البحث عن حلفاء لهم مكانة رائدة في صناعة الدواء. إن لجوء مجمع صيدال لهذا القرار الاستراتيجي سمح له بإبرام الكثير من العقود، خاصة وأنه يتمتع بصورة حسنة وسمعة جيدة لدى المخابر والدول العربية والأجنبية، حيث رأى أن الاحتكاك بهم يكرس خبرته ويزيد من طاقته الإنتاجية، ويساهم في تحسين نوعية وجودة منتجاته باستمرار، وتحقيق أداء تنافسي له من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية.

المبحث الأول: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية

تعتبر الصناعة الدوائية صناعة ذات أهمية كبيرة، وهي تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، وقد شهدت تطورات كبيرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائيةأولاً: تعريف الصناعة الدوائية

تعتبر الصناعة الدوائية جزء من الصناعة الصيدلانية، التي تضم جميع المؤسسات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية، ويمكن تعريفها بأنها "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>

ثانياً: خصائص الصناعة الدوائية

تتميز الصناعة الدوائية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- 1- توافق المواصفات على المستوى الدولي: يجري توافق المواصفات وتطوير مستويات التوافق طبقاً للتقدم العلمي والتكنولوجي للمؤسسات الكبرى، حيث يحدد ذلك من خلال لقاءات المؤتمر الدولي للتوافق؛
- 2- تزايد الاهتمام بالأدوية الجينية: فتصبح بالتالي متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعها بالاسم النوعي للدواء\* وليس بالاسم التجاري\*\*، وهي تنتشر بنسبة تفوق 90% في الدول النامية؛

<sup>1</sup> جلالي ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية- مدخل مقارن: 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 174.

\* الاسم النوعي للدواء: هو اسم تطلقه المؤسسة الدوائية على المنتج الدوائي الذي قامت بتصنيعه، ويصبح ملكاً خاصاً لها .

\*\* الاسم التجاري للدواء: يعتبر اسم المادة الدوائية الفعالة التي يحتويها المنتج الدوائي، فمن الممكن أن نجد أسماء تجارية عديدة تعود جميعها لنفس الاسم النوعي.

- 3- استعانة مؤسسات الدواء الكبرى بوحدة بحثية صغيرة: في إجراء جزئيات بحثية أو تطويرية محددة، ويهدف هذا الاجراء الى الاستفادة القصوى من التنوع والتراكم المعرفي في الوحدات البحثية خارج المؤسسة مع استخدام أقل ما يمكن من موارد بشرية ومادية؛
- 4- بدء العمل بتنفيذ اتفاقيات TRIPS : فالمؤسسات الدوائية العالمية تعتبر محركا رئيسيا لتضمين اتفاقيات التجارة العالمية، الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية والتي تقضي بتطبيق نظام البراءة ليس فقط على عملية التوصل إلى دواء جديد بل أيضا على المنتج الدوائي نفسه، وذلك على مدى فترة حماية البراءة التي لا تقل عن 20 سنة؛<sup>1</sup>
- 5- يتطلب هذا القطاع كثافة في رأس المال، المعرفة والتكنولوجيا: لذلك فإن أكبر المخابر العالمية تتميز بضخامة رأس مالها، بالإضافة لاحتكارها للتكنولوجيا من خلال الاستثمار في الابتكارات والاختراعات التي تعود عليها بحقوق الامتياز؛
- 6- الاعتماد الشديد على التخصص والمهارات العالية والخبرات المتراكمة: هذا ما يجعل المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنقسم بين التخصص في تصنيع الأدوية صعبة المنافسة، أو تركيز نشاطها ومنتجاتها على شريحة معينة من السوق، أو التخصص فقط في الأدوية ذات التكلفة المرتفعة؛
- 7- شدة المنافسة في هذا القطاع: باعتباره مجال مريح وذلك رغم خضوعه لسيطرة وتحكم أضخم المؤسسات والمخابر العالمية؛
- 8- معدلات إنتاجية عالية: وذلك نظرا للكميات الضخمة التي يتم إنتاجها وتسويقها.<sup>2</sup>
- 9- خضوع الصناعة لما يسمى باقتصاديات الحجم وارتفاع درجة التركيز الصناعي وفاعلية البحث والتطوير وموانع الدخول، والسلوك الاحتكاري للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة.
- 10- اعتماد الصناعة الدائم والمستمر على عمليات البحث والتطوير بحيث يطلق عليها صناعة ناتجة عن البحوث، وبما أن صناعة الدواء ذات قيمة مضافة عالية فإن تكنولوجياتها سريعة التأثير بالتقدم العلمي العالمي.<sup>3</sup>

### ثالثا: التحديات التي تواجه صناعة الأدوية

<sup>1</sup> محمد رؤوف حامد، الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية، مجلة مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2005، ص 107.

<sup>2</sup> بشير العلق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 16، 17.

<sup>3</sup> ماجدة أحمد شلبي، اتفاقية حماية الملكية الفكرية Trips وصناعة الدواء في مصر الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ص 900.

تواجه صناعة الأدوية مجموعة من التحديات أهمها:<sup>1</sup>

أ- توافق المواصفات كقضية عولمة: يجري منذ فترة اتجاه المؤسسات الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق مستمر في المواصفات (المواد الخام، المستحضرات، الدراسات الإكلينيكية... الخ)، وقد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل عام 1991، ومن المتوقع ارتفاع المواصفات التي يتم الاتفاق عليها عالمياً، وتمكن المؤسسات الكبرى من هذه المواصفات سواء في البحوث أو الإنتاج يشكل قدراً من التحدي للدول الأقل نمواً.

ب- التحالفات الاستراتيجية: بدأت ظاهرة التحالفات الاستراتيجية في مجال صناعة الدواء تستدعي الانتباه منذ منتصف الثمانينات، وهي في تزايد مستمر، وينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية، وقد تكون هذه التحالفات دائمة أو مؤقتة، ويتزايد الاعتماد على التحالفات الاستراتيجية في الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لمؤسسة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد.

ج- اندماج المؤسسات الكبرى والاستحواذات الدوائية: بدأت مسألة اندماج وشراء المؤسسات الدوائية تجذب بعض المؤسسات كظاهرة منذ الثمانينات، وهذه العملية في تزايد مستمر، فقد لوحظ مؤخراً أن النمو الحاد في مؤسسات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو مؤسسة لوحدها وإنما كان نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ، الأمر الذي أدى إلى احتكار السوق وتركيزها في عدد محدود من المؤسسات.

د- إدارة أنشطة البحث والتطوير: تمثل أنشطة البحث والتطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية لها، وهناك تغيرات مهمة جداً في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة منها:

- 1- إعادة هيكلة أنشطة البحوث والتطوير داخل المؤسسات؛
- 2- إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم؛
- 3- التحالف مع مؤسسات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدود؛
- 4- إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية، مثال تجريب سلسلة من مركبات تحت البحث للمؤسسة نفسها على بكتيريا مقاومة للأدوية يتم فصلها في عدد من المعامل والمستشفيات في دول مختلفة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 924-930.

5- إدخال المبدأ الإداري **Just in time** في أنشطة البحث والتطوير.

هـ- **مسألة الأدوية الجنيسة:** الأدوية الجنيسة هي مكافئ علاجي للدواء الأصلي بسعر أقل، فهي فرصة لتخفيض تكاليف العلاج، وبالتالي تمثل تهديدا لتقليص مكاسب المؤسسات الكبرى صاحبة الاسم التجاري.

### المطلب الثاني: المنتج الدوائي

#### أولا: تعريف المنتج الدوائي

تعرف المنظمة العالمية للصحة (OMS) \* الدواء على أنه "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض."<sup>1</sup>

كما يعرف **المشروع الجزائري الدواء في المادتين 170 و 171** بأنه "كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات استشفائية ووقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا."<sup>2</sup>

وهناك من يرى بأنه "كل مادة كيميائية لها القدرة على تغيير الحالة الفيزيولوجية لأي كائن حي."<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه "مجموعة من الصفات الملموسة التي يشتريها الزبون من أجل الانتفاع منها، وعليه فإن الزبون عندما يفتني المنتج الدوائي فإنه في الواقع يشتري منافع هذا الدواء التي تساعده على إشباع حاجاته ورغباته."<sup>4</sup>

ويعرف بأنه "أي مادة كيميائية من أصل نباتي أو حيواني أو معدني، طبيعية أو تخليقية تستعمل في علاج أمراض الإنسان أو الحيوان أو الوقاية منها."<sup>5</sup>

ويعرف أيضا بأنه "منتجات ذات صفات ملموسة وغير ملموسة يشتريها الزبون لتحقيق الشفاء اللازم للمريض، تحقيق الربحية، الراحة والاطمئنان النفسي للمريض."<sup>6</sup>

\* Organisation mondial de la Santé OMS : المنظمة العالمية للصحة تمثل السلطة التوجيهية والتنسيقية ضمن منظومة الأمم المتحدة فيما يخص المجال الصحي، وهي مسؤولة عن تادية دور قيادي في معالجة المسائل الصحية العالمية وتصميم برنامج البحوث الصحية، وضع القواعد والمعايير وتوضيح الخيارات السياسية المسندة بالبيانات وتوفير الدعم التقني للبلدان ورصد الاتجاهات الصحية وتقييمها.

<sup>1</sup> [http://www.who.int/about/ar\\_consulté](http://www.who.int/about/ar_consulté) le 30/06/2015, à 11h31.

<sup>2</sup> CNES : Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Projet de rapport, Novembre 2001,P21.

<sup>3</sup> Market House Books, **A Dictionnaire of Science**, 5<sup>ème</sup> edition, edition Oxford University Press, Londres, 2005, p257.

<sup>4</sup> عاصم فايز الزعائن، **الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011/2010، ص 26.

<sup>5</sup> نصر أبو الفتوح فريد حسن، **حماية حقوق الملكية في الصناعات الدوائية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 76.

<sup>6</sup> صالح الأغا، وسام النديم، **الصناعات الدوائية في قطاع غزة واقع وأفاق**، المؤتمر الاقتصادي حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 16-17 أكتوبر 2012، ص 10.



من التعاريف السابقة نستنتج بأن الدواء هو عبارة عن مادة كيميائية أصلها نباتي أو حيواني أو معدني وسلعة أساسية بالنسبة للمريض (إنسان أو حيوان) تشبع حاجاته وتحقق له الشفاء.

### ثانياً: خصائص المنتجات الدوائية

تتميز المنتجات الدوائية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المنتجات الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- يعتبر الدواء من السلع الضرورية، ومن أحد الأساسيات في حياة الإنسان؛
- 2- يعتبر الدواء من السلع التي لا يستطيع الإنسان التحكم في الطلب عليها، فهي ليست كالسلع التي تباع وتشتري برغبة من المستهلك، ولا توجد مرونة لقوانين العرض والطلب بها؛
- 3- التركيبة الكيميائية للدواء تمنحه صفة الخطورة، فقد يكون ساماً خاصة في حالة استعماله دون وصفة طبية؛
- 4- يتأثر الدواء بالضوء وبدرجة الحرارة والبرودة؛
- 5- سعر الدواء ثابت ومحدد من طرف الدولة وغير قابل للمساومة؛
- 6- يعتبر الدواء من السلع التي تخضع لقوانين خاصة في المراقبة والجودة؛
- 7- يعتمد الدواء على البحث العلمي والتكنولوجيا سواء في المؤسسة البحثية أو داخل المعامل الخاصة بالبحوث والتطوير في مؤسسات الأدوية نفسها.

### ثالثاً: أنواع الأدوية

تنقسم الأدوية إلى نوعين هما:

- 1) الأدوية الأصلية: تقوم أساساً على ابتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث والدراسات واحتكار حقوق الملكية الفكرية لها، عن طريق تسجيلها كبراءات اختراع، وتصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال صيدلانية واحتكار توزيعها عالمياً بتصريح من المؤسسة المخترعة، وتتفرد بها مؤسسات الدواء العالمية التي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنوياً.
- 2) الأدوية الجنيصة: إن الدواء الجنيص له نفس التركيبة النوعية والكمية للدواء المرجعي (الأصلي) ويحقق نفس الوظائف العلاجية أو الوقائية، الفرق بين الاثنين هو أن الدواء الأصلي يستفيد في إنتاجه

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص ص 288، 289.

وتوزيعه بالحماية القانونية التي تترتب من براءة الاختراع، أما الدواء الجينيس فقد سقطت عنه هذه الحماية بسبب سقوط البراءة بعد مدة استغلال الاختراع تزيد عن 20 سنة.<sup>1</sup> وهو عبارة عن مركبات دوائية مبتكرة بتصريح من المؤسسة العالمية المنتجة وتحت إشرافها (في حالة التصنيع المشترك) وتسويقها تحت نفس الاسم والعلامة التجارية العالمية للمؤسسة الأم، وهو النظام المتبع في معظم الدول النامية، التي لا تزيد عن إنتاج جينيس لهذه الأدوية وتسويقها باسمها العلمي في حالة انتهاء فترة براءتها وسقوطها في الملك العام.<sup>2</sup> والأدوية الجينية هي نسخ من الأدوية ذات الأسماء التجارية التي تملك بالضبط نفس الجرعة والاستخدام والتأثيرات والآثار الجانبية، وطريقة الإعطاء، المخاطر، المأمونية والقوة كما في الدواء الأصلي. وبعبارة أخرى تمتلك آثار دوائية بالضبط كنظيراتها ذات العلامة التجارية.

مثال عن الأدوية الجينية: دواء يستخدم لمرض السكري هو الميتفورمين، اسم العلامة التجارية للميتفورمين هي غلوفاج Glucophage، أيضا يوجد من الأدوية الجينية دواء يستخدم لعلاج ارتفاع ضغط الدم هو ميتوبرولول في حين أن اسم العلامة التجارية لنفس الدواء هي هولوبريسور Lopressor. لقد أصبح الكثير من المستهلكين يشكون في فعالية الأدوية الجينية لأنها غالبا ما تكون أرخص بكثير من إصدارات العلامة التجارية، ولكن في الحقيقة الأدوية الجينية تخضع للرقابة مثلها مثل ذات العلامة التجارية.

فعندما تدخل مؤسسة دواء جديد إلى السوق، تنفق أموال طائلة على البحوث العلمية، التطوير التسويق والترويج لهذا الدواء، ومحاولة لرد هذه التكاليف تمنح للمؤسسة التي طورت هذا الدواء براءة اختراع ذات فترة محددة، وبالتالي فهي تملك الحق الحصري لبيعه طالما أن براءة الاختراع سارية المفعول. ومع اقتراب انتهاء براءة الاختراع تتقدم مؤسسات الأدوية الأخرى بطلبات إلى منظمة الغذاء والدواء الأمريكية للحصول على إذن لإنتاج وبيع صيغة جينية منه. وبما أن هذه المؤسسات لم تدفع تكاليف البحث والتطوير فبإمكانها تحمل تكاليف بيع الدواء بسعر أرخص. وعندما تبدأ مؤسسات متعددة بإنتاج وبيع هذا الدواء تحصل منافسة بين هذه المؤسسات مما يؤدي إلى انخفاض في سعر الدواء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن سويسبي خيرة، العمل الصيدلاني، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013، ص 175.  
<sup>2</sup> نهاد نجيب محمود الطرابيشي، تنافسية صناعة الدواء المصري في ظل المتغيرات الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008/2007، ص 115.

<sup>3</sup> مبادرة الباحثون السوريون، هل الأدوية الجينية جيدة؟ ص ص 2، 3، على الموقع الإلكتروني...<http://www.syr-res.com/article/2525.htm>

المطلب الثالث: مكانة الصناعة الدوائية على المستوى العالمي

تحضى الصناعة الدوائية على المستوى العالمي بأهمية كبيرة، وقد شهدت مجموعة من التغيرات كما عرفت أسواقها نموا ملحوظا ومعتبرا، وهذا ما سنحاول معرفته في هذا المطلب.

أولا: تطور حجم السوق الدوائي العالمي

يعرف السوق العالمي للدواء تطورا ملحوظا وكبيرا في السنوات الأخيرة، ويرجع السبب في ذلك إلى التطور التكنولوجي الذي يساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، والجدول التالي يوضح هذا التطور.

**جدول رقم (08): تطور السوق الدوائي العالمي الوحدة: مليار دولار**

| رقم الأعمال | السنة |
|-------------|-------|
| 334         | 1999  |
| 362         | 2000  |
| 387         | 2001  |
| 427         | 2002  |
| 497         | 2003  |
| 559         | 2004  |
| 601         | 2005  |
| 643         | 2006  |
| 726,4       | 2007  |
| 799         | 2008  |
| 830,6       | 2009  |
| 888,2       | 2010  |
| 964,4       | 2011  |
| 967,4       | 2012  |
| 993,5       | 2013  |
| 1057,2      | 2014  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- <http://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001> consulté le 10 /02/2016.
- Nelly WEINMANN, **R&D des compagnies pharmaceutiques**, Etudes , ministère de l'économie, Janvier 2008, p 06.

تشير التوقعات بأن قيمة سوق المنتجات الدوائية سيتضاعف في أفق 2020 إلى 1300 مليار دولار مما يعزز من سيطرة هذه المؤسسات العملاقة، ويفتح المجال للاستثمار خاصة في الدول السائرة النمو.<sup>1</sup>

ثانيا: الحصة السوقية لأكبر الأسواق العالمية:

بالرغم من وجود حوالي 12000 مؤسسة دواء حول العالم، إلا أن 41.9% من السوق الدوائي العالمي تسيطر عليه عدد محدود من المؤسسات الدوائية العملاقة وهذا لسنة 2013 (أنظر الجدول أدناه).

**جدول رقم(09): الحصة السوقية لأهم الأسواق العالمية**

| الحصة من السوق العالمي لسنة 2013 | الحصة من السوق العالمي لسنة 2012 | الحصة من السوق العالمي لسنة 2008 | الحصة من السوق العالمي لسنة 2002 |                            |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 38.2%                            | 38.2%                            | 37.6%                            | 49%                              | الولايات المتحدة الأمريكية |
| 9.4%                             | 11.7%                            | 9.9%                             | 12%                              | اليابان                    |
| 7.2%                             | 5.8%                             | -                                | -                                | الصين                      |
| 5.1%                             | 4.7%                             | 5.3%                             | 6%                               | المانيا                    |
| 4.4%                             | 4.3%                             | 5.5%                             | 5%                               | فرنسا                      |
| 3.3%                             | 3%                               | 3.3%                             | 4%                               | إيطاليا                    |
| 2.6%                             | 2.6%                             | 2.4%                             | 2%                               | كندا                       |
| 2.6%                             | 2.5%                             | 2.9%                             | 3%                               | المملكة المتحدة            |
| 2.5%                             | 2.5%                             | -                                | -                                | البرازيل                   |
| 2.4%                             | 2.3%                             | 2.9%                             | 2%                               | اسبانيا                    |
| 2.4%                             | -                                | -                                | -                                | كندا                       |
| 41.9%                            | 77.6%                            | 69.8%                            | 83%                              | المجموع                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- <http://www.memopage.com/bourse/QZP87KW5/M124.pdf>
- Groupe LEEM, **Les Entreprises du Médicaments, Les entreprises du médicament en France :Bilan Economique**, Edition 2014, p 33.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى بحصة سوقية مرتفعة قدرت سنة 2002 بـ 49% ، أي تقريبا نصف السوق العالمي تسيطر عليه الولايات المتحدة الأمريكية

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال أفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص 23.

وتناقصت بعدها حصتها السوقية لتبلغ 37.6 % سنة 2008، ثم ارتفعت سنة 2012 لتبلغ 38.2 % وتستقر بعدها في سنة 2013.

كما نلاحظ أن الحصة السوقية لهذه الأسواق قدرت سنة 2002 بـ 83% ثم انخفضت بعد ذلك وبلغت نسبة 69.8 % سنة 2008، وارتفعت سنة 2012 و قدرت بـ 77,6%، بينما في سنة 2013 انخفضت انخفاض شديد وبلغت نسبة 41.9%، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة المنافسة وإعادة توزيع الحصص السوقية على مختلف الأسواق، وتوجه الصناعة الدوائية نحو صناعة المنتجات الجينية باعتبارها منتجات ذات تكلفة منخفضة.

ويمكن توضيح رقم الأعمال والحصة السوقية لأهم مؤسسات إنتاج الدواء في العالم لسنة 2013 في الجدول التالي:

**جدول رقم (10): الحصة السوقية لأكبر مؤسسات إنتاج الدواء في العالم**

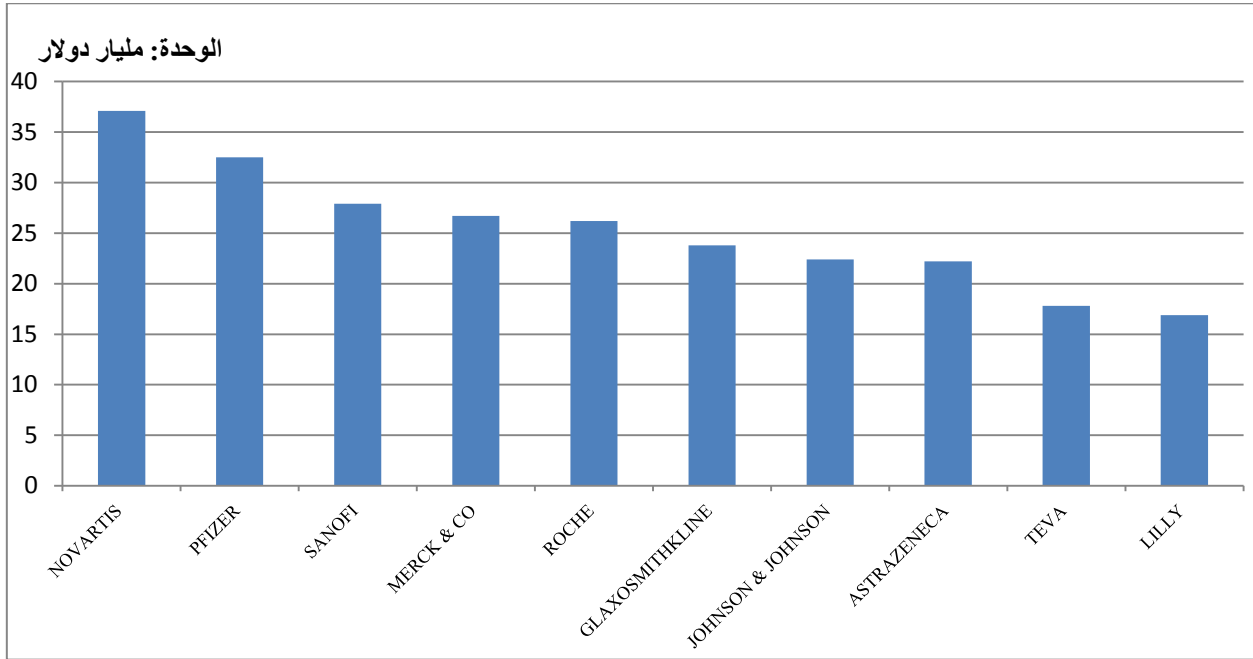
الوحدة: مليار دولار

| المؤسسة                           | رقم الأعمال لسنة 2013 | الحصة من السوق لسنة 2013 |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| NOVARTIS (سويسرا)                 | 37.1                  | 5.8%                     |
| PFIZER (الوم أ)                   | 32.5                  | 5.1%                     |
| SANOFI (فرنسا)                    | 27.9                  | 4.4%                     |
| MERCK & CO (الوم أ)               | 26.7                  | 4.2%                     |
| ROCHE (سويسرا)                    | 26.2                  | 4.1%                     |
| GLAXOSMITHKLINE (المملكة المتحدة) | 23.8                  | 3.7%                     |
| JOHNSON & JOHNSON (الوم أ)        | 22.4                  | 3.5%                     |
| ASTRAZENECA (المملكة المتحدة)     | 22.2                  | 3.5%                     |
| TEVA (اسرائيل)                    | 17.8                  | 2.8%                     |
| LILLY (الوم أ)                    | 16.9                  | 2.6%                     |
| المجموع                           | 253.5                 | 39,7%                    |
| المؤسسات الأخرى                   | -                     | 60,3%                    |

Source:Groupe LEEM, Les Entreprises du Médicaments, Les entreprises du médicament en France :Bilan Economique, Edition 2014, p35 . بتصرف

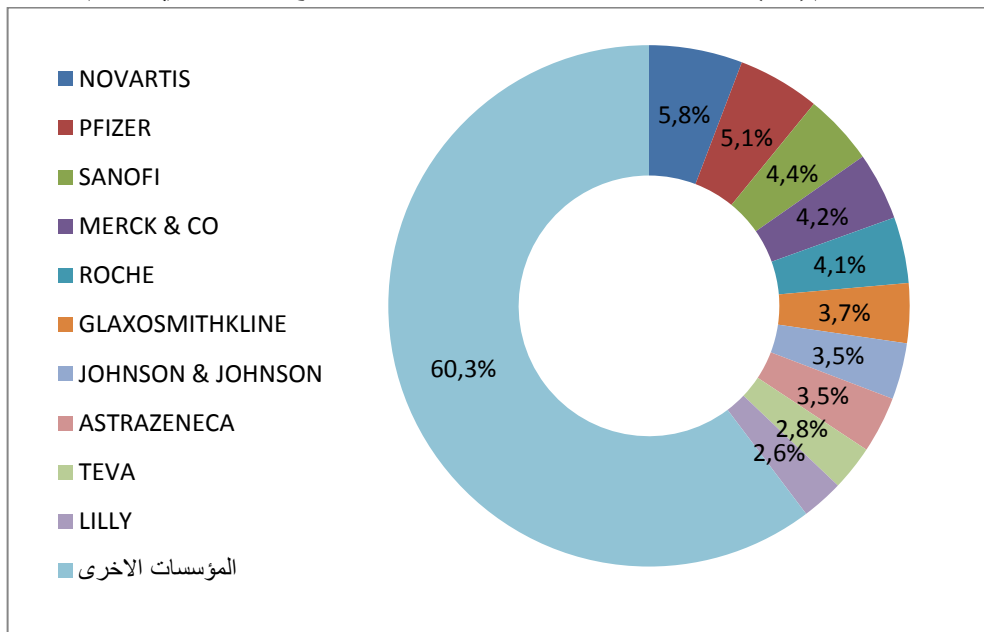
للتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول أعلاه في الشكلين اللاحقين.

شكل رقم (26): تطور رقم أعمال مؤسسات انتاج الدواء العالمية لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

شكل رقم (27): الحصة السوقية لأكبر مؤسسات انتاج الأدوية في العالم



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن أغلب المؤسسات الرائدة في صناعة الدواء هي مؤسسات أمريكية، تأتي في مقدمة الترتيب مؤسسة **NOVARTIS** السويسرية برقم أعمال يقدر بـ 37.1 مليار دولار وبحصة سوقية تقدر بـ 5.8%، تليها مؤسسة **PFIZER** الأمريكية برقم أعمال يقدر بـ 32.5 مليار دولار

وحصة سوقية تقدر بـ 5.1 %، ونشير إلى أن مؤسسة **PFIZER** هي أكبر مؤسسة لصناعة الأدوية في العالم وتتخذ من مدينة نيويورك مقرا لها، ثم تتدرج بعد ذلك بقية أكبر المؤسسات.

### ثالثا: أكبر تحالفات المجمعات الدوائية

إن محددات تنافسية المؤسسات الدوائية تتمثل في النسبة المرتفعة لموازنة البحث والتطوير التي لا تستطيع مؤسسة بحد ذاتها أن تتحملها لوحدها، مما دفعها إلى اتباع استراتيجية التحالف من أجل توسيع حصتها السوقية واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها باقتحام أسواق جديدة.

وقد بدأت ظاهرة التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات الأدوية العالمية منذ منتصف الثمانينات سواء في مجال البحوث، الإنتاج أو التسويق، وهي في تزايد مستمر، هذا ما يؤدي في النهاية إلى تركيز صناعة الدواء في أيدي عدد قليل من المؤسسات واستحواذها على أكبر الحصص السوقية.

ويبين الجدول التالي مختلف تحالفات المجمعات الدوائية العالمية في الفترة 1995-2014.

#### جدول رقم(11): أكبر تحالفات المجمعات الدوائية

| السنة | الحليف الأول        | الدولة          | الحليف الثاني          | الدولة          | المجمع الناتج                     |
|-------|---------------------|-----------------|------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1995  | Glaxo               | المملكة المتحدة | Wellcome               | المملكة المتحدة | Glaxo-Wellcome                    |
|       | Hoechst             | ألمانيا         | Marion Merrel Dow      | وم أ            | Hoechst Marion Roussel            |
|       | Janssen             | وم أ            | Cilag                  | وم أ            | Janssen-Cilag                     |
|       | Rhone-Poulenc Rorer | فرنسا           | Fisons                 | ألمانيا         | Rhone-Poulenc Rorer               |
| 1996  | Ciba-Geigy          | سويسرا          | Sandoz                 | سويسرا          | Novartis                          |
| 1997  | Nycomed             | النرويج         | Amersham               | المملكة المتحدة | Nycomed-Amersham                  |
|       | Roche               | سويسرا          | Boehringer Mannheim    | ألمانيا         | Roche                             |
| 1999  | Astra               | سويسرا          | Zeneca                 | سويسرا          | Astra Zeneca                      |
|       | Sanofi              | فرنسا           | Synthelabo             | فرنسا           | Sanofi Synthelabo                 |
|       | Rhône-Poulenc Rorer | فرنسا           | Hoechst Marion Roussel | ألمانيا         | Aventis                           |
| 2000  | Glaxo Wellcome      | المملكة المتحدة | Smith Kline Beecham    | المملكة المتحدة | Glaxo SmithKline                  |
|       | Pfizer              | وم أ            | Warner-Lambert         | وم أ            | Pfizer                            |
| 2001  | Pharmacia & Upjohn  | وم أ            | Monsanto               | السويد          | Pharmacia corporation             |
|       | Pierre Fabre        | فرنسا           | BioMérieux Alliance    | فرنسا           | BioMérieux Alliance- Pierre Fabre |
| 2002  | Amgen               | وم أ            | Lmmunex                | وم أ            | Amgen                             |
| 2003  | Pfizer              | وم أ            | Pharmacia              | وم أ            | Pfizer                            |
|       | Biogen              | وم أ            | Idec Pharmaceuticals   | وم أ            | Biogen Idec Inc                   |
| 2004  | Sanofi-synthelabo   | فرنسا           | Aventis                | فرنسا           | Sanofi-aventis                    |
|       | UCB Pharma          | بلجيكا          | Celltech               | المملكة المتحدة | UCB Pharma                        |
| 2004  | Boiron              | فرنسا           | Dolisos                | فرنسا           | Boiron                            |
| 2005  | Fujisawa            | اليابان         | Yamanouchi             | اليابان         | Astellas Pharma                   |
|       | Solvay              | بلجيكا          | Fournier               | فرنسا           | Solvay                            |
|       | Daiichi             | اليابان         | Sankyo                 | اليابان         | Daiichi-sankyo                    |
|       | Sandoz              | سويسرا          | Hexal                  | ألمانيا         | Sandoz                            |
|       | Teva                | اسرائيل         | Ivax                   | وم أ            | Teva                              |

|                  |                 |                     |          |                 |      |
|------------------|-----------------|---------------------|----------|-----------------|------|
| Novartis         | وم أ            | Chiron              | سويسرا   | Novartis        |      |
| Bayer schering   | ألمانيا         | Schering            | ألمانيا  | Bayer           |      |
| Nycomed          | ألمانيا         | Altana              | الدنمارك | Nycomed         | 2006 |
| UCB Pharma       | ألمانيا         | Schwarz             | بلجيكا   | UCB Pharma      |      |
| Merck serono     | إيطاليا         | Serono              | ألمانيا  | Merck KGaA      |      |
| Schering –plough | هولندا          | Organon             | وم أ     | Schering plough |      |
| Mylan            | ألمانيا         | Merck génériques    | وم أ     | Mylan           | 2007 |
| Celgène          | وم أ            | Pharmion            | وم أ     | Celgène         |      |
| Daiichi-sankyo   | الهند           | Ranbaxy             | اليابان  | Daiichi-sankyo  | 2008 |
| Pfizer           | وم أ            | Wyeth               | وم أ     | Pfizer          |      |
| Merck&Co         | وم أ            | Schering-Plough     | وم أ     | Merck&Co        |      |
| Roche            | وم أ            | Genentech           | سويسرا   | Roche           | 2009 |
| Sanofi-aventis   | فرنسا           | Oenobiol            | فرنسا    | Sanofi-aventis  |      |
| Abbott           | بلجيكا          | Solvay              | وم أ     | Abbott          |      |
| Novartis         | وم أ            | Alcon               | سويسرا   | Novartis        | 2010 |
| Teva             | وم أ            | Ratiopharm          | اسرائيل  | Teva            |      |
| Sanofi-aventis   | وم أ            | Genzyme             | فرنسا    | Sanofi-aventis  | 2011 |
| Takeda           | سويسرا          | Nycomed             | اليابان  | Takeda          |      |
| Teva             | وم أ            | Cephalon            | اسرائيل  | Teva            | 2011 |
| Lehning          | فرنسا           | Phytosynthèse       | فرنسا    | Lehning         | 2012 |
| Ipsen            | المملكة المتحدة | Syntaxin            | فرنسا    | Ipsen           | 2013 |
| Actavis          | وم أ            | Forest laboratories | أيرلندا  | Actavis         | 2014 |

Source :Les entreprises du médicament en France, Bilan économique, édition 2014,p37.

### المطلب الرابع: الصناعة الدوائية الجزائرية

ظهرت غالبية المؤسسات الجزائرية الدوائية الخاصة (78% من مجموع المؤسسات) بعد سنة 2000 وخاصة بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية، بعد ما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف المؤسسات العمومية. وتعرف الصناعة الدوائية الجزائرية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجنب عرب وأوروبيين للسوق الجزائري، خاصة من خلال عقود التحالف مع المتعاملين المحليين وبالأخص مجمع صيدال، وإنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة والتجهيز.<sup>1</sup>

### أولا: نشأة الصناعة الدوائية الجزائرية

تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة حديثة مقارنة بغيرها من الدول، ويعتبر القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة إذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي لم يدخل هذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، وهي تغطي نسبة قليلة من حجم السوق الوطني رغم الجهود المبذولة خاصة من طرف القطاع العام.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.



وقد مرت الصناعة الدوائية الجزائرية بأربع مراحل هي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: خلال فترة الاستعمار.

المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى 1982.

المرحلة الثالثة: من سنة 1983 إلى 1987.

المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى يومنا هذا.

**(1) المرحلة الأولى خلال فترة الاستعمار:** في هذه المرحلة كانت صناعة الأدوية في الجزائر محصورة على مؤسسة BIOTIC، والتي أنشأت في سنة 1952، ومع الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد هو مؤسسة FARMAL سنة 1962.

**(2) المرحلة الثانية من سنة 1962 إلى سنة 1982:** في هذه المرحلة تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية P.C.A سنة 1963 وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف على قطاع توزيع الأدوية وعلى مؤسستي BIOTIC و FARMAL لصناعة الأدوية منذ عام 1965، تلتها وحدة الحراش الصناعية منذ عام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية الجزائرية تحتكر استيراد الأدوية، وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر من حيث الإنتاج، البيع والتوزيع. كما قامت بتأهيل اليد العاملة و تطوير وتحديث وسائل الانتاج.

كما عكفت الجزائر في هذه المرحلة على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تحديث صناعة الأدوية من خلال تكوين عدد كبير من الصيادلة في البلدان الأوروبية. كما شرعت في إنجاز مشاريع صناعية جديدة، حيث قامت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (S.N.I.C) بإنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، كما تم إنشاء مؤسسة سوكوتيد SOCOTHYD سنة 1969. أيضا تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور PASTEUR.

ونشير إلى أن مشروع المضادات الحيوية بالمدينة لم يتم الانطلاق فيه إلا في سنة 1988، بعد ما كان من المفترض الانطلاق فيه في نهاية السبعينات، أيضا معهد باستور PASTEUR بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

**(3) المرحلة الثالثة من سنة 1983 إلى سنة 1987:** هذه المرحلة جاءت بعد مرحلة إعادة هيكلة

المؤسسات، والتي تهدف إلى:

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

1- فصل وظيفة البيع عن وظيفة الإنتاج؛

2- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.

وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات هي:

أ- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع: وهي ENAPHARM بالوسط، ENCOPHARM بالشرق وENOPHARM بغرب البلاد، كما قامت كل من مؤسسة ENAPHARM وENCOPHARM بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية هي وحدة شرشال لإنتاج أدوية غسيل الكلى Le concentré d'Hymodialyse والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل Sirops ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص Comprimés.

ب- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية.

ج- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال SAIDAL: والتي استحوذت على كل من مؤسستي BIOTIC, PHARMAL ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة La SANIC.

4) المرحلة الرابعة من سنة 1988 إلى اليوم: بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وأيضا صدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين تسمح بتدخل القطاع الوطني والأجنبي في الاستيراد، إنتاج الأدوية والتوزيع بالجملة.

إن قانون النقد والقرض يستعمل مفهوم وكلاء أي متعاملون خواص مقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في مدة لا تتجاوز سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 للمخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A).

كان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد ألغي سنة 1992، وتم تعويضه بـ "رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية" بموجب مرسوم وزاري صدر في جويلية 1992. وبموجب هذا المرسوم تم رفع الحصار عن القطاع الخاص لصناعة الأدوية، وهذا ما سمح باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب للقطاع، أيضا خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام (مؤسسات التوزيع الثلاثة) ومؤسسة ENEMEDI يعاني من صعوبات مالية ومنافسة شديدة، حيث تم حلها سنة 1997.

كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على أثرها المؤسسات الثلاثة وعوضت بمؤسسات جديدة هي SMEDAL متخصصة في مجال الاستيراد، DIGROMED مؤسسة متخصصة في مجال التموين بالجملة ومؤسسة ENDIMED لتموين بالتجزئة. إضافة لذلك نجد مؤسسة ENIE

لإنتاج الأجهزة الكهربائية تقوم بإنتاج التجهيزات الطبية (أجهزة الأشعة)، ومؤسسة ENAVA لإنتاج الزجاج وفرعها NOVER (إنتاج كراسي طب الأسنان).

### ثانيا: دراسة سوق الأدوية في الجزائر

سنحاول دراسة سوق الأدوية في الجزائر من خلال التطرق لما يلي:

**1) تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر:** يعتبر السوق الدوائي الجزائري ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد إفريقيا الجنوبية ومصر، وهو في نمو متزايد بسبب زيادة نمو السكان، وارتفاع مستوى الخدمات الصحية، وعدم قدرة مجمع صيدال (القطاع العام) على تغطية كل الخدمات الصحية أدى إلى دخول متعاملين إلى السوق الجزائري وزيادة المنافسة التي زادت من حجم السوق.

وسنوضح تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم(12): تطور سوق الأدوية في الجزائر الوحدة: مليار دج

| السنة | السوق الإجمالي |        | الأدوية الأصلية |        | الأدوية الجينية |        |
|-------|----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|
|       | القيمة         | النسبة | القيمة          | النسبة | القيمة          | النسبة |
| 2002  | 59             | 61%    | 36              | 61%    | 23              | 39%    |
| 2003  | 70             | 61%    | 43              | 61%    | 27              | 39%    |
| 2004  | 77             | 68%    | 52              | 68%    | 25              | 32%    |
| 2005  | 85             | 66%    | 56              | 66%    | 28              | 34%    |
| 2006  | 103            | 70%    | 72              | 70%    | 31              | 30%    |
| 2009  | 170            | 65%    | 110             | 65%    | 60              | 35%    |
| 2011  | 293            | 65%    | 190             | 65%    | 103             | 35%    |
| 2013  | 352            | 65%    | 229             | 65%    | 123             | 35%    |

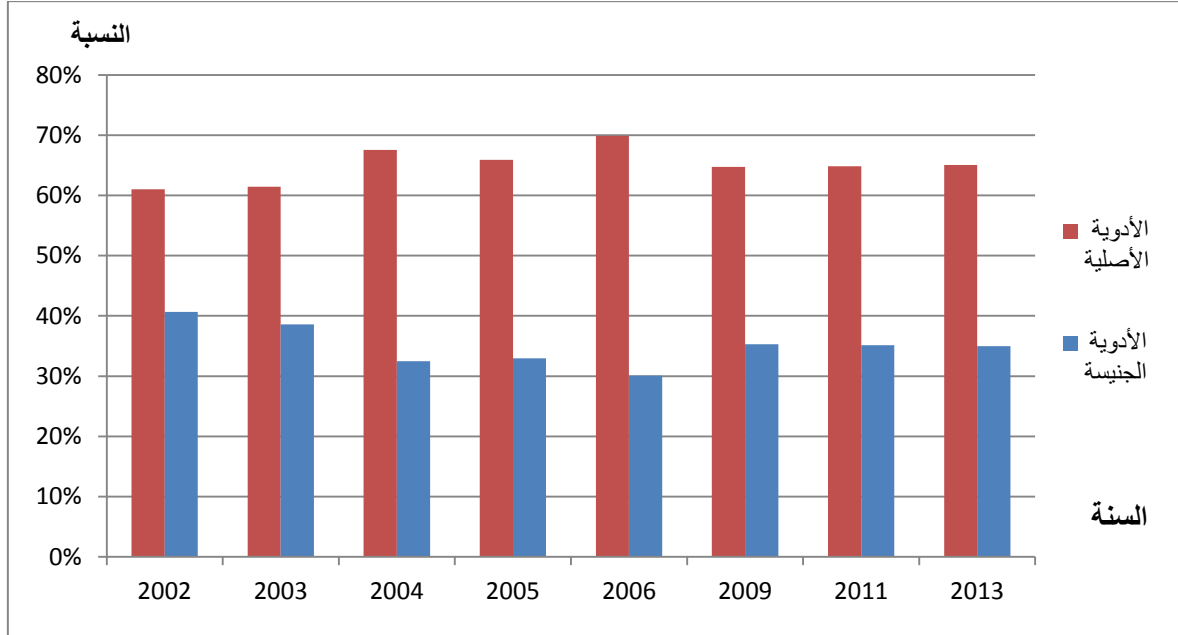
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-Rapports sectoriels N°1, L'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Janvier 2011, p 23.

- سامية لحول وزكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-29 نيسان، 2009، ص 04.

يمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

شكل رقم(28): تطور الدواء الأصلي والجنيس في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن السوق الجزائري للصناعة الدوائية عرف نموًا متزايدًا خلال السنوات المذكورة، ففي سنة 2002 قدرت قيمة السوق الجزائري بـ 59 مليار دينار جزائري، لتتزايد بعد ذلك إلى أن تبلغ 352 مليار دينار جزائري خلال سنة 2013، وهذا بزيادة مقدرة بـ 293 مليار دينار جزائري، ويرجع السبب إلى زيادة استهلاك الدواء بسبب زيادة نمو السكان.

أما بالنسبة للمنتجات الأصلية والجنيسة نلاحظ سيطرة المنتجات الأصلية على السوق الجزائري، فأكثر من نصف السوق تسيطر عليه المنتجات الأصلية ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباط السوق الجزائري بنسبة كبيرة بالمخابر الأجنبية وخاصة الفرنسية منها.

### ثالثًا: تطور واردات الجزائر من الأدوية

تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة غير قادرة على تلبية الطلب المحلي من الدواء، وهي تعتمد بنسبة كبيرة على الواردات سواء في المنتجات النهائية أو في المادة الأولية لتلبية الطلب المتزايد وهي في تزايد مستمر، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

## جدول رقم(13): تطور واردات الجزائر من الأدوية

الوحدة: مليون دولار

| السنة | الواردات | السنة   | الواردات |
|-------|----------|---------|----------|
| 2000  | 457      | 2008    | 1845     |
| 2001  | 492      | 2009    | 1734     |
| 2002  | 620      | 2010    | 1665     |
| 2003  | 615      | 2011    | 1730     |
| 2004  | 877      | 2012    | 1829     |
| 2005  | 1069     | 2013    | 2340     |
| 2006  | 1185     | 2014    | 2600     |
| 2007  | 1445     | المجموع | 20503    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية.

## وثائق من المديرية العامة للجمارك.

و ترتبط الجزائر بعشرة دول موردة للمنتجات الدوائية هي: فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، الأردن، ألمانيا، النمسا، بريطانيا، الدنمارك، هولندا وسويسرا بنسبة تتراوح ما بين 84 % إلى 90% من إجمالي الواردات وهي نسبة كبيرة جدا، وتعتبر فرنسا الدولة الأولى المعتمد عليها في التوريد من بين دول الاتحاد الأوروبي، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

جدول رقم(14): الدول الموردة للمنتجات الدوائية للجزائر

الوحدة: مليون دولار

| السنة | الترتيب  | 1     | 2        | 3        | 4        | 5        | 6       | 7        | 8        | 9        | 10      | المجموع | الإجمالي |
|-------|----------|-------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|
| 2000  | الدولة   | فرنسا | إيطاليا  | اسبانيا  | الأردن   | ألمانيا  | النمسا  | بريطانيا | الدنمارك | هولندا   | سويسرا  |         |          |
|       | الواردات | 282   | 25       | 19       | 17       | 14       | 13      | 12       | 10       | 10       | 10      | 412     | 457      |
|       | النسبة   | %62   | %5       | %4       | %4       | %3       | %3      | %3       | %2       | %2       | %2      | %90     | %100     |
| 2001  | الدولة   | فرنسا | إيطاليا  | الأردن   | بريطانيا | اسبانيا  | ألمانيا | الدنمارك | هولندا   | النمسا   | سويسرا  |         |          |
|       | الواردات | 297   | 32       | 22       | 20       | 16       | 14      | 13       | 12       | 11       | 9       | 446     | 492      |
|       | النسبة   | %60   | %6       | %4       | %4       | %3       | %3      | %3       | %2       | %2       | %2      | %89     | %100     |
| 2002  | الدولة   | فرنسا | إيطاليا  | الأردن   | اسبانيا  | بريطانيا | ألمانيا | هولندا   | إ اوروبي | الدنمارك | النمسا  |         |          |
|       | الواردات | 343   | 38       | 35       | 24       | 21       | 17      | 14       | 14       | 14       | 12      | 532     | 620      |
|       | النسبة   | %55   | %6       | %6       | %4       | %3       | %3      | %2       | %2       | %2       | %2      | %85     | %100     |
| 2003  | الدولة   | فرنسا | الأردن   | إيطاليا  | بريطانيا | ألمانيا  | اسبانيا | سويسرا   | الهند    | بلجيكا   | تركيا   |         |          |
|       | الواردات | 348   | 39       | 33       | 28       | 26       | 26      | 14       | 13       | 10       | 10      | 547     | 615      |
|       | النسبة   | %57   | %6       | %5       | %5       | %4       | %4      | %2       | %2       | %2       | %2      | %89     | %100     |
| 2004  | الدولة   | فرنسا | الأردن   | إيطاليا  | بريطانيا | اسبانيا  | ألمانيا | الو م أ  | الدنمارك | سويسرا   | الهند   |         |          |
|       | الواردات | 492   | 54       | 45       | 44       | 41       | 31      | 19       | 19       | 17       | 15      | 777     | 877      |
|       | النسبة   | %56   | %6       | %5       | %5       | %5       | %4      | %2       | %2       | %2       | %2      | %89     | %100     |
| 2005  | الدولة   | فرنسا | إ اوروبي | إيطاليا  | الأردن   | بريطانيا | اسبانيا | ألمانيا  | سويسرا   | الدنمارك | تركيا   |         |          |
|       | الواردات | 556   | 56       | 56       | 54       | 50       | 46      | 42       | 24       | 20       | 20      | 924     | 1069     |
|       | النسبة   | %52   | %5       | %5       | %5       | %5       | %4      | %4       | %2       | %2       | %2      | %86     | %100     |
| 2006  | الدولة   | فرنسا | الدنمارك | الأردن   | بريطانيا | سويسرا   | إيطاليا | اسبانيا  | ألمانيا  | هولندا   | سعودية  |         |          |
|       | الواردات | 570   | 105      | 63       | 59       | 55       | 54      | 48       | 46       | 28       | 22      | 1050    | 1185     |
|       | النسبة   | %48   | %9       | %5       | %5       | %5       | %5      | %4       | %4       | %2       | %2      | %89     | %100     |
| 2007  | الدولة   | فرنسا | سويسرا   | بريطانيا | الأردن   | إيطاليا  | اسبانيا | ألمانيا  | الدنمارك | السعودية | ايرلندا |         |          |
|       | الواردات | 580   | 164      | 95       | 83       | 80       | 72      | 70       | 42       | 35       | 33      | 1254    | 1445     |
|       | النسبة   | %40   | %11      | %7       | %6       | %6       | %5      | %5       | %3       | %2       | %2      | %87     | %100     |
| 2008  | الدولة   | فرنسا | اسبانيا  | ألمانيا  | سويسرا   | إيطاليا  | الأردن  | بريطانيا | الدنمارك | الهند    | الو م أ |         |          |
|       | الواردات | 750   | 125      | 113      | 112      | 110      | 110     | 88       | 71       | 44       | 43      | 1566    | 1845     |
|       | النسبة   | %41   | %7       | %6       | %6       | %6       | %6      | %5       | %4       | %2       | %2      | %85     | %100     |
| 2009  | الدولة   | فرنسا | سويسرا   | اسبانيا  | الدنمارك | ألمانيا  | الأردن  | إيطاليا  | بريطانيا | الهند    | الو م أ |         |          |
|       | الواردات | 651   | 151      | 121      | 119      | 108      | 91      | 87       | 61       | 46       | 41      | 1476    | 1734     |
|       | النسبة   | %38   | %9       | %7       | %7       | %6       | %5      | %5       | %4       | %3       | %2      | %86     | %100     |
| 2010  | الدولة   | فرنسا | ألمانيا  | الأردن   | سويسرا   | اسبانيا  | إيطاليا | بريطانيا | الدنمارك | الو م أ  | هولندا  |         |          |
|       | الواردات | 638   | 134      | 107      | 100      | 100      | 96      | 88       | 59       | 45       | 39      | 1406    | 1665     |
|       | النسبة   | %38   | %8       | %6       | %6       | %6       | %6      | %5       | %4       | %3       | %2      | %84     | %100     |

Source : <http://www.douane.gov.dz/ applications/stat/ consulté le 02-09-2015>.

وبالنسبة لواردات الجزائر من المادة الأولية لسنة 2014 حسب الدول، فهي موضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم (15): الدول الموردة للمادة الأولية الدوائية للجزائر  
الوحدة: مليار دج

| الدولة                     | قيمة الواردات | النسبة المئوية | الدولة    | قيمة الواردات | النسبة المئوية |
|----------------------------|---------------|----------------|-----------|---------------|----------------|
| فرنسا                      | 62 282        | 18,42%         | تونس      | 2 379         | 0,70%          |
| الهند                      | 59 401        | 17,56%         | التشيك    | 2 245         | 0,66%          |
| الصين                      | 38 723        | 11,45%         | اليابان   | 2 176         | 0,64%          |
| بريطانيا                   | 29 978        | 8,86%          | هولندا    | 2 173         | 0,64%          |
| ايرلندا                    | 18 965        | 5,61%          | الدانمارك | 1 857         | 0,55%          |
| الولايات المتحدة الأمريكية | 18 727        | 5,54%          | سنغافورة  | 1 578         | 0,47%          |
| إيطاليا                    | 17 333        | 5,13%          | مصر       | 1 426         | 0,42%          |
| ألمانيا                    | 13 844        | 4,09%          | كوريا     | 1 279         | 0,38%          |
| بورتو ريكو                 | 12 365        | 3,66%          | الأردن    | 953           | 0,28%          |
| إسبانيا                    | 11 775        | 3,48%          | بولندا    | 685           | 0,20%          |
| النرويج                    | 9 117         | 2,70%          | السعودية  | 655           | 0,19%          |
| سويسرا                     | 7 742         | 2,29%          | التايوان  | 574           | 0,17%          |
| بلجيكا                     | 7 332         | 2,17%          | ماليزيا   | 532           | 0,16%          |
| النمسا                     | 4 374         | 1,29%          | تركيا     | 508           | 0,15%          |
| الإمارات العربية           | 3 941         | 1,17%          |           |               |                |
| المجموع                    | 334 919       |                |           |               |                |
| النسبة                     |               | 99.03%         |           |               |                |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المديرية العامة للجمارك.

من الجدول نلاحظ أن ما يقدر بنسبة 99.03% من المادة الأولية المستخدمة في انتاج الأدوية تأتي من الأسواق الخارجية بقيمة تقدر بـ 334919 مليار دج، وتعتبر فرنسا أكثر دولة موردة للمادة الأولية بنسبة تقدر بـ 18,42%، وتبقى نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 0.97% تأتي من السوق المحلي.

### المبحث الثاني: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء دامت أكثر من 37 سنة، وقد مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولا إلى وضعيته الحالية والتي سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج، المبيعات والحصة السوقية.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدالأولاً: نشأة مجمع صيدال

سنحاول إدراج أهم مراحل نشأة مجمع صيدال فيما يلي:

1- في سنة **1963** تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA\* بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛

2- في سنة **1969** عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة **1971** وحدة للإنتاج بالحرش؛

3- في سنة **1982** تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم **1982/161**، والمؤرخ في أبريل **1982**، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، تحت اسم مؤسسة صيدال؛

3- في سنة **1989** صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد ( شركة ذات أسهم )، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية وصيدلة؛

4- في سنة **1993** سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

5- في سنة **1997** تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيماويات، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرف تطورا لفعاليته في عدة مجالات، مثل زيادة الإنتاج والمبيعات.

\* Pharmacie Centrale Algérien.



- 6- في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛<sup>1</sup>
- 7- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.<sup>2</sup>
- 8- في سنة 2002 تم فتح وحدة انتاج في باتنة تابعة لفرع Biotic تقوم بتصنيع التحاميل (Supposition)؛
- 9- في سنة 2003 تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظّمته وزارة الصحة؛
- 10- في سنة 2005 تم انشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع Farma، وتم افتتاحه في 16 أبريل 2005 من طرف السيد رئيس الجمهورية؛
- 11- في 12 مارس من سنة 2006 تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة أخرى لأجل خصوصتها واستكمال فتح رأس مالها؛<sup>3</sup>
- 12- في سنة 2009 رفع مجمع صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 %.
- 13- في سنة 2010 قام مجمع صيدال بشراء 20 % من رأسمال شركة ايبيرال كما رفع من حصته في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75 % إلى 44.51 %.
- 14- في سنة 2011 رفع مجمع صيدال حصته في رأسمال ايبيرال إلى حدود 60 %.
- 15- في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروع ( أنتيبوتيكال ، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص.
- وعموما مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.<sup>4</sup>
- ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Note d'information, Sidal, 1999, p p 13, 14.

<sup>2</sup> بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 104، 105.

<sup>3</sup> وثائق داخلية للمجمع، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

<sup>4</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

<sup>5</sup> وثيقة داخلية Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé

### ثانياً: أهداف مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلاً أساسياً وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:<sup>1</sup>

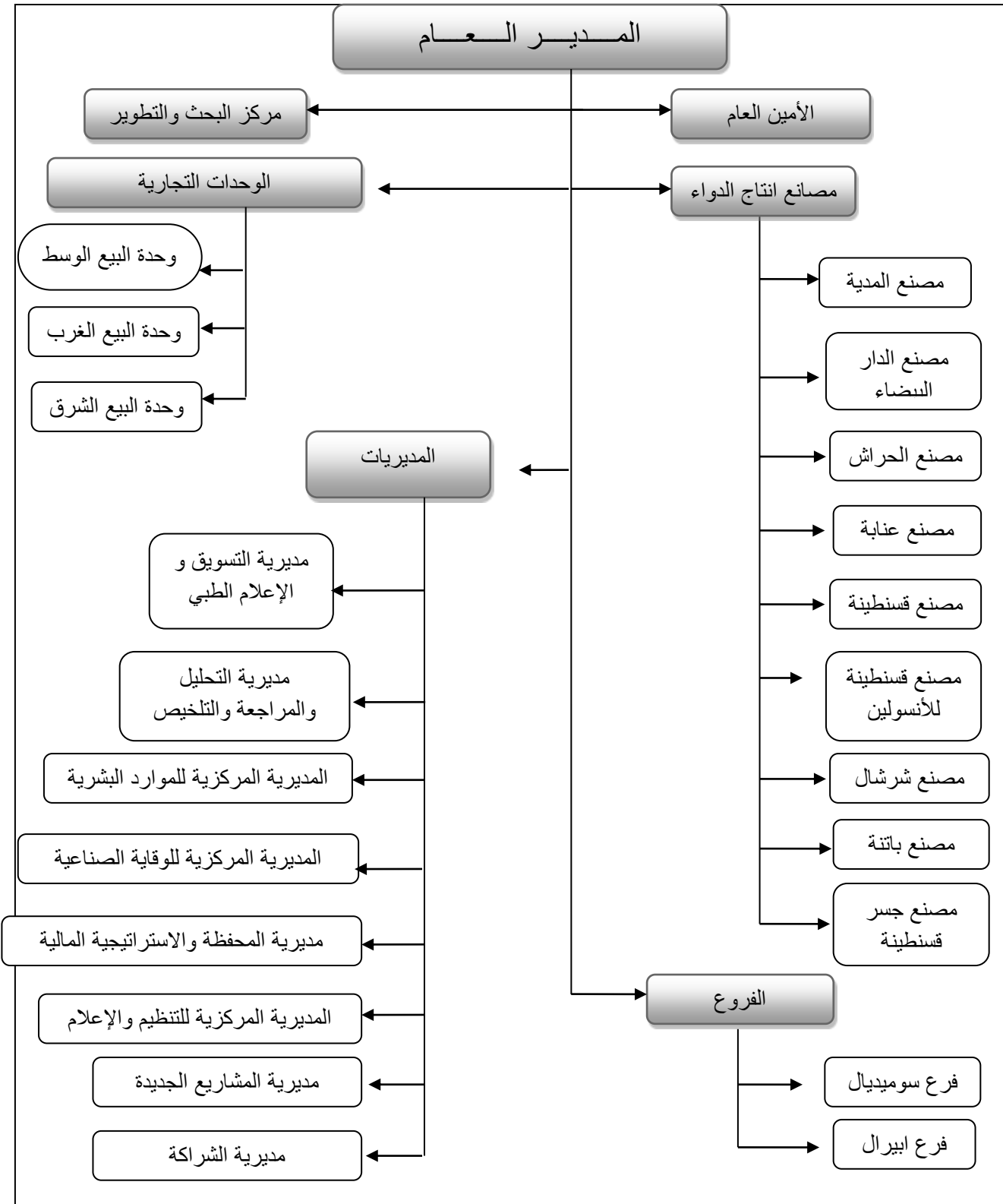
- 1- تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعاً في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته؛
  - 2- طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية وإرضاء المستهلك؛
  - 3- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
  - 4- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي؛
  - 5- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محلياً؛
  - 6- خلق مناصب عمل جديدة؛
  - 7- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
  - 8- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛
  - 9- تطوير التحالف الاستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛
  - 10- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.
- كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصادقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي والتحالف.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في **جانفي 2014** في الشكل اللاحق.

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

شكل رقم (29): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال

### أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

**(1) الرئيس المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

1- تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتبعة؛

2- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا؛

3- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

1- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛

2- مخطط السنة الحالية والقادمة؛

3- تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الاستراتيجي.

**(2) الأمين العام:** يمثل الهيئة الاستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### ثانياً: مصانع إنتاج الدواء

هناك 9 مصانع متخصصة في إنتاج الدواء تتمثل في:

**(1) مصنع المدية (أنتيبوتيكال):** كان سابقاً عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال، انطلقت تاريخياً فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبوتيكال مرتبطاً وتابعا لهذه المؤسسة.

ابتداء من جانفي 2014 أصبح فرع أنتيبوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحياة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

<sup>1</sup> أحمد بن موزة ، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005 ، ص 151.

- (2) مصنع الدار البيضاء:** ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح،... الخ، وتفق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأشكال، مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصدق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.
- (3) مصنع الحراش بالعاصمة:** دشن في مارس 1971، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.
- (4) مصنع عنابة:** المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.
- (5) مصنع قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا.
- (6) مصنع قسنطينة للأنسولين:** يتخصص في إنتاج الأنسولين ، سيتم انطلاقه في سنة 2016.
- (7) مصنع شرشال:** يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب إعادة تنظيمه.
- (8) مصنع باتنة:** تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.
- (9) مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

**ثالثا: الفروع**

يتكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذين الفرعين هما:<sup>1</sup>

**(1) فرع سوميدال:** يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%).

يتضمن فرع الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم) ؛
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).<sup>2</sup>

**(5) فرع إيبيرال:** هو شركة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين القطاعين العام/الخاص بين مجمع صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية لـ إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

يهدف إيبيرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة) ؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.<sup>3</sup>

**رابعا: مركز البحث والتطوير CRD**

أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، أخذاً على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يبلغ عدد عماله 90 عامل لسنة 2014.

<sup>1</sup> سليمان نور، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.

<sup>3</sup> <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.

### خامسا: الوحدات التجارية

لمجمع صيدال ثلاثة وحدات تجارية هي:

- (1) الوحدة التجارية بالوسط UCC: تم إنشاؤها سنة 1996، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال.
- (2) الوحدة التجارية للشرق UCE: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تغطي أكثر من 18 ولاية.
- (3) الوحدة التجارية بالغرب UCO: تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

### سادسا: المديریات

وتشمل:<sup>1</sup>

- (1) مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.
- (2) المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة.
- (3) مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.
- (4) المديرية المركزية للتنظيم والإعلام: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن اعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الانتاجية.
- (5) مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
- (6) المديرية المركزية للوقاية الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية لمجمع صيدال.

(7) مديرية الشراكة والتنمية الصناعية: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الاستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.

(8) مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات انجاز المشاريع وتقييمها.

المطلب الثاني: تطور نشاط مجمع صيدال

أولاً: تطور الإنتاج

شهد الإنتاج في مجمع صيدال تطوراً في الكمية والقيمة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (16): تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014**

| السنة | الكمية 10 <sup>3</sup> و | القيمة 10 <sup>3</sup> دج |
|-------|--------------------------|---------------------------|
| 1996  | 72090                    | 2556000                   |
| 1997  | 83613                    | 2959069                   |
| 1998  | 100707                   | 3471300                   |
| 1999  | 110313                   | 3898257                   |
| 2000  | 97287                    | 3656490                   |
| 2001  | 112509                   | 4480913                   |
| 2002  | 121111                   | 4827116                   |
| 2003  | 124371                   | 5230655                   |
| 2004  | 126517                   | 6152464                   |
| 2005  | 115897                   | 5514746                   |
| 2006  | 122344                   | 6096963                   |
| 2007  | 135141                   | 6887550                   |
| 2008  | 133025                   | 9193809                   |
| 2009  | 139988                   | 10167776                  |
| 2010  | 134605                   | 8945845                   |
| 2011  | 131048                   | 9636263                   |
| 2012  | 135573                   | 10362003                  |
| 2013  | 130676                   | 10719779                  |
| 2014  | 111020                   | 8483261                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996-2014) Les rapports de gestion



نلاحظ بأن كمية الإنتاج سجلت تزايدا ملحوظا خلال الفترة 1996-1999، وهذا راجع لقيام المجمع بمجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج سنة 1996، كما أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع أعطت نتائج حسنة من حيث الزيادة في الإنتاج، وفيما يخص سنة 2000 شهدت تراجعا حادا في الإنتاج، راجع لجملة أسباب منها دخول مستوردين للسوق مما أدى إلى تشبعه وكذلك اختلالات على مستوى التموين والتخزين للمواد الأولية، ثم عاد الإنتاج إلى الزيادة خلال الفترة 2001 - 2009، نتيجة تكثيف عمليات التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات والمخابر الأجنبية، إلا أن هناك انخفاض طفيف في الإنتاج سنة 2005 و2008 راجع إلى زيادة الواردات.

في سنة 2009 عادت منتجات مجمع صيدال للارتفاع بسبب زيادة الطلب عليها وادخال منتجات جديدة للسوق في إطار اتفاقيات التحالف، ثم شهد الإنتاج بعد ذلك انخفاض ملموس في سنة 2010 و2011 راجع إلى إتباع سياسة تخفيض المخزون من المنتجات التامة. في سنة 2012 عاد الإنتاج للارتفاع بسبب تشجيع الدولة للإنتاج المحلي من الدواء وتقديم الدعم اللازم لذلك.

في سنة 2013 انخفض الإنتاج بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمهما وتزويدهما بالمعدات اللازمة. في سنة 2014 شهد الإنتاج انخفاض شديد راجع إلى إعادة هيكلة مجمع صيدال.

### ثانيا: تطور المبيعات

يمكننا عرض تطور كمية وقيمة مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014 في الجدول اللاحق.

## جدول رقم (17): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2014

| السنة | الكمية $10^3$ و.ب | القيمة $10^3$ دج |
|-------|-------------------|------------------|
| 1996  | 67352             | 2960514          |
| 1997  | 83809             | 3650550          |
| 1998  | 99929             | 4499579          |
| 1999  | 112413            | 4630438          |
| 2000  | 89797             | 4201749          |
| 2001  | 113797            | 5264243          |
| 2002  | 123000            | 5820809          |
| 2003  | 122540            | 6129512          |
| 2004  | 119200            | 6578622          |
| 2005  | 112042            | 6720843          |
| 2006  | 112650            | 7222361          |
| 2007  | 118715            | 8022397          |
| 2008  | 126218            | 9882486          |
| 2009  | 119498            | 9783274          |
| 2010  | -                 | 11196318         |
| 2011  | -                 | 12101514         |
| 2012  | -                 | 12206459         |
| 2013  | -                 | 11461847         |
| 2014  | 102563            | 9789026          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996-2014) Les rapports de gestion

نلاحظ على العموم أن هناك تطورا في مبيعات مجمع صيدال، وهذا راجع إلى:

- 1- تحسين نظم التسيير المتبعة بالمجمع والموجهة لإرضاء العملاء؛
- 2- الملاءمة بين العرض والطلب؛
- 3- الجهود المبذولة في مجال التصدير؛
- 4- التحالفات الاستراتيجية المبرمة مع الأطراف الخارجية؛

5- إنشاء مركز للتوزيع في باتنة في أكتوبر 1999، ومركزين آخرين إحداهما في الغرب والثاني في الجنوب؛

6- طرح منتجات جديدة في السوق لأصناف علاجية مختلفة.

لكن هناك انخفاض في المبيعات سنة 2000، 2003، 2004، 2005، 2009، راجع إلى:

1- عدم الحصول على عقد التصدير للعراق في عام 2000؛

2- المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائري؛

3- انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED" خاصة لسنة 2009؛

4- ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها، مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج، مما أثر سلبا على معدل المبيعات.

بعد ذلك انخفضت كمية مبيعات مجمع صيدال لسنة 2014 بسبب انخفاض الإنتاج.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فهو في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى تركيز المجمع على بيع منتجات

ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن هناك انخفاض في قيمته سنة 2000، 2009، 2013 و2014 راجع إلى الانخفاض الملحوظ في كمية المبيعات لهذه السنوات.

### ثالثا: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال

عرفت الموارد البشرية زيادة ملحوظة في مختلف الأصناف، نظرا لاعتماد المجمع بنسبة كبيرة على

اليد العاملة، وهذا ما يبينه الجدول اللاحق.

## جدول رقم(18): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2014

| السنة | عدد الإطارات | عدد أعوان التحكم | عدد المنفذون | المجموع الكلي |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| 1996  | 590          | 1121             | 501          | 2212          |
| 1997  | 629          | 1070             | 422          | 2121          |
| 1998  | 697          | 1162             | 443          | 2302          |
| 1999  | 720          | 1168             | 437          | 2325          |
| 2000  | 827          | 1046             | 1297         | 3210          |
| 2001  | 1103         | 1371             | 938          | 3412          |
| 2002  | 1241         | 1562             | 760          | 3563          |
| 2003  | 1355         | 1604             | 747          | 3706          |
| 2004  | 1484         | 1733             | 700          | 3917          |
| 2005  | 1627         | 1808             | 669          | 4104          |
| 2006  | 1737         | 1821             | 685          | 4243          |
| 2007  | 1801         | 1896             | 666          | 4363          |
| 2008  | 1883         | 2004             | 583          | 4470          |
| 2009  | 1914         | 2097             | 547          | 4559          |
| 2010  | 1838         | 2031             | 536          | 4405          |
| 2011  | 1763         | 1931             | 504          | 4198          |
| 2012  | 1708         | 1871             | 488          | 4067          |
| 2013  | 1693         | -                | -            | 3650          |
| 2014  | 1681         | -                | -            | 3453          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion (1996-2014)

شهد المجمع تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة، نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة، وهذا ما نلاحظه من الجدول السابق، حيث أكبر تزايد للموارد البشرية يتمثل في الإطارات، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الدوائية، التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي، لكن في سنتي 2011 و 2012 نلاحظ تراجع في عدد العمال راجع إلى انتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء العمال بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد التي اتبعتها المجمع من خلال توقيف عمليات التوظيف وعدم تعويض المتقاعدين.

وانخفاض عدد العمال في سنة 2013 راجع إلى توقف مصنع باتنة ومصنع شرشال عن الإنتاج بسبب أشغال تحديث المصنعين وبالتالي توقف مؤقت للعمال، وفي سنة 2014 يرجع انخفاض عددهم إلى إعادة هيكلة المجمع مما أدى إلى تسريح بعض العمال من جهة ومن جهة أخرى إلى توقف بعضهم عن العمل بسبب إعادة دمجهم في رتب أقل من رتبهم الحقيقية.

### المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال

يهدف تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال إلى معرفة نقاط الضعف التي يسعى لتجنبها ونقاط القوة التي يتمتع بها، وسنحاول معرفة ذلك من خلال دراسة وتحليل سلسلة القيمة.

#### أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لمجمع صيدال في:

**(1) الإمداد الداخلي:** يتعلق الإمداد الداخلي لمجمع صيدال بأنشطة استلام، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، والرقابة على نوعية وكمية المواد الأولية الداخلة في إنتاج كل منتج قبل البدء في العملية الإنتاجية، حيث أن أغلب مدخلات المجمع من المواد الأولية تأتي من الأسواق الخارجية، ويعاني المجمع من فائض في بعض المواد الأولية وانقطاع للبعض منها.

**(2) الإنتاج:** يهدف مجمع صيدال إلى تحسين جودة منتجاته وكسب ثقة المريض، فينطلق من مركز البحث والتطوير لاكتشاف المنتج المطلوب أكثر في السوق وإجراء التجارب اللازمة، ثم يأتي دور المراقبة التي تتم على مستوى العملية الإنتاجية، وفحص للمنتج النهائي يتم في المخابر المعنية بذلك قبل إعطاء الأمر بخروجه إلى المستهلك النهائي، وهذه المراقبة شديدة وصارمة ولا يسمح فيها بالخطأ، لأن المنتج يتعلق بحياة مستهلكه أو مستعمله.

**(3) الإمداد الخارجي:** يتعلق بأنشطة جمع، تخزين وتوزيع المنتج إلى الزبائن، والجدول اللاحق يوضح كمية وقيمة المخزون.

جدول رقم(19): مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2014

الوحدة: 10<sup>6</sup> وحدة

| البيان     | Pharmal | Antibiotic | Biotic | Ibiral | Somedial | وحدات التوزيع | إجمالي الكميات | قيمة إجمالي المخزون 10 <sup>3</sup> دج |
|------------|---------|------------|--------|--------|----------|---------------|----------------|----------------------------------------|
| 1996-12-31 | -       | -          | -      |        |          | -             | 28             | 1956590                                |
| 1997-12-31 | -       | -          | -      |        |          | -             | 27             | 1912220                                |
| 1998-12-31 | 9       | 5          | 4      |        |          | 7             | 25             | 2018472                                |
| 1999-12-31 | 6       | 6          | 2      |        |          | 9             | 23             | 2186076                                |
| 2000-12-31 | -       | -          | -      |        |          | -             | -              | 2544526                                |
| 2001-12-31 | 8       | 4          | 4      |        |          | 13            | 29             | 2756234                                |
| 2002-12-31 | 9       | 5          | 5      | -      | -        | 7             | 26             | 2911558                                |
| 2003-12-31 | 10      | 5          | 5      | -      | -        | 10            | 30             | 3086622                                |
| 2004-12-31 | 11      | 9          | 9      | -      | -        | 9             | 38             | 3962708                                |
| 2005-12-31 | 10      | 6          | 8      | -      | -        | 11            | 35             | 3758251                                |
| 2006-12-31 | 9       | 6          | 10     | -      | -        | 10            | 35             | 4307203                                |
| 2007-12-31 | 9       | 8          | 9      | -      | -        | 11            | 37             | 4536723                                |
| 2008-12-31 | 7       | 6          | 10     | -      | -        | 9             | 32             | 5069037                                |
| 2009-12-31 | 16      | 9          | 11     | -      | -        | -             | 36             | 7003922                                |
| 2010-12-31 | -       | -          | -      | -      | -        | -             | -              | 6660644                                |
| 2011-12-31 | -       | -          | -      | -      | -        | -             | -              | 6250258                                |
| 2012-12-31 | -       | -          | -      | -      | -        | -             | -              | 6175385                                |
| 2013-12-31 | -       | -          | -      | -      | -        | -             | -              | 5534355                                |
| 2014-12-31 | -       | -          | -      | -      | -        | -             | -              | 5606916                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion (1996-2014)

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع كمية وقيمة المخزونات التامة الصنع، وعدم إمكانية تصريفها بالرغم من أسعارها التنافسية، وهذا راجع إلى منافسة المنتجات الأجنبية لها، التي تتميز بالجودة العالية وإلى زيادة كمية الواردات.

لكن من سنة 2011 إلى سنة 2013 نلاحظ انخفاض قيمة المخزونات تامة الصنع بسبب انخفاض الإنتاج وزيادة الطلب على بعض المنتجات التي منعت الدولة استيرادها من الخارج.

ارتفاع قيمة المخزون لسنة 2014 راجع إلى انخفاض مبيعات المجمع بسبب الترويج لفكرة جودة الدواء الأصلي مقارنة بالدواء الجينيس من قبل المؤسسات المنافسة له. أما بالنسبة لتوزيع المنتجات فسيتم التطرق إليه لاحقاً.

**(4) التسويق:** يستعمل مجمع صيدال عناصر المزيج التسويقي في مجال تسويق منتجاته والمتمثلة في: **أ- سياسة المنتج:** يتميز إنتاج مجمع صيدال بالزيادة في الكمية والقيمة، وذلك راجع إلى توسيع خطوط الإنتاج وتنوعها، وإلى تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج على مستوى الوحدات الإنتاجية، حيث يركز المجمع على إنتاج الأدوية الجينية، التي تمتاز بانخفاض تكاليفها وبالتالي انخفاض أسعارها مقارنة بالأدوية الأصلية، كما يسعى المجمع إلى تحسين نوعية المنتج من ناحية الجودة والتغليف.

يقوم مجمع صيدال بتقديم 206 منتج دوائي لسنة 2014<sup>1</sup>، تخضع للتسجيل لدى وزارة الصحة والسكان، من بينها المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مهدئات السعال، المطهرات الرئوية، الأدوية المانعة للحمي والمسكنة للألم، المحاليل المكثفة، منقصات السكر في الدم، المضادات الهيستيمينية ومضادات الحساسية، مهدآت الأعصاب والمسكنات، المضادات الفطرية، مضادات فقر الدم، الفيتامينات المطهرات، مضادات التشنج، المليينات...الخ.

إن هذه التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات مجمع صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية، ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنوعها وأشكالها المختلفة، وقد أدخل المجمع بعض التعديلات على هذه التشكيلة هي:

- 1- إلغاء بعض المنتجات في حالة الزوال، والتي تمثل تكلفة للمجمع مثل منتجات Antifongiques؛
- 2- تطوير جزيئات جديدة بالنسبة للمنتجات المتدهورة، مثل المضادات الحيوية L'oxyteraceline؛
- 3- إعطاء أهمية للمنتجات التي تقدم مزايا مادام الطلب عليها في السوق كبير، كما هو الحال بالنسبة للمحلول المكثف.

بالإضافة إلى هذه التعديلات يقوم مجمع صيدال بتوسيع تشكيلة منتجاته مع شركائه الأجانب.

**ب- سياسة السعر:** تتدخل الدولة في تحديد سعر الأدوية، وذلك من خلال تحديدها للهامش الواجب تطبيقه، فحسب المرسوم المؤرخ في 01 فيفري 1998 فإن الهامش على الإنتاج يقدر بـ 20%، أما هامش الموزعين فهو يتراوح ما بين 10% إلى 20%، أما هامش تجار الجملة فهو يقدر بـ 20% وبالنسبة لتجار

<sup>1</sup> وثيقة داخلية لمجمع صيدال.

التجزئة أي الصيدليات فهو يقدر بـ 17% كما أن المنافسة وارتفاع سعر المواد الأولية، وانخفاض القدرة الشرائية وغيرها من العوامل الأخرى تتدخل في تحديد سعر منتج المجمع.

**ج- سياسة التوزيع:** يعتمد مجمع صيدال في السوق المحلي على مراكز توزيع، حيث 80% منها تتمثل في تجار الجملة، أما على المستوى الدولي فيعتمد على التصدير غير المباشر، وذلك بموجب عقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة.

**د- سياسة الترويج:** يهدف مجمع صيدال من خلال إتباع استراتيجية الترويج إلى خلق اتصال دائم بين المجمع وعملائه، ومن بين الوسائل المستخدمة في ذلك نذكر:

**1- الإعلان:** يقوم مجمع صيدال بالتركيز على هذه الوسيلة الاتصالية من أجل خلق صورة جيدة عن المجمع أمام المنافسين، وذلك بقيامه بـ:

- إصدار العديد من المجلات والجرائد الدورية، كدورية أخبار صيدال **Saidal News** و **News Biotic** وهي نشرة فصلية تصدر عن وحدة بيوتيك التابعة لمجمع صيدال؛

- إصدار تقارير تسيير سنوية **Les rapports de gestion**، تتضمن ملخص لجميع نشاطات المجمع؛

- إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت **www.Saidalgroup.dz** في ديسمبر 2001، يحتوي على العديد من المعلومات الخاصة بالمجمع؛

- المشاركة في المعارض الدولية.

**2- البيع الشخصي:** يعتبر المندوبون الطبيون من أهم الوسائل الترويجية التي يركز عليها المجمع في تعريف منتجاته لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة.

**3- تنشيط المبيعات:** يعتمد مجمع صيدال على هذه الوسيلة من أجل تدعيم جهوده الترويجية، من خلال تقديم عينات مجانية للأطباء والصيادلة من أجل تجربة الدواء، تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء والقيام بالمعارض التجارية داخل الوطن وخارجه.

**4- العلاقات العامة:** يقوم المجمع بجملة من الجهود من أجل بناء صورة جيدة عن المجمع، وذلك من خلال تحسين ظروف استقبال الحلفاء المحليين والأجانب، تقوية العلاقة مع وسائل الإعلام خاصة الصحافة المكتوبة، لما لها تأثير مباشر على زبائن المجمع، تنظيم ندوات صحفية لتقديم المنتجات الجديدة، وتقديم الهبات والمساعدات لضحايا الكوارث كمنكوبي زلزال 2003.



**ثانياً: الأنشطة الداعمة:**

تتمثل الأنشطة الداعمة في:

**(1) التمويين:** تسمح وظيفة التمويين بتأمين سيرورة عملية الإنتاج، وهذا لتوفرها على المواد الأولية التي أغلبها تستورد من الأسواق الخارجية بنسبة تفوق 96.15% لسنة 2013<sup>1</sup>، بينما النسبة الباقية تستورد من السوق المحلي، هذا ما أدى بالمجمع إلى التبعية للخارج وضغط الموردين عليه، وارتفاع تكلفة إنتاج منتجاته.

ومن بين نقاط ضعف مجمع صيدال في مجال التمويين نذكر:

- 1- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع لآخر؛
- 2- مخزون الأمان وإعادة التمويين غير محدد؛
- 3- اختلال بين برامج الإنتاج والتمويين؛
- 4- غياب محاسبة المواد.

**(2) التطور التكنولوجي:** إن وظيفة البحث والتطوير متدنية في مجمع صيدال، لكنها عرفت ارتفاعاً بعد ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية، إذ يقدر إنفاقه على هذه الوظيفة بـ 04% من رقم أعماله، وقد حصل على مجموعة من براءات الاختراع من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية، وينبغي عليه في هذا المجال أن يرفع من كفاءات إدارته أكثر والعمل على إكسابهم معارف ومهارات جديدة، بالإضافة إلى توفير وسائل الإنتاج الحديثة والمتطورة.

**(3) الموارد البشرية:** يبذل مجمع صيدال جهود استثمارية كبيرة، تمثلت في الإعداد والالتزام باستراتيجية تنموية للتكوين المتواصل لموارده البشرية من أجل رفع قدراتها، وأهم ما يمكن ملاحظته على عمال مجمع صيدال هو:

- 1- إدارات وموارد بشرية شابة؛
- 2- موارد بشرية ذات تجربة وخبرة في مجال الإنتاج؛
- 3- جو عمل ممتاز.

وعلى الرغم من المزايا السابقة يعاني المجمع من عيوب منها:

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe Sidal 2013 .

1- تكوين غير كاف في الميدان التسييري للإطارات؛

2- عدم وضوح المهام الموكلة لشاغل الوظيفة.

ولتفادي العيبين السابقين ينبغي على المجمع القيام بما يلي:<sup>1</sup>

1- تكوين إطارات في هياكل متخصصة حول نظم التكوين؛

2- إطلاق وانجاز برامج مشتركة للتكوين مع مديريات أخرى محلية أو أجنبية؛

3- تكوين إطارات متخصصة حول تقييم الموارد البشرية ووضعها في العمل للسنوات القادمة.

**(4) التمويل:** لمعرفة قدرات مجمع صيدال في مجال التمويل نتابع مؤشرات الجدول أدناه.

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

جدول رقم (20): قدرات التمويل لمجمع صيدال

| السنة | رقم الأعمال | القيمة المضافة | نتيجة الاستغلال | النتيجة الصافية |
|-------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1996  | 2960514     | 1764823        | 5852206         | 244566          |
| 1997  | 3650550     | 2073680        | 7491480         | 401150          |
| 1998  | 4499579     | 2243997        | 8754931         | 569006          |
| 1999  | 4630438     | 2471852        | 2429919         | 721774          |
| 2000  | 4139512     | 2300818        | 6155599         | 271109          |
| 2001  | 5190671     | 2662059        | 7554657         | 379811          |
| 2002  | 5692414     | 2837225        | 5663941         | 263571          |
| 2003  | 6003661     | 3339164        | 1032401         | 482291          |
| 2004  | 6578622     | 3979032        | 1311453         | 547483          |
| 2005  | 6720843     | 3707637        | 8649537         | 430555          |
| 2006  | 7222361     | 4279436        | 1219665         | 547483          |
| 2007  | 8022397     | 4871616        | 1411993         | 872149          |
| 2008  | 9882486     | 6220523        | 2006878         | 1346638         |
| 2009  | 9783274     | 7855445        | 3559136         | 2560637         |
| 2010  | 11196318    | 5687351        | 1935671         | 1102192         |
| 2011  | 12101514    | 7084739        | 3458879         | 2060480         |
| 2012  | 12206459    | 7963839        | 3926594         | 1965161         |
| 2013  | 11461847    | 7974147        | 3887686         | 2658147         |
| 2014  | 9789026     | 6003372        | 2576108         | 1477751         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-2014)

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe Sidal 2004.

نلاحظ من الجدول أعلاه تزايد كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية لمجمع صيدال على العموم، وهذا يدل على تحسن الوضعية المالية للمجمع، ومن ثم ارتفاع قدراته على التمويل.

وللتوضيح أكثر نقوم بدراسة الاستقلال المالي للمجمع من خلال العلاقة التالية:

الاستقلال المالي = الأموال الخاصة/القروض متوسطة وطويلة الأجل.

جدول رقم (21): الاستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996- 2014 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

| السنة | أموال خاصة | قروض متوسطة وطويلة الأجل | الاستقلال المالي |
|-------|------------|--------------------------|------------------|
| 1996  | 7060515    | 1876915                  | 3,76             |
| 1997  | 6142527    | 1772436                  | 3,46             |
| 1998  | 6593417    | 787583                   | 8,37             |
| 1999  | 6417686    | 1233824                  | 5,20             |
| 2000  | 6248185    | 1549221                  | 4,03             |
| 2001  | 5776104    | 2143375                  | 2,69             |
| 2002  | 5396898    | 1847590                  | 2,92             |
| 2003  | 5455505    | 2170232                  | 2,51             |
| 2004  | 5665062    | 2595149                  | 2,18             |
| 2005  | 5771991    | 3086963                  | 1,87             |
| 2006  | 5906738    | 2712313                  | 2,18             |
| 2007  | 6143335    | 2612086                  | 2,35             |
| 2008  | 6984405    | 2434281                  | 2,87             |
| 2009  | 8753895    | 2152081                  | 4,07             |
| 2010  | 11785525   | 3005203                  | 3,92             |
| 2011  | 13795482   | 2943656                  | 4,69             |
| 2012  | 14746506   | 3662731                  | 4,03             |
| 2013  | 16748436   | 6312222                  | 2,65             |
| 2014  | 17590664   | 6512468                  | 2,70             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996-2014) Les rapports de gestion

من النتائج السابقة نلاحظ أن قيم الاستقلال المالي لمجمع صيدال أكبر من الواحد، لأن الأموال الخاصة أكبر من القروض متوسطة وطويلة الأجل، ومنه إمكانية حصوله على المزيد من القروض.

انطلاقاً من تحليل الوضعية الداخلية للمجمع تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف الموضحة في

الجدول التالي:

جدول رقم (22): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع تشكيلة المنتجات؛</li> <li>- توزيع وطني ودولي للمنتجات؛</li> <li>- الاستقلال المالي؛</li> <li>- تزايد رقم الأعمال والنتيجة الصافية؛</li> <li>- حصول المجمع على شهادات الإيزو؛</li> <li>- موارد بشرية ذات تجربة كبيرة في مجال الإنتاج؛</li> <li>- إدخال منتجات جديدة على تشكيلته؛</li> <li>- زيادة عدد المندوبين الطبيين؛</li> <li>- الرقابة على العملية الإنتاجية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين الأفراد غير كاف؛</li> <li>- عدم توفر المواد الأولية في الوقت المحدد؛</li> <li>- انقطاع متكرر للمخزون يؤدي إلى توقف سلاسل الإنتاج، و فقدان حصص سوقية؛</li> <li>- اعتماد المجمع على المصادر الخارجية للحصول على المواد الأولية؛</li> <li>- زيادة كمية وقيمة المخزون من المنتجات تامة الصنع.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

**المبحث الثالث: التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال**

تعتبر التحالفات قراراً استراتيجياً بالنسبة لمجمع صيدال، حيث تمكن من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية، نتيجة المكانة الكبيرة التي يتمتع بها على المستوى المحلي والدولي، وهذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات.

**المطلب الأول: نشأة التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال وأهدافها**

**أولاً: أصول التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال**

تعود استراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI\* عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على

\* ONUDI ( Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ) : منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.

أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الاستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات استراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.<sup>1</sup>

### ثانيا: تنظيم نشاط التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال مكانة هامة للتحالفات الاستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وأكل لها القيام بالمهام التالية:

- 1- تحديد وإرساء استراتيجية المجمع في إطار التحالف والتطوير الصناعي؛
- 2- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- 3- تحديد مشاريع التحالف الاستراتيجي؛
- 4- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- 5- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بالتحالفات الاستراتيجية؛
- 6- المساهمة في متابعة مراحل إنجاز المشروع الصناعي والتقدم فيه؛
- 7- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- 8- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار ( عقد الملكية، رخصة البناء،... الخ ).

إضافة لتلك المهام تقوم مديرية الشراكة والتنمية بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة التحالفات الاستراتيجية.

### ثالثا: أهداف التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال:

يهدف مجمع صيدال من خلال تبنية لاستراتيجية التحالف إلى:<sup>2</sup>

1- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 317، 318.  
<sup>2</sup> بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

- 2- إتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعالة للحليف؛
- 3- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- 4- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- 5- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والاستثمار في أسواق جديدة؛
- 6- إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
- 7- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛
- 8- الحصول على مصادر التمويل؛
- 9- تلبية طلبات الزبائن وتحقيق الأمن الصحي بتوفير الاحتياجات من الأدوية؛
- 10- تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛
- 11- تحسين القدرات التسويقية وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفعالية؛
- 12- توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية؛
- 13- الاستفادة من العلاقات مع الحليف في الداخل والخارج؛
- 14- تنمية قدرات ومهارات عماله.

**رابعاً: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الاستراتيجية**

يمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف مجمع صيدال في الجدول التالي:

**جدول رقم (23): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الاستراتيجية**

| نقاط القوة                       | نقاط الضعف                                                       |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| - برنامج إعادة تأهيل جد قيم؛     | - التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل؛                           |
| - برنامج تحالف استراتيجي جد مهم؛ | - مشاريع مشتركة متأخرة؛                                          |
| - صورة جيدة لدى الحلفاء.         | - عدم الحصول على مردودية التحالفات الاستراتيجية في الأجل القصير. |

المصدر: وثيقة داخلية لمجمع صيدال (Stratégie a long terme 2002-2011)

المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الاستراتيجي لمجمع صيدال ومضمون العقودأولاً: مراحل إقامة مشروع التحالف الاستراتيجي داخل المجمع

تتمثل هذه المراحل في:

- (1) مرحلة الاتصال:** هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.
- (2) مرحلة المفاوضات:** بعد اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.
- (3) مرحلة توقيع محضر الاتفاقية:** يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.
- (4) مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك:** في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع وتحديد الهيكل القانوني له ( شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين،...الخ.
- (5) مرحلة القيد في السجل التجاري:** هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.
- (6) مرحلة إقامة دراسات الجدوى:** هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.
- (7) مرحلة انطلاق إنجاز المشروع:** يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.
- (8) مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج:** تتميز هذه المرحلة بتتصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

ثانياً: مضمون عقود التحالف الاستراتيجي

تتضمن عقود التحالفات الاستراتيجية ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

- (1) المنتجات المتعاقد على إنتاجها:** يهدف العقد الذي يربط مجمع صيدال بحليفه الأجنبي تحضير وصناعة عدد من المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي تتضمن قائمة المنتجات الموجودة في ملحق العقد، كما يمكن إضافة منتجات أخرى للقائمة المتعاقد عليها، بعد الموافقة الثنائية المسبقة بين الطرفين، ويلتزم المتعاقد بعدم إنتاج الأدوية التي هي من اختصاص مجمع صيدال.
- (2) تقديم المساعدة الفنية:** للشريك الأجنبي الحق في انتداب تقنيين لتحضير المنتجات المتعاقد عليها ومساعدة العمال المؤهلين لمجمع صيدال، أو عمال الشركة المختلطة من أجل تزويدهم بتعليمات إضافية، متعلقة بالطرق والصيغ والقواعد والمقاييس المستعملة.
- (3) حماية علامة الصنع:** لضمان حماية علامة صنع الشريك الأجنبي، يمتنع مجمع صيدال من إنتاج منتجاته بدون الموافقة المسبقة له على ذلك.
- (4) مصدر التموين والتخزين:** يتولى الشريك الأجنبي التوريد بالكميات المطلوبة والمكونات الرئيسية والضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي يتم تخزينها وصيانتها في مقرات ومخازن مجمع صيدال، حتى يتم إرسالها للتصنيع، وفي حالة شراكة مشتركة يكون التخزين مشترك داخل المؤسسة المختلطة.
- (5) التحليل والمراقبة:** للحصول على منتج مطابق للمقاييس والمعايير الدولية، ينبغي على الشريك الأجنبي أن يتولى مسؤولية القيام بمراقبة كل المكونات الضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، وكل المنتجات نصف المصنعة لمجمع صيدال، والذي هو بدوره ملزم بالقيام بتحليل المواد للتأكد من سلامتها، وعدم وجود تغيير أو غش أو إتلاف أثناء النقل.
- (6) تقديم منتجات تامة الصنع:** ينبغي أن يقدم مجمع صيدال أو الشركة المختلطة المنتجات التامة الصنع في التاريخ والموعود المحدد للتسليم، وهذا شريطة أن يسلم الشريك الأجنبي المواد والمكونات النشطة الخاصة بتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها في الوقت اللازم.
- (7) النظام ومصاريف الإنتاج:** في إطار التحالفات المتكاملة يدفع الشريك الأجنبي لمجمع صيدال مصاريف الإنتاج لتحضير أو تغليف المنتجات المتعاقد عليها، والتي توجد في قائمة الملحق، وفي إطار اتفاقيات الشراكة المشتركة يتحمل كل الأطراف أو الشركاء مصاريف الإنتاج.
- (8) تسيير العلاقة التعاقدية:** يلتزم كل الأطراف في العلاقة التعاقدية باحترام بنود العقود كلها، من أجل تفادي أي نوع من النزاع، فينبغي على مجمع صيدال أن يحترم الالتزامات المتمثلة في:



- 1- إعادة تأهيل وحدات الإنتاج؛
  - 2- صناعة المنتجات حسب المقاييس الدولية؛
  - 3- ضمان مقر إقامة الشركة المختلطة؛
  - 4- المساهمة في تسيير الشركة عن طريق المجلس الإداري؛
- في حالة عدم احترام معايير صنع المنتجات المتعاقد على إنتاجها ينبغي على مجمع صيدال أن:

- 1- يسترجع هذه الكمية لتصحيح النقائص والخلل؛
  - 2- يختار إتلاف هذه الكمية.
- أما بالنسبة للشريك الأجنبي ينبغي أن يقوم بـ:
- 1- تكوين عمال متخصصين لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها؛
  - 2- تقديم المساعدة التقنية وطريقة الصنع بغية الحفاظ على علامة الدواء؛
  - 3- تهيئة المباني الموجودة وشراء الأجهزة.

### المطلب الثالث: أشكال التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال

تنقسم التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال إلى نوعين هما الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة.

#### أولاً: عقود الشراكة المختلطة

تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وقد أبرم المجمع منذ سنة 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:<sup>1</sup>

**(1) مشروع فايزر - صيدال (Pfizer - Sidal):** قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في سبتمبر 1998، يقتضي بإنشاء شركة مختلطة صيدال- فايزر سميت PSM، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع و يبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe saidal, 1999.

عمليات الإنتاج في أكتوبر 2000، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التالية  
مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية ومضادات أمراض القلب.

**(2) مشروع رون بولانك - صيدال ( Rhône Poulenc (France) - Sidal):** تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك"، وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج في المنطقة الصناعية واد سمار، تقدر طاقة الإنتاج بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن الانطلاقة الفعلية للإنتاج كانت في ديسمبر 2000، وتقدر نسبة مشاركة مجمع صيدال في رأس مال هذا المشروع 30%، في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% وتتعلق تشكيلته الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات الطفيليات ومهدآت السعال.

### **(3) الشراكة المختلطة: التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال (Groupement Pharmaceutique Européen - Sidal):**

تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي في سبتمبر 1998، ينص الاتفاق على انجاز وحدة إنتاجية سميت صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج.

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2000، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة، السائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية مانعات الحمل، مهدآت السعال ومضادات هيستامينيك.

### **(4) مشروع نوفونورديسك-بيارفايري - صيدال (Novo Nordisk - Pierre Fapre-Sidal):**

أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدانمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي 1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة إنتاج الأنسولين ومقومات السرطان، بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2670 مليون دج، بطاقة إنتاج تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بنسبة 45%، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001.

**(5) مشروع دار الدواء - صيدال "صيدار" ( Dar El Ddawa - Saidal ):** ينص هذا الاتفاق بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدار، بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات حيوية للعين، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 6 ملايين وحدة بيع، كما تقدر تكلفة الاستثمار 120 مليون دج، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 30%. أبرم هذا الاتفاق في أبريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في سبتمبر 2000.

**(6) الشركة المشتركة "تافكو" ( Saidal - Acdima - Spimaco - JPM - Digromed ):** تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية 2000، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company، وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي يملكها مجمع صيدال بالروبية كموقع للمشروع، تخصصت شركة "تافكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة 1100 مليون دج، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 17 مليون وحدة بيع. حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادس الثالث من سنة 2001.

**(7) المشروع المشترك ميداكتا - صيدال: ( Medacta - Saidal )<sup>1</sup>:** تم إمضاء بروتوكول الاتفاق في 20 نوفمبر 2000، بين مجمع صيدال ومجمع ميداكتا ( شركة خاصة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة، وصناعة الرمامات التجبيرية، أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية )، على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج الحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا.

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا فتصل نسبة مساهمته إلى 60 %، ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

**(8) المشروع المشترك صيدال - أبولميد ( Saidal - Abolmed ):** تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال وأبولميد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، من أجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد المنتجات بـ 11 منتج.

<sup>1</sup> Saidal: Synthèse active, 2000, p 10.

**(9) المشروع المشترك صيدال - سولوفارم الصيدلاني Pharmaceutique Sidal - Solupharm :** تم

إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل: الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان<sup>1</sup>.

**(10) نوفونورديسك و مجمع صيدال (Novo Nordisk -Sidal) :** إن التوقيع على الشراكة المبرمة بين

نوفونورديسك وصيدال قد تم في أبريل 2012، ويرمي إلى إنتاج الأنسولين التابعة لنوفونورديسك في قسنطينة، كما تهدف هذه الشراكة إلى:

1- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛

2- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في التقليل من فاتورة الدواء؛

3- تخفيض متوسط سعر بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛

4- خلق مهارات جديدة ؛

5- تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى، بمجرد إشباع الطلب المحلي.

تشمل هذه الشراكة الاستراتيجية شقين رئيسيين يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات). ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من لأنسولين.

**يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال**

المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا.

هذه المرحلة هي قيد التنفيذ ويرتقب وضع الزجاجات الأولى من الأنسولين التقليدية المنتجة محليا عند تناول الأشخاص الذين لديهم مرض السكري في أواخر عام 2015.

كما يتم الإنجاز تحت إشراف خبراء نوفونورديسك الذين يتابعون المشروع بصفة أسبوعية من أجل ضمان الإنجاز ضمن الإطار الزمني المحدد.

**أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء**

مشروع غرينفيلد (المصنع الجديد) الذي سوف يكون موجودا أيضا في قسنطينة، هذا المشروع الإنتاجي

الصناعي قد انطلق عل أن يتم إنتاج الأنسولين في هذا المصنع في عام 2017. تستند هذه الشراكة ذات

القيمة المضافة العالية على نقل التكنولوجيا والمهارات الهامة من نوفونورديسك الرائدة عالميا في مجال

<sup>1</sup> Rapport de gestion de groupe saidal 2004.

رعاية مرضى السكري لمجمع صيدال، كما ستكون معايير الجودة المعمول بها في هذا المصنع مطابقة لتلك المعمول بها في جميع مصانع نوفونورديسك المنتشرة في جميع أنحاء العالم.<sup>1</sup> وهناك مشاريع مشتركة قيد الإنجاز لم يتم الانطلاق فيها لحد الآن تتمثل في:

أ- سانوفي - أفنتيس فارما صيدال (S - APS) (Sanofi - Aventis pharma Sidal): حصة مجمع

صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 127.8 مليون دج.

ب- جوراس فارماسونليكال - صيدال (Joras Pharmacenical - Sidal): حصة مجمع صيدال

30%، وتقدر طاقة الإنتاج بـ 36 مليون دج.<sup>2</sup>

ج- صيدال - نورث أفريكا هولدينغ مانوفاككتورينج ( ) هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين

مجمع صيدال 49%، والشركة الكويتية نورث أفريكا هولدينغ مانوفككتورينغ 49% والصندوق الوطني للاستثمار 02% من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.<sup>3</sup>

والجدول اللاحق يلخص مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

<sup>1</sup> <https://www.sidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>

<sup>2</sup> **Rapport de gestion 2007.**

<sup>3</sup> [https://www.sidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation.](https://www.sidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation)

جدول رقم (24): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

| البيانات                                | التسمية  | تكلفة الاستثمار | القدرة الإنتاجية 10 <sup>6</sup> وحدة بيع | الموقع        | تاريخ الانطلاق في الإنتاج                        |
|-----------------------------------------|----------|-----------------|-------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| Pfizer Sidal                            | PSM      | 912             | 30                                        | الدار البيضاء | الثلاثي الرابع لسنة 2000                         |
| Rhône Poulenc Sidal                     | RPS      | 400             | 20                                        | واد السمار    | الثلاثي الرابع لسنة 2000                         |
| GPE Sidal                               | SOMEDIAL | 980             | 27                                        | واد السمار    | الثلاثي الرابع لسنة 2000                         |
| Novo Nordisk- Pierre Fapre-Sidal        | Aldaph   | 2670            | 37                                        | واد عيسى      | الثلاثي الأول لسنة 2001                          |
| Dar El Ddawa – Sidal                    | Sidar    | 120             | 6                                         | جسر قسنطينة   | السداسي الرابع لسنة 2000                         |
| Acidima- Spimaco – JPM – Digromed Sidal | Taphco   | 1100            | 17                                        | الروبية       | السداسي الرابع لسنة 2001                         |
| Medacta-Sidal                           | Samed    | 192             | 3                                         | شرشال         | غير محدد                                         |
| Sidal-Abolmed                           | –        | –               | –                                         | المدية        | غير محدد                                         |
| Sidal- Solupharm Pharmaceutique         | –        | –               | –                                         | الطارف        | غير محدد                                         |
| (Novo -Sidal) Nordisk                   | –        | –               | –                                         | قسنطينة       | الجزء الأول في أواخر 2015 والجزء الثاني في 2017. |

Rapport de gestion 2004.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Sidal: Synthèse active, 2000.

<https://www.saidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>.

### ثانيا: عقود التحالفات المتكاملة

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

**1) صيدال- فايزر (Pfizer - Sidal):** تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6

سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

**(2) صيدال - نوفونورديسك (Novo Nordisk - Sidal):** تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز - Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيببوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال.

**(3) صيدال - دار الدواء (Dar El Ddawa - Sidal):** تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

1- ازوكار (Isocarde) على شكل أقراص؛

2- كابوكار (Capocard) على شكل أقراص؛

3- فيفيدار (Fifeder) على شكل كبسولات؛

4- ميكوهيل (Mycoheal) على شكل مرهم؛

5- امبولار (Ambolar) على شكل شراب؛

6- ديكولوجريك (Diclogesic) على شكل كريم.

**(4) صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Sidal):** تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprazole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) واسيكلوفير (Aciclovir).

**(5) صيدال - حياة فارم (Hayat Pharm - Sidal):** تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

**(6) صيدال - أنافال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Sidal):** في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

يمكن تلخيص العقود السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

| مقر الإنتاج   | عدد المنتجات | تاريخ إمضاء العقد | الشركاء             |
|---------------|--------------|-------------------|---------------------|
| الدار البيضاء | 04           | 1997              | Pfizer              |
| الدار البيضاء | 06           | 1997              | Rhône Poulenc Rorer |
| الدار البيضاء | 07           | 1997              | Dar el Dawa         |
| الدار البيضاء | 03           | 1997              | Ram Pharma          |
| الدار البيضاء | 02           | 1998              | Hayat Pharm         |
| مركب المدينة  | -            | 2004              | Infal               |
| مركب المدينة  | -            | 2004              | Solapharm           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion 1999, 2004.

وقد أمضى مجمع صيدال سنة 2009 عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع

المخابر الكوبية التالية Pole Scientifique Cubain, Quimefa, Medicuba<sup>1</sup>.

كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

| موقع الإنتاج  | عدد المنتجات | تاريخ إمضاء العقد | الشركاء                            |
|---------------|--------------|-------------------|------------------------------------|
| الدار البيضاء | 02           | 1994              | سولفاي فارم (Solvey Pharm (France) |
| مركب المدينة  | 04           | 1998              | ميدي كوبا (Medi cuba ( Cuba )      |
| الدار البيضاء | 02           | 1998              | حياة فارم (Ayat Pharm( Jordanie)   |
| مركب المدينة  | 03           | 1998              | ميهيكو ( Meheco ( Chine )          |
| مركب المدينة  | 02           | 2003              | إيلي ليلي ( Ellililly ( USA )      |
| -             | 01           | 2003              | ألشيم (Allchim( Italie)            |
| -             | 04           | 2004              | بيوتشنيكا (Biotechnica (Tunisi)    |
| -             | 02           | 2004              | ميغا (Mepha (Suisse)               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion 1999, 2003, 2004 .

<sup>1</sup> Rapport de gestion 2009.



**المطلب الرابع: نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال**

كما كانت للتحالفات الاستراتيجية نتائج ايجابية على مجمع صيدال كانت لها مخاطر، وسنحاول ذكر أهم النتائج والمخاطر فيما يلي:

**أولاً: نتائج التحالفات الاستراتيجية على مجمع صيدال**

تتمثل أهم نتائج التحالفات الاستراتيجية على مجمع صيدال في:

- 1- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الاستراتيجية حوالي 140 منتج، وارتفع بعدها وبلغ 206 منتج سنة 2014<sup>1</sup>، أي بنسبة زيادة 47%؛
- 2- إن إنتاج صيدال للدواء يخص 20 قسماً علاجياً وسيتم تطوير الأدوية الناقصة في كل قسم؛
- 3- الحصول على التكنولوجيا؛
- 4- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلي؛
- 5- حصوله على شهادات ISO؛
- 6- تزايد رقم أعماله؛
- 7- رفع كفاءة الموارد البشرية؛
- 8- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب؛
- 9- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري؛
- 10- زيادة الصادرات؛
- 11- التحكم الجيد في التكنولوجيا؛
- 12- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية؛
- 13- زيادة الترويج والتوزيع السريع للمنتجات؛<sup>2</sup>

**ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الاستراتيجية**

واجه مجمع صيدال مخاطر من التحالفات الاستراتيجية منها:

<sup>1</sup> وثيقة تعريفية لمجمع صيدال.

<sup>2</sup> أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 2015-12-23 (مقابلة شخصية).

- 1- بعد انفتاح السوق الجزائري زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا بالخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقد التحالف الاستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%؛
- 2- اشتداد المنافسة في السوق المحلي؛
- 3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجنبي في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال

من أهم التحديات التي تواجه مجمع صيدال هو المنافسة الشديدة من قبل مختلف المنتجين أو المستوردين، ومن بين الأساليب التي تعنى بدراسة هذه المنافسة نموذج القوى الخمسة لـ **M. Porter** الذي سنحاول اسقاطه على مجمع صيدال وتبيان كيف تؤثر التحالفات الاستراتيجية على مختلف هذه القوى وأهم استراتيجيات تعزيز الأداء التنافسي للمجمع بالإضافة الى تحليل ماسة **M. Porter** وابرار أهميتها في تعزيز أدائه التنافسي .

### المطلب الأول: تحليل تنافسية مجمع صيدال حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter

#### أولاً: المنافسة في القطاع

يشهد مجمع صيدال منافسة كبيرة في السوق الذي ينشط فيه، نتيجة تواجد مجموعة من المخابر المحلية والأجنبية التي تقوم بعملية الإنتاج، وقد بلغ عددها سنة 2014 بـ 62 مؤسسة انتاجية موضحة في الملحق رقم (01)، وارتفاع عددها راجع إلى سياسة تشجيع الاستثمار من طرف الدولة من أجل ضمان التغطية الصحية بتكاليف أقل، والجدول اللاحق يوضح تأثير هذه السياسة على زيادة عدد المؤسسات المنتجة للدواء لسنتي 2010 و 2011 وخمسة الأشهر الأولى من سنة 2012.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

جدول رقم(27): سياسة تأثير الدولة على الاستثمار في قطاع الدواء في الجزائر

| البيان                                    | 2010 | 2011 | نسبة التغير | ماي 2012 |
|-------------------------------------------|------|------|-------------|----------|
| المشاريع الجديدة المقترحة                 | 23   | 28   | +18%        | 15       |
| الرخص المؤقتة لتنفيذ المشاريع             | 18   | 45   | +60%        | 08       |
| مؤسسات الانتاج المطابقة للمواصفات التقنية | 14   | 17   | +18%        | 07       |
| مؤسسات الانتاج المطابقة لعمليات التصنيع   | 16   | 11   | -31%        | 02       |
| رخص استغلال مؤسسات الانتاج الدوائي        | 09   | 10   | +10%        | 03       |

من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من وزارة الصحة.

من الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الجديدة المتحصلة على رخصة الإنتاج الدوائي بصفة نهائية في سنة 2010 هو 09 مؤسسات من بين 23 مشروع جديد مقترح، وفي سنة 2011 هو 10 مؤسسات من بين 28 مشروع جديد مقترح و 45 مؤسسة لها رخصة مؤقتة لتنفيذ المشاريع، وبالنسبة لخمسة الأشهر الأولى من سنة 2012 هو 03 مؤسسات من بين 15 مشروع جديد مقترح، هذا ما يثبت أن للدولة تأثير على هيكل المنافسة.

إن المنافسة الحقيقية والتهديد الأكبر لمجمع صيدال يأتي من المستوردين، لأن المنتجين المحليين يقتصر عملهم على إنتاج وتسويق منتجات معينة، حيث بلغ عددهم مستورد 49 سنة 2013<sup>1</sup>، وترجع أسباب قيامهم بعملية الاستيراد إلى:

- 1- عملية الاستيراد لا تتطلب إمكانيات استثمارية ضخمة؛
- 2- ارتفاع معدل المردودية لهذه الاستثمارات؛
- 3- شهرة العلامة للمنتجات المستوردة.

كما يفتقد مجمع صيدال لبعض الأدوية ذات طلب مرتفع وربحية عالية مثل أدوية معالجة أمراض السرطان، أدوية أمراض القلب وأدوية أمراض الأعصاب، والتي لا تزال حكرا على المخابر العالمية مثل مخبر Aventis الفرنسي و Pfizer الأمريكي.

<sup>1</sup> Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, **politique de médicament en Algérie état des lieux et perspectives**, Colloque international sur les politiques de santé, Hôtel Aurassi, Alger 18 – 19 Janvier 2014, p33.

ويواجه مجمع صيدال تهديدا من قبل المؤسسات التي يعقد معها تحالفات استراتيجية، حيث تبقى منافسة له في السوق خارج نطاق التحالف الاستراتيجي.

### ثانيا: الداخلون الجدد

إن دخول منافسين جدد إلى قطاع الأدوية يعتبر قليلا مقارنة بالقطاعات الأخرى لأن:

- 1- صناعة الأدوية تحتاج إلى أموال واستثمارات طائلة في مجال البحث والتطوير؛
- 2- صناعة الأدوية تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى منتجات دوائية جديدة؛
- 3- إن استرجاع رأس المال والربح ليس بالسهولة كما في الصناعات غير الدوائية ويحتاج وقت طويل. وتنقسم المؤسسات الداخلة إلى قسمين: مؤسسات جديدة بدون خبرة سابقة ومؤسسات لها خبرة سابقة في أسواق لم تعمل بها سابقا.<sup>1</sup>

بالنسبة لمجمع صيدال فهو يواجه تهديدا من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا القطاع، خاصة بعد القانون الذي يجبر المؤسسات على إنشاء مشاريع إنتاجية بعد سنتين من بداية عملية الاستيراد، حيث بلغ عدد المشاريع الاستثمارية قيد التنفيذ حوالي 30 مشروعا محليا وأجيبيا لسنة 2014<sup>2</sup>، كما أن هناك 09 مؤسسات دوائية سوف تدخل للقطاع في سنة 2015، موضحة في الملحق رقم(02) لكن هناك عوائق قد تحد من دخول منافسين جدد تتمثل في:

- 1- الحاجة الكبيرة لرؤوس الأموال من أجل الاستثمار؛
- 2- الخبرة الكبيرة لمجمع صيدال في صناعة الدواء، والتي مكنته من تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- 3- الصورة الجيدة لمنتجات مجمع صيدال نتيجة حصوله على شهادة ISO\*؛
- 4- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية؛
- 5- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد الساعد، التسويق الدوائي مدخل استراتيجي تحليلي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص ص 101،100.

<sup>2</sup> وثيقة من وزارة الصحة.  
\*ISO: هي مجموعة مواصفات تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس The international organisation for standardisation، والتي يطلق عليها اختصارا منظمة ISO، وفي الحقيقة فإن حروف ISO ليست اختصارا لاسم المنظمة، بل تمثل مقطعا من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني التشابه أو التناظر، لذلك جاء استخدام المقطع ISO دلالة على هذه المنظمة، من منطلق أن دورها الرئيسي يتمثل في إصدار مواصفات دولية موحدة.

**ثالثا: القوة التفاوضية للموردين**

إن المواد الأولية تعتبر عناصر مهمة في عملية التصنيع للأدوية والتي يتم توريدها من قبل الموردين الذين يسعون دائما لزيادة أرباحهم من خلال زيادة أسعار هذه المواد، والتي لها أثر على ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي الأسعار النهائية للأدوية.<sup>1</sup>

يعتمد مجمع صيدال في توريداته للمادة الأولية على ، مواد التعبئة والتغليف وقطع الغيار على مصدرين، السوق المحلي والأجنبي، ويمكن توضيح قيمة الواردات ونسبتها لسنة 2013 في الجدول التالي:

**جدول رقم(28): مصادر التموين لمجمع صيدال لسنة 2013 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج**

| النسبة % | المجموع | قطع الغيار | مواد التعبئة والتغليف | المواد الأولية | البيانات       |
|----------|---------|------------|-----------------------|----------------|----------------|
| 18.04%   | 560483  | 68342      | 428804                | 63337          | مشتريات محلية  |
| 81.96%   | 2546809 | 142005     | 818772                | 1586032        | مشتريات أجنبية |
| 100%     | 3107292 | 210347     | 1247576               | 1649369        | المجموع        |
|          | 100%    | 6.77%      | 40.15%                | 53.08%         | النسبة %       |

Source: rapport de gestion de groupe saidal , 2013, p 13.

من خلال الجدول وكما أشرنا سابقا نلاحظ أن ما نسبته **81.96%** من التموين تأتي من الأسواق الأجنبية بينما **18.04%** فقط تستورد من السوق المحلي، وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، وتعتبر ألمانيا والهند من أهم موردي مجمع صيدال.

**رابعا: القوة التفاوضية للزبائن**

يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في:<sup>2</sup>

1- تجار الجملة بنسبة 80%؛

2- مؤسسة التوزيع بالجملة Digromed بنسبة 7%<sup>3</sup>

3- الصيدلة المركزية للمستشفيات بنسبة 5%؛

4- المستوردون بنسبة 5%؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد الساعد، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> Stratégie a long terme 2002- 2011 (وثيقة داخلية لمجمع صيدال)

<sup>3</sup> توقفت عن القيام بالتوزيع في سنة 2014 ووزعت حصتها على بقية الزبائن.

5- الضمان الاجتماعي بنسبة 1%؛

6- وزارة الدفاع الوطني بنسبة 1%؛

7- العيادات الخاصة بنسبة 1%.

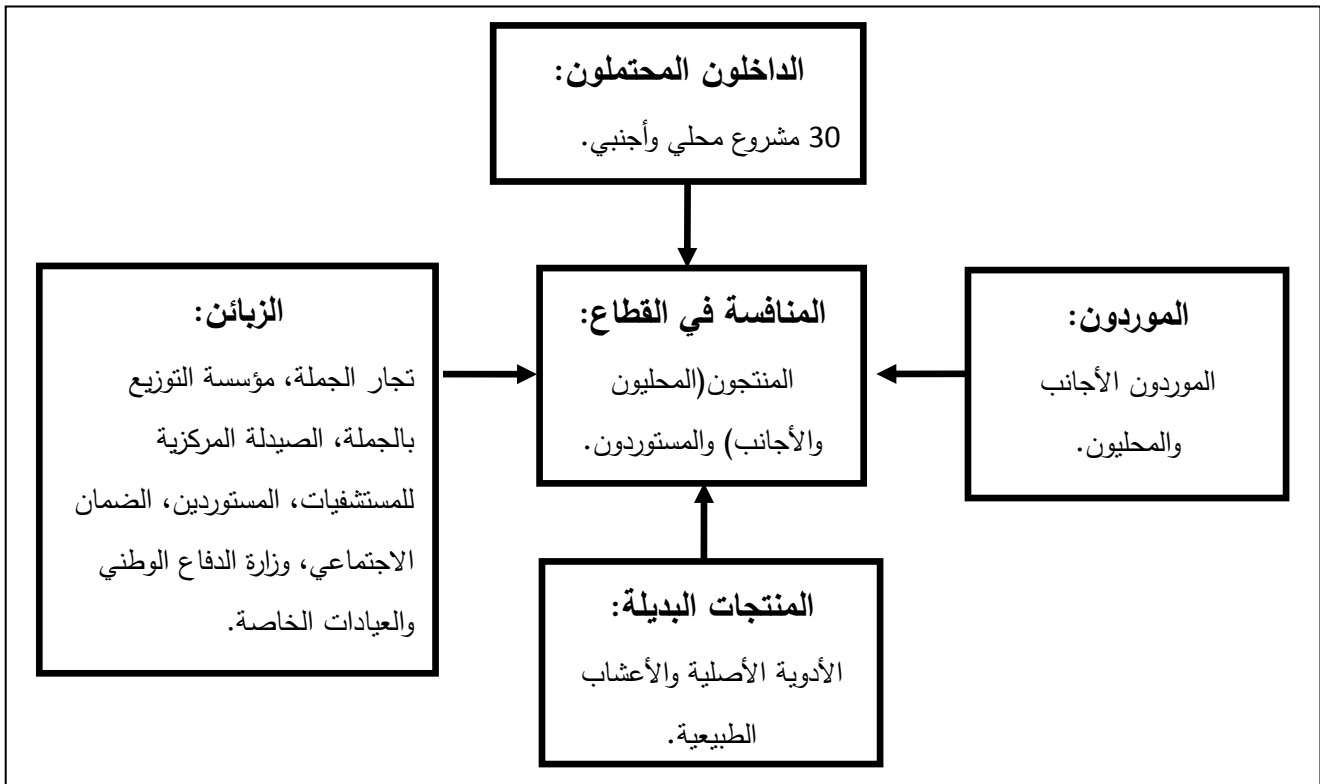
نلاحظ مما سبق تركيز زبائن مجمع صيدال في تجار الجملة، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية، حيث أن هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر وبجودة عالية. وتساهم التحالفات الاستراتيجية مع مجمع صيدال في تخفيض القوة التفاوضية للزبائن من خلال انتاج منتجات ذات جودة عالية.

#### خامسا: منتجات الإحلال

تتمثل منتجات الإحلال في المنتجات الأصلية المستوردة، وهي ذات طلب مرتفع مقارنة بالمنتجات الجنيسة التي ينتجها المجمع، إضافة إلى الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية التي يستخدمها المستهلك للعلاج.

يمكن تلخيص القوى السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (30): القوى المحركة للمنافسة لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاقتراس من نموذج القوى الخمسة لـ M. Porter، أنظر الفصل الثاني،

ص 124.

مما سبق نستنتج بعض الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال والملخصة في الجدول

التالي:

جدول رقم (29): الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال

| التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع كمية الواردات من الخارج؛</li> <li>- تركيز مجمع صيدال على صناعة الأدوية الجنيسة؛</li> <li>- المنافسة الأجنبية الشديدة في السوق المحلي؛</li> <li>- تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجنيسة؛</li> <li>- صعوبة الحصول على الموارد الأولية والتبعية للخارج في هذا المجال، مما يزيد من القدرة التفاوضية للمورد؛</li> <li>- ازدواجية العلاج بين الطب التقليدي والحديث؛</li> <li>- إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج بين الحين والآخر.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إبرام عقود تحالفات استراتيجية مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية؛</li> <li>- كسب ثقة المخابر الدولية؛</li> <li>- امتلاك خبرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية؛</li> <li>- حصول مجمع صيدال على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمعايير الجودة العالمية؛</li> <li>- ارتفاع عدد المتدخلين في العمليات الشرائية للمنتج الدوائي؛</li> <li>- مكانة مجمع صيدال الهامة على المستوى الدولي؛</li> <li>- انخفاض أسعار المنتجات الجنيسة؛</li> <li>- وجود عوائق تحد من دخول منافسين جدد كتكاليف الاستثمار المرتفعة.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لمجمع صيدال

يتبنى مجمع صيدال استراتيجياتي التركيز والسيطرة بالتكاليف من أجل تحقيق أداء تنافسي عالي

نوضحهما فيما يلي:

#### أولاً: استراتيجية التركيز

من خلال تركيز مجمع صيدال على خدمة قطاع سوقي محدد بشكل فعال، بدلاً من خدمة السوق

ككل، وهذا في الأصناف العلاجية المزمنة مثل أمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، أمراض

السرطان، أمراض القلب، أمراض الجهاز التنفسي،... الخ، وهي أصناف تمثل حصصا سوقية هامة يجب على المجمع الاستفادة منها، عن طريق تكثيف عمليتي البحث والتطوير، من خلال تخصيص موارد بشرية ومالية وتقنية هائلة، أو الحصول على رخص إنتاج من المخابر الأجنبية، أو من خلال تبني استراتيجية التحالف مع أكبر المخابر العالمية.

### ثانيا: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن لمجمع صيدال تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفه، بالاستفادة من آثار التعلم والخبرة الكبيرة، وهذا في الأصناف العلاجية الخاصة بالأمراض غير المزمنة مثل: أمراض العيون، أمراض الجلد، أمراض المعدة، أمراض الأمعاء، المسكنات والمهدئات، الفيتامينات، الأمراض النفسية، أمراض فقر الدم، أمراض الالتهاب،... الخ، ومحاولة كسب ثقة المستهلكين فيها، عن طريق تكثيف الجهود الترويجية والتسويقية.

ويمكن توضيح الاستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

شكل رقم (31): استراتيجيتا تحقيق الأداء التنافسي لمجمع صيدال

|             | تميز المنتج | تكلفة أقل                                                                    |
|-------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الصناعة ككل | .....       | الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة.                                        |
| قطاع سوقي   |             | خدمة جزء معين من السوق عن طريق التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة. |

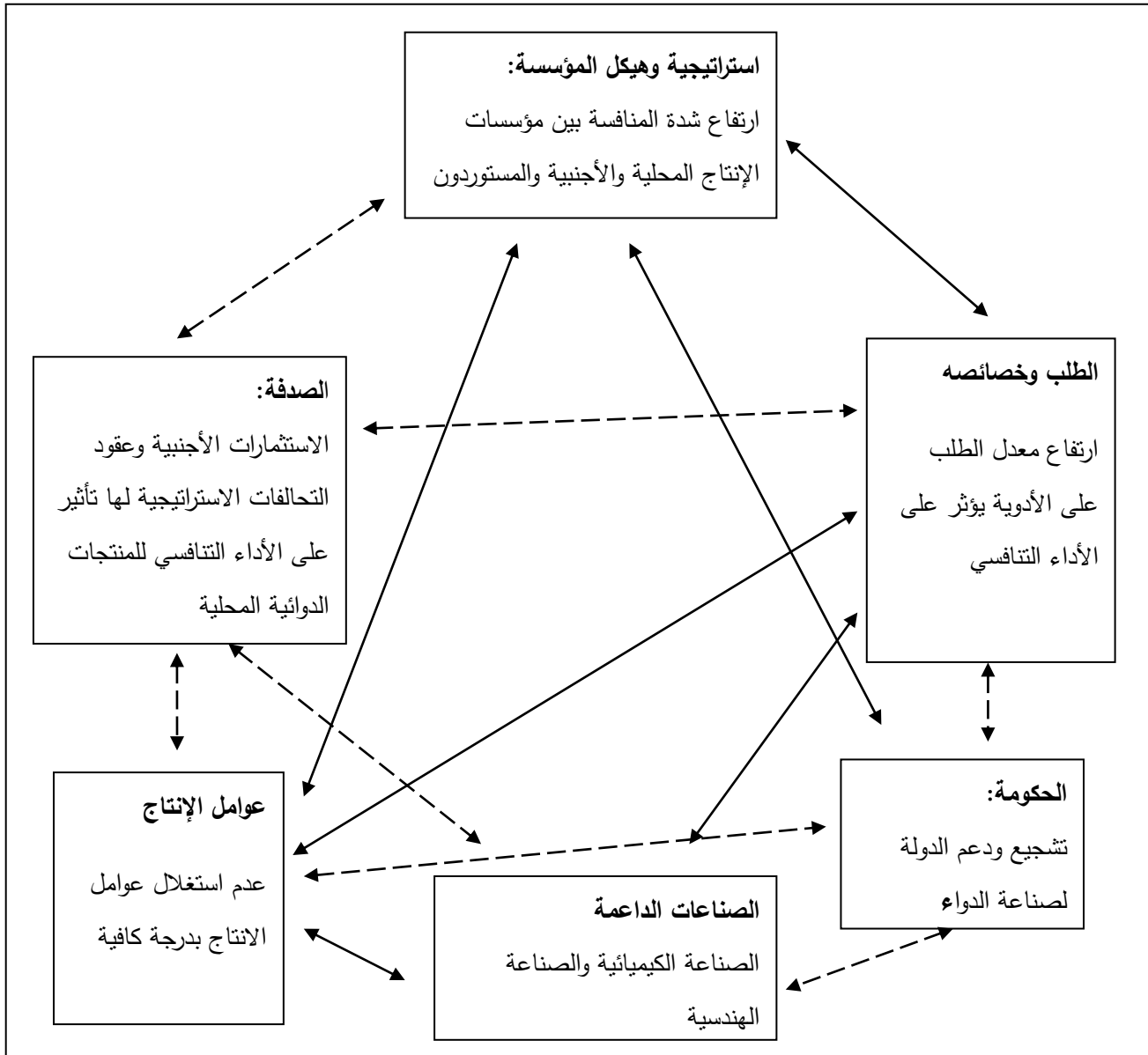
المصدر: من إعداد الباحثة بالاقتراس من استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي لم. Porter ، أنظر الفصل الثاني، ص 96.

### المطلب الثالث: تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال باستخدام ماسة M. Porter

يمكن اسقاط ماسة M. Porter على مجمع صيدال كما هو موضح في الشكل اللاحق.



شكل رقم (32): اسقاط ماسة M. Porter على مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاقْتباس من

M porter, the competitive advantages of nations, Inter editions, paris,1993,p 127.

### أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

تنقسم عوامل الإنتاج في الجزائر إلى الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، رأس المال، التنظيم، التكنولوجيا، البنية التحتية ومصادر المعرفة.

**1) بالنسبة للموارد الطبيعية:** تعتبر الموارد الطبيعية من أهم عوامل الإنتاج، وهي تشكل كل ما يدخل في العملية الإنتاجية والتي تدر لها عوائد، ولها دور كبير في رفع تنافسية المؤسسات. وبالنسبة للجزائر نلاحظ أنها تتميز بمناخ جيد يساعدها على جذب المؤسسات للاستثمار أو التعاون معها.

**(2) بالنسبة للبنية التحتية:** تتمثل في:

أ- شبكة المواصلات: تتوفر الجزائر على أكبر شبكة مواصلات في إفريقيا ويقدر طولها بـ 112696 كلم وقد عرف قطاع النقل في الجزائر تحولا حقيقيا، حيث تم إنجاز عدد كبير من المشاريع وأخرى في طور الإنجاز لجعل هذا القطاع أكثر كفاءة وفعالية. وتحتوي هذه الشبكة على بنية تحتية من الطرق السيارة والطرق السريعة، أبرزها الطريق السيار (شرق-غرب) الذي صمم ليكون طريق سريع مغربي وإفريقي بالإضافة إلى بعده الوطني في تسهيل التنقلات على المحور المفتوح الذي يربط بين الحدود المغربية والحدود التونسية مروراً بالمدن الجزائرية الكبرى. بالإضافة إلى الطريق العابر للصحراء من الشمال إلى الجنوب والذي يربطها مع 5 دول من شمال شرق إفريقيا هي تونس، مالي، النيجر، تشاد ونيجيريا.

ب- شبكة السكك الحديدية: هي في الغالب شبكة موروثية من الحقبة الاستعمارية، وتعد الجزائر من أهم الدول الإفريقية من حيث كثافة السكك الحديدية حيث تبلغ هذه الشبكة 4500 كلم منها 215 كلم خطوط مكهربة، وتغطي 17% من النقل البري. وترتبط شبكة السكك الحديدية أهم المدن الشمالية ببعضها وتصل خطوطها إلى مناطق استخراج المواد الأولية بالمناجم حتى وصولها للمناطق الصناعية والموانئ. وتقوم الجزائر بتحديث الخطوط وتوسيع وإنجاز 3000 آلاف كلم جديدة.

ج- النقل الجوي والبحري: يتكون الأسطول الجوي الجزائري من 63 طائرة، ويوجد بالجزائر 55 مطارا منها 12 مطار دولي والباقي منها داخلي و جهوي و خاص، بالإضافة إلى 17 ميناء. هذا ما يؤدي إلى زيادة نشاط المؤسسات الأجنبية وتقديم خدمات جيدة للمستثمرين. وسيتم فتح النقل الجوي والبحري في الجزائر أمام المستثمرين الخواص الوطنيين ومتعاملين وطنيين خواص آخرين.

د- شبكة الاتصالات: ترتب الجزائر في المرتبة 131 عالميا والحادية عشر اقليميا في مؤشر الجاهزية الشبكية لعام 2013 حسب التقرير السنوي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويتألف المؤشر من أربعة عناصر هي عنصر البيئة الذي يحدد قدرة الدولة على الاستفادة من الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعنصر الجاهزية الذي يقيس مدى استعداد الأفراد والمؤسسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى عنصر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخيرا مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الوضع الاقتصادي والاجتماعي.

**(3) رأس المال البشري:** تعتبر اليد العاملة من أهم العناصر التي يعتمد عليها مجمع صيدال في عملياته الإنتاجية، التي تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية لاعتماد نشاطه على البحث والتطوير بنسبة كبيرة

جدا، حيث يوظف المجمع أصناف مختلفة من العمال تتمثل في الإطارات، أعوان تحكم ومنفذون، وهم في تزايد مستمر مع زيادة توسيع مجمع صيدال لنشاطه، حيث بلغ عددهم سنة 2014 بـ 3453 عامل كما أشرنا إليه سابقا. ويولي مجمع صيدال اهتماما كبيرا باليد العاملة وتكوينها من أجل رفع كفاءتها وبالتالي المساهمة في تطوير الإنتاج والمبيعات، حيث تعتبر سياسة تكوين اليد العاملة من أهم الأولويات في عملية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لمجمع صيدال، وذلك من خلال تفعيل مبدأ العدالة الذي يتيح لجميع الأفراد كل حسب مجال تخصصه امكانية الاستفادة من التكوين من أجل تنمية وترشيد قدراتهم كما قام مجمع صيدال أيضا بإبرام عقود تحالفية مع مؤسسات ومراكز تكوين من أجل رفع قدرات، امكانيات ومهارات عماله. والجدول التالي يوضح مصاريف تكوين عمال مجمع صيدال وعددهم.

جدول رقم(30) مصاريف التكوين لعمال مجمع صيدال الوحدة: مليون دج

| السنة | عدد العمال الإجمالي | عدد الأفراد المعنيين بعملية التكوين | مصاريف التكوين | نسبة التغير في مصاريف التكوين % |
|-------|---------------------|-------------------------------------|----------------|---------------------------------|
| 2000  | 3210                | 1200                                | 20             | -                               |
| 2001  | 3412                | 1138                                | 31             | 0,55%                           |
| 2002  | 5363                | 1513                                | 37             | 0,19%                           |
| 2003  | 3706                | 1680                                | 42             | 0,13%                           |
| 2004  | 3917                | 1220                                | 46             | 0,09%                           |
| 2005  | 4104                | 1246                                | 32             | 0,30%-                          |
| 2006  | 4243                | 1542                                | 40             | 0,25%                           |
| 2007  | 4363                | 1709                                | 43             | 0,075%                          |
| 2008  | 4470                | 1775                                | 45             | 0,046%                          |
| 2009  | 4559                | 2410                                | 67             | 0,49%                           |
| 2010  | 4405                | 953                                 | 53             | 0,21%-                          |
| 2011  | 4198                | 690                                 | 50             | 0,06%-                          |
| 2012  | 4067                | 431                                 | 40             | 0,2%-                           |
| 2013  | 6678                | 450                                 | 76             | 0,9%                            |
| 2014  | 3453                | 300                                 | 26             | 0,66%-                          |

من اعداد الباحثة بالاعتماد على: Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2000 ,2014

Rapport du conseil d'administration 2010 à 2012.

نلاحظ من الجدول أعلاه تناقص عدد العمال المستفيدين من عملية التكوين حيث قدر عددهم سنة 2000 بـ 1200 عامل بينما في 2014 قدر بـ 300 عامل، لكن مصاريف التكوين لم تتناقص مع تناقص

العمال بل هي في تزايد مستمر إذ قدرت سنة 2000 بـ 20 مليون دينار جزائري، وفي سنة 2014 بـ 26 مليون دينار جزائري، هذا ما جعل العمال يحضون بسياسة تكوين أفضل في أحسن المراكز المخصصة لذلك، من أجل اكتساب قدرات ومهارات تسمح لهم باستخدام التكنولوجيا المتطورة المكتسبة من الحلفاء.

### ثانيا: ظروف الطلب المحلي

يمتاز الطلب على الدواء في الجزائر بالتزايد نتيجة زيادة عدد السكان والمقدر بـ 39.5 مليون نسمة لسنة 2014، وزيادة انتشار الأمراض والأوبئة المختلفة، وأمام عجز المؤسسات الدوائية الجزائرية عن تلبية هذا الطلب المتزايد لجأت إلى عملية الاستيراد، حيث أن نسبة تغطية الطلب من الإنتاج المحلي قدرت بـ 36,41% بينما قدرت نسبة الواردات بـ 63,59% لسنة 2013، يرجع ارتفاع فاتورة الأدوية المستوردة إلى تزايد الطلب على الأدوية وعدم قدرة الإنتاج المحلي على تلبية هذا الطلب.

### ثالثا: الصناعات الداعمة

إن صناعة الدواء في الجزائر مرتبطة ومدعمة من قبل صناعتين، تزودها بالمواد اللازمة للقيام بعمليتها الإنتاجية، وتتمثل هاتين الصناعتين في الصناعة الكيميائية والصناعة الهندسية، بالنسبة لدور الصناعة الكيميائية يتمثل في تزويدها بالمواد الأولية لكن هذا التدعيم غير كافي إذ أننا نلاحظ أن معظم واردات الجزائر من المواد الأولية تأتي من الأسواق الخارجية وهي في تزايد مستمر كما أشرنا إليه سابقا حيث قدرت نسبة الواردات لسنة 2014 بـ 99.03% وهو رقم كبير جدا، حيث يؤثر على تكلفة الإنتاج ويجعلها مرتفعة، وبالنسبة لمجمع صيدال فقدت نسبة وارداته من المادة الأولية بـ 96.15%، ومن قطع الغيار (الصناعة الهندسية) بـ 67.50% بالنسبة لسنة 2013، وهذا ما يفسر تبعية صناعة الدواء عموما ومجمع صيدال خصوصا إلى الدول الأجنبية.

### رابعا: استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

في تحليلنا لسوق الدواء في الجزائر نجد العديد من المؤسسات والمخابر تنشط فيه، على الرغم من ارتفاع تكاليف الاستثمار في هذه الصناعة، وقد زاد عدد هذه المؤسسات مع سياسة تشجيع الدولة للاستثمار في هذا القطاع، هذا ما جعل مجمع صيدال يعاني من شدة المنافسة، ومن أجل الحفاظ على مكانته والصمود في وجه المنافسة توجب عليه اتباع استراتيجية التحالف بهدف الاستفادة من خبرة هذه

المؤسسات وتدريب المهندسين والتقنيين الجزائريين على التكنولوجيات التي تستعملها هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بعملية تصميم الأدوية أو تصنيعها أو تقنيات الإنتاج والتحليل ومراقبة الجودة والصيانة. ويبلغ عدد هذه المؤسسات الإنتاجية المنافسة له بـ 62 مؤسسة في سنة 2014، وبالنسبة للموزعين هناك 600 موزع تحصلوا على الاعتماد من الوزارة، إلا أن هناك 30 موزع يحتكرون السوق ويقومون بتوزيع ما تقدر نسبته بـ80%.

ومن جهة أخرى مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمع صيدال برفع جودة منتجاته، وبالتالي تحسين أدائه التنافسي من خلال قيامه بما يلي:<sup>1</sup>

- الابتكار الدوائي باكتشاف حقوق البحث الأساسية في الصناعة الدوائية؛
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية؛
- استعمال قواعد علمية في المخبر.

وقد تحصل مجمع صيدال على شهادات الإيزو سنة 2003 كما أشرنا سابقا، ولتوضيح كل شهادة والنشاط الذي يقابلها ندرج الجدول التالي:

**جدول رقم(31): شهادات الإيزو لمجمع صيدال**

| المقر               | الشهادة  | الأنشطة                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجمع صيدال          | ISO 9001 | - تشكيل وتطوير الأدوية الجينية، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس؛<br>- موارد خاصة فعالة وموارد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل؛<br>- مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة ومساحيق مستحلبة. |
| مركز البحث والتطوير | ISO 9001 | - تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجينية؛<br>- تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.                                                                           |
| فرع Antibiotic      | ISO 9002 | - إنتاج وتسويق مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على اشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة ومساحيق مستحلبة.                                                                   |
| فرع Biotic          | ISO 9002 | - إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس.                                                                                                                                                            |

Source : Rapport de Gestion de Groupe Sidal,2000,p 15.

كما تحصل مجمع صيدال أيضا على شهادة الإيزو (ISO 9001) سنة 2008.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012، ص 136.

**خامسا: الصدفة**

إن الجزائر تعتبر من بين أكثر الدول التي تملك مقومات جاذبة للاستثمارات الأجنبية، هذا ما دفع بالمؤسسات الأجنبية إلى الاستثمار فيها، وفتح فروع خاصة بها من جهة، ومن جهة أخرى قامت مؤسسات عربية وأجنبية متخصصة في صناعة الدواء بإبرام مجموعة من عقود التحالفات الاستراتيجية مع المجمع الصناعي صيدال، والتي تساهم في نقل التكنولوجيا، خلق مزيد من فرص العمل، تعزيز قواعد الإنتاج وتحسين المهارات والخبرات، مما سمح للمجمع بتوسيع خطوط انتاجه وادماجه في الأسواق العالمية.

**سادسا: الحكومة**

تشرع الحكومة الجزائرية في مساعدة مجمع صيدال في تنفيذ استراتيجية استثمارية جديدة إلى غاية سنة 2015، تسعى من خلالها إلى رفع انتاج مجمع صيدال، حيث يشرع مجلس مساهمات الدولة في بحث إعادة هيكلة مجمع الكيمياء والمنتجات الصحية في اطار استراتيجية تطوير أقطاب امتياز جديدة ويتوقع أن تبلغ حصة مجمع صيدال حوالي 57% من السوق الجزائري، في حال نجاح الاستراتيجية القائمة على تشجيع الأدوية الجنيسة وإلزام المخابر الأجنبية بالاستثمار محليا وتشجيع التحالفات الاستراتيجية، وتتضمن الخطة انشاء 08 مصانع منها مصنع بولاية تمنراست لمعالجة الأمراض المتفشية في منطقة الساحل الإفريقي وانشاء وحدة لإنتاج اللقاح المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي(ب) بالتعاون مع معهد باستور و مؤسسات كويبية، من خلالها سيتم تحديث وتوسيع قدرات صيدال بالتعاون مع مكتب دراسات إيطالي، اضافة إلى انشاء مركز وطني للمطابقة البيولوجية، وتحويل 09 مواقع كانت مملوكة لمجمع توزيع الأدوية بالجملة لصالح المجمع، وعند انطلاق مصنع شرشال سيتم التخفيض من فاتورة استيراد الأدوية المستوردة التي تجاوز عددها 560 منتج دوائي في السنوات الأخيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أولاد زاوي عبد الرحمن، واقع التسويق الدوائي الأخضر في مجمع صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سوق أهراس، العدد 2014/12، ص 117.

خلاصة:

إن الصناعة الدوائية هي صناعة ذات كثافة رأسمالية عالية وموارد بشرية ماهرة، وهي تمتاز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، وقد عرفت تطورات كبيرة وشهدت مجموعة من الإندماجات والتحالفات الاستراتيجية أدت إلى تركيز هذه الصناعة في أيدي مجموعة من الدول العملاقة تأتي في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية.

بالنسبة للصناعة الدوائية الجزائرية فهي صناعة متدهورة مقارنة بالرأئدين في هذا المجال، وقد شهدت أيضا تطورات كبيرة من فترة الاستعمار إلى يومنا هذا، وتتعدد المؤسسات التي تنشط في سوق الأدوية الجزائري والتي يسيطر عليها مجمع صيدال، حيث يحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني، إذ يسعى لتغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق، ولتحقيق الهدف المرغوب لجأ إلى خيار التحالف الاستراتيجي وقام بإبرام العديد من العقود، والتي كان لها أثر في رفع إنتاجه ومبيعاته. وتتنوع هذه العقود بين عقود الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة.

وعند تحليلنا لهيكل الصناعة الدوائية الجزائرية وجدنا أن مجمع صيدال يعاني من منافسة شديدة خاصة من قبل المستوردين الذين يشكلون عائق أمامه، لكن تحالفه مع أكبر وأقوى المؤسسات الدوائية ساهم في تخفيض خطر هذه القوى وحسن من مستوى أدائه التنافسي.

## الفصل الرابع

# الدراسة التطبيقية بمجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية

المبحث الأول: تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.



**تمهيد:**

إن لجوء مجمع صيدال لقرار التحالف الاستراتيجي بإبرامه للعديد من العقود مع مؤسسات عربية وأجنبية نتيجة السمعة الحسنة التي يتمتع بها، مكنه من زيادة طاقته الإنتاجية وحسن من نوعية وجودة منتجاته باستمرار، من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة اختراق الأسواق الأجنبية. كما يسعى مجمع صيدال من خلال عقود التحالفات الاستراتيجية إلى تحسين أدائه التنافسي، مما يضمن له البقاء والنمو.

وبعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى متغيرات الدراسة ومعرفة تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط هذه المتغيرات على مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، كما سنحاول معرفة تأثير التحالفات الاستراتيجية على أدائه التنافسي حسب وجهة رأي المدراء والإطارات العاملة به والذين يقومون بإبرام هذه العقود.

المبحث الأول: تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث دراسة الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر: الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي، حيث أن انطلاق الإنتاج في إطار التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال كان في أواخر سنة 1998، وبالتالي تعتبر سنة 1999 سنة فاصلة بين مرحلة ما قبل التحالف الاستراتيجي وبعده.

المطلب الأول: قياس الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية

لقد أشرنا سابقا لمؤشرات الأداء التنافسي وسنحاول دراسة كل مؤشر منها بالنسبة لمجمع صيدال وذلك قبل إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية.

أولاً: مؤشر الربحية

تتمثل أهم نسب الربحية الموضحة في الفصل الثاني في:

$$1- \text{عائد رأس المال} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال}}$$

$$2- \text{معدل دوران رأس المال} = \frac{\text{رقم الأعمال/إجمالي الأصول}}$$

$$3- \text{عائد حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/الأموال الخاصة}}$$

$$4- \text{هامش الربح التشغيلي} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب/رقم الأعمال}}$$

$$5- \text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية/رقم الأعمال}}$$

$$6- \text{العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب/إجمالي الأصول}}$$

وسنقوم بدراسة هذه النسب من خلال الجدول اللاحق.

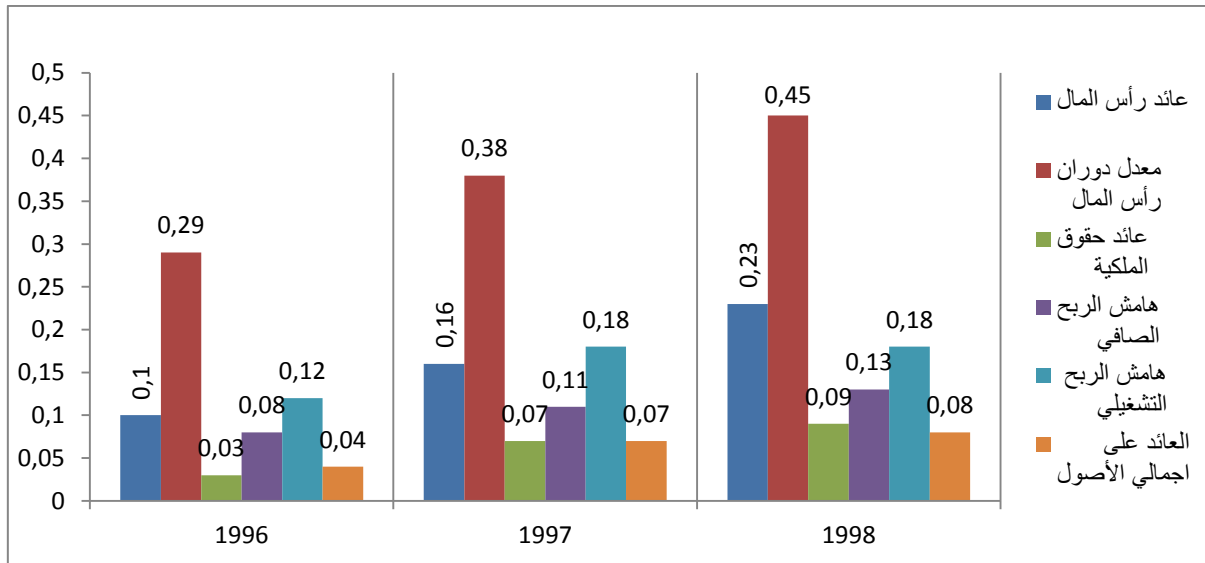
جدول رقم (32): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

| 1998     | 1997    | 1996     | البيانات                         |
|----------|---------|----------|----------------------------------|
| 2500000  | 2500000 | 2500000  | رأس المال (1)                    |
| 6593417  | 6142527 | 7060515  | الأموال الخاصة (2)               |
| 10071287 | 9669509 | 10058512 | اجمالي الأصول (3)                |
| 816341   | 644774  | 365024   | الأرباح قبل الفوائد والضرائب (4) |
| 569006   | 401150  | 244566   | النتيجة الصافية (5)              |
| 4499579  | 3650550 | 2960514  | رقم الأعمال (6)                  |
| 0,23     | 0,16    | 0,10     | عائد رأس المال (5)/(1)           |
| 0,45     | 0,38    | 0,29     | معدل دوران رأس المال (3)/(6)     |
| 0,09     | 0,07    | 0,03     | عائد حقوق الملكية (2)/(5)        |
| 0,13     | 0,11    | 0,08     | هامش الربح الصافي (5)/(6)        |
| 0,18     | 0,18    | 0,12     | هامش الربح التشغيلي (4)/(6)      |
| 0,08     | 0,07    | 0,04     | العائد على اجمالي الأصول (4)/(3) |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion de groupe Saidal (1996-1998)

وللتوضيح أكثر يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

شكل رقم (33): تطور مؤشرات ربحية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (32).

من خلال الجدول والشكل السابقين قمنا بدراسة تطور نسب ربحية مجمع صيدال من سنة 1996 إلى سنة 1998، وهذا قبل ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية، حيث نلاحظ هناك ارتفاع قليل في هذه النسب.

فبالنسبة لعائد رأس المال والذي يقيس كفاءة مجمع صيدال في تخصيص رأس المال في استثمارات مربحة، أي مدى مساهمة رأس المال في تحقيق الربح، نلاحظ أن المجمع حقق سنة 1996 ما يقدر بـ 0.10 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، وارتفع هذا العائد في سنة 1997 و 1998 حيث بلغ 0.16 دج و 0.23 دج عن كل دينار مستثمر على التوالي، بسبب ارتفاع النتيجة الصافية.

أما بالنسبة لمعدل دوران رأس المال فهو يعكس قدرة الأصول على توليد المبيعات ففي سنة 1996 قدر معدل دوران رأس المال بـ 0.29 دج من رقم الأعمال عن كل دينار مستثمر، وارتفع ليبلغ 0.38 دج في سنة 1997 و 0.45 دج في سنة 1998، وهذا التحسن راجع إلى ارتفاع رقم أعمال المجمع. بالنسبة لعائد حقوق الملكية فهو يمثل نسبة توليد أرباح الاستثمار من الملاك في مجمع صيدال وقد عرف ارتفاعا طفيفا من سنة 1996 إلى سنة 1998 حيث قدر نصيب كل مساهم عن كل سهم بـ 03% سنة 1996 وارتفع ليبلغ 07% و 09% سنة 1997 و 1998 على التوالي، نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية.

بالنسبة لهامش الربح الصافي فيعكس أرباح المجمع المحققة من رقم أعماله حيث قدر سنة 1996 بـ 08% أي 0.08 دج لكل دينار من المبيعات، وارتفعت هذه النسبة بسبب ارتفاع قيم النتيجة الصافية لتبلغ 11% و 13% سنة 1997 و 1998 على التوالي.

بالنسبة لهامش الربح التشغيلي فهو يعكس قدرة مجمع صيدال على توليد الأرباح قبل الفوائد والضرائب من رقم أعماله، حيث قدر سنة 1996 بـ 12% واستقر سنة 1997 و 1998 بسبب الزيادة المتناسبة في كل من الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال، حيث بلغ 18%.

بالنسبة للعائد على اجمالي الأصول فهو يعكس ربحية مجمع صيدال قبل الفوائد والضرائب بالنسبة لمجموع أصوله، حيث عرف أيضا ارتفاعا طفيفا من سنة 1996 إلى سنة 1998 بسبب ارتفاع الأرباح قبل الفوائد والضرائب، حيث قدر هذا العائد بـ 04%، 07% و 08% على التوالي.

وعموما نلاحظ أن نسب أرباح المجمع قبل التحالفات الاستراتيجية أي خلال الفترة 1996-1998 عرفت زيادات طفيفة.

ثانياً: مؤشر التكلفة

تعبر التكلفة عن كل ما له علاقة بالإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تعتبر مؤشر جيد من بين مؤشرات الأداء التنافسي، ومن خلال الجدول التالي سوف نقوم بدراسة تطورها بالنسبة لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998، حيث أن :

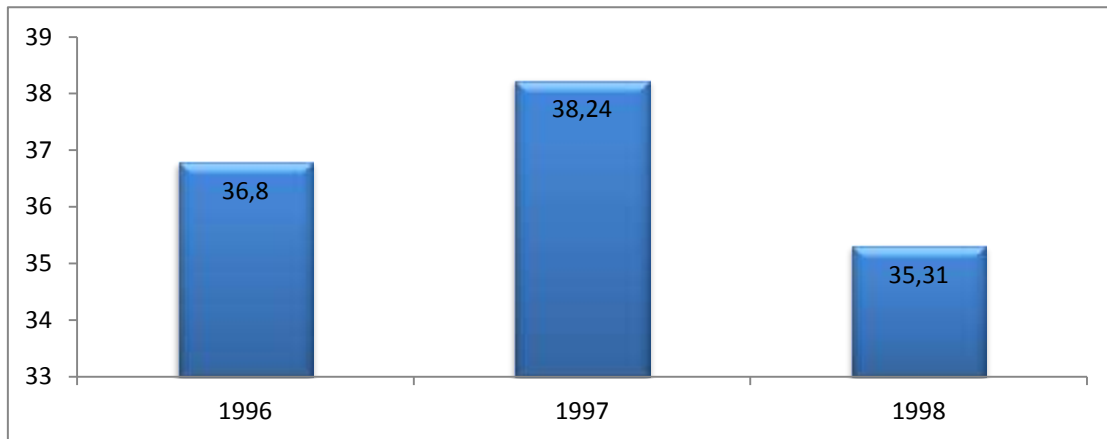
$$\text{التكلفة المتوسطة} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

جدول رقم (33): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998  
الوحدة: 10<sup>3</sup>دج

| البيانات | تكاليف الإنتاج | كمية الإنتاج<br>10 <sup>3</sup> و | تكلفة الإنتاج<br>المتوسطة دج | معدل نمو تكلفة<br>الإنتاج المتوسطة |
|----------|----------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| 1996     | 2652752        | 72090                             | 36,80                        | -                                  |
| 1997     | 3197394        | 83613                             | 38,24                        | 3,91%                              |
| 1998     | 3556442        | 100707                            | 35,31                        | -7,66%                             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (1996-1998))  
ويمكن توضيح تطور التكلفة المتوسطة أكثر في الشكل التالي:

شكل رقم (34): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(33).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة المدروسة، حيث قدرت سنة 1996 بـ 36.80 دج/وحدة منتجة، وتناقصت سنة 1997 وبلغت 38.24 دج/وحدة منتجة، واستمرت في التناقص لتبلغ 35.31 دج / وحدة منتجة سنة 1998، كما أن معدل

النمو تناقص من 3.91% سنة 1997 إلى (- 7.66%) سنة 1998 ، ويرجع سبب تناقص التكلفة المتوسطة إلى زيادة كمية الإنتاج.

**ثالثا: مؤشر الإنتاجية**

سوف نقوم بدراسة تطور الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال خلال الفترة 1996-1998 باستخدام العلاقتين التاليتين:

$$\text{الإنتاجية الكلية للعوامل} = \frac{\text{القيمة المضافة/تكاليف الإنتاج}}{\text{إنتاجية العمال}}$$

$$\text{إنتاجية العمال} = \frac{\text{القيمة المضافة/عدد العمال}}{\text{معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل}}$$

والجدول التالي يوضح هذه التطورات.

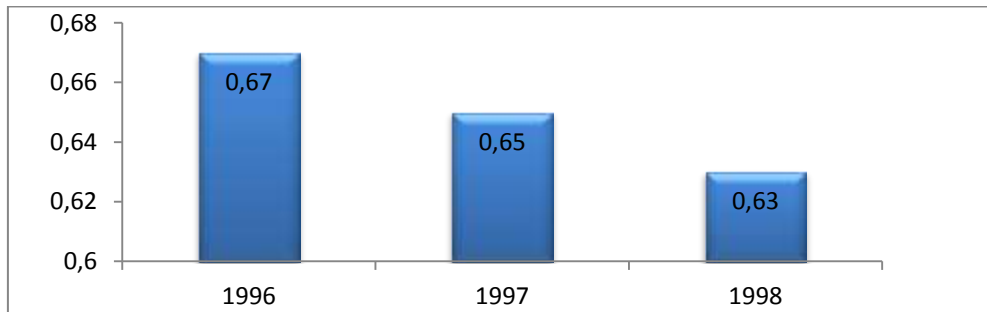
جدول رقم (34): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

| معدل نمو إنتاجية العمال | إنتاجية العمال | عدد العمال | معدل نمو الإنتاجية الكلية | الإنتاجية الكلية للعوامل | تكاليف الإنتاج | القيمة المضافة | البيانات |
|-------------------------|----------------|------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------|----------|
| -                       | 703,12         | 2510       | -                         | 0.67                     | 2652752        | 1764823        | 1996     |
| 19,35%                  | 839,20         | 2471       | -2,98%                    | 0.65                     | 3197394        | 2073680        | 1997     |
| -5,31%                  | 794,62         | 2824       | -3,08%                    | 0.63                     | 3556442        | 2243997        | 1998     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (1996-1998)

بالنسبة للإنتاجية الكلية للعوامل يمكن توضيح تطورها أكثر في الشكل التالي:

شكل رقم ( 35 ): تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية



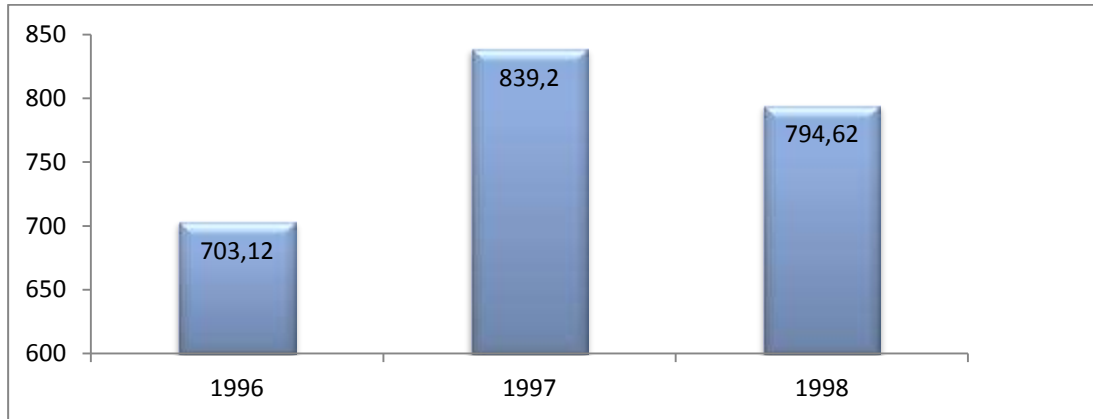
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(34).

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين تناقص الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أي ما ينتج عن انفاق المجمع للدينار فبعدما بلغت 0.67 دج سنة 1996 انخفضت لتبلغ 0.65 دج سنة 1997 واستمرت في

الانخفاض وبلغت **0.63** دج سنة **1998**، كما نلاحظ أن معدل النمو انخفض من **(-2,98)** سنة **1997** إلى **(-3,08)** سنة **1998**، ويرجع السبب في ذلك إلى تزايد تكاليف الإنتاج، بسبب ارتفاع تكلفة المواد الأولية المستوردة، وعدم مواكبة المجمع للتكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فيمكن توضيح تطورها أيضا في الشكل التالي:

شكل رقم (36): تطور إنتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(34).

بالنسبة لإنتاجية العمال نلاحظ أنها بلغت أدنى قيمة لها سنة **1996** والمقدرة بـ **703.12** (<sup>3</sup>10) دج/عامل ثم عادت إلى الارتفاع سنة **1997** لتبلغ **839.2** (<sup>3</sup>10) دج/عامل، لتتخف مجددا سنة **1999** لتبلغ **794.62** (<sup>3</sup>10) دج/عامل، كما أن معدل النمو تناقص من نسبة **19.35%** سنة **1997** إلى **5.31%** سنة **1998** وهذا راجع إلى ضعف كفاءة وخبرة العمال وعدم قدرتهم على التحكم الجيد في تقنيات وأساليب الإنتاج.

#### رابعا: مؤشر الحصة السوقية

أشرنا سابقا بأن الحصة السوقية للمؤسسة تقاس بالنسبة المئوية لمبيعاتها مقارنة بمبيعات السوق ككل، وسنحاول فيما يلي دراسة حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي، أما بالنسبة لحصته من السوق المحلي فقد تعذر علينا الحصول على المعلومات الكافية لحسابها.

## جدول رقم ( 35 ) تطور حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي من سنة 1996-1998

| السنة | قيمة السوق الدوائي العالمي<br>مليار دولار | رقم أعمال مجمع صيدال<br>10 <sup>3</sup> دج | سعر الصرف<br>دولار/دج | رقم أعمال مجمع صيدال<br>مليار دولار | حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي % |
|-------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1996  | 296.4                                     | 2960514                                    | 79.70                 | 3.71                                | 0.01                                      |
| 1997  | 297.1                                     | 3650550                                    | 91.12                 | 04                                  | 0.01                                      |
| 1998  | 298                                       | 4499579                                    | 80.49                 | 5.59                                | 0.02                                      |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- تقارير من بنك الجزائر.

- Chantal Gravel et Martine Lécuyer, **Le marché canadien de médicament**, consulté le 10/02 /2015, sur site internet: <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2000-019.pdf>

- **Les rapports de gestion de groupe Sidal (1996-1998).**

من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية لمجمع صيدال على المستوى العالمي ضعيفة جدا بالرغم من تزايد رقم أعماله خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت **0.01%** سنة **1996** واستقرت هذه النسبة سنة **1997** لترتفع ارتفاعا طفيفا سنة **1998** وقدرت بـ **0.02%**، ويرجع السبب في ذلك إلى شدة المنافسة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال وإلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال التي تسمح له بتحقيق حصة سوقية مرتفعة من السوق العالمي.

#### خامسا: مؤثر الإبداع التكنولوجي

إن مجمع صيدال يسعى عموما للحصول على التكنولوجيا المتطورة من أجل تحسين أدائه التنافسي واحتلال موقع تنافسي في السوق الدوائي الجزائري، ومحاولة توسيع حصته السوقية في الأسواق الخارجية، من خلال اعطاء أهمية بالغة لنشاط البحث والتطوير باعتباره المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي من خلال مساهمته في تشجيع التطوير التكنولوجي، وتتمثل أهم مهامه في:

1- البحث في مجال العلوم الطبية والإبداع الصيدلاني؛

2- المشاركة في وضع سياسة تطوير أدوية مجمع صيدال من خلال اقتراح قائمة للأدوية الواجب تطويرها؛

3- التطوير والتصميم الصناعي للأدوية الجينية لفائدة مجمع صيدال؛



- 4- تقديم الخدمات في مجال الرقابة على الجودة للمصانع التابعة للمجمع؛
- 5- اجراء التحاليل والفحوص على المنتجات التابعة للقطاع الزراعي، الغذائي، البيطري ومواد التجميل؛
- 6- تجميع وتنظيم كافة الإمكانيات والموارد البشرية، المادية والتقنية التي من شأنها ضمان اليقظة التكنولوجية للمجمع؛
- 7- تحضير الملفات العلمية والتقنيات اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛
- 8- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
- 9- المساهمة في تدريب اطارات مجمع صيدال.

تظهر نتائج الإبداع التكنولوجي على مجمع صيدال في تنوع تشكيلة منتجاته، والحصول على براءات الاختراع، لكن قبل ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية كان إنفاقه على وظيفة البحث والتطوير ضعيف جدا، إذ لا يتجاوز نسبة 02%، كما عانى من صعوبة الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتطورة والمتوفرة لدى الأجانب، والتي يعتمد عليها نشاط البحث والتطوير بدرجة كبيرة جدا في تطوير المنتجات الجديدة، كما أن مجمع صيدال خلال هذه الفترة لم يتحصل على براءات اختراع للمنتجات الدوائية.

#### المطلب الثاني: قياس الأداء التنافسي لمجمع صيدال خلال فترة التحالفات الاستراتيجية

بعد قيام مجمع صيدال بعقد اتفاقيات تحالفية مع مجموعة من المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعة الدواء، ارتفع انتاجه ومبيعاته بصورة ملحوظة، لكن هذا الارتفاع هل ساهم في تحسين مستوى أدائه التنافسي أم لا؟ ولمعرفة ذلك سنحاول دراسة مؤشرات الأداء التنافسي للمجمع خلال الفترة 1999-2014.

#### أولا: مؤشر الربحية:

يمكن توضيح تطور نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول اللاحق.

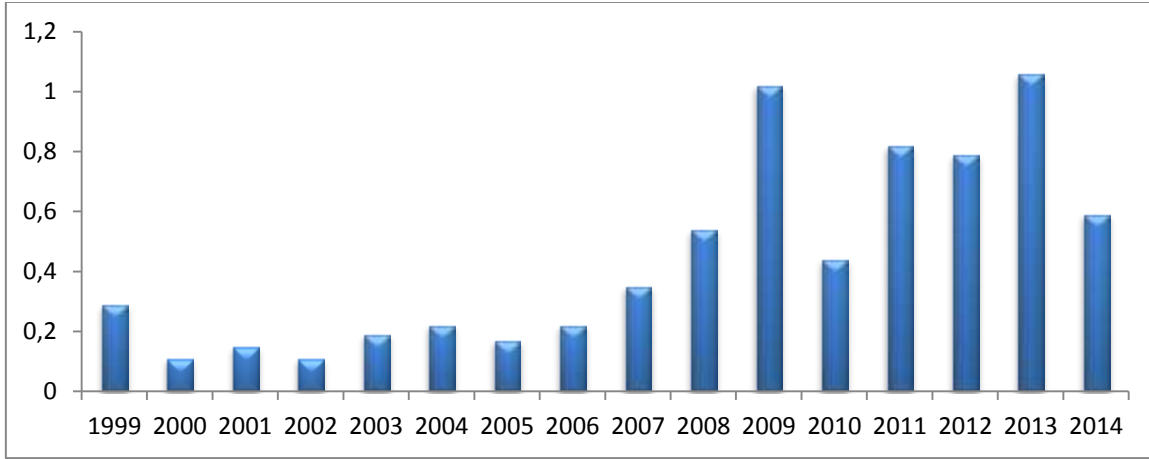
جدول رقم (36): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

| 2006     | 2005     | 2004     | 2003     | 2002     | 2001     | 2000     | 1999     | البيانات                        |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------|
| 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | رأس المال (1)                   |
| 5906738  | 5771991  | 5665062  | 5455505  | 5396898  | 5776104  | 6248185  | 6417686  | الأموال الخاصة(2)               |
| 14343001 | 14305452 | 13003781 | 12163538 | 11146940 | 10753697 | 10867137 | 10440365 | اجمالي الأصول (3)               |
| 839677   | 277600   | 782465   | 841344   | 493303   | 656810   | 517303   | 1053097  | الأرباح قبل الفوائد والضرائب(4) |
| 547483   | 430555   | 547483   | 482291   | 263571   | 379811   | 271109   | 721774   | النتيجة الصافية (5)             |
| 7222361  | 6720843  | 6578622  | 6003661  | 5692414  | 5190671  | 4139512  | 4630438  | رقم الأعمال(6)                  |
| 0,22     | 0,17     | 0,22     | 0,19     | 0,11     | 0,15     | 0,11     | 0,29     | عائد رأس المال(1)/(5)           |
| 0,50     | 0,47     | 0,51     | 0,49     | 0,51     | 0,48     | 0,38     | 0,44     | معدل دوران رأس المال(3)/(6)     |
| 0,09     | 0,07     | 0,10     | 0,09     | 0,05     | 0,07     | 0,04     | 0,11     | عائد حقوق الملكية (2)/(5)       |
| 0,08     | 0,06     | 0,08     | 0,08     | 0,05     | 0,07     | 0,07     | 0,16     | هامش الربح الصافي(6)/(5)        |
| 0,12     | 0,04     | 0,12     | 0,14     | 0,09     | 0,13     | 0,12     | 0,23     | هامش الربح التشغيلي (6)/(4)     |
| 0,06     | 0,02     | 0,06     | 0,07     | 0,04     | 0,06     | 0,05     | 0,10     | العائد على اجمالي الأصول(4)/(3) |
| 2014     | 2013     | 2012     | 2011     | 2010     | 2009     | 2008     | 2007     | البيانات                        |
| 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | 2500000  | رأس المال (1)                   |
| 17590664 | 16748436 | 14746506 | 13795482 | 11785525 | 8753895  | 6984405  | 6143335  | الأموال الخاصة(2)               |
| 31587704 | 30099573 | 30021145 | 27277971 | 28251188 | 23176684 | 17130985 | 15014597 | اجمالي الأصول (3)               |
| 1348883  | 2798702  | 2397830  | 2525202  | 1519662  | 3173367  | 1802342  | 1242602  | الأرباح قبل الفوائد والضرائب(4) |
| 1477751  | 2658147  | 1965161  | 2060480  | 1102192  | 2560637  | 1346638  | 872149   | النتيجة الصافية (5)             |
| 9789026  | 11461847 | 12206459 | 12101514 | 11196318 | 9783274  | 9882486  | 8022397  | رقم الأعمال(6)                  |
| 0,59     | 1,06     | 0,79     | 0,82     | 0,44     | 1,02     | 0,54     | 0,35     | عائد رأس المال(1)/(5)           |
| 0,31     | 0,38     | 0,41     | 0,44     | 0,40     | 0,42     | 0,58     | 0,53     | معدل دوران رأس المال(3)/(6)     |
| 0,08     | 0,16     | 0,13     | 0,15     | 0,09     | 0,29     | 0,19     | 0,14     | عائد حقوق الملكية (2)/(5)       |
| 0,15     | 0,23     | 0,16     | 0,17     | 0,10     | 0,26     | 0,14     | 0,11     | هامش الربح الصافي(6)/(5)        |
| 0,14     | 0,24     | 0,20     | 0,21     | 0,14     | 0,32     | 0,18     | 0,15     | هامش الربح التشغيلي (6)/(4)     |
| 0,04     | 0,09     | 0,08     | 0,09     | 0,05     | 0,14     | 0,11     | 0,08     | العائد على اجمالي الأصول(4)/(3) |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion de groupe Saidal (1999-2014)

من أجل تحليل تطور كل مؤشر من المؤشرات السابقة، سنحاول التوضيح أكثر من خلال تمثيل معطيات الجدول أعلاه في أشكال بيانية، فبالنسبة لمؤشر عائد رأس المال سنوضحه فيما يلي:

شكل رقم (37): تطور عائد رأس مال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014

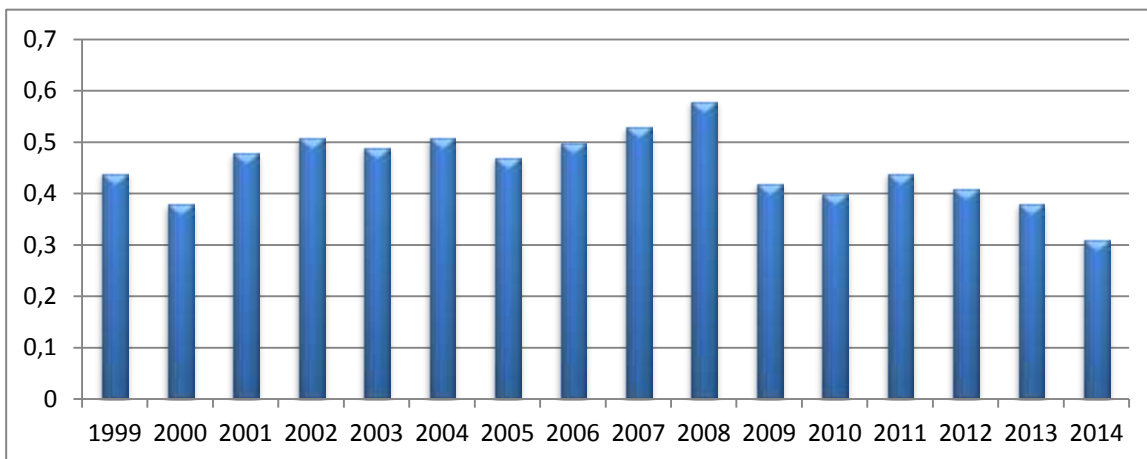


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(36).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عائد رأس المال شهد تذبذبا خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغ أدنى قيمة له سنة 2000 و 2002 وقدرت بـ 0.11 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، بينما أعلى قيمة له كانت سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج من الربح عن كل دينار مستثمر ويرجع السبب في ذلك إلى التذبذب في النتيجة الصافية.

أما بالنسبة لمؤشر دوران رأس المال فيمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم(38): تطور معدل دوران رأس مال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014

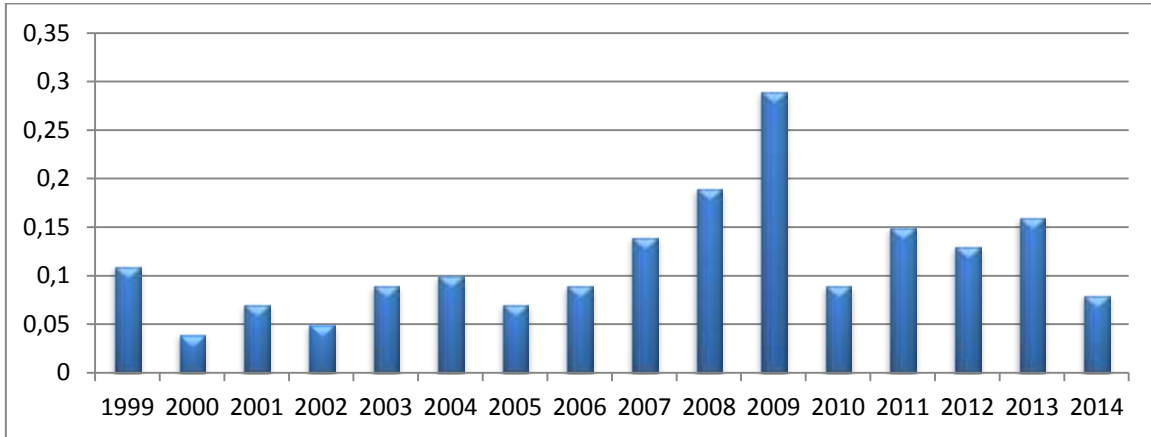


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(36).

نلاحظ أن معدل دوران رأس المال شهد ارتفاعا وانخفاضا خلال الفترة المدروسة راجع إلى التذبذب في رقم الأعمال حيث أدنى قيمة له كانت سنة 2014 وقدرت بـ 0.38 دج، بينما أعلى قيمة له سنة 2008 وقدرت بـ 0.58 دج .

أما بالنسبة لعائد حقوق الملكية فنوضح تطوره أكثر في الشكل التالي:

شكل رقم(39): تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014

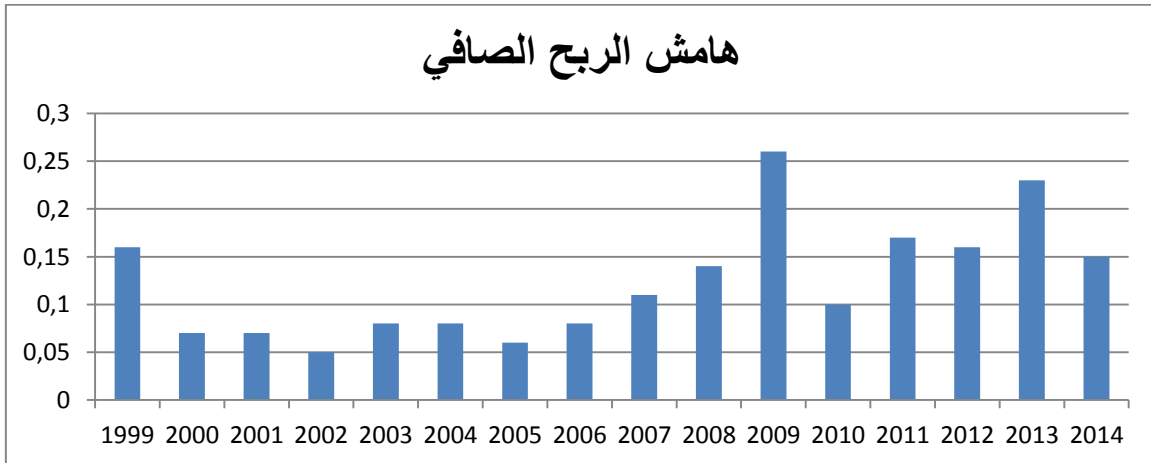


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (36).

لقد عرف العائد على حقوق الملكية نسب مرتفعة وأخرى منخفضة خلال الفترة المدروسة، حيث أدنى قيمة له كانت سنة 2000، وقدر فيها نصيب كل مساهم عن كل سهم بـ 04% وأعلى قيمة له كانت سنة 2009 وبلغت 29% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم.

أما بالنسبة لتطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال فترة التحالفات الاستراتيجية فسيتم توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم(40): تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014.

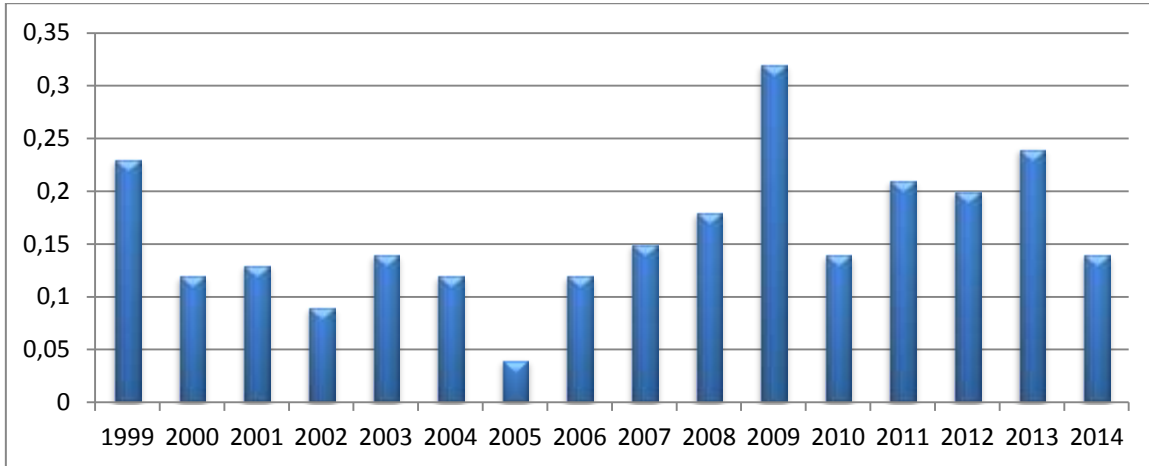


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (36).

شهد هامش الربح الصافي تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى التذبذب في الأرباح بعد الضرائب، حيث أدنى نسبة له قدرت بـ 05% كريح محقق من رقم الأعمال وهذا سنة 2002 بينما أعلى نسبة له كانت سنة 2009 و قدرت بـ 26%.

وبالنسبة لتطور هامش الربح التشغيلي فهو موضح أكثر في الشكل التالي:

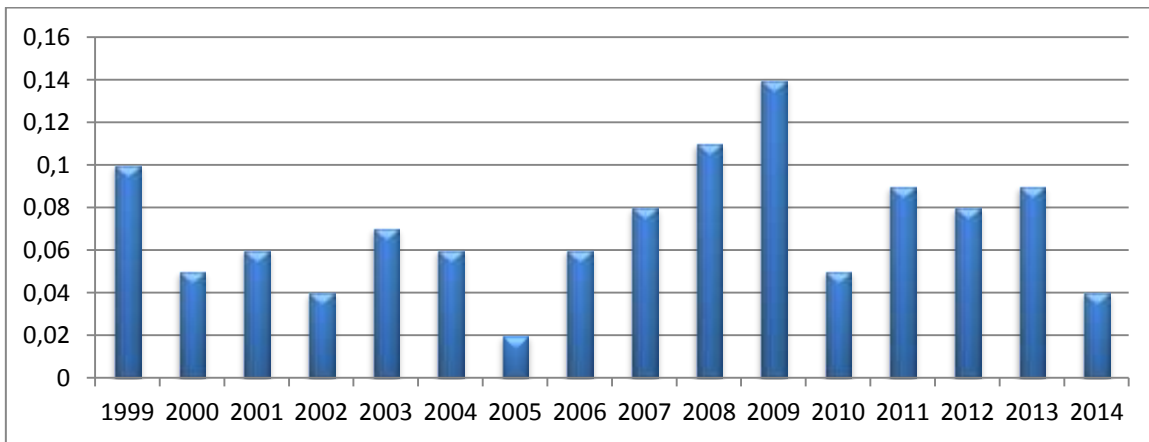
شكل رقم (41): تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (36).

إن أدنى نسبة لهامش الربح التشغيلي كانت سنة 2005 وبلغت 04% كريح محقق قبل الفوائد والضرائب من رقم الأعمال، وأعلى نسبة له بلغت 32% سنة 2009، أما بقية السنوات فالنسبة في تذبذب، بسبب تذبذب رقم الأعمال والأرباح قبل الفوائد والضرائب. وأخيرا نوضح تطور العائد على اجمالي الأصول فيما يلي:

شكل رقم ( 42 ): تطور العائد على اجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (36).

عرفت نسبة العائد على إجمالي الأصول والتي تعكس أرباح المجمع قبل الفوائد والضرائب الناتجة عن الأصول ارتفاعا وانخفاضا، بسبب التذبذب في الأرباح قبل الفوائد والضرائب، فقد بلغت أدنى نسبة سنة 2005 وقدرت بـ 02% وأعلى نسبة كانت سنة 2009 والمقدرة بـ 14%.

### ثانيا: مؤشر التكلفة

تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمنتجات مجمع صيدال خلال فترة التحالفات الاستراتيجية من سنة (1999-2014) موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(37): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1999- 2014

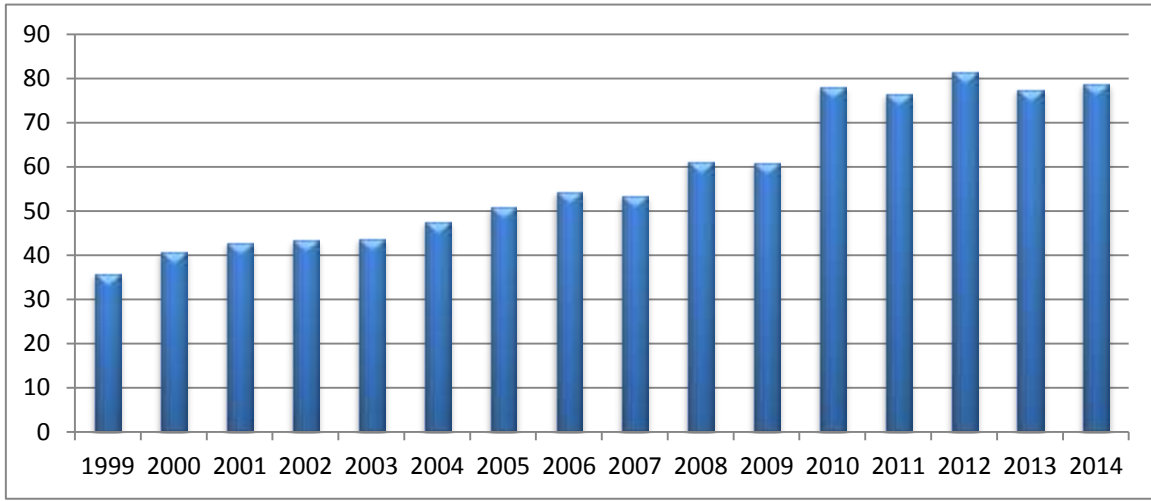
الوحدة: 10<sup>3</sup>دج

| البيانات | تكاليف الإنتاج | كمية الإنتاج<br>10 <sup>3</sup> و | تكلفة الإنتاج<br>المتوسطة دج | معدل نمو تكلفة<br>الإنتاج المتوسطة |
|----------|----------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| 1999     | 3 963 563      | 110313                            | 35,93                        | -                                  |
| 2000     | 3 978 878      | 97287                             | 40,90                        | 13,83%                             |
| 2001     | 4 819 117      | 112509                            | 42,83                        | 4,72%                              |
| 2002     | 5 277 603      | 121111                            | 43,58                        | 1,75%                              |
| 2003     | 5 442 399      | 124371                            | 43,76                        | 0,41%                              |
| 2004     | 6 033 694      | 126517                            | 47,69                        | 8,98%                              |
| 2005     | 5 916 226      | 115897                            | 51,05                        | 7,05%                              |
| 2006     | 6 663 280      | 122344                            | 54,46                        | 6,68%                              |
| 2007     | 7 222 804      | 135141                            | 53,45                        | -1,85%                             |
| 2008     | 8 154 438      | 133025                            | 61,30                        | 14,69%                             |
| 2009     | 8 555 576      | 139988                            | 61,12                        | -0,29%                             |
| 2010     | 10 531 853     | 134605                            | 78,24                        | 28,01%                             |
| 2011     | 10 028 252     | 131048                            | 76,52                        | -2,20%                             |
| 2012     | 11 052 592     | 135573                            | 81,52                        | 6,53%                              |
| 2013     | 10 144 018     | 130676                            | 77,63                        | -4,77%                             |
| 2014     | 8 752 365      | 111020                            | 78,83                        | 1,55%                              |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (1999-2014)

إن تطور أرقام مؤشر التكلفة المتوسطة موضح أكثر في الشكل اللاحق.

شكل رقم (43): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (37).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ على العموم أن هناك تزايد في التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة من سنة 1999 إلى سنة 2014، والسبب في ذلك راجع إلى إدخال المجمع على تشكيلته الدوائية منتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء والتي تتطلب تكاليف إنتاج عالية، وقد كانت أكبر قيمة للتكلفة المتوسطة سنة 2012 وبلغت 81.52 دج عن كل وحدة منتجة، وإن كان هناك انخفاض قليل في التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة خلال الفترة المدروسة فراجع إلى ارتفاع عدد الوحدات المنتجة.

### ثالثاً: مؤشر الإنتاجية

سنحاول دراسة تطور الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال بعد زيادة كل من القيمة المضافة، تكاليف الإنتاج وعدد العمال، خلال فترة التحالفات الاستراتيجية أي من 1999-2014 في الجدول اللاحق.

جدول رقم (38): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

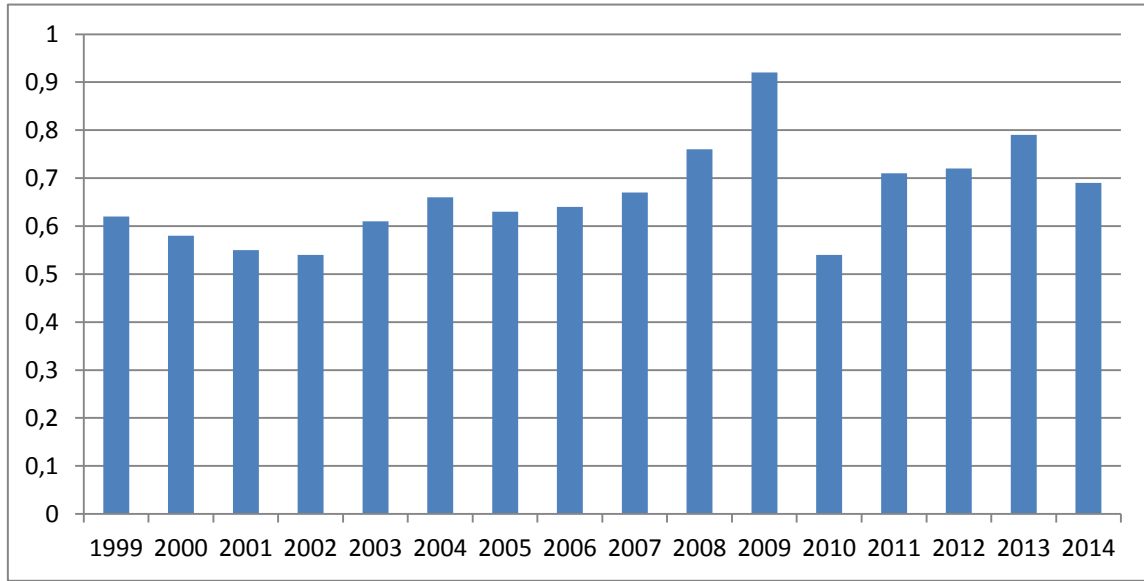
| البيانات | القيمة المضافة | تكاليف الإنتاج | الإنتاجية الكلية للعوامل | معدل نمو الإنتاجية الكلية | عدد العمال | إنتاجية العمال | معدل نمو إنتاجية العمال |
|----------|----------------|----------------|--------------------------|---------------------------|------------|----------------|-------------------------|
| 1999     | 2471852        | 3963 563       | 0,62                     | -                         | 3046       | 811,51         | -                       |
| 2000     | 2300818        | 3 978 878      | 0,58                     | -7,28%                    | 3210       | 716,77         | -11,67%                 |
| 2001     | 2662059        | 4 819 117      | 0,55                     | -4,47%                    | 3412       | 780,20         | 8,85%                   |
| 2002     | 2837225        | 5 277 603      | 0,54                     | -2,68%                    | 3563       | 796,30         | 2,06%                   |
| 2003     | 3339164        | 5 442 399      | 0,61                     | 14,13%                    | 3706       | 901,02         | 13,15%                  |
| 2004     | 3979032        | 6 033 694      | 0,66                     | 7,48%                     | 3917       | 1015,84        | 12,74%                  |
| 2005     | 3707637        | 5 916 226      | 0,63                     | -4,97%                    | 4104       | 903,42         | -11,07%                 |
| 2006     | 4279436        | 6 663 280      | 0,64                     | 2,48%                     | 4243       | 1008,59        | 11,64%                  |
| 2007     | 4871616        | 7 222 804      | 0,67                     | 5,02%                     | 4363       | 1116,57        | 10,71%                  |
| 2008     | 6220523        | 8 154 438      | 0,76                     | 13,10%                    | 4470       | 1391,62        | 24,63%                  |
| 2009     | 7855445        | 8 555 576      | 0,92                     | 20,36%                    | 4559       | 1723,06        | 23,82%                  |
| 2010     | 5687351        | 10 531 853     | 0,54                     | -41,19%                   | 4405       | 1291,11        | -25,07%                 |
| 2011     | 7084739        | 10 028 252     | 0,71                     | 30,83%                    | 4198       | 1687,65        | 30,71%                  |
| 2012     | 7963839        | 11 052 592     | 0,72                     | 1,99%                     | 4067       | 1958,16        | 16,03%                  |
| 2013     | 7974147        | 10 144 018     | 0,79                     | 9,10%                     | 3650       | 2184,70        | 11,57%                  |
| 2014     | 6003372        | 8 752 365      | 0,69                     | -12,74%                   | 3453       | 1738,60        | -20,42%                 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (1999-2014) Les rapports de gestion de groupe Sidal

يمكن توضيح تطور مؤشر الإنتاجية الكلية في الشكل اللاحق.



شكل رقم ( 44 ): تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

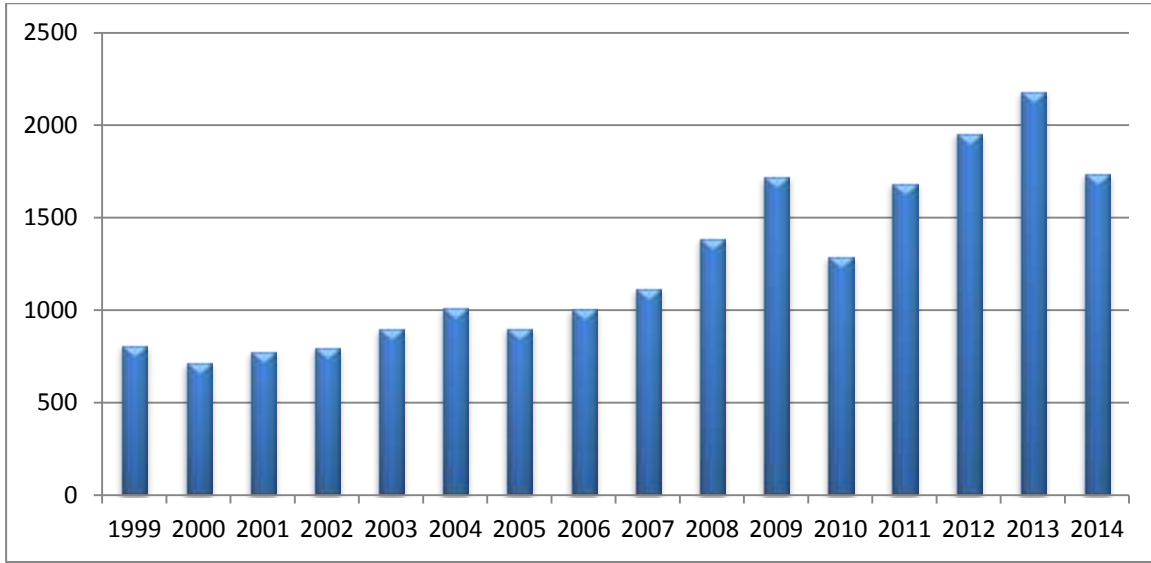


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(38).

من الجدول والشكل نلاحظ أن الإنتاجية الكلية بلغت 0.62 دج سنة 1999 وانخفضت بعد ذلك من سنة 2000، 2001 و 2002، وبلغت 0.58 دج، و0.55 دج و0.54 دج على التوالي، ويرجع السبب في ذلك إلى الزيادة الكبيرة في تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الزيادة في القيمة المضافة، بعد ذلك ارتفعت الإنتاجية الكلية خلال سنتي 2003 و 2004 لتبلغ 0.61 دج و0.66 دج على التوالي، بسبب ارتفاع القيمة المضافة بقيم أكبر من ارتفاع التكاليف، ثم انخفضت الإنتاجية الكلية سنة 2005 وبلغت 0.63 دج بسبب انخفاض القيمة المضافة، ثم ارتفعت الإنتاجية الكلية من سنة 2006 إلى سنة 2009 وبلغت أعظم قيمة لها سنة 2009 وقدرت بـ 0.92 دج بسبب الزيادة الكبيرة في القيمة المضافة، بعد ذلك انخفضت الإنتاجية الكلية انخفاض كبير حيث بلغت 0.54 دج سنة 2010 بسبب الانخفاض الكبير في القيمة المضافة والزيادة في التكاليف، وبعد ذلك ارتفعت الإنتاجية الكلية من سنة 2011 إلى سنة 2013 بسبب الزيادة الملحوظة في القيمة المضافة بالمقارنة مع الزيادة في التكاليف، حيث بلغت 0.71 دج ، 0.72 دج و0.79 دج على التوالي، لتتخف سنة 2014 بسبب انخفاض كل من القيمة المضافة والتكاليف حيث بلغت 0.69 دج.

وبالنسبة لتطور انتاجية العمال فهي موضحة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (45): تطور إنتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(38).

عرفت إنتاجية عمال مجمع صيدال تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، وقد قدرت سنة 1999 بـ  $811,51 \times 10^3$  دج/عامل، وانخفضت سنة 2000 وبلغت  $716,77 \times 10^3$  دج/ عامل بسبب انخفاض القيمة المضافة ويرجع ذلك إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد، وارتفعت بعد ذلك من سنة 2001 إلى سنة 2004 وبلغت  $80.20 \times 10^3$  دج/عامل،  $796,30 \times 10^3$  دج/عامل،  $901,02 \times 10^3$  دج/ عامل و  $1015,84 \times 10^3$  دج/ عامل على التوالي، هذا الارتفاع راجع إلى الزيادة في القيمة المضافة بسبب زيادة دورات تكوين العمال وانخفضت انخفاض واضح سنة 2005 حيث بلغت إنتاجية العامل الواحد  $903,42 \times 10^3$  دج بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة انخفاض الإنتاج، ومن سنة 2006 إلى سنة 2009 نلاحظ ارتفاع في إنتاجية العامل الواحد بسبب ارتفاع القيمة المضافة الناتجة عن توفر التقنيات الحديثة للعمال واكتساب المهارات من الحلفاء، لكن في سنة 2010 نلاحظ انخفاض شديد لإنتاجية العامل والمقدرة بـ  $1291,11 \times 10^3$  دج/ عامل بسبب الانخفاض الكبير في القيمة المضافة. بعد ذلك عادت إنتاجية العامل للارتفاع من سنة 2011 إلى سنة 2013 وبلغت أكبر قيمة لها سنة 2013 والمقدرة بـ  $2184,70 \times 10^3$  دج/ عامل بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة انخفاض الإنتاج الذي يعزى إلى توقف بعض المصانع عن الإنتاج.

رابعاً: مؤشر الحصة السوقية

سنحاول من خلال ما يلي دراسة تطور حصة مجمع صيدال من السوق العالمي والمحلي خلال فترة التحالفات الاستراتيجية.

**(1) حصة مجمع صيدال من السوق العالمي:** تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي خلال فترة التحالفات الاستراتيجية موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم(39): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي خلال الفترة 1999-2014**

| السنة | قيمة السوق الدوائي العالمي<br>مليار دولار أمريكي | رقم أعمال<br>مجمع صيدال<br>10 <sup>3</sup> دج | سعر الصرف<br>دولار/دج | رقم أعمال مجمع<br>صيدال<br>مليار<br>دولار أمريكي | حصة مجمع<br>صيدال من السوق<br>الدوائي العالمي |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1999  | 334                                              | 4630438                                       | 92.35                 | 0,050                                            | %0,0150                                       |
| 2000  | 362                                              | 4201749                                       | 99.29                 | 0,042                                            | %0,0117                                       |
| 2001  | 387                                              | 5264243                                       | 77.26                 | 0,068                                            | %0,0176                                       |
| 2002  | 427                                              | 5820809                                       | 79.68                 | 0,073                                            | %0,0171                                       |
| 2003  | 497                                              | 6129512                                       | 77.37                 | 0,079                                            | %0,0159                                       |
| 2004  | 559                                              | 6578622                                       | 72.06                 | 0,091                                            | %0,0163                                       |
| 2005  | 601                                              | 6720843                                       | 73.37                 | 0,092                                            | %0,0152                                       |
| 2006  | 643                                              | 7222361                                       | 72.64                 | 0,099                                            | %0,0155                                       |
| 2007  | 726,4                                            | 8022397                                       | 69.37                 | 0,116                                            | %0,0159                                       |
| 2008  | 799                                              | 9882486                                       | 64.58                 | 0,153                                            | %0,0192                                       |
| 2009  | 830,6                                            | 9783274                                       | 72.65                 | 0,135                                            | %0,0162                                       |
| 2010  | 888,2                                            | 11196318                                      | 74.32                 | 0,151                                            | %0,0170                                       |
| 2011  | 964,4                                            | 12101514                                      | 72.85                 | 0,166                                            | %0,0172                                       |
| 2012  | 967,4                                            | 12206459                                      | 77.55                 | 0,157                                            | %0,0163                                       |
| 2013  | 993,5                                            | 11461847                                      | 79.38                 | 0,144                                            | %0,0145                                       |
| 2014  | 1057,2                                           | 9789026                                       | 80.56                 | 0,122                                            | %0,0115                                       |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- تقارير بنك الجزائر

- <http://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001> consulté le 10 /02/2016.
- Nelly WEINMANN, **R&D des compagnies pharmaceutiques**, Etudes , ministère de l'économie, Janvier 2008,France, p 06.
- **Les rapports de gestion de group Sidal (1999-2014).**

من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال شهدت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت أكبر نسبة لها سنة 2008 وقدرت بـ0.0192% سنة 2008، وأدنى قيمة لها كانت سنة 2014 وقدرت بـ0.0115%، وتبقى الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال منخفضة جدا بسبب المنافسة القوية من قبل المؤسسات والمخابر الضخمة.

**(2) الحصة السوقية من السوق المحلي:** قبل دراسة الحصة السوقية المحلية لمجمع صيدال، سنحاول تقدير نسبة إنتاجه من الإنتاج المحلي الإجمالي ومن السوق الدوائي المحلي ككل.

أ- **تقدير نسبة إنتاج صيدال من السوق المحلي:** إن الإنتاج المحلي من الدواء شهد تطورات كبيرة خلال الفترة 2000-2013 نتيجة زيادة الطلب على الأدوية وأمام عجزه عن تلبية هذه الزيادة، ارتفعت قيمة الواردات بصورة ملحوظة، وفي ظل هذه التطورات الحاصلة، هل مجمع صيدال زاد من حصته من الإنتاج المحلي ومن السوق الإجمالية ككل؟ سنحاول معرفة ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول التالي:

**جدول رقم (40): تطور حصة مجمع صيدال من الإنتاج المحلي ومن السوق الدوائي الجزائري الإجمالي خلال الفترة 2000-2013**

| السنة | الإنتاج المحلي مليون دولار | الواردات مليون دولار | حجم السوق الإجمالي مليون دولار | حصة إنتاج المحلي % | حصة الواردات % | إنتاج صيدال 10 <sup>3</sup> دج | سعر الصرف | إنتاج صيدال دولار | حصة صيدال من الإنتاج المحلي | حصة صيدال من السوق الإجمالي |
|-------|----------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|----------------|--------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2000  | 111                        | 457                  | 568                            | 19,54%             | 80,46%         | 3656490                        | 99,29     | 36826367,2        | 33,18%                      | 6,48%                       |
| 2001  | 93                         | 492                  | 585                            | 15,90%             | 84,10%         | 4480913                        | 77,26     | 57997838,5        | 62,36%                      | 9,91%                       |
| 2002  | 106                        | 620                  | 726                            | 14,60%             | 85,40%         | 4827116                        | 79,68     | 60581275,1        | 57,15%                      | 8,34%                       |
| 2003  | 101                        | 615                  | 716                            | 14,11%             | 85,89%         | 5230655                        | 77,37     | 67605725,7        | 66,94%                      | 9,44%                       |
| 2004  | 225                        | 877                  | 1102                           | 20,42%             | 79,58%         | 6152464                        | 72,06     | 85379739,1        | 37,95%                      | 7,75%                       |
| 2005  | 232                        | 1069                 | 1301                           | 17,83%             | 82,17%         | 5514746                        | 73,37     | 75163500,1        | 32,40%                      | 5,78%                       |
| 2006  | 455                        | 1185                 | 1640                           | 27,74%             | 72,26%         | 6096963                        | 72,64     | 83933962          | 18,45%                      | 5,12%                       |
| 2007  | 586                        | 1445                 | 2031                           | 28,85%             | 71,15%         | 6887550                        | 69,37     | 99287155,8        | 16,94%                      | 4,89%                       |
| 2008  | 533                        | 1845                 | 2378                           | 22,41%             | 77,59%         | 9193809                        | 64,58     | 142363100         | 26,71%                      | 5,99%                       |
| 2009  | 771                        | 1734                 | 2505                           | 30,78%             | 69,22%         | 10167776                       | 72,65     | 139955623         | 18,15%                      | 5,59%                       |
| 2010  | 800                        | 1665                 | 2465                           | 32,45%             | 67,55%         | 8945845                        | 74,32     | 120369281         | 15,05%                      | 4,88%                       |
| 2011  | 1050                       | 1881                 | 2931                           | 35,82%             | 64,18%         | 9636263                        | 72,85     | 132275402         | 12,60%                      | 4,51%                       |
| 2012  | 1150                       | 1829                 | 2979                           | 38,60%             | 61,40%         | 10362003                       | 77,55     | 133617060         | 11,62%                      | 4,49%                       |
| 2013  | 1340                       | 2340                 | 3680                           | 36,41%             | 63,59%         | 10719779                       | 79,38     | 135043827         | 10,08%                      | 3,67%                       |

-Les rapports de gestion de groupe Sidal (1999-2014)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

-MOHAMED WADIE ZERHOUNI, *Moving towards a North African pharmaceutical market*, Institut de prospective economique du monde méditerranéen, magazine building the mediterranean, September 2013, p23.

-ONS, UNOP et CNIS-DG Douanes.

من الجدول السابق نلاحظ أن حصة صيدال من الإنتاج المحلي ارتفعت سنة 2001 بالمقارنة مع سنة 2000 فبعد أن كانت **33.18%** ارتفعت ارتفاعا كبيرا وبلغت **62.36%**، ثم انخفضت سنة 2002 وبلغت **57.15%**، لترتفع سنة 2003 وبلغت أكبر نسبة لها خلال الفترة المدروسة والمقدرة بـ **66.94%** لتتخف وتستمر في الانخفاض من سنة 2004 إلى سنة 2012، والتي بلغت فيها نسبة **11.62%** وهي نسبة ضعيفة جدا إذا ما قورنت بسنة 2003، ما عدا سنة 2008 التي شهدت ارتفاعا وقدرت النسبة بـ **26.71%**، ويفسر انخفاض حصة المجمع إلى دخول منافسين جدد للقطاع بسبب تشجيع الدولة لذلك وبالتالي ارتفاع الانتاج المحلي.

أما بالنسبة لحصة صيدال من السوق الدوائي الجزائري الإجمالي فهي منخفضة ولم تتعدى نسبة **10%** إذ كانت أعلى نسبة لها سنة 2001 وبلغت **09.91%** وهي على العموم في انخفاض مستمر لتصل إلى أدنى نسبة **04.06%** سنة 2012، بسبب ارتفاع الواردات.

وبالنسبة للحصة السوقية الإنتاجية لمجمع صيدال من الانتاج المحلي لسنة 2014 فقد ارتفعت بالمقارنة مع السنوات السابقة وبلغت **13.003%**، ويرتّب في المرتبة الأولى من بين 62 مؤسسة دوائية<sup>1</sup> تنشط في القطاع الدوائي الجزائري، والجدول التالي يوضح الحصة الإنتاجية لأهم المؤسسات الدوائية لسنة 2014.

جدول رقم(41): الحصة الإنتاجية لأهم مؤسسات انتاج الدواء في الجزائر لسنة 2014

| الرقم | المؤسسة        | الحصة السوقية من الانتاج المحلي |
|-------|----------------|---------------------------------|
| 1     | SAIDAL         | 13,003%                         |
| 2     | EL KENDI       | 12,842%                         |
| 3     | HIKMA          | 09,536%                         |
| 4     | SANOFI         | 08,58%                          |
| 5     | PHARMALLIANCE  | 05,344%                         |
| 6     | BEKER          | 04,543%                         |
| 7     | Merinal        | 04,491%                         |
| 8     | PFIZER         | 04,162%                         |
| 9     | INPHA          | 03,458%                         |
| 10    | BIOPHARM       | 02,781%                         |
| 11    | BIOCARE        | 02,700%                         |
| 12    | FRATER-RAZES   | 02,347%                         |
| 13    | CPCM           | 01,937%                         |
| 14    | LABORATOIRE MM | 01,718%                         |

<sup>1</sup> وثيقة من وزارة الصحة.

|         |                         |           |
|---------|-------------------------|-----------|
| %01,704 | <b>IVALPHARMA</b>       | <b>15</b> |
| %01,560 | <b>HUP.P.PHARMA</b>     | <b>16</b> |
| %01,513 | <b>LAD</b>              | <b>17</b> |
| %01,461 | <b>ALDAPH</b>           | <b>18</b> |
| %01,358 | <b>BIOGALENIC</b>       | <b>19</b> |
| %01,338 | <b>Sandoz</b>           | <b>20</b> |
| %01,023 | <b>KPMA</b>             | <b>21</b> |
| %0,903  | <b>PHARMAGHREB</b>      | <b>22</b> |
| %0,700  | <b>NEOMEDIC</b>         | <b>23</b> |
| %0,687  | <b>SOPHAL</b>           | <b>24</b> |
| %0,641  | <b>ISOPHARM ALGERIE</b> | <b>25</b> |
| %0,554  | <b>NADPHARMADIC</b>     | <b>26</b> |
| %0,540  | <b>GENERICLAB</b>       | <b>27</b> |
| %0,501  | <b>PROPHARMAL</b>       | <b>28</b> |
| %0,353  | <b>PRODIPHAL</b>        | <b>29</b> |
| %0,345  | <b>SALEM</b>            | <b>30</b> |
| %0,315  | <b>4A SANTE</b>         | <b>31</b> |
| %0,312  | <b>LAM</b>              | <b>32</b> |
| %0,276  | <b>LDM</b>              | <b>33</b> |
| %0,265  | <b>UPC</b>              | <b>34</b> |
| %0,265  | <b>LPA</b>              | <b>35</b> |
| %0,230  | <b>PHARMIDAL</b>        | <b>36</b> |
| %0,229  | <b>GROUPE SANTE</b>     | <b>37</b> |
| %0,227  | <b>ARAB PHARM</b>       | <b>38</b> |
| %0,184  | <b>API</b>              | <b>39</b> |
| %0,173  | <b>SOMEDIAL</b>         | <b>40</b> |
| %0,160  | <b>HYSA</b>             | <b>41</b> |
| %0,156  | <b>LGPA</b>             | <b>42</b> |
| %0,143  | <b>AGD</b>              | <b>43</b> |
| %0,137  | <b>GENCOPHARM</b>       | <b>44</b> |
| %0,089  | <b>UNILAB</b>           | <b>45</b> |
| %0,042  | <b>SOFARM</b>           | <b>46</b> |
| %0,015  | <b>LYN PANCEMENTS</b>   | <b>47</b> |
| %0,009  | <b>PHARMETHIC</b>       | <b>48</b> |
| %95,85  | المجموع                 |           |

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثيقة من وزارة الصحة.

نلاحظ من الجدول السابق أن مجمع صيدال احتل المرتبة الأولى من الحصة السوقية الإنتاجية والمقدرة بـ **13.003%**، تليه بقية المؤسسات الأخرى التي تنشط في القطاع، ورتبت في المرتبة الأخيرة مؤسسة PHARMETHIC حيث قدرت حصتها السوقية بـ **0,009%**.

ب- حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي: عرف السوق الوطني الدوائي الإجمالي (رقم الأعمال) تطورات من سنة **2002-2014**، وفي المقابل أيضا تطور رقم أعمال مجمع صيدال، ومن خلال الجدول التالي سنحاول دراسة تطور حصته السوقية خلال هذه الفترة.

جدول رقم (42): تطور حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي الإجمالي خلال الفترة **2002-**

**2014**

| السنة | قيمة السوق الوطني<br>الإجمالي 10 <sup>6</sup> دج | رقم أعمال مجمع<br>صيدال 10 <sup>3</sup> دج | الحصة السوقية<br>لمجمع صيدال |
|-------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|
| 2002  | 59320,47                                         | 5820809                                    | 09,81%                       |
| 2003  | 70103,64                                         | 6129512                                    | 08,74%                       |
| 2004  | 75968,98                                         | 6578622                                    | 08,66%                       |
| 2005  | 84655,99                                         | 6720843                                    | 07,94%                       |
| 2006  | 102597,75                                        | 7222361                                    | 07,04%                       |
| 2007  | 128616,46                                        | 8022397                                    | 06,24%                       |
| 2008  | 135374,71                                        | 9882486                                    | 07,30%                       |
| 2009  | 169382,13                                        | 9783274                                    | 05,78%                       |
| 2010  | 164834,69                                        | 11196318                                   | 06,79%                       |
| 2011  | 198568,8                                         | 12101514                                   | 06,90%                       |
| 2012  | 265477,67                                        | 12206459                                   | 04,60%                       |
| 2013  | 277073,98                                        | 11461847                                   | 04,14%                       |
| 2014  | 294330,27                                        | 9789026                                    | 03,33%                       |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

وثائق من وزارة الصحة

Les rapports de gestion de groupe Sidal (1999-2014).

ONS, UNOP et CNIS-DG Douanes.

نلاحظ عموماً أن حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي الجزائري عرفت تدهوراً من سنة 2002 إلى 2014، وكانت أكبر نسبة لحصته السوقية سنة 2002 وبلغت 09,81%، وأدناها سنة 2014 وقدرت بـ 03,33%، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة عدد المؤسسات المنافسة التي تنشط في القطاع والتي تسعى للسيطرة على السوق الوطني، وتوسيع خطوط منتجاتها، بالإضافة إلى الهجمات التي تعرض لها مجمع صيدال من قبل هذه المؤسسات التي تحاول تشويه سمعته والإطاحة بمنتجاته، باعتباره منافس قوي لها، مثل الهجوم الذي تعرض له دواء "ريمافيد"، وهو أحد الأدوية الأكثر شهرة التي ينتجها المجمع بلجوء هذه المؤسسات المنافسة إلى كل الإمكانيات ووسائل الاتصال من أجل مطالبة المستهلكين بالامتناع عن طلبه ونشر تحذيرات بخطورة استهلاكه، وقد استغلت المؤسسات المنافسة للمجمع خطأ بسيطاً لا يشكل أي خطر على المستهلك، يتمثل في تغليف صفائح تحتوي على دواء "ريمافيد"، بورق ألومنيوم خاص بتغليف دواء "كارديتال"، وهذا ما يخص حوالي 10 آلاف علبة من دواء "ريمافيد"، فضلاً على أن جميع المكونات خاصة بدواء "ريمافيد"، ولا علاقة لها بدواء "كارديتال"، وفي الأخير تم سحب هذه العبء وتوجيهها لمركز التوزيع بباتنة. ورغم هذه المنافسة الشرسة فإن حصة مجمع صيدال لا تعتبر ضئيلة وهو يسعى للحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها من خلال ادخال تشكيلة جديدة على منتجاته وفتح مصانع إنتاجية جديدة.

#### خامساً: مؤثر الإبداع التكنولوجي

- في ظل التحالفات الاستراتيجية ارتفع انفاق مجمع صيدال على البحث والتطوير مما ساهم في تحسين مستوى ابداعه التكنولوجي وتمكن من الحصول على:
- سنة براءات اختراع مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية بالجزائر (INAPI)، تحمل شكلين نباتيين ابداعيين وعمليتين جديدتين في الإنتاج؛
  - براءة اختراع سنة 2007 حول تشكيل مصفوفة التفكك السريع بشكل جرعات مبتكرة؛
  - 5 براءات اختراع جديدة يتم تمديدها في معاهدة التعاون بشأن البراءات؛
  - كما منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية لمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال جائزة أحسن اختراع لسنة 2007؛
  - وضع 5 طلبات لبراءات اختراع خلال الموسم الأول لسنة 2008؛



- الحصول على 9 براءات اختراع وطنية لتسعة منتجات دوائية من أصل نباتي 6 خاصة بمعالجة داء السكري وارتفاع الضغط الدموي وتقليص نسبة الكوليسترول اضافة الى مرهم للحفاظ على الأوربة ومنشط جنسي. أما الأدوية الثلاثة الباقية فهي عبارة عن أدوية سريعة الذوبان في الفم ( أدوية مضادة للالتهابات و أخرى مضادة للقيء و حبوب مهدئة).

وهذه النتائج التي تحصل عليها مجمع صيدال هي نتيجة للتعاون مع مختلف المخابر والمؤسسات والاستفادة من خبرتهم. ويمكن تلخيص براءات الاختراع لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى سنة 2010 في الملحق رقم(03).

كذلك ساهم الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال في التأثير على أدائه التنافسي من خلال:

**1- قدرته على التقليد:** قام مجمع صيدال بتقليد عدة أدوية موجهة للأمراض المزمنة، والتي كانت تستورد من المؤسسات الأجنبية خاصة الفرنسية منها، كأدوية السرطان والأعصاب، وأصبح انتاجها يتم في مصانع مجمع صيدال، وهي ذات جودة تنافس المنتجات الأصلية، ونظرا للطلب الكبير عليها خاصة مع انتشار هذه الأمراض أدى إلى ارتفاع أرباح صيدال، من جهة أخرى يتطلب انتاج هذه الأدوية المقلدة تكاليف منخفضة مقارنة بالمنتجات الأصلية، والتي لا تقل جودة عليها، وبالتالي انخفاض أسعارها ما يؤدي في الأخير إلى تهديد المنافسين الحاليين والمحتملين.

كما قام مجمع صيدال ببذل جهود كبيرة في مجال تطوير منتجاته سواء من حيث المكونات أو الشكل، هذا ما أدى به أيضا إلى التوقف عن استيراد بعض الأدوية المطورة في مخبر البحث والتطوير التابع له، باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمطورة والمحصل عليها من المؤسسات والمخابر التي أبرم معها عقود تحالفية، كما قام المجمع باجراء تحويلات على شكل منتجاته بما يناسب المستهلكين تبعا لطلباتهم ورغباتهم وذلك من أجل الحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها.<sup>1</sup>

**2- انتاج أصناف علاجية جديدة:** لقد تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال وتحسين مكانته في السوق الوطني مع تفتحه على السوق الدولي. كما يتمحور هذا المخطط حول عصنة مواقع الإنتاج الحالية و استحداث مركز للبحث والتطوير بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله و مخبر للمعادلة البيولوجية بحسين داي العاصمة بغرض تحديد مميزات كل المواد التي ينتجها. ومن ضمن الأهداف المسطرة في إطار هذا البرنامج الطموح انجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج

<sup>1</sup>خلفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011، ص 159 بتصرف.

داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات. وتم انشاء مصنع للأنسولين بالشراكة مع المجمع الدانماركي "توفو نورديسك" بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين من أجل تلبية الطلب المحلي المتنامي .

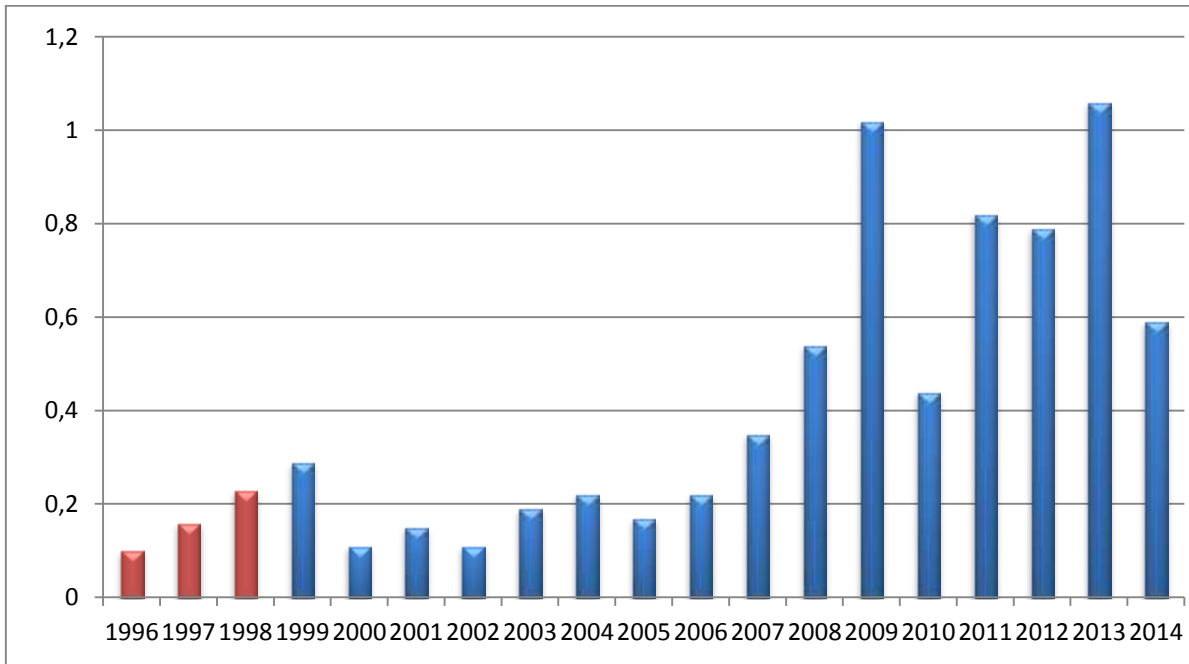
### المطلب الثالث: مقارنة الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وخلالها

بعد ما قمنا بدراسة مؤشرات الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية (1996-1998) وخلالها (1998-2014)، سنحاول اجراء مقارنة بين الفترتين لمعرفة إن كان للتحالفات الاستراتيجية تأثير على الأداء التنافسي لمجمع صيدال أم لا؟

#### أولا: بالنسبة لمؤشر الربحية

لكي تكون المقارنة أوضح تم جمع تطور المؤشر خلال الفترتين في شكل توضيحي واحد، ندرجه فيما يلي:

شكل رقم (46): تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



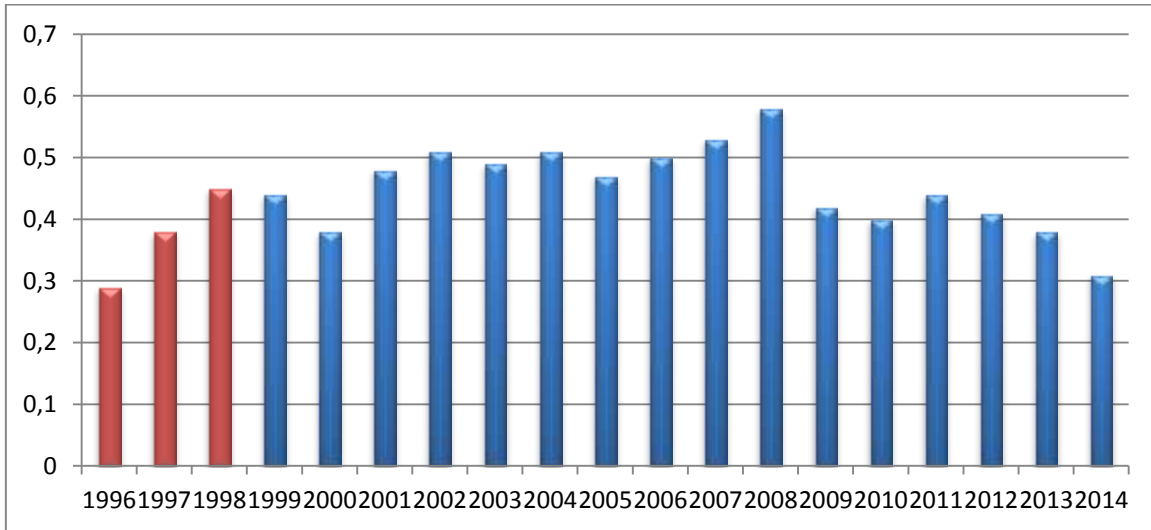
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(32) والجدول رقم(36).

نلاحظ من الشكل أن مؤشر العائد على رأس المال عرف تطورات واضحة بعد التحالفات الاستراتيجية (1999-2014) مقارنة بالفترة التي تسبقها (1996-1998) والتي بلغ فيها أقصى قيمة

له سنة 1998 والمقدرة بـ 0.23 دج عن كل دينار مستثمر، أما بعد التحالفات الاستراتيجية نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر فمن سنة 2007-2014 بلغ المؤشر قيم كبيرة بالمقارنة مع أكبر قيمة له قبل التحالفات الاستراتيجية أي بالمقارنة بسنة 1998، وكانت أكبر قيمة له سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج/ دينار مستثمر، ويرجع السبب في ذلك إلى تحسن وتطور كفاءة عمال مجمع صيدال، حيث ارتفع عدد إطاراته من 590 إطار سنة 1996 إلى 1681 إطار سنة 2014، بالإضافة إلى زيادة دورات تكوين العمال واكتسابهم خبرات من الحلفاء مما ساهم في استغلال رأس مال مجمع صيدال استغلال أمثل من أجل الحصول على الأرباح.

أما بالنسبة لتطور معدل دوران رأس المال فنوضحه في الشكل التالي:

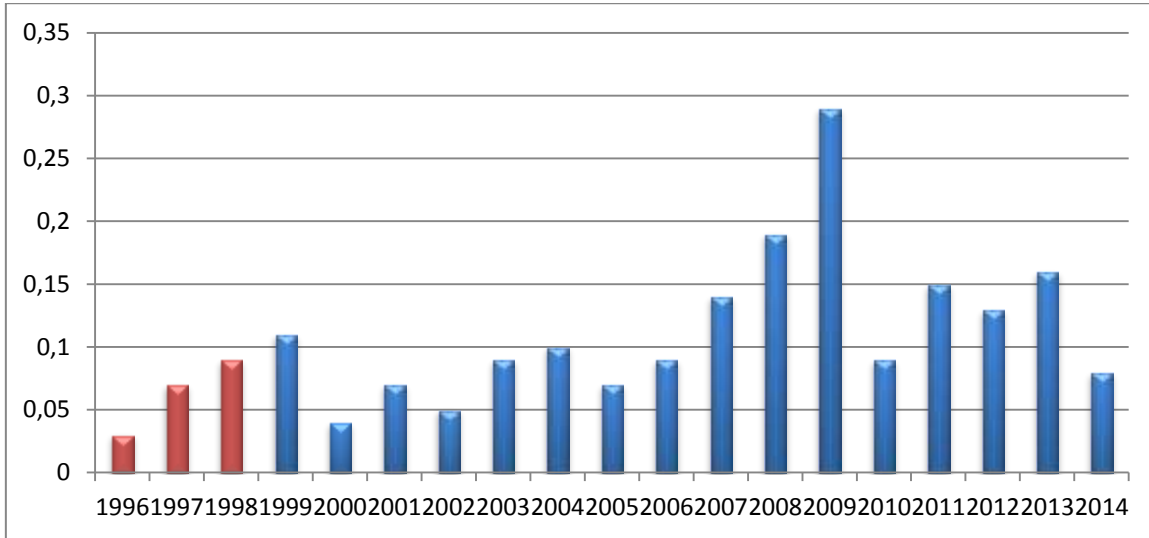
شكل رقم (47): تطور معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(32) والجدول رقم(36).

شهد معدل دوران رأس المال تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض من سنة 1999-2014 إذا ما قارناه بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية و التي عرف فيها هذا المؤشر ارتفاعا مستمرا، لكن بالرغم من هذا نلاحظ ارتفاع قيم معدل دوران رأس المال من سنة 2001 إلى سنة 2008 مقارنة بالفترة الممتدة من سنة 1996-1999، أي أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال. أما بالنسبة لتطور عائد حقوق الملكية فهو موضح في الشكل اللاحق.

شكل رقم (48): تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

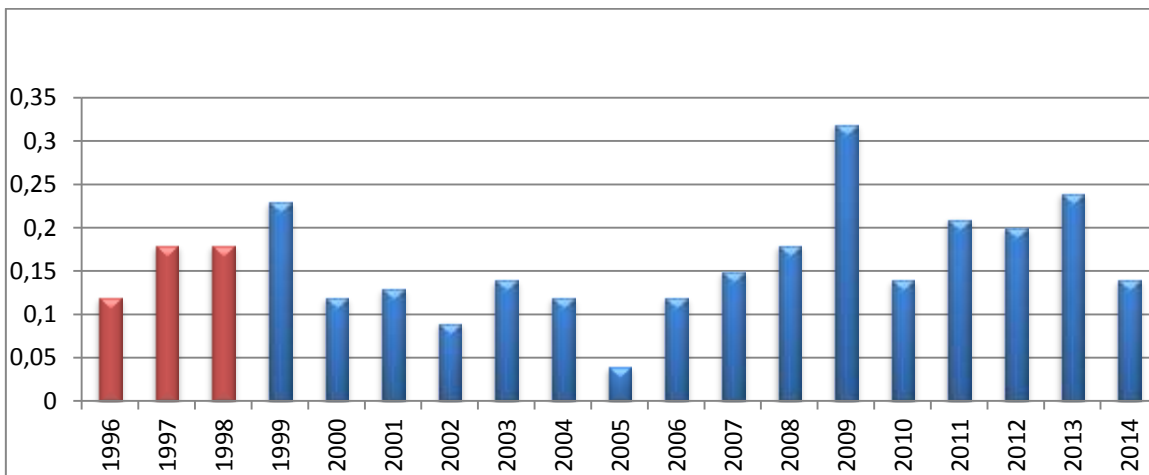


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(32) والجدول رقم(36).

من الشكل نلاحظ أن عائد حقوق الملكية عرف أيضا تطورات ملحوظة بعد ابرام مجمع صيدال لعقود التحالفات الاستراتيجية حيث أن أكبر قيمة بلغها هذا المعدل خلال الفترة (1996-1998) كانت 0.09 دج وهذا سنة 1998، بينما خلال الفترة (1999-2014) نلاحظ أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على هذا العائد حيث بلغ قيم كبيرة بالمقارنة مع الفترة السابقة وأكبر قيمة له كانت سنة 2009 وقدرت بـ 0.29 دج.

أما بالنسبة لتطور هامش الربح التشغيلي للفترتين فهو موضح فيما يلي:

شكل رقم (49): تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

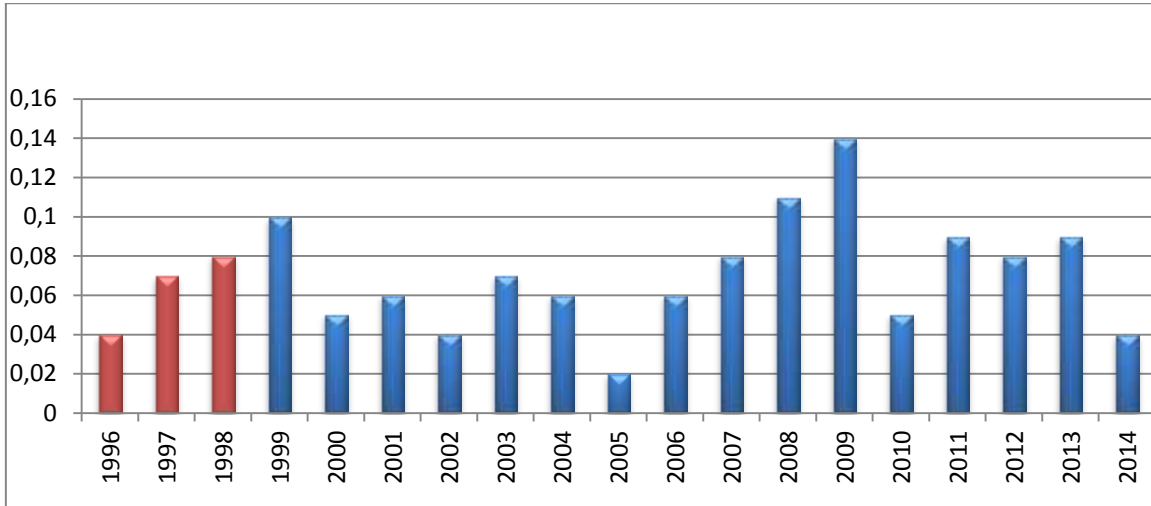


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(32) والجدول رقم(36).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن للتحالفات الاستراتيجية تأثير واضح على هامش الربح التشغيلي لمنتجات مجمع صيدال، فإذا ما قارنا هذا المؤشر خلال الفترتين نلاحظ أن أكبر قيم هذا المؤشر كانت خلال الفترة (1999-2014).

وبالنسبة لتطور العائد على اجمالي الأصول موضح فيما يلي:

شكل رقم (50): تطور العائد على اجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



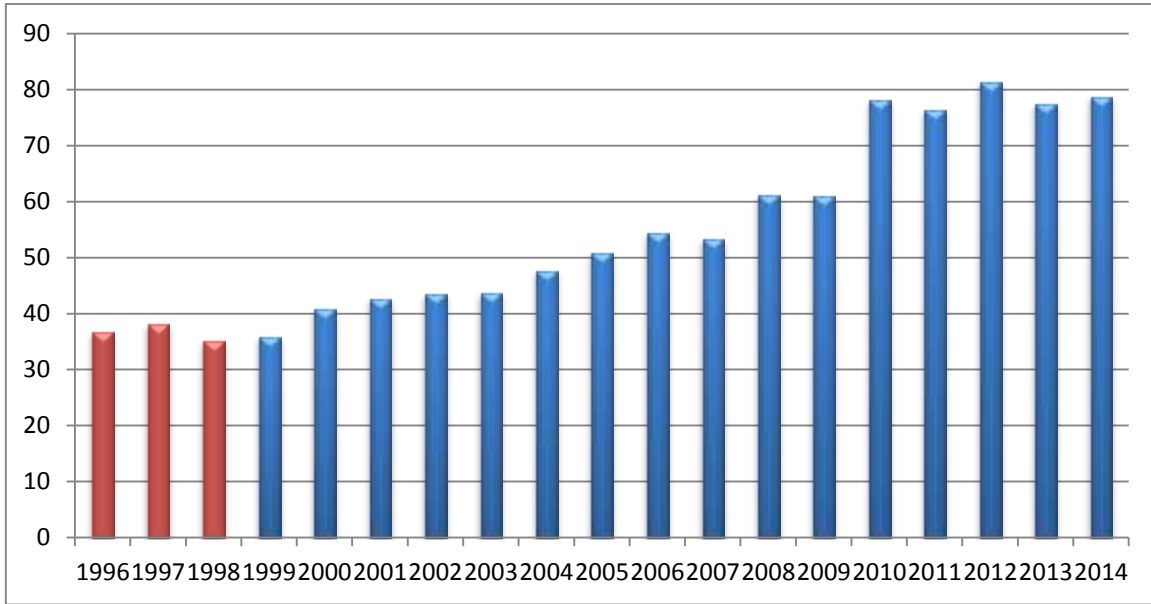
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(32) والجدول رقم(36).

إن قيم العائد على إجمالي الأصول شهدت ارتفاعا خلال السنوات الأخيرة من التحالفات الاستراتيجية بالمقارنة مع السنوات الأولى منها وبالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع قيم الأرباح قبل الفوائد والضرائب للمجمع.

#### ثانيا: بالنسبة لمؤشر التكاليف

عرف انتاج مجمع صيدال تطورا في فترة التحالفات الاستراتيجية، وساهم ذلك في ارتفاع تكلفة الإنتاج المتوسطة وسنحاول اجراء مقارنة لتطورها أثناء الفترتين، كما هو موضح في الشكل اللاحق.

شكل رقم (51): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



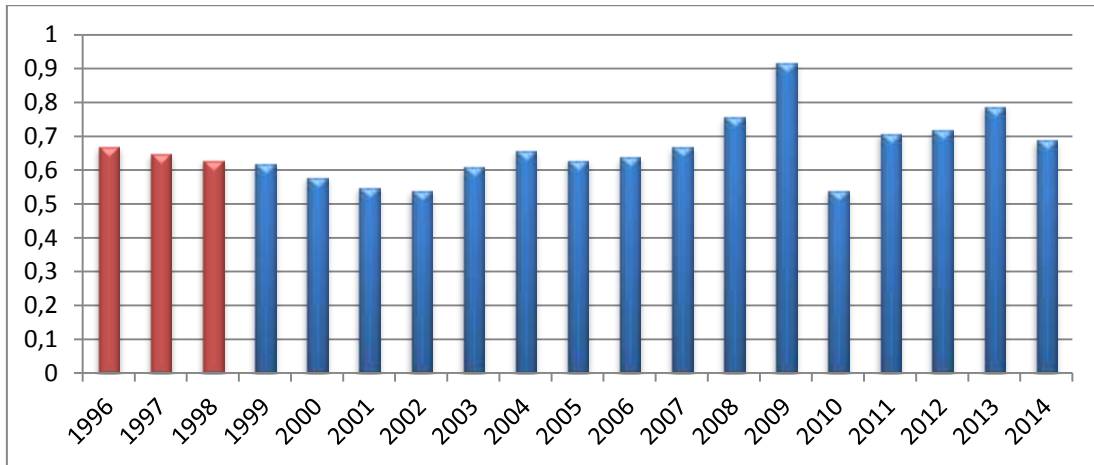
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (33) والجدول رقم (37).

نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعا خلال فترة التحالفات الاستراتيجية لتبلغ أعلى قيمة لها 81,52 دج / وحدة منتجة وهذا سنة 2012، بينما في الفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية لم تتجاوز التكلفة المتوسطة 38,24 دج/ وحدة منتجة، ويرجع السبب إلى ارتفاع تكاليف العمال، وزيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة في اطار عقود التحالفات الاستراتيجية، وإلى زيادة عدد الوحدات المنتجة الموجهة للأمراض المزمنة بالتعاون مع الحلفاء والتي تتطلب تكاليف إنتاج كبيرة.

### ثالثا: بالنسبة لمؤشر الإنتاجية

سنحاول مقارنة تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل ومؤشر إنتاجية العمال خلال الفترتين كما هو موضح في الشكل اللاحق.

شكل رقم (52): تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

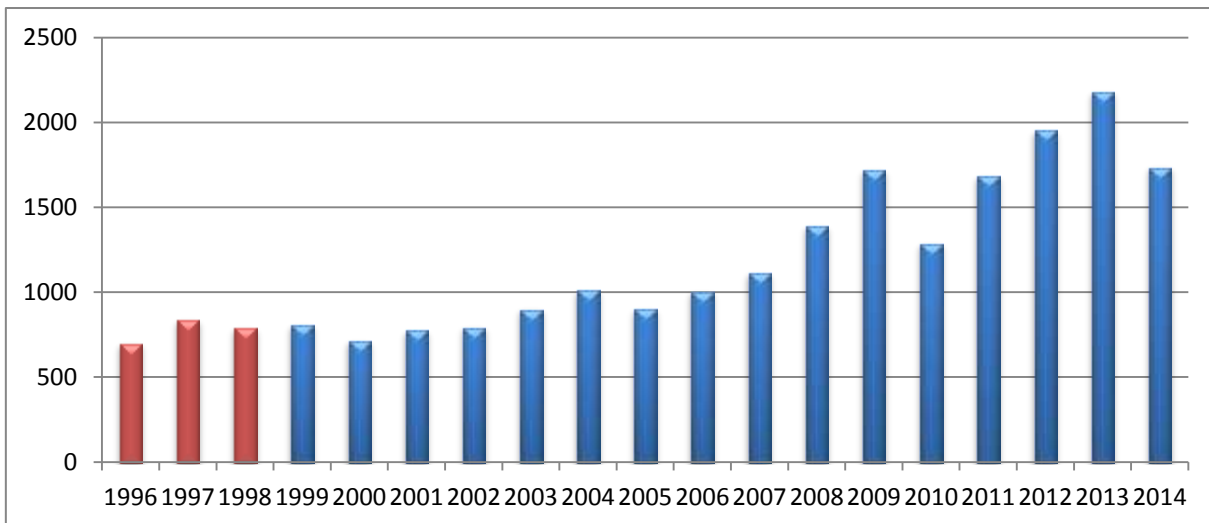


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(34) والجدول رقم(38).

هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1999-2003 مقارنة بفترة ما قبل التحالف الاستراتيجي، وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة أو الشراكة المختلطة، بينما خلال الفترة 2004-2014 نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالتحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات ما عدا سنة 2010 والتي عرفت الإنتاجية الكلية فيها انخفاضا شديدا إذا ما قارناها بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية وهذا راجع إلى انخفاض القيمة المضافة.

أما بالنسبة لتطور انتاجية العمال نوضحه فيما يلي:

شكل رقم( 53): تطور انتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(34) والجدول رقم(38).

بالنسبة لإنتاجية العمال شهدت انخفاضا في فترة التحالفات الاستراتيجية من سنة 1999-2002 إذا ما قورنت بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية، بسبب عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا الجديدة المكتسبة من الحلفاء.

وابتداء من سنة 2003 عرفت إنتاجية العمال زيادات بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب، نتيجة زيادة الاحتكاك بهم.

#### رابعا: بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية

إذا ما قارنا الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي نجد أنها عرفت زيادة قليلة خلال فترة التحالفات الاستراتيجية بالمقارنة مع الفترة التي تسبقها ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال إذا ما قورنت بالمؤسسات الدوائية العملاقة، وعدم قدرته على انتاج الأدوية ذات الطلب المرتفع واقتصاره على انتاج الأدوية الجنيصة فقط.

أما بالنسبة لحصته السوقية على المستوى المحلي فهي مرتفعة بالمقارنة بالفترة التي تسبق التحالفات والتي كانت ضعيفة جدا، لم تتعدى فيها نسبة 03%.

#### خامسا: بالنسبة لمؤشر الإبداع التكنولوجي

في مقياسنا لمؤشر الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال خلال فترة التحالفات الاستراتيجية والفترة التي تسبقها، نجد أن التحالفات الاستراتيجية ساهمت في تحسين طرق العمل المتبعة، كما اكتسب العمال مهارات وقدرات جديدة نتيجة الاحتكاك بالعمال الأجانب، والاستفادة من خبرتهم وخاصة عمال مركز البحث والتطوير، من خلال استفادتهم من دورات تكوينية، كما استطاع مجمع صيدال حصد العديد من براءات الاختراع، كنتيجة للجهود المبذولة في البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، ومن جهة أخرى أطلق المجمع أصناف دوائية جديدة تتلاءم مع متطلبات الزبائن، وبالإضافة إلى هذا يسعى مركز البحث والتطوير إلى اقتحام السوق الدوائي الجزائري في مجال الأدوية والمستحضرات والمواد التجميلية والغذائية التكميلية من الأصول النباتية، كما يسعى مجمع صيدال إلى التقدم والتطور أكثر في مجال الأبحاث وتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع التكنولوجي من خلال توسيع عقود التحالف مع المخابر والمؤسسات الأجنبية والاستفادة من خبرتهم.



المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته

سيتناول هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها، إعدادها، ثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تطبيق أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث، العينة المدروسة، الأداة المستخدمة، طرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة المدراء والإطارات العاملة بمركز مجمع صيدال، فرعي باتنة وقسنطينة ومركز البحث والتطوير، الذين قبلوا التعامل معنا والإجابة على أسئلة الاستبيان، والبالغ عددهم 400 مدير وإطار.

ثانياً: عينة الدراسة

قمنا بحساب عينة الدراسة بدون أخذ مجتمع الدراسة بعين الاعتبار بالاعتماد على المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$n = \frac{t^2 P(1-P)}{d^2}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوبة.

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج (95%) هي (1.96).

P: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتمدنا على 50%.

d: نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبرناه في حدود (± 5%).

<sup>1</sup> Sekaran, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4 th edition, John Wiley and Sons, New York, 2004,p 400.

$$\text{ومنه حجم العينة المطلوبة} = \frac{0,5 \times 0,5 \times^2(1,96)}{(0,05)^2} = 385 \text{ مفردة.}$$

بعد ذلك قمنا بتحديد حجم العينة بوجود حجم المجتمع، وتحسب بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$n \setminus = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \quad \text{حيث:}$$

$\hat{n}$ : حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

n: حجم العينة غير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة الدراسة هو (196)، وقد تم توزيع 200 استمارة استرجعنا منها 160 استمارة قابلة للتحليل.

### ثالثا: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها حول معرفة وجهة نظر المدراء والإطارات حول تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال، اعتمدنا على الاستمارة، حيث تكونت من جزئين: يتعلق الجزء الأول بمعلومات عامة للعمال حول (المنصب، مكان العمل، الأقدمية والمديرية)، أما الجزء الثاني فيتعلق بآراء مدراء وإطارات مجمع صيدال حول وجود التحالفات الاستراتيجية في المجمع ومدى تأثيرها على أدائه التنافسي، وينقسم إلى محورين يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) ويتكون من 12 عبارة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير التابع (الأداء التنافسي)، يتضمن 25 عبارة، وينقسم بدوره إلى خمسة مؤشرات:

المؤشر الأول (التكلفة): يتضمن 5 عبارات.

المؤشر الثاني (الربحية): يتضمن 5 عبارات.

المؤشر الثالث (الإنتاجية): يتضمن 5 عبارات.

المؤشر الرابع (الحصة السوقية): يتضمن 5 عبارات.

<sup>1</sup> Ibid, p 400.

المؤشر الخامس (الإبداع التكنولوجي): يتضمن 5 عبارات.

واستخدمنا التقسيم الخماسي الليكارتني حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات

مقسمة إلى درجات كما يلي:

درجة (1) غير موافق اطلاقاً.

درجة (2) غير موافق.

درجة (3) محايد.

درجة (4) موافق.

درجة (5) موافق جداً.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضحة في الملحق رقم (04) والتي

تفيد بارتباط الباحثة بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمتها البحثية في مجمع صيدال، تم توزيع 200

استمارة استردت الباحثة (160) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من

الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات

المعيارية،... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي،... الخ. وفيما

يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

### أولاً: المدى

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في

الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على

عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح

طول الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي غير موافق اطلاقاً.

من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي غير موافق.

من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد.

من 3.41 إلى 4.2 موافق.

من 4.21 إلى 5 موافق جدا.

### ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

### ثالثا: معامل ارتباط كاندال

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

### رابعا: اختبار ألفا كرونباخ:

لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

### خامسا: اختبار الالتواء (Skewness) :

هو مقياس تشتت نسبي يقيس لنا هل البيانات متماثلة أم ملتوية، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة، فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة، أما إذا كان العكس فإن هذا الالتواء يكون سالبا أو ملتو نحو اليسار وتكون قيمة الالتواء سالبة، أما إذا كانت قيمة معامل الالتواء محصورة بين (2- و2) فإن التوزيع يكون طبيعيا.

### سادسا: الانحدار البسيط (Simple Regression):

الانحدار الخطي البسيط هو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط (متغير تابع ومتغير مستقل)، بحيث نحاول الوصول إلى علاقة خطية (أي معادلة خط مستقيم) بين هذين المتغيرين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسةأولاً: الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الجزائرية والعربية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستثمار في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (05) كما هو موضح في الملحق رقم (05).

وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستمارة) والموضحة أيضا في الملحق رقم (05).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة قمنا بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستثمار مع المحور الذي تنتمي إليه، أي معرفة صدق الاتساق الداخلي، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

**1) معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التحالفات الاستراتيجية):** موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (43):** معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التحالفات الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور | رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,37**                | السابعة     | 0,21**                |
| الثانية     | 0,34**                | الثامنة     | 0,30**                |
| الثالثة     | 0,35**                | التاسعة     | 0,29**                |
| الرابعة     | 0,37**                | العاشر      | 0,26**                |
| الخامسة     | 0,23**                | الحادية عشر | 0,56**                |
| السادسة     | 0,16**                | الثانية عشر | 0,39**                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات التحالفات الاستراتيجية مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها، وقد كانت للعبارة رقم (11) أكبر درجة ارتباط بالمحور وقدرت بـ (0.56)، تلتها العبارة رقم (12) بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.39)، ثم تأتي العبارة رقم (01) والعبارة رقم (04) بدرجة ارتباط (0.37)، بعد ذلك رتبت العبارة رقم (03) بدرجة ارتباط (0.35)، والعبارة رقم (02) بدرجة ارتباط (0.34)، ثم تأتي العبارة رقم (08) بدرجة ارتباط مقدرة بـ (0.30)، بعدها العبارة رقم (09) بدرجة ارتباط (0.29)، تلتها العبارة رقم (10) بدرجة ارتباط (0.26)، وبعدها العبارة رقم (05) بدرجة ارتباط (0.23) ثم تأتي العبارة رقم (07) بدرجة ارتباط (0.21) وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (06) بدرجة ارتباط (0.16).

## 2) معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (الأداء التنافسي) بالدرجة الكلية للمحور

أ- معامل ارتباط كاندال لمؤشر التكلفة: موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (44): معامل ارتباط كاندال لمؤشر التكلفة بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,559**               |
| الثانية     | 0,577**               |
| الثالثة     | 0,407**               |
| الرابعة     | 0,636**               |
| الخامسة     | 0,496**               |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول نجد أن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الأول (التكلفة) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور، حيث يتبين لنا بأن العبارة رقم 04 لها أكبر درجة ارتباط بالمحور وقدرت بـ (0.636)، تلتها العبارة رقم 02 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.577)، ثم العبارة رقم 01 بدرجة ارتباط (0.559)، بعد ذلك رتبت العبارة رقم 05 بدرجة ارتباط (0.496)، وأخيراً العبارة رقم 03 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.407).

ب- معامل ارتباط كاندال لمؤشر الربحية: موضح في الجدول أدناه.  
جدول رقم (45): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الربحية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,758**               |
| الثانية     | 0,464**               |
| الثالثة     | 0,758**               |
| الرابعة     | 0,419**               |
| الخامسة     | 0,300**               |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج الجدول بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الثاني (الربحية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور، حيث يتبين لنا بأن العبارة رقم 01 ورقم 03 لهما أكبر درجة ارتباط بالمحور وقدرت هذه الدرجة بـ (0.758)، تلتها العبارة رقم 02 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.464)، بعدها العبارة رقم 04 بدرجة ارتباط (0.419)، وأخيراً العبارة رقم 05 بدرجة ارتباط (0.300).

ج- معامل ارتباط كاندال لمؤشر الانتاجية: موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم(46): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإنتاجية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,456**               |
| الثانية     | 0,550**               |
| الثالثة     | 0,493**               |
| الرابعة     | 0,419**               |
| الخامسة     | 0,419**               |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الثالث (الانتاجية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور، حيث نلاحظ بأن العبارة رقم 02 لها أكبر درجة ارتباط بالمحور وقدرت بـ (0.550)، تلتها العبارة رقم 03 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.493)، ثم تأتي العبارة رقم 01 بدرجة ارتباط (0.456)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 والعبارة رقم 05 بدرجة ارتباط (0.419).

د- معامل ارتباط كاندال لمؤشر الحصة السوقية: موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (47): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الحصة السوقية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,492**               |
| الثانية     | 0,539**               |
| الثالثة     | 0,498**               |
| الرابعة     | 0,497**               |
| الخامسة     | 0,496**               |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الرابع (الحصة السوقية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور، وقد كان للعبارة رقم 02 أكبر درجة ارتباط بالمحور وقدرت بـ (0.539)، بعد ذلك العبارة رقم 03 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.498)، ثم العبارة رقم 04 بدرجة ارتباط (0.497)، وبعدها العبارة رقم 05 بدرجة ارتباط (0.496)، وأخيراً العبارة رقم 01 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.492).



هـ - معامل ارتباط كاندال لمؤشر الإبداع التكنولوجي: موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 48 ): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإبداع التكنولوجي بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|
| الأولى      | 0,518**               |
| الثانية     | 0,524**               |
| الثالثة     | 0,549**               |
| الرابعة     | 0,536**               |
| الخامسة     | 0,429**               |

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج الجدول السابق بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الخامس (الإبداع التكنولوجي) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور، حيث يتبين لنا بأن العبارة رقم 03 لها أكبر درجة ارتباط بالمحور والمقدرة بـ (0.549)، ثم العبارة رقم 04 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.536)، بعدها العبارة رقم 02 بدرجة ارتباط (0.524)، ثم العبارة رقم 01 بدرجة ارتباط (0.518)، وأخيراً العبارة رقم 05 بدرجة ارتباط قدرت بـ (0.429).

### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ولإجراء اختبار الثبات اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency) حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7)\* فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم<sup>1</sup>.

\* تقبل النتائج إحصائياً ابتداء من 0.6.

<sup>1</sup>جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009،

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستمارة، تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات والجدول رقم (49) يبين معامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم(49): اختبار معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

| اسم البعد              | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ للثبات |
|------------------------|--------------|---------------------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 12           | 0,619                     |
| التكلفة                | 5            | 0,732                     |
| الربحية                | 5            | 0,701                     |
| الإنتاجية              | 5            | 0,608                     |
| الحصة السوقية          | 5            | 0.663                     |
| الإبداع التكنولوجي     | 5            | 0,630                     |
| الاستبانة ككل          | 37           | 0,867                     |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور التحالفات الاستراتيجية بلغ 0.619، وبالنسبة لمعامل الثبات لعبارات مؤشرات الأداء التنافسي فقد كانت أكبر قيمة لمعامل الثبات تخص مؤشر التكلفة (0.732)، بعدها مؤشر الربحية(0.701)، ثم مؤشر الحصة السوقية(0.663)، بعدها مؤشر الإبداع التكنولوجي(0.630) وأخيرا مؤشر الإنتاجية(0.608).

كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.867)، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من

الثبات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الوظيفية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل

والمتغير التابع في مجمع صيدال واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (المنصب، الأقدمية، مديرية ومركز العمل)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 50 ): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب

| العامل | الفئة | التكرار | النسبة % |
|--------|-------|---------|----------|
| المنصب | مدير  | 14      | 8.8      |
|        | إطار  | 146     | 91.2     |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 146 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 91.2% من إجمالي العينة هم من فئة الإطارات في حين أن 14 منهم يمثلون ما نسبته 8.8% من إجمالي عينة الدراسة هم من فئة المدراء.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 51 ): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

| العامل   | الفئة                      | التكرار | النسبة % |
|----------|----------------------------|---------|----------|
| الأقدمية | أقل من 5 سنوات             | 16      | 10%      |
|          | 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  | 36      | 22.5%    |
|          | 10 سنوات - أقل من 15 سنوات | 52      | 32.5%    |
|          | 15 سنة فأكثر               | 56      | 35%      |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 56 من المبحوثين تزيد مدة عملهم بمجمع صيدال على 15 سنة وهذا ما يمثل نسبة 35% ، في حين أن 52 من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 32.5% وتتراوح مدة عملهم بالمجمع من 10 إلى أقل من 15 سنة، تتأني بعد ذلك فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات وقد كان عددهم 36 فرد ونسبة 22.5% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كان 16 من أفراد الدراسة هم ممن تقل مدة عملهم عن 5 سنوات بالمجمع ونسبة تقدر ب 10% .

### ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق مديرية العمل

توزع أفراد العينة وفق متغير مديرية العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (52): توزيع عينة الدراسة وفق متغير مديرية العمل

| النسبة % | التكرار | الوحدة الانتاجية                     |
|----------|---------|--------------------------------------|
| 8.1%     | 13      | مديرية التحليل والمراجعة             |
| 8.8%     | 14      | المديرية المركزية للموارد البشرية    |
| 11.3%    | 18      | مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية |
| 10%      | 16      | المديرية المركزية للتنظيم والإعلام   |
| 11.9%    | 19      | مديرية التسويق والإعلام الطبي        |
| 5%       | 8       | المديرية المركزية للوقاية الصناعية   |
| 17.5%    | 28      | مديرية الشراكة والتنمية الصناعية     |
| 8.8%     | 14      | مديرية المشاريع الجديدة              |
| 18.8%    | 30      | مركز البحث والتطوير                  |
| 100%     | 160     | الإجمالي                             |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة يشتغلون بمركز البحث والتطوير وقدر عددهم ب 30 عامل بنسبة 18.8%، يأتي بعد ذلك عمال مديرية الشراكة والتنمية الصناعية والمقدر عددهم ب 28 عامل بنسبة 17.5%، يأتي بعد ذلك عمال مديرية التسويق والإعلام الطبي والمقدر عددهم ب 19 عامل بنسبة 11.9%، وبعدها عمال مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية والبالغ عددهم 18 عامل بنسبة

11.3%، ثم عمال المديرية المركزية للتنظيم والإعلام والمقدر عددهم بـ 16 عامل بنسبة 10%، وبعدها وفي نفس المرتبة عمال مديرية المشاريع الجديدة وعمال المديرية المركزية للموارد البشرية والمقدر عددهم بـ 14 عامل بنسبة 08.8%، وبعدها عمال مديرية التحليل والمراجعة والمقدر عددهم بـ 13 عامل بنسبة 08.1% وفي المرتبة الأخيرة عمال المديرية المركزية للوقاية الصناعية والمقدر عددهم بـ 08 عمال بنسبة 05%.

### المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للتحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي

#### أولاً: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحالفات الاستراتيجية

توضح عبارات الجدول رقم (53) مدى وجود مظاهر التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة آراء العمال من فئة المدراء والإطارات حولها.

#### جدول رقم (53) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحالفات الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارة                                                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | هناك توافق في ثقافة مجمعكم مع ثقافة الحليف.                                   | 3,72          | 0,98              | 6               | عالية         |
| 02          | ارتفاع مستوى الثقة بين مجمعكم والحليف.                                        | 3,44          | 0,89              | 12              | متوسطة        |
| 03          | قام مجمعكم باختيار الحليف الذي لديه تجربة في مجال التحالفات الاستراتيجية.     | 3,51          | 0,90              | 9               | عالية         |
| 04          | قام مجمعكم باختيار الحليف الذي يمتلك قدرات فريدة.                             | 4,09          | 0,87              | 1               | عالية         |
| 05          | اختار مجمعكم الحليف الذي لديه تغطية واسعة للسوق.                              | 3,74          | 0,90              | 3               | عالية         |
| 06          | حليف مجمعكم هو منافس له خارج نطاق التحالفات الاستراتيجية.                     | 3,72          | 0,98              | 5               | عالية         |
| 07          | حدد مجمعكم والحليف المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف.                         | 3,44          | 0,89              | 11              | متوسطة        |
| 08          | الآجال الزمنية للتحالفات الاستراتيجية المتفق عليها كافية لتحقيق اهداف مجمعكم. | 3,51          | 0,90              | 10              | عالية         |
| 09          | يضع مجمعكم معايير مناسبة لاختيار الحليف المناسب.                              | 4,09          | 0,87              | 2               | عالية         |

|       |   |      |      |                                                                               |    |
|-------|---|------|------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| عالية | 4 | 0,90 | 3,74 | يعرض مجمعكم نفسه للمخاطرة من أجل تحقيق أهداف التحالفات الاستراتيجية. .        | 10 |
| عالية | 7 | 1,02 | 3,67 | نتائج التحالفات الاستراتيجية تتوافق مع الجهود المبذولة من طرف مجمعكم والحليف. | 11 |
| عالية | 8 | 0,93 | 3,54 | هناك عدالة في اقتسام الأرباح والخسائر بين مجمعكم والحليف.                     | 12 |
| عالية |   | 0,92 | 3,68 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحالفات الاستراتيجية               |    |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية في الجدول أعلاه ، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه (12) سؤالاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.68) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود التحالفات الاستراتيجية، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.87)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدر بـ(0.87)، بعد ذلك تأتي العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.74) وانحراف معياري مقدر بـ (0.90)، جاءت بعدها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.93)، بعدها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.72) وانحراف معياري قدر بـ (0.98)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.98)، بعدها في المرتبة السابعة العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02) ، ثم تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.93) ، ثم في المرتبة التاسعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90)، وفي المرتبة العاشرة العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90)، ثم تأتي العبارة رقم (07) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.89)، وأخيرا في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.44) وانحراف معياري (0.89).

يتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور التحالفات الاستراتيجية أن مجمع صيدال يطبق هذه الاستراتيجية.

**ثانيا: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء التنافسي**

سيتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي:

**(1) المؤشر الأول: التكلفة:** يبين الجدول اللاحق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الأول.

جدول رقم ( 54 ): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التكلفة

| رقم العبارة | العبارة                                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض أسعار منتجات مجمعكم.                            | 3,72          | 0,98              | 03              | عالية         |
| 02          | تمكن مجمعكم من تخفيض تكاليف التسويق بعد إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية..         | 3,44          | 0,89              | 05              | متوسطة        |
| 03          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض وقت دخول منتجات مجمعكم إلى السوق ..             | 3,51          | 0,90              | 04              | عالية         |
| 04          | تمكن مجمعكم من الحصول على التقنيات الحديثة من الحلفاء والتي تساهم في تخفيض التكاليف.. | 4,09          | 0,87              | 01              | عالية         |
| 05          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة لمنتجات مجمعكم.            | 3,74          | 0,90              | 02              | عالية         |
|             | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر التكلفة                                      | 3,7           | 0,91              |                 | عالية         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول قمنا بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكلفة، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيس 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.7) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على تخفيض التكلفة، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) بانحراف معياري 0.87، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90)، في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.89).

(2) **المؤشر الثاني: الربحية:** يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الثاني.

جدول رقم (55): استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الربحية

| رقم العبارة | العبارة                                                                     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | عززت التحالفات الاستراتيجية الموقع التنافسي لمجمعكم                         | 3,74          | 1,03              | 03              | عالية         |
| 02          | مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من مواجهة المنافسة القائمة في السوق      | 3,71          | 0,96              | 04              | عالية         |
| 03          | إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر عائق من عوائق دخول منافسين محتملين لمجمعكم. | 3,74          | 1,03              | 02              | عالية         |
| 04          | تساهم التحالفات الاستراتيجية في ارتفاع مبيعات مجمعكم.                       | 3,81          | 1,01              | 01              | عالية         |
| 05          | تجنب التحالفات الاستراتيجية مجمعكم الدخول في حرب أسعار مع منافسيه..         | 3,31          | 0,85              | 05              | متوسطة        |
|             | الربحية                                                                     | 3,66          | 0,98              |                 | عالية         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.



في الجدول السابق تم عرض نتائج تحليل المؤشر الثاني من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.66) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الربحية، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.01)، تلتها العبارة رقم (03) والعبارة رقم (01) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.96)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.85).

**3) المؤشر الثالث: الإنتاجية:** يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الثالث.

جدول رقم (56): استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الإنتاجية

| رقم العبارة | العبارة                                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | التحالفات الاستراتيجية واكبت التطور التكنولوجي الموجود لدى منافسي مجمعكم.. | 4,06          | 0,91              | 02              | عالية         |
| 02          | مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من اكتساب مهارات جديدة..                | 4.1           | 0,84              | 01              | عالية         |
| 03          | هناك علاقة تكاملية بين موارد مجمعكم وموارد الحليف.                         | 3,77          | 0,86              | 03              | عالية         |
| 04          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في توفير مراكز تكوين لعمال مجمعكم..           | 3,28          | 1,03              | 05              | متوسطة        |
| 05          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع انتاجية عمال مجمعكم.                   | 3,48          | 0,93              | 04              | متوسطة        |
|             | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الإنتاجية                         | 3,73          | 0,91              |                 | عالية         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في الجدول السابق تم عرض نتائج تحليل المؤشر الثالث من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.73) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الانتاجية، حيث جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.84)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.86)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.93)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.03).

**4) المؤشر الرابع: الحصة السوقية:** يبين الجدول اللاحق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الرابع.

جدول رقم(57): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الحصة السوقية

| رقم العبارة | العبارة                                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | سمحت التحالفات الاستراتيجية لمجمعكم الدخول إلى أسواق جديدة.               | 3,74          | 1,03              | 01              | عالية         |
| 02          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تنويع تشكيلة منتجات مجمعكم.               | 3,71          | 0,96              | 02              | عالية         |
| 03          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع الحصة السوقية لمجمعكم.                | 3,25          | 0,90              | 04              | متوسطة        |
| 04          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في انشاء فروع انتاجية جديدة لمجمعكم.         | 3,49          | 0,97              | 03              | متوسطة        |
| 05          | التحالفات الاستراتيجية مكنت مجمعكم من السيطرة على السوق الدوائي الجزائري. | 3,12          | 1,05              | 05              | متوسطة        |
|             | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الحصة السوقية                    | 3,46          | 0,98              |                 | متوسطة        |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في هذا الجدول تم عرض نتائج تحليل المؤشر اربع من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقبسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.46) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.03)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.90)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.05).

(5) المؤشر الخامس: الإبداع التكنولوجي: يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الخامس.

جدول رقم ( 58 ): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الإبداع التكنولوجي

| رقم العبارة | العبارة                                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 01          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تجديد طرق العمل في مجمعكم.                | 3,67          | 1,02              | 02              | عالية         |
| 02          | خفضت التحالفات الاستراتيجية من وقت تطوير المنتجات الجديدة لمجمعكم.        | 3,34          | 0,96              | 04              | متوسطة        |
| 03          | زادت التحالفات الاستراتيجية من وتيرة الابتكارات بمجمعكم..                 | 3,54          | 1,04              | 03              | عالية         |
| 04          | ساعدت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم في الحصول على براءات اختراع..         | 3,81          | 1,01              | 01              | عالية         |
| 05          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لمجمعكم. | 3,31          | 0,85              | 05              | متوسطة        |
|             | الإبداع التكنولوجي                                                        | 3,53          | 0,97              |                 | عالية         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في هذا الجدول تم عرض نتائج تحليل المؤشر الخامس من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.53) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.01)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02)، في حين جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.04)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.96)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.85).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق نموذج الانحدار البسيط من أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا باختبار معامل الالتواء

.Skewness

أولاً: اختبار معامل الالتواء Skewness

نتائج اختبار معامل الالتواء موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (59) اختبار معامل الالتواء

| المتغيرات              | معامل الالتواء Skewness |
|------------------------|-------------------------|
| التحالفات الاستراتيجية | -0,734                  |
| التكلفة                | -1,364                  |
| الربحية                | -0,860                  |
| الإنتاجية              | -1,453                  |
| الحصة السوقية          | -0,701                  |
| الابداع التكنولوجي     | -0,552                  |
| جميع المتغيرات         | -1,746                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن

المجال  $(-2,2)^1$  ومنه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

ثانياً: الانحدار الخطي البسيط

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى

دالتها تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجداول اللاحقة.

<sup>1</sup>سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003، ص 92.

**1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.

جدول رقم (60): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| مستوى دلالة T | قيمة المحسوبة T | R square | R     | Beta  | الخطأ المعياري | B     | مصدر التباين           |
|---------------|-----------------|----------|-------|-------|----------------|-------|------------------------|
| 0,000         | 6,864           | 0,230    | 0,479 | 0,479 | 0,109          | 0,749 | التحالفات الاستراتيجية |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالتكلفة بلغت 47.9% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,230، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 23% من انخفاض التكلفة، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج كما يبين الجدول أيضا إلى وجود تأثير للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.864) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على التكلفة لمجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

**2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

جدول رقم ( 61 ): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| مصدر التباين           | B     | الخطأ المعياري | Beta  | R     | R Square | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|------------------------|-------|----------------|-------|-------|----------|-----------------|---------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 0,344 | 0,127          | 0,211 | 0,211 | 0,044    | 2,719           | 0,007         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالربحية بلغت 21.1% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,044، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 04.4% من ارتفاع الربحية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج. كما تشير النتائج أيضا إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.719) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.007) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الربحية داخل مجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

### (3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.  
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.

جدول رقم ( 62 ): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| مصدر التباين           | B     | الخطأ المعياري | Beta  | R     | R Square | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|------------------------|-------|----------------|-------|-------|----------|-----------------|---------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 0,322 | 0,109          | 0,228 | 0,228 | 0,052    | 2,946           | 0,004         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالربحية بلغت 22.8% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,052، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 05.2% من ارتفاع الإنتاجية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج. كما تشير النتائج الإحصائية أيضا إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (الإنتاجية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.946) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.004) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الإنتاجية داخل مجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

#### 4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.



جدول رقم (63): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| مصدر التباين           | B     | الخطأ المعياري | Beta  | R     | R Square | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|------------------------|-------|----------------|-------|-------|----------|-----------------|---------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 0,253 | 0,124          | 0,160 | 0,160 | 0,026    | 2,039           | 0,043         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالحصة السوقية بلغت 16% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,026، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 02,6% من ارتفاع الحصة السوقية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج الإحصائية إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.039) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.043) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

#### 5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.

جدول رقم (64): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| مصدر التباين           | B     | الخطأ المعياري | Beta  | R     | R Square | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|------------------------|-------|----------------|-------|-------|----------|-----------------|---------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 0,311 | 0,120          | 0,202 | 0,202 | 0,041    | 2,594           | 0,010         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالإبداع التكنولوجي بلغت 20,2% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,041، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 04.1% من ارتفاع مستوى الإبداع التكنولوجي، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج الإحصائية أيضا إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.594) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.010) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

#### 6) الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.

الفرضية البديلة: يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.

جدول رقم (65): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين           | B     | الخطأ المعياري | Beta  | R     | R Square | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|------------------------|-------|----------------|-------|-------|----------|-----------------|---------------|
| التحالفات الاستراتيجية | 0,396 | 0,090          | 0,330 | 0,330 | 0,109    | 4,389           | 0,000         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالأداء التنافسي بلغت 33% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) ، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 10.9% من تحسن في الأداء التنافسي، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.389) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

## خلاصة:

بعد دراسة أثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال من خلال تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين، الفترة الأولى كانت من سنة 1996 إلى سنة 1998 (قبل التحالفات الاستراتيجية) والفترة الثانية من سنة 1999 إلى سنة 2014 (خلال إبرام عقود التحالفات الاستراتيجية)، تبين لنا أن هناك تأثير واضح لاتباع المجمع لهذه الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي، والمتمثلة في: التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أثبتت لنا نتائج تحليل الاستبيان الموزع على عينة من مدراء واطارات مجمع صيدال أن النتائج الجيدة التي حققها المجمع تساهم فيها التحالفات الاستراتيجية، كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الخاتمة

## الخاتمة:

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي من أجل النجاح والاستمرار، وهذا ما يمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج، والاعتماد على الأرباح التي تأتي من الأسواق الخارجية، لكن هذا يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الاستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولي ليس كالعمل في السوق المحلي، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات قبل اقتحام هذه الأسواق.

وقد لجأت المؤسسات إلى إتباع أحد البدائل المتاحة أمامها، والتي تساعد على مواجهة هذه التحديات والتحويلات منها التحالفات الاستراتيجية بمختلف أشكالها، والتي تعد خيار وبديل استراتيجي يمكن من تفادي المنافسة بين الحلفاء، نقل المعارف والخبرات، تقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات واكتساب سمعة عالية تسمح لها بالانتشار في الأسواق الدولية، كما تساهم في توفير مصادر التمويل تقاسم التكاليف مع الحليف، توسيع الحصة السوقية وتحقيق مستويات عالية من الإبداع التكنولوجي.

ووعيا منه بأهمية الدخول في مثل هذه التحالفات الاستراتيجية، قام مجمع صيدال بإبرام مجموعة من العقود مع العديد من المخابر والمؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية من أجل بلوغ أهدافه، حيث نجاح هذا القرار يعتمد على حسن اختيار الحلفاء، كفاءتهم التكنولوجية، خبرتهم التسييرية والتنظيمية.

ومن خلال التعرض لكل من التحالفات الاستراتيجية، الأداء التنافسي ومؤشراته وتأثير التحالفات الاستراتيجية على المؤسسة الصناعية بالتطبيق على مجمع صيدال، تم التوصل إلى النتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- إن بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها اتباع استراتيجيات تعاونية؛
- 2- تعتبر التحالفات استراتيجية تعاونية تسمح للمؤسسات الصناعية بمواجهة المنافسة القائمة في السوق؛
- 3- إن المؤسسات الصناعية في إطار العلاقة التحالفية تكمل بعضها البعض، وتسعى لتعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة؛

- 4- تختلف أشكال التحالفات الاستراتيجية حسب الهدف المرغوب الوصول إليه، فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والحصول على التكنولوجيا الضرورية، لكن من جهة أخرى قد تؤدي إلى استغلال أحد الحلفاء لإمكانيات الأطراف الأخرى؛
- 5- تتعدد النظريات التي تفسر لجوء المؤسسات الصناعية لخيار التحالفات الاستراتيجية وكل نظرية تفسر جانباً معيناً منها؛
- 6- إن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسات المتحالفة الإلمام بمجموعة من العناصر التي يبني عليها الوصول إلى الهدف المطلوب؛
- 7- تؤثر التحالفات الاستراتيجية على هيكل الصناعة من خلال تقليص عدد المنافسين، لأنها تقف كعائق دخول في وجه المنافسين المحتملين؛
- 8- تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة تكامل جهود الحلفاء، فكل طرف له ميزة في جانب معين وتكامل هذه المزايا ينتج عنه منتجات ذات قدرة تنافسية كبيرة؛
- 9- تؤثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، رفع الأرباح، زيادة الإنتاجية، رفع الحصة السوقية وزيادة الإبداع التكنولوجي؛
- 10- تؤثر التحالفات الاستراتيجية على محددات الميزة التنافسية التي تساهم في النهاية في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية.

### النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- 1- يعتبر مجمع صيدال الرائد على مستوى السوق الجزائري، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي؛
- 2- من خلال دراسة البيئة الخارجية لمجمع صيدال تبين أنه يعاني من منافسة شديدة، خاصة من قبل المستوردين الخواص، كما يعاني من خطر دخول منافسين جدد إلى القطاع؛
- 3- ارتفاع فاتورة المواد المستوردة ينعكس سلباً على مجمع صيدال بصفة خاصة والصناعة الدوائية بصفة عامة؛
- 4- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الاستراتيجية، حيث أبرم العديد منها، نظراً لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الحلفاء، سعياً منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده في الأسواق الأجنبية؛

- 5- تمكن مجمع صيدال بعد ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية من تخفيض تكاليفه، والتخفيض الأكبر راجع للحصول على التقنيات الحديثة، يليه تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، يليه تخفيض أسعار المنتجات ثم يليه تخفيض وقت دخول المنتجات للسوق وأخيرا تخفيض تكاليف التسويق.
- 6- مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمع صيدال من رفع مستوى ربحيته بتأثيرها على مجموعة من العناصر، وكان التأثير الأكبر على ارتفاع المبيعات، يليه التأثير على دخول منافسين محتملين للقطاع، ثم تعزيز الموقع التنافسي للمجمع، بعده مواجهة المنافسة القائمة في السوق وفي الأخير تجنب دخول مجمع صيدال في حرب أسعار مع منافسيه.
- 7- أثرت التحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال ويظهر التأثير الأكبر من خلال اكتساب مهارات جديدة، يليه مسايرة التطور التكنولوجي الموجود لدى منافسيه، بعد ذلك تكامل موارد مجمع صيدال مع موارد الحليف، ثم رفع انتاجية العمال والتأثير الأقل من خلال توفير مراكز تدريبية للعمال.
- 8- إن التحالفات الاستراتيجية أثرت على الحصة السوقية لمجمع صيدال من خلال السماح له بالدخول إلى أسواق جديدة، تليها تنويع تشكيلة منتجاته، ثم انشاء فروع انتاجية جديدة تابعة للمجمع، بعدها رفع الحصة السوقية للمجمع، وأخيرا من خلال السيطرة على السوق الدوائي الجزائري.
- 9- ارتفع الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال بعد ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية ويظهر ذلك جليا من خلال حصوله على براءات اختراع، يليها تجديد طرق العمل في المجمع، ثم زيادة وتيرة الابتكارات بعدها تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة، وفي الأخير زيادة الإنفاق على البحث والتطوير.
- 10- إن أثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل، وكان التأثير الأكبر على التكلفة، ثم الإنتاجية، ثم الربحية، ثم الإبداع التكنولوجي وأضعف تأثير كان على الحصة السوقية.
- 11- بالرغم من تكثيف مجمع صيدال لعقود التحالفات الاستراتيجية، وارتفاع أدائه التنافسي واكتساب مكانة في السوق المحلي إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المؤسسات الأجنبية.

### اختبار صحة الفرضيات:

من النتائج السابقة قمنا بالإجابة عن الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.



انطلاقاً من اجراء دراسة مقارنة كمية لتطور مؤشر التكلفة لمنتجات مجمع صيدال بين فترة التحالفات الاستراتيجية (1999-2014) والفترة التي تسبقها (1996-1998) وجدنا أن هناك ارتفاع في تكاليف المنتجات في فترة التحالفات الاستراتيجية نتيجة إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية، ولكن تعتبر هذه التكاليف منخفضة فيما لو قام المجمع بإنتاج هذه المنتجات خارج عقود التحالفات الاستراتيجية، ومن خلال تحليل نتائج الاستمارة باستخدام برنامج SPSS وجدنا أن هناك ارتباط ما بين التحالفات الاستراتيجية ومؤشر التكلفة، وقدر معامل الارتباط بـ 47.9%، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.**

بعد تحليل مؤشرات الربحية كمياً لمجمع صيدال والمتمثلة في: عائد رأس المال، معدل دوران رأس المال، عائد حقوق الملكية، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على إجمالي الأصول من سنة (1996-2014)، وجدنا تحسن ملحوظ في هذه المؤشرات في فترة التحالفات الاستراتيجية (1999-2014) مع الفترة السابقة لها (1996-1998) من جهة، ومن جهة أخرى وبعد تحليل نتائج الاستمارة ومعرفة آراء عينة الدراسة حول تأثير التحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال وجدنا هناك ارتباط بين هذين المتغيرين وقدرت قيمة معامل الارتباط بـ 21.1%، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الإنتاجية داخل مجمع صيدال.**

بعد تحليل انتاجية عمال مجمع صيدال والإنتاجية الكلية للعوامل خلال فترة التحالفات الاستراتيجية (1999-2014) والفترة السابقة لها (1996-1998)، تبين أن هناك تحسن في الإنتاجيتين خلال فترة التحالفات الاستراتيجية، ومن أجل تأكيد هذه النتيجة وبعد تحليل معطيات الجزء الخاص بالتكلفة من الاستمارة الموزعة على المدراء والإطارات باستخدام برنامج SPSS تأكدت لنا هذه النتيجة حيث وجدنا أن هناك ارتباط بين هذين المتغيرين وقدرت نسبته بـ 22.8%، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية داخل مجمع صيدال.**

من خلال دراسة الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وجدنا أنها ضعيفة جدا ولم تتجاوز نسبة **0.01%**، وخلال فترة التحالفات الاستراتيجية كان هناك تحسن قليل جدا، ولم تتجاوز نسبتها **0,0192%**، بينما بالنسبة لحصة مجمع صيدال على المستوى المحلي قبل التحالفات الاستراتيجية فقد تعذر علينا حسابها لعدم حصولنا على المعلومات اللازمة لذلك، لكن بأخذ تصريحات المسؤولة عن مديرية الشراكة والتي أكدت لنا أن الحصة السوقية خلال هذه الفترة كانت ضعيفة جدا ولم تتجاوز نسبة **03%**، بينما نتائج تحليل تطور الحصة السوقية المحلية بينت أن هناك تحسن واضح فيها، حيث بلغت أكبر نسبة لها **09,81%** وهذا سنة 2002.

وبعد تحليل الجزء من الاستثمار المتعلق بآراء عينة البحث عن تأثير التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال كانت نتائج التحليل تبين وجود ارتباط بين هذين المتغيرين قدر بـ **16%** ومنه هناك توافق بين نتائج الجانب الكمي ونتائج تحليل الاستثمار، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال.**

تمكن مجمع صيدال بعد ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية من توسيع تشكيلة منتجاته، وتوقف عن استيراد بعض الأدوية التي أصبحت تنتج في مصانعه وبجودة عالية تنافس المنتجات الأصلية، باستخدام التكنولوجيا المتطورة المتحصل عليها من الحلفاء، وهذا ما أكدته نتائج تحليل الاستثمار المتضمنة آراء عينة البحث عن تأثير التحالفات الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي، حيث كان هناك ارتباط بين المتغيرين قدر بـ **20.2%** وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الرئيسية: يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.**

هذه الفرضية تعتبر صحيحة على المدى الطويل، فالفترة التي تلي التحالف مباشرة ( الفترة قصيرة الأجل ) يكون هناك أثر غير واضح للتحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي ( التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي)، ويرجع السبب إلى وجود انفصال في إمكانات الحلفاء، طريقة العمل، عدم اندماج القوى العاملة مع بعضها، عدم التأقلم مع التكنولوجيا المتطورة وبيئة العمل الجديدة...الخ، لكن مع مرور الوقت يكون هناك اندماج بين الحلفاء يؤثر تأثيرا ايجابيا على المؤشرات السابقة. كما أثبتت نتائج تحليل الاستثمار أن هناك ارتباط واضح بين التحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي مقدر بـ **33%** .

## التوصيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمجمع صيدال:

- 1- محاولة الحصول على المواد اللازمة بأفضل الأسعار وأفضل المواصفات، والتخلص من تبعية الخارج لها عن طريق توسيع قاعدة صناعتها، ومحاولة الاستفادة أكثر من المواد المحلية؛
- 2- خلق انطباع ذهني لدى المستهلك بجودة منتجات مجمع صيدال من أجل تشجيع استهلاكها عن طريق إتباع استراتيجية التمييز؛
- 3- العمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة المحلية والأجنبية، وتوجيهها لرفع مستوى الأداء التنافسي، وإجراء دراسات ميدانية لبيان احتياجات السوق المحلي من الدواء، ودراسة مدى رضى الأطباء عن الدواء الخاص بالمجمع؛
- 4- محاولة اختراق أكبر عدد من الأسواق لتقديم جانب معين من الطلب، وذلك من خلال سياسات تنافسية مناسبة مثل تنويع خطوط الإنتاج، تكثيف عمليات الترويج الخارجي، اكتشاف أدوية مطلوبة من خلال تكثيف عمليات البحث والتطوير، عن طريق زيادة عقود التحالف الاستراتيجي وإنتاج الأصناف العلاجية التي يغيب المجمع فيها وتخصيص نسبة من المبيعات لهذه الأنشطة؛
- 5- ضرورة إتباع مجمع صيدال لطرق أخرى للدخول إلى الأسواق الخارجية كالاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر من أجل التقرب أكثر إلى المستهلك؛
- 6- ضرورة تقييم مشاريع التحالف الاستراتيجي لمجمع صيدال قبل الانطلاق فيها، فغالبا ما تسعى الأطراف الأجنبية إلى تحقيق مصالحها الخاصة دون مراعاة مصالح الطرف المحلي؛
- 7- تكثيف عمليات التحالف الاستراتيجي لدى المجمع للخروج من المنافسة إلى التعاون، ومحاولة الدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق، وتشجيع التحالفات الاستراتيجية في مجال تكوين وتدريب اليد العاملة؛
- 8- وضع حوافز للاستثمارات في مجال صناعة الدواء.

## الآفاق:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا والمتمثلة في تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، تبين لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- تأثير التحالفات الاستراتيجية على هيكل صناعة الدواء في الجزائر.
- تأثير التحالفات الاستراتيجية على ربحية المؤسسة الصناعية.
- تأثير هيكل قطاع صناعة الدواء في الجزائر على الأداء التنافسي لمجمع صيدال.
- تطور أشكال التحالفات الاستراتيجية إلى التعاون التنافسي.

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### (1) الكتب

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية )، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
2. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الاصول والمهارات) بدون دار نشر، مصر، 2002.
5. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
7. أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر.
9. ايديوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999.
10. ايفل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
11. بشير العلق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. توماس هولين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
13. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
14. جواد محسن راضي، سعد علي العنزلي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان 2011.
15. جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009.

16. حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
17. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
18. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. روبرت- بيس- ديفيد- لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة 2008.
20. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
21. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
22. سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003.
23. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
24. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
25. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
26. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان.
29. عايد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
30. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
31. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان 2003.

32. عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
33. عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد نشر، 2004.
34. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996.
35. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
36. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
37. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
38. علي يوسف خليفة، أحمد زويبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000.
39. عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005 .
40. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
41. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996.
42. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
43. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
44. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999.
45. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
46. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
47. فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 47.

48. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
49. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد الساعد، **التسويق الدوائي مدخل استراتيجي تحليلي**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
50. مدحت كاظم القرشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
51. منى محمد علي الطائي، **الاقتصاد الإداري**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
52. نبيل إبراهيم محمود، **تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات التغير التقني**، دار البداية، ليبيا 2008 .
53. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الاستراتيجية**، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية 2007.
54. نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا ( إعداد - تنفيذ - مراجعة )**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006
55. نصر أبو الفتوح فريد حسن، **حماية حقوق الملكية في الصناعات الدوائية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
56. هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
57. وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
58. وليد اسماعيل السيفو وآخرون، **الاقتصاد الإداري**، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2007.

## (2) رسائل الماجستير والدكتوراه

1. أحمد بن مويزة ، **التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006/2005.
2. باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في غزة -** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .



3. بلعور سليمان، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
4. بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
5. بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2008.
6. بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
7. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011.
8. بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007.
9. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
10. جلالي 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.
11. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012.

12. دحمان ليندة، **العولمة والشراكة الأجنبية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.
13. ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
14. زغدار أحمد، **التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
15. زينة مصطفى محمود، **أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013.
16. سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
17. سليمان نورة، **دراسة مسار بناء استراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
18. سمالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
19. سناء جواد كاظم، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة الديوانية، 2006/2005.
20. شويخي إسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002.
21. طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
22. عاصم فايز الزعانين، **الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011/2010.

23. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2010/2009 .
24. عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقا لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423.
25. فريحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
26. فيصل محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2011/2010.
27. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008/2007.
28. لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
29. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.
30. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، نيسان 2003.
31. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002.
32. نهاد نجيب محمود الطرابيشي، تنافسية صناعة الدواء المصري في ظل المتغيرات الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008/2007.
33. نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.

34. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014/2013.

### 3) الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد علاش، منصور الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009.

2. أمال بوسمينة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة باجي مختار، عنابة، 11-12 نوفمبر 2008.

3. أمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.

4. براهيم زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.

5. بن عزة محمد أمين، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4 ماي 2005.

6. بوحفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الاستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية، المنتدى الرابع للمؤسسات بعنوان "التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، عنابة، 2008.

7. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحطب البليدة، 18-19 ماي 2011.

8. الحاج مداح عرايبي، نعيمة بارك، خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008.

9. حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2007.

10. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.

11. سامية لحول وزكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-29 نيسان، 2009.

12. سليمان درمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق -، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

13. سواكري مباركة، النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

14. صالح الأغا، وسام النديم، الصناعات الدوائية في قطاع غزة واقع وآفاق، المؤتمر الاقتصادي حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 16-17 أكتوبر 2012.

15. عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

16. عبد الرزاق بن حبيب، الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالث، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22 ماي 2002.

17. عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

18. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008.

19. قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الاستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010.

20. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22 ماي 2002.

21. كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003.

22. ماجدة أحمد شلبي، اتفاقية حماية الملكية الفكرية Trips وصناعة الدواء في مصر الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية.

23. محمود جلال أحمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.

24. نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، 2006.

#### (4) المجالات والدويات

1. أحمد النشار، الإبداع التكنولوجي لتعزيز التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، قاعدة البيانات، دار المنظومة.

2. أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4، 2013.
3. أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997.
4. أحمد عبد اسماعيل الصفار، محمود محمد العجلوني وعبد الناصر أحمد جرادات، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009.
5. أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 1 يونيو (حزيران)، 2006.
6. أولاد زاوي عبد الرحمن، واقع التسويق الدوائي الأخضر في مجمع صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سوق أهراس، العدد 12، 2014، ص 117.
7. بن سويسي خيرة، العمل الصيدلاني، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013.
8. خليفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011.
9. رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون، 2009.
10. زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3.
11. سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
12. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
13. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
14. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008.

15. عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 / 2013.
16. عدنان فضل أبو الهيجاء، الأداء التنافسي للصناعات التحويلية الأردنية في الأسواق العربية والعالمية، قاعدة البيانات، دار المنظومة.
17. عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
18. فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2009.
19. قاسم أحمد حنظل، أثر أبعاد عملية الإنتاج الأنظف في تعزيز الموقع التنافسي للشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 29، 2013.
20. كاظم أحمد جواد، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد سبعة وتسعون، 2013.
21. ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 2، 2010.
22. محمد رؤوف حامد، الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية، مجلة مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة 2005.
23. مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال افريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
24. مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، تموز 2013.
25. معتصم محمد الدباس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون العدد الثاني، 2012.
26. معن وعد الله المعاضيدي، ايمان عبد محمد البدراي، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، (44) 2014.
27. ملاك طاهر مرسي عطية، التحالفات الاستراتيجية التسويقية، قاعدة البيانات، دار المنظومة.



28. منال جبار سرور، صبيحة صالح، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32 .
29. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، 2009.
30. نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والصناعية، العدد الأول، يونيو 2008.
31. نهاد عبد اللطيف عبد الكريم، خلود هادي الربيعي، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني، 2013.
32. هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي(الكلفة)، العدد السادس عشر، مركز دراسات الكوفة، 2010.
33. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003 .

#### (5) المحاضرات

1. سلاف رحال، محاضرات في استراتيجية المؤسسة موجهة لطلبة سنة أولى ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2008-2009.

#### (6) المقابلات:

1. أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 23-12-2015 .

#### (7) الوثائق والتقارير:

1. التقرير الخامس حول مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، البند الخامس من جدول الأعمال، مكتب العمل الدولي، جنيف 2008.
2. المديرية العامة للجمارك.
3. وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

4. وثائق داخلية للمجمع، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

5. وثائق من وزارة الصحة.

6. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### (1) الكتب

1. Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994.
2. Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996.
3. Anne Marie Periceli et Bruno Sire , **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris 1996.
4. Barry Nalebuff ,Adam Brandenburger, **La coopération**, éditions Village Mondial , Paris, 1996.
5. Bellon Bertrand, **l'innovation créatrice** ,Edition ARTE et Economica, Paris, France, 2002.
6. Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, Paris, 1996
7. Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996.
8. Brilman jean, **les meilleurs pratiques de management : au cœur de la performance**, édition organisation, Paris, France, 2003.
9. Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, 2<sup>ème</sup> édition, Groupe De Boeck s.a, Bruxelles, 2008.
10. Donnadiou, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, France, 1999.
11. Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, édition Harmattan, Paris, 1999.
12. Gérard Balantzian ,**L' avantage coopératif, Le partenariat, la coopération ,l' alliance stratégique**, édition d'Organisation , paris , 1997.
13. Gerry Johnson et al, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2008,
14. Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995.
15. Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires friboug, Suisse, 1991.
16. Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maitriser les coûts et les performances cachés**, éd: ECONOMICA, Paris, 1995.
17. J.Richard, **Analyse Financière et audit des performances**, 2<sup>ème</sup> édition, la villguerin, paris, 1993.
18. Jean – Louis Levet, **L'économie industrielle en évolution**, Ed economica, Paris, 2004.
19. Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 1998.
20. Jean Pierre Angelier, **économie industrielle**, office des publications universitaires, Alger, 1993.

21. Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4<sup>ème</sup> édition, édition international, Paris, 1998.
22. Jean-Marie Chevalier, **Industrie, Encyclopédie économique**.
23. Jeremy West, **Barriers to Entry**, The Competition Committee, OECD, October 2005.
24. Jones Gareth.R, **Organisation Tyeory, Design and Change**, 5 th ed.N.J,printice Hill,2007.
25. Jouy- en- Josas, **strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Paris, 1997.
26. Kotler, Philip, **Marketing Management Planning Implementation and Control**; Gth ed, New Delhi , 1997.
27. Lorrino Phillipe, **Comptes et récits de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1996.
28. Market House Books, **A Dictionnaire of Science**, 5<sup>ème</sup> edition, edition Oxford University Press, Londres, 2005.
29. Michael j. Gilligan, **the transaction costs approach to international institutions** ,New York University.
30. M. Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1982.
31. M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod ,Paris ,1999.
32. M. Porter, **la Concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris,1999.
33. Mokhtar Amani, **Micro Economie**, centre de publication universitaire, Tunis, 2003.
34. Peter Drucker: **l'efficacité objectif n° 01 des cadres**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974.
35. Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie D'entreprise**, édition international, Paris, 1994.
36. Serge Bellut, **La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur**, Afnor,1990.
37. Tim Hannagan , **Mastering Strategic Management**, Palgrave, London,2002.
38. Uma Sekaran, **Research Methods for Business a Skill Bulding Approach**, 4 th edition, John Wiley and Sons, New York, 2004.

## (2) الملتقيات والمجلات:

- Alouni Aoemeur Akki, **le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises**, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002.
- Bertrand Sogbossi Bocco, **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, la Revue des Sciences de Gestion, V 01 , N 24 , 2010 .
- CNES : Commission population et besoins sociaux, **le médicament plate-forme pour un débat social**, Projet de rapport, Novembre 2001.
- Douglas w. Allen, **"Transaction costs"**, department of economics, Simon Fraser University, 2009.
- Gary Barnett, Eamonn Kennedy, **ovun innovation, research director ovun**, December 2006
- Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, **politique de médicament en Algérie état des lieux et perspectives**, Colloque international sur les politiques de santé, Hôtel Aurassi, Alger 18 – 19 Janvier 2014.

Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000.

Nelly WEINMANN, **R&D des compagnies pharmaceutiques**, Etudes , ministère de l'économie, France, Janvier 2008.

### (3) التقارير

Groupe LEEM, **Les Entreprises du Médicaments, Les entreprises du médicament en France :Bilan Economique**, Edition 2014.

Groupe Sidal: **Nos performances au service de la santé.**

**Les entreprises du médicament en France, Bilan économique, édition 2014 .**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 1996.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 1997.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 1998.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 1999.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2000.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2001.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2002.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2003.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2004.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2005.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2006.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2007.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2008.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2009.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2010.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2011.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2012.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2013.**

**Rapport de gestion de groupe Sidal 2014.**

**Note d'information, Sidal, 1999**

**Rapport du conseil d'administration 2010 à 2012.**

**Rapports sectoriels N°1, L'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie**, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Janvier 2011

**Sidal: Synthèse active, 2000.**

**Stratégie a long terme 2002- 2011.**

### ثالثا: المواقع الالكترونية

أحمد سعيد بامخرمة، مقال حول الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع الإلكتروني:

[www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114](http://www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114)

ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/%D8%AE%D8%B7%D8%B1->

صالح الرشيد، منهج مقترح لتحديد استراتيجيات تنافسية الصناعة في الاقتصاد السعودي في مواجهة تحديات العولمة، على الموقع الإلكتروني:

[http://faculty.kfupm.edu.sa/COE/sadiq/proceedings/SCAC2004/24.ASC076.AR.Rasheed.Proposed%20Methodology%20for%20Determinin%20\\_1\\_.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/COE/sadiq/proceedings/SCAC2004/24.ASC076.AR.Rasheed.Proposed%20Methodology%20for%20Determinin%20_1_.pdf)

فيصل محمود الشاورة، عبد العزيز مرزوق المطيري، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على

الإنتاجية، على الموقع الإلكتروني:

<https://fr.scribd.com/doc/194670094/%D8%A3%D8%AB%D8%B1>

ليث الربيعي، ميثاق الربيعي، أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3217>

مبادرة الباحثون السوريون، هل الأدوية الجنيسة جيدة؟ على الموقع الإلكتروني:

<http://www.syr-res.com/article/2525.htm>

<http://www.memopage.com/bourse/QZP87KW5/M124.pdf>

<http://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001>  
consulté le 10 /02/2016.

<http://www.who.int/about/ar/>, consulté le 30/06/2015, à 11h31

<https://www.saidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>

<https://www.saidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>.

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, p02, sur le site web:

[http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf).

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)

LISTE DES ETABLISSEMENTS DE FABRICATION DE MEDICAMENTS  
(Arrêtée au 31 décembre 2013)

| N° | ETABLISSEMENTS | ADRESSE                                                                                           | DATE<br>AUTORISATI<br>ON<br>D'EXPLOITA<br>TION         | ACTIVITES  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | SAIDAL         | <b>EPE PHARMAL<br/>Spa Filiale du<br/>Groupe Industriel<br/>Saidal, Unité de<br/>Dar El Beida</b> | BP141 Route<br>de Wilayan°11<br>Dar El Beida,<br>Alger | 21/12/1995 | Fabrication de Produits Pharmaceutiques<br>à usage de la médecine humaine<br>présentés sous les formes :<br>- Sèches non antibiotiques (Comprimés,<br>gélules et poudre)<br>- Sèches antibiotiques non bêtalactamines<br>(Comprimés, gélules et poudre)<br>- Liquides non stériles à usage oral (Sirop,<br>suspension et solution buvable),<br>- Liquides non stériles à usage local<br>(solution dermique),<br>- Pâteuses (Crèmes, pommades et gels et<br>pâte dentifrice)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|    |                | <b>EPE PHARMAL<br/>Spa Filiale du<br/>Groupe Industriel<br/>Saidal, Unité de<br/>Constantine</b>  | Zone<br>Industrielle<br>LePalma,<br>Constantine        | 21/12/1995 | Fabrication de produits pharmaceutiques<br>présentés sous les formes:<br>- Liquides non stériles à usage oral ( sirops,<br>solutions et suspensions buvables)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|    |                | <b>EPE PHARMAL<br/>Spa Filiale du<br/>Groupe Saidal<br/>Unité de Annaba</b>                       | Ave de l'ALN<br>N°1 Annaba,                            | 21/12/1995 | Fabrication des formes sèches non<br>antibiotiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|    |                | <b>ANTIBIOTICAL<br/>Spa Filiale du<br/>Groupe Industriel<br/>Saidal,,</b>                         | Route d'El<br>Khemis, Médea                            | 25/12/1995 | <p style="text-align: center;"><b><u>Bâtiment A : ANTIBIOTIQUES<br/>PENICILLINIQUES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sèches antibiotiques pénicilliniques<br/>(poudre pour préparations injectables)</li> <li>- Sèches antibiotiques pénicilliniques<br/>(Comprimés et gélules et poudre pour<br/>suspensions buvables)</li> <li>- Liquides stériles injectables. (Alcool<br/>benzylique (solvant)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Bâtiment B NON ANTIBIOTIQUES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sèches non antibiotiques et antibiotiques<br/>non bêtalactames (Comprimés et gélules et<br/>poudres pour suspensions buvables</li> <li>- Liquides stériles injectables. (solutions<br/>injectables et solvants )</li> <li>- Liquides non stériles à usage oral (sirops,<br/>suspension et solutions buvables).</li> <li>- Pâteuses (Pommades et crèmes, gels</li> </ul> |

|           |                  |                                                                                    |                                         |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                  |                                                                                    |                                         |            | dermiques et ophtalmiques)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|           |                  | <b>E P E , BIOTIC Spa Filiale du Groupe Industriel Sidal , Unité de El Harrach</b> | Unité de Mohammadia, El Harrach         | 25/12/1995 | Fabrication de Produits Pharmaceutiques à usage de la médecine humaine présentés sous les formes :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Sèches non antibiotiques (Comprimés, gélules et poudre)</li> <li>- Sèches antibiotiques non bêtalactamines (Comprimés, gélules et poudre)</li> <li>- Liquides non stériles à usage oral (Sirop, suspension et solution buvable),</li> <li>- Liquides non stériles à usage externe (solutions),</li> <li>- Pâteuses (Crèmes, pommades et gels)</li> </ul> |
|           |                  | <b>BIOTIC Spa Filiale du Groupe Industriel Sidal, Unité de Gué de Constantine</b>  | Gué de Constantine, Kouba               | 25/12/1995 | Fabrication de produits pharmaceutiques présentés sous les formes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Sèches non antibiotiques (Comprimés et gélules)</li> <li>Semi pâteuses (suppositoires) -</li> <li>- Liquides stériles à usage injectables (solutés massifs)<br/>E64</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
|           |                  | <b>EPE BIOTIC Spa Filiale du Groupe Industriel Sidal, Unité de Chercell</b>        | Cherchel, Wilaya de Tipaza              | 22/07/2006 | Fabrication de produits pharmaceutiques présentés sous les formes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquides non stériles à usage oral ( sirops, solutions et suspensions buvables)</li> <li>- Liquides non stériles à usage local (antiseptiques)</li> <li>- Sèches non antibiotiques (poudre pour sachets)</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
|           |                  | <b>BIOTIC Spa Filiale du Groupe Industriel Sidal, Unité de Batna,</b>              | Zone industrielle Kechida , Batna       | 10/03/2004 | Fabrication des formes semi pâteuses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>02</b> | <b>LAM</b>       |                                                                                    | Zone d'activités de Zéralda, Alger      | 05/06/1995 | Fabrication des formes - Liquides non stériles(sirops) - Sèches non antibiotiques,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>03</b> | <b>4 A SANTE</b> |                                                                                    | Zone d'activité de Oued El Fodda, Chlef | 03/03/2007 | Fabrication des formes semi pâteuses (suppositoires et ovules) - Fabrication des formes pâteuses (pommades, crèmes, gels)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|    |                           |                                                                                                                                               |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 04 | LAD PHARMA                | Zone Industrielle n° 2<br>Ouled Yaich,<br>Blida                                                                                               | 30/07/1995 | <p><b>Bat 1:</b> Fabrication des formes:<br/>- Sèches Non antibiotiques<br/>- Liquides non stériles (sirops)<br/>- Ampoules buvables<br/>- Pâteuses.</p> <p><b>Bat 2:</b> Fabrication à partir du prémix des formes sèches antibiotiques pénicilliniques (poudres pour suspension buvables)</p> <p><b>Bat 3:</b> Fabrication des formes liquides non stériles à usage nasal</p>                                                                                                                                                                                                                            |
| 05 | HUP. P. PHARMA            | <p><b>Ste 1</b> Zone Industrielle Le Palma, Constantine N° 50 Zone C</p> <p><b>Site 2:</b> Zone Industrielle Le Palma, Constantine N° 266</p> | 06/05/2007 | <p><b>Site 1: Bat A</b> Fabrication des formes sèches Antibiotiques pénicilliniques (comprimés, gélules et poudre pour suspension buvable) <b>Bat B:</b></p> <p><b>Ligne 1 :</b> Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bêta lactamiques E104 (comprimés, gélules poudre pour suspension buvable) <b>Ligne 2 :</b></p> <p><b>Extension</b> fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bêta lactamiques (comprimés, gélules poudre pour suspension buvable)</p> <p><b>Site 2:</b> Fabrication des formes stériles injectables non antibiotiques</p> |
| 06 | ARAB PHARM                | Zone industrielle de Ouled Sabeur , Sétif                                                                                                     | 02/04/2006 | <p><b>Bat 1:</b> Fabrication des formes semi-pâteuses (suppo) , pâteuses , sèches non antibiotiques et liquides non stériles à usage oral,</p> <p><b>Bat 2:</b> Liquides non stériles à usage externe (antiseptiques)</p> <p>Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliniques (gélules, poudre pour suspension, comprimés)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 07 | BEKER                     | DarEl Beida , Alger                                                                                                                           | 05/04/2009 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bêta lactamines ,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 08 | BIOCARE                   | Sidi Kassi, El Tarf                                                                                                                           | 23/02/2010 | <p><b>Bâtiment 1/</b> - Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bêta lactamines</p> <p><b>Bâtiment 2/</b> - Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliniques ( poudre pour injectables, et à usage oral)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 09 | GROUPE SANTE Laboratoires | Résidence les Mimosas, Staouéli , Alger                                                                                                       | 14/03/2010 | <p><u>Unité d'Oran:</u> Fabrication des formes liquides non stériles à usage orale (Sirops et suspension buvables) <u>Unité de Zéralada, Alger:</u></p> <p><b>Atelier 1:</b> Fabrication des des formes sèches non antibiotiques <b>Atelier 2 :</b> Fabrication des formes liquides non stériles à usage orale (Sirops et suspension buvables)</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |                                                    |                                                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <b>BIOPHARM / S P A</b>                            | Zone industrielle de Oued S'Mar, Alger                    | 17/06/2006 | Fabrication des formes:<br>-Semi-pâteuses(suppo) et pâteuses<br>-- Sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques - Liquides non stériles à usage oral                                                                                                      |
| 11 | <b>CONTINENTAL PHARM</b>                           | Zone industrielle Nedjma, Oran                            | 29/11/2005 | Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliques (Comprimés et gélules et poudre pour suspension buvable)                                                                                                                                                         |
| 12 | <b>BIOGALE Laboratoire Pharmaceutiques</b>         | Bouyagabll, Route d'Alger, Boufarik                       | 27/12/2005 | Fabrication à partir du prémix des formes sèches non antibiotiques (Sachets)                                                                                                                                                                                               |
| 13 | <b>Algérien Pharmaceutical Institut - A P I -</b>  | Zone industrielle - El Tarf- n° 20 El Khroub, Constantine | 15/01/2006 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques (comprimés effervescents et classiques ) et gélules,                                                                                                                                                                       |
| 14 | <b>EL KENDI Industrie du Médicament</b>            | Zone d'activité de Sidi Abdellah, Erahmania, Alger        | 07/12/2008 | <b>Atelier 1:</b> Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamines , liquides non stériles à usage oral et pâteuses <b>Atelier 2 ( Extension)</b> Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamines , |
| 15 | <b>Laboratoires FRATER RAZES Formes Sèches Spa</b> | 51, Rue LAZERKI Kaddour, Saoula, Alger                    | 14/09/2005 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques (Comprimés et gélules et sachets) Conditionnement primaire des formes sèches antibiotiques non bétalactames, conditionnement du lactulose en sachet,                                                                       |
| 16 | <b>HIKMA PHARMA Algeria</b>                        | Zone d'activités de Staouéli, Alger N°15et 16             | 08/02/2006 | Fabrication des formes<br>- Liquides non stériles à usage orale<br>- Sèches non antibiotiques<br>- Sèches antibiotiques non bétalactames - Corticoïdes sous formes de comprimés secs et effervescents+E60                                                                  |
| 17 | <b>GLAXO SMITH KLINE Algérie</b>                   | Zone industrielle de Boudouaou Est, Boumerdes             | 25/10/2005 | Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliques (poudre pour suspension buvable, comprimés)                                                                                                                                                                      |
| 18 | <b>GENCOPHARM</b>                                  | Zone industrielle de Rouiba, Alger                        | 31/12/2008 | Fabrication des formes liquides non stériles à usage oral et local (lotions dermiques),                                                                                                                                                                                    |
| 19 | <b>GENERIC LAB</b>                                 | Zone industrielle de Rouiba, Alger                        | 19/05/2010 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques (gélules comprimés) Liquides non stériles à usage oral, et corticoïdes                                                                                                                |

|    |                                        |                                                         |            |                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | <b>PHYSIOPHARM</b>                     | Zone industrielle<br>-Le Rhumel-<br>Constantine         | 19/05/2010 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques Liquides non stériles à usage oral                                                                                                               |
| 21 | <b>L D M</b>                           | Zone industrielle de Oued Hamimime, Constantine         | 14/03/2010 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et Pâteuses<br>Conditionnement primaire des formes sèches antibiotiques non bêtalactames                                                         |
| 22 | <b>INPHA MEDIS/SPA</b>                 | Sidi Kassi, El Tarf                                     | 25/07/2006 | Fabrication des formes:<br>- Liquides non stériles à usage oral (Sirops et suspension buvables)<br>- Sèches non antibiotiques (comprimés, gélules)<br>- Sèches antibiotiques non bêtalactamiques |
| 23 | <b>Labo Pharmacien MEHALLA. Djamel</b> | Zone Industrielle de B.B. ARRERIDJ                      | 02/10/1999 | Fabrication des liquides non stériles (oral)<br>-Conditionnement primaire des formes sèches non antibiotiques                                                                                    |
| 24 | <b>ISOPHARM</b>                        | Zone Industrielle El Traf, El Khroub, Constantine       | 18/10/1997 | Fabrication des formes liquides non stériles à usage oral (sirops)                                                                                                                               |
| 25 | <b>Labo SALEM</b>                      | Zone industrielle d'El Eulma, Setif                     | 23/04/2006 | Fabrication des formes :<br>- Semi-pâteuses(suppositoires, ovules)<br>- Sèches non antibiotiques                                                                                                 |
| 26 | <b>ALDAPH SPA</b>                      | Zone industrielle de OuedAissi, Tizi Ouzou              | 14/01/2007 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques                                                                                                                                                  |
| 27 | <b>Laboratoire FRATER RAZES SPA</b>    | <b>Oued El Kerma, Lot 08, Commune de Saoula , Alger</b> | 11/10/2010 | Fabrication des formes liquides stériles injectables en solution et solutés massifs non antibiotiques et antibiotiques non bêtalactamines,                                                       |
| 28 | <b>PRODIPHAL Production</b>            | Zone industrielle Rouiba, Alger                         | 23/04/2006 | Fabrication des formes<br>- Liquides non stériles à usage oral<br>- Pâteuses 'pommades, crèmes et gels)<br>- Semi pâteuses (suppos, ovules)<br>- Sèches non antibiotiques                        |
| 29 | <b>SANOFI AVENTIS ALGERIE</b>          | Route Nat 11, El Djamila, Ain Bénian, Alger             | 22/03/1998 | Fabrication des formes liquides non stériles (sirops)                                                                                                                                            |
| 30 | <b>JORAS Pharmaceut</b>                | Gué de Constantine, Kouba                               | 23/10/2001 | Fabrication des formes liquides stériles(collyre                                                                                                                                                 |
| 31 | <b>LPA Production</b>                  | Zone Industrielle Boudouaou Est, Boumerdes              | 13/04/1996 | Fabrication des formes:<br>- Liquides non stérilesà usage oral (sirops -solution et Ampoules buvables<br>-Pâteuse (pommades, crèmes et gels) - Sèches non antibiotiques ( Comprimés, gélules-)   |

|    |                                    |                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32 | <b>SANDOZ SPA</b>                  | Zone Industrielle Oued S'mar , Alger             | 02/02/1999 | Fabrication des formes sèches non bétalactamiques (comprimés secs et effervescents , gélules poudres pour sirop)<br>Fabrication des formes sèches antibiotiques non bétalactamiques (comprimés secs et effervescents, gélules poudres pour sirop) |
| 33 | <b>MERINAL Laboratoire</b>         | Zone Industrielle Oued S'mar Alger               | 08/06/2005 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques(Comprimés et gélules) ,                                                                                                                                      |
| 34 | <b>GPA</b>                         | Stidia , Mosatganem Messerghine , Oran           | 31/07/1996 | <b>Site de Stidia Mostaganem:</b><br>Fabrication des formes liquides non stériles à usage externe (antiseptiques)<br><b>Site Meserghine Oran:</b> Fabrication des formes semi-pâteuses (suppo)                                                    |
| 35 | <b>PRIME UNIVERSAL</b>             | Zone Industrielle El Kerma, Es-Senéa, Oran       | 12/03/2003 | Fabrication des formes sèches à partir des matières intermediaires non antibiotiques (poudres seches et poudres effervescentes)                                                                                                                   |
| 36 | <b>PFIZER SAIDAL Manufacturing</b> | Zone Industrielle Oued S'Mar Dar El Beida, Alger | 25/06/2003 | Fabrication des formes sèches à partir des matières premières antibiotiques de la famille des macrolides et cyclines (comprimés et gélules) -<br>Fabrication des formes sèches non antibiotiques (comprimés et gélules)                           |
| 37 | <b>PHARMA IVAL</b>                 | Zone Industrielle Oued Tlilet, Oran              | 19/07/2006 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et liquides non stériles à usage oral                                                                                                                                                             |
| 38 | <b>PHARMAGHREB</b>                 | Route de Mellakou, Tiaret                        | 02/07/1997 | Fabrication des produits antiseptiques à usage externe sous formes solutions et pâteuses.<br>Fabrication des formes liquides non stériles à usage oral                                                                                            |
| 39 | <b>CPCM</b>                        | 209, Chemin des Ruines, Alger Plage ,Alger       | 22/07/2006 | Remplissage de gélules en microgranules non antibiotiques ,<br>Conditionnement primaires des formes sèches non antibiotiques                                                                                                                      |
| 40 | <b>PHARMALLIANCE</b>               | Propriété Kouchi Idir, Ouled Fayet, Alger        | 23/07/2006 | Fabrication des formes :<br>- Sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques<br>- Liquides non stériles à usage oral,<br>- Semi-pâteuses (suppositoires et ovules) -<br>- Pâteuses ( Pommades, crèmes , gels)                      |
| 41 | <b>PHARMIDAL /NS</b>               | Zone industrielle -Le Rhumel-Constantine         | 06/05/2007 | Fabrication des formes liquides non stériles à usage oral et liquides non stériles à usage local (solutions dermiques) et auriculaire<br>- Fabrication des formes sèches non antibiotiques                                                        |

|    |                                                   |                                                 |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 42 | <b>HYSA</b>                                       | Zone industrielle de Sidi Bel Abbes             | 20/05/2008 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques (sachets) et liquides non stériles à usage oral (sachets) Formes liquides non stériles et spray à usage local (antiseptiques)                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 43 | <b>PROPHARMAL</b>                                 | Zone d'activités -Ammara N°04, Cheraga, Alger   | 08/02/2006 | Fabrication des formes:<br>- Liquides non stériles à usage orale<br>- Sèches non antibiotiques classiques et effervescents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 44 | <b>Société Pharmaceutique Algérienne- SOPHAL-</b> | Zone industrielle - Hassi Ben Okba- Oran        | 28/03/2006 | <b>Bat1</b> : Fabrication des formes sèches non antibiotiques (comprimés et gélules)<br><b>Bat 2:</b> Fabrication et conditionnement primaire des formes sèches antibiotiques pénicillines (comprimés , comprimés dispersibles, gélules et poudre pour suspension buvable)) <b>Bat 3</b> fabrication des formes sèches antibiotiques céphalosporines (comprimés , comprimés dispersibles, gélules et poudre pour suspension buvable)<br>- |
| 45 | <b>SOMEDIAL</b>                                   | Zone industrielle de Oued S'mar                 | 02/04/2006 | Fabrication des formes:<br>- Liquides non stériles à usage oral ,<br>- Sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamines<br>- Conditionnement primaire des formes sèches (contraceptifs oraux.)                                                                                                                                                                                                                                |
| 46 | <b>THERACIA PRODUCTION</b>                        | RW N° 149 Hamadi , Boumerdes                    | 15/06/2005 | Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicillines (cps, gélules et poudre pour sirops)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 47 | <b>UPC</b>                                        | Zone Industrielle Le Rhumel , Constantine n° 49 | 02/08/2003 | Fabrication des formes liquides non stériles à usage orale<br>Conditionnement primaire des formes sèches non antibiotiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 48 | <b>Laboratoires GPA</b>                           | Route de la Gare , Zone industrielle de Réghaia | 10/07/2005 | Fabrication des formes liquides non stériles à usage orale et pâteuses<br>Conditionnement primaire des formes sèches non antibiotiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 49 | <b>WINTHROP PHARMA SAIDAL SPA</b>                 | Zone industrielle de Oued S'mar                 | 14/07/2001 | Fabrication des formes sèches (comprimés secs, effervescents et macrolides)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 50 | <b>BIOGALENIC</b>                                 | Zone d'activités Zighoud Youcef , Constantine   | 26/10/2004 | Fabrication des formes<br>- Sèches non bétalactamiques (Comprimés, Gélules, sachets et granulés pour suspension buvable))<br>- Liquides non stériles à usage orale et nasal                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 51 | <b>NEOMEDIC</b>                                   | Zone industrielle - Le Palma- Constantine-      | 18/06/2008 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et pâteuses ,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |                                                                    |                                                             |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52 | <b>Khroub Pharmaceutical Manufacturing Algéria</b>                 | Zone d'activité de El Khroub n°45? Constantine              | 31/05/2011 | Fabrication de produits pharmaceutiques présentés sous les formes:<br><b>Bat 1</b> : Sis au N°45, Zone d'activités de El Khroub, Wilaya de Constantine:<br>- Sèches antibiotiques pénicilliniques (Comprimés, gélules, poudres pour suspension buvables et sachets).<br><b>Bat 2</b> : Sis au N°11, Zone d'activités de El Khroub, Wilaya de Constantine:<br>- Sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques,(Comprimés, gélules, poudres pour suspension buvables et sachets).<br><b>Bat 3</b> : Site KPMA Biotic N°49 Zone d'activités de El Khroub, Wilaya de Constantine:<br>- Liquides non stériles à usage oral - Pâteuses ,et semi pâteuses, |
| 53 | <b>NOVA PHARM Trading</b>                                          | Route de Koléa, Bou Ismail, Tipaza                          | 25/10/2011 | Fabrication des formes pâteuses ( pommades, crèmes et gel) et sèches non antibiotiques ,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 54 | <b>NAD PHARMADIC</b>                                               | Zone industrielle - Le Rhumel- Constantine                  | 29/12/2011 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques et antibiotiques non bétalactamiques et liquide non stérile à usage oral (Lactulose)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 55 | <b>LABO M M</b>                                                    | Zone industrielle Berrahal, Annaba                          | 27/02/2012 | Fabrication des formes sèches non antibiotiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 56 | <b>SPA AL DAR AL ARABIA</b><br>Pour la Fabrication des Médicaments | Micro Zone industrielle de Sid Abdellah, Al Rahmania, Alger | 20/11/2012 | Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliniques,n                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 57 | <b>Algerian Pharmacutique Union</b>                                | Zone d'activités de El Kroub, Constantine                   | 20/11/2012 | Fabrication des formes sèches antibiotiques pénicilliniques,n                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 58 | <b>PHARMA SPHERE</b>                                               | RW 59, Route de Meftah, Eucalyptus ,Larbaa, Blida           | 30/12/2013 | Fabrication des formes Sèches non bétalactamiques (Comprimés, Gélules, sachets et granulés pour suspension buvable))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 59 | <b>UPC</b>                                                         | Zone Industrielle - Le Palma- Constantine                   | 30/12/2013 | Fabrication des formes Sèches non bétalactamiques (Comprimés, Gélules, sachets et granulés pour suspension buvable))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 60 | <b>SANAMED</b>                                                     | Zone d'activités Yssoul Kouider, Zeralda, Alger             | 30/12/2013 | Fabrication des formes Sèches non bétalactamiques (Comprimés, Gélules, sachets et granulés pour suspension                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|    |            |                                                  |            |                                                                                                                      |
|----|------------|--------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |            |                                                  |            | buvable))                                                                                                            |
| 61 | AT PHARMA  | Oued Errihane , Khemis Miliana, Ain Defla        | 30/12/2013 | Fabrication des formes Sèches non bêtalactamiques ( sachets et comprimés,)                                           |
| 62 | BIOGALENIC | Zone Industrielle - Le Palma- N° A11 Constantine | 26/12/2013 | Fabrication des formes Sèches non bêtalactamiques (Comprimés, Gélules, sachets et granulés pour suspension buvable)) |

## الملحق رقم (02)

### المؤسسات الداخلة لقطاع الدواء في سنة 2015

| N  | ETABLISSEMENTS        | ADRESSE                                              | DATE AUTORISATION D'EXPLOITATION | ACTIVITES                                                                                                              |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | NOVA PHARM Production | Route de Koléa, Bou Ismail, Tipaza                   | 2015                             | Fabrication des formes sèches non antibiotiques comprimés                                                              |
| 02 | BIOVITAL              | Zone d'activités de Douaouda, Tipaza                 | 2015                             | Fabrication des formes sèches non antibiotiques comprimés                                                              |
| 03 | SAFFEC ZENAKI         | Zone industrielle de Chetouane, Tlemcen,             | 2015                             | Fabrication de coton hydrophile à usage médical                                                                        |
| 04 | BIOSCAN               | Zone industrielle de Ouled Sabeur, Sétif             | 2015                             | Fabrication de réactifs à usage diagnostic médical et de milieux de culture,                                           |
| 05 | Laboratoire COSMANIA  | Zone industrielle Oued Aissi, Tizi Ouzou             | 2015                             | Fabrication des formes liquides non stériles à usage externe (antiseptiques)                                           |
| 06 | ALLEMBIC MAMI         | Zone industrielle -El Tarf- El Khroub, Constantine , | 2015                             | Fabrication des formes sèches non antibiotiques                                                                        |
| 07 | GLOVAL PHARMA         | Zone d'activités de Dar El Beida, Alger,             | 2015                             | Fabrication de tube de prélèvement avec anticoagulant, boîte de prélèvement pour coproparasitologie et boîte de petri, |
| 08 | STERIMEX              | Guerrouaou, Boufarik, Blida                          | 2015                             | Fabrication de dispositifs médicaux en non tissé,                                                                      |
| 09 | MED GAZE              | Zone industrielle Pont Bouchet, Annaba               | 2015                             | Fabrication de dispositifs médicaux (Compresses purifiées, bande à gaze et de crêpe                                    |

## الملحق رقم (03)



## براءات اختراع مجمع صيدال خلال الفترة 2005-2010

| N° | Titre des brevets                                                                                                              | Date de dépôt INAPI | Date d'Obtention de brevet | Modes de développement                   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------------------|
| 1  | Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'acide acétylsalicylique                                                      | 10/04/2005          | Obtenu en 2006             | Développement avec partenaires Etrangers |
| 2  | Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé                                                          | 10/04/2005          | Obtenu en 2006             |                                          |
| 3  | Procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose | 10/04/2005          | Obtenu en 2006             | Interne                                  |
| 4  | Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion                                                | 10/04/2005          | Obtenu en 2006             |                                          |
| 5  | Formulation d'une matrice à désintégration rapide(Saidaburst)                                                                  | 20/11/2007          | Obtenu en 2007             |                                          |
| 6  | Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé                                                            | 30/05/2007          | Obtenu en 2008             | Développement avec partenaires étangs    |
| 7  | Adjuvants au traitement anti diabétique à base de plantes                                                                      | 05/08/2007          | Obtenu en 2008             |                                          |
| 8  | Fabrication d'une gélule amincissante à base de plantes                                                                        | 05/08/2007          | Obtenu en 2008             |                                          |
| 9  | Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plantes.                                                                    | 05/08/2007          | Obtenu en 2008             |                                          |
| 10 | Fabrication de gélules adjuvants au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plantes.                                    | 05/08/2007          | Obtenu en 2008             |                                          |
| 11 | Fabrication de gélules adjuvants au traitement anti hypertenseur à base de plantes.                                            | 08/2007             | Obtenu en 2008             | Développement avec partenaires étangs    |
| 12 | Fabrication de un comprimé orodispersible à base d'ondansetron.                                                                | 08/2007             | Obtenu en 2008             |                                          |
| 13 | Fabrication de gélule stimulante sexuelle naturelle à base de plante                                                           | 08/2007             | Obtenu en 2008             |                                          |
| 14 | Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine.                                                                  | 12/2007             | Obtenu en 2008             |                                          |
| 15 | Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine.                                              | 03/2008             | Obtenu en 2010             |                                          |

الملحق رقم (04)

وثيقة تسهيل الدراسة

## الملحق رقم (05)

### استبيان

إلى مدراء وإطارات مجمع صيدال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

يسرني إفادتكم أنني بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي أقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص اقتصاد صناعي للأطروحة المعنونة بـ **تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال**، ويمثل هذا الاستبيان المصدر الأساسي للحصول على المعلومات الضرورية لإتمام الجانب التطبيقي للبحث.

إن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معي، آملة منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من العبارات الموضوعية والإجابة عليها بكل موضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً على صدق تعاونكم

المشرف/ الأستاذ الدكتور بن بريكة عبد الوهاب

الباحثة/ محبوب فاطمة

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي عبد الحفيظ

جامعة محمد خيضر بسكرة

بوالصوف ميلا

الجزء الأول: المعلومات العامة

أرجو وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

المنصب:

مدير  إطار

مكان العمل:

مجمع صيدال (الادارة المركزية)  الفرع الإنتاجي

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات

من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

المديرية:

مديرية التحليل والمراجعة  مديرية التسويق والإعلام الطبي

المديرية المركزية للموارد البشرية  المديرية المركزية للوقاية الصناعية

مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية  مديرية الشراكة والتنمية الصناعية

المديرية المركزية للتنظيم والإعلام  مديرية المشاريع الجديدة

مصالح ومديريات أخرى: .....(ذكر اسم المصلحة أو المديرية)

المراكز:

مركز البحث والتطوير

**الجزء الثاني: آراء مدراء وإطارات مجمع صيدال حول وجود التحالفات الاستراتيجية ومدى تأثيرها على**

**الأداء التنافسي**

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

**المحور الأول: التحالفات الاستراتيجية**

| الرقم | العبارة                                                                       | التقييم   |       |       |           |                  |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|------------------|
|       |                                                                               | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 01    | هناك توافق في ثقافة مجمعكم مع ثقافة الحليف.                                   |           |       |       |           |                  |
| 02    | ارتفاع مستوى الثقة بين مجمعكم والحليف                                         |           |       |       |           |                  |
| 03    | قام مجمعكم باختيار الحليف الذي لديه تجربة في مجال التحالفات الاستراتيجية.     |           |       |       |           |                  |
| 04    | قام مجمعكم باختيار الحليف الذي يمتلك قدرات فريدة.                             |           |       |       |           |                  |
| 05    | اختار مجمعكم الحليف الذي لديه تغطية واسعة للسوق.                              |           |       |       |           |                  |
| 06    | حليف مجمعكم هم منافس له خارج نطاق التحالفات الاستراتيجية.                     |           |       |       |           |                  |
| 07    | حدد مجمعكم والحليف المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف.                         |           |       |       |           |                  |
| 08    | الأجال الزمنية للتحالفات الاستراتيجية المتفق عليها كافية لتحقيق أهداف مجمعكم. |           |       |       |           |                  |
| 09    | يضع مجمعكم معايير مناسبة لاختيار الحليف المناسب.                              |           |       |       |           |                  |
| 10    | يُعرض مجمعكم نفسه للمخاطرة من أجل تحقيق أهداف التحالفات الاستراتيجية.         |           |       |       |           |                  |
| 11    | نتائج التحالفات الاستراتيجية تتوافق مع الجهود المبذولة من طرف مجمعكم والحليف. |           |       |       |           |                  |
| 12    | هناك عدالة في اقتسام الأرباح والخسائر بين مجمعكم والحليف.                     |           |       |       |           |                  |

المحور الثاني: الأداء التنافسي

| التقييم                |           |       |       |           | العبارة                                                                              | الرقم     |
|------------------------|-----------|-------|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| غير موافق اطلاقا       | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |                                                                                      |           |
| <b>1- مؤشر التكلفة</b> |           |       |       |           |                                                                                      |           |
|                        |           |       |       |           | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض أسعار منتجات مجمعكم.                           | <b>01</b> |
|                        |           |       |       |           | تمكن مجمعكم من تخفيض تكاليف التسويق بعد إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية.         | <b>02</b> |
|                        |           |       |       |           | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض وقت دخول منتجات مجمعكم إلى السوق .             | <b>03</b> |
|                        |           |       |       |           | تمكن مجمعكم من الحصول على التقنيات الحديثة من الحلفاء والتي تساهم في تخفيض التكاليف. | <b>04</b> |
|                        |           |       |       |           | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة لمنتجات مجمعكم.           | <b>05</b> |
| <b>2- مؤشر الربحية</b> |           |       |       |           |                                                                                      |           |
|                        |           |       |       |           | عززت التحالفات الاستراتيجية الموقع التنافسي لمجمعكم.                                 | <b>01</b> |
|                        |           |       |       |           | مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من مواجهة المنافسة القائمة في السوق .             | <b>02</b> |
|                        |           |       |       |           | إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر عائق من عوائق دخول منافسين محتملين لمجمعكم.          | <b>03</b> |
|                        |           |       |       |           | تساهم التحالفات الاستراتيجية في ارتفاع مبيعات مجمعكم.                                | <b>04</b> |
|                        |           |       |       |           | تجنب التحالفات الاستراتيجية مجمعكم الدخول في حرب أسعار                               | <b>05</b> |

|                                   |  |  |  |  |             |                                                                           |
|-----------------------------------|--|--|--|--|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                   |  |  |  |  | مع منافسيه. |                                                                           |
| <b>3- مؤشر الانتاجية</b>          |  |  |  |  |             |                                                                           |
|                                   |  |  |  |  | 01          | التحالفات الاستراتيجية واكبت التطور التكنولوجي الموجود لدى منافسي مجمعكم. |
|                                   |  |  |  |  | 02          | مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من اكتساب مهارات جديدة.                |
|                                   |  |  |  |  | 03          | هناك علاقة تكاملية بين موارد مجمعكم وموارد الحليف.                        |
|                                   |  |  |  |  | 04          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في توفير مراكز تكوين لعمال مجمعكم.           |
|                                   |  |  |  |  | 05          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع انتاجية عمال مجمعكم.                  |
| <b>4- مؤشر الحصة السوقية</b>      |  |  |  |  |             |                                                                           |
|                                   |  |  |  |  | 01          | سمحت التحالفات الاستراتيجية لمجمعكم الدخول إلى أسواق جديدة.               |
|                                   |  |  |  |  | 02          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تنويع تشكيلة منتجات مجمعكم.               |
|                                   |  |  |  |  | 03          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع الحصة السوقية لمجمعكم.                |
|                                   |  |  |  |  | 04          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في انشاء فروع انتاجية جديدة لمجمعكم.         |
|                                   |  |  |  |  | 05          | التحالفات الاستراتيجية مكنت مجمعكم من السيطرة على السوق الدوائي الجزائري. |
| <b>5- مؤشر الإبداع التكنولوجي</b> |  |  |  |  |             |                                                                           |
|                                   |  |  |  |  | 01          | ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تجديد طرق العمل في مجمعكم.                |
|                                   |  |  |  |  | 02          | خفضت التحالفات الاستراتيجية من وقت تطوير المنتجات                         |

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الجديدة لمجمعكم.                                                             |
|  |  |  |  |  | 03 زادت التحالفات الاستراتيجية من وتيرة الابتكارات بمجمعكم.                  |
|  |  |  |  |  | 04 ساعدت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم في الحصول على براءات اختراع.          |
|  |  |  |  |  | 05 ساهمت التحالفات الاستراتيجية في زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لمجمعكم. |

➤ أرجو أن تتأكدوا من أنكم قمتم بالإجابة على جميع الأسئلة دون استثناء.

### لجنة تحكيم الاستثمار

| الاسم                | الجامعة             |
|----------------------|---------------------|
| أ.د. غوفي عبد الحميد | جامعة بسكرة         |
| د. مزهودة عبد المليك | جامعة السعودية      |
| د. بوالأصنام محمد    | جامعة المدية        |
| د. بوسالم أبو بكر    | المركز الجامعي ميله |
| د. محبوب مراد        | جامعة بسكرة         |
| د. أقطي جوهرة        | جامعة بسكرة         |