

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر

بسكرة



تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي.

إشراف الدكتور:

بن بركة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

محبوب فاطمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ غوفي عبد الحميد
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ بن بركة عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ مرغاد لخضر
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د/ شعوبي محمود فوزي

السنة الجامعية 2011/2010

مقدمة:

نشهد في الوقت الحالي مرحلة تحول جذرية تعرف بالعولمة حيث تكاد تتماثل فيها التكنولوجيات المستعملة، والحواجر السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية تتراجع، وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا. في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد المؤسسات الحديثة تعتمد على الأفراد بقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وهذا راجع إلى حدة المنافسة التي قد تؤدي إلى خروجها من السوق، ويظهر هذا جليا في المجال الصناعي، حيث أصبحت أجزاء المنتج الواحد تصنع في عدد من الدول، أو يتم بناء مصانع في دول أخرى ضمن اتفاقيات مع مؤسسات أخرى.

ونتيجة لهذه التغيرات أصبح بقاء المؤسسة، استمرارها وتفوقها يتوقف على عوامل خاصة بها، كما يتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسة وضع إستراتيجيات تسمح بتحليل الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرض عليها.

كما أن اختيار إحدى الاستراتيجيات يتوقف على إمكانيات وتصورات المؤسسة، فقد تتولى المؤسسات تطبيق إستراتيجيتها بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة من خلال تحسين مستوى الإنتاج، أو من خلال إستراتيجية شراء أو دمج المنافسين الصغار معها قصد امتلاك قدرة على مواجهة منافسين آخرين أقوياء.

إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء، ساهمت في الحد من هذا الشكل من أشكال التوسع، هذا الواقع أوجد شكلا آخر من أشكال التعاون، يتمثل في إبرام تحالفات استراتيجية مع أطراف منافسة للمؤسسة.

إن التحالف الإستراتيجي يعتبر اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة 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.

وبناء على ما سبق أصبحت المؤسسات تعتمد على التحالف الإستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

وفي ظل هذه الضرورات الملحة لمواجهة المنافسة واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق، قام مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية بإتباع إستراتيجية التحالف مع عدة مخابر عربية وأجنبية.

وانطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية؟ ويمكن أن تتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي ضرورات اكتساب الميزة التنافسية في ظل عولمة الأسواق؟
- هل تمثل التحالفات الإستراتيجية الأسلوب الأنجع لبلوغ ذلك؟
- ما مدى فاعلية هذا الأسلوب من خلال تجربة مجمع صيدال في رفع تنافسيته؟

الفرضيات:

- تغيير الظروف الاقتصادية يحتم على المؤسسات التواجد في الأسواق العالمية.
- يعتبر التحالف إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وبلوغ الأسواق الدولية.
- هناك علاقة ايجابية بين التحالفات الإستراتيجية ومؤشرات التنافسية داخل مجمع صيدال.

أسباب اختيار الموضوع:

- يدخل هذا الموضوع ضمن التخصص، باعتبار أن إستراتيجية التحالف تعتبر سلوك تتجهه المؤسسات، وهذا يدخل ضمن منهج الاقتصاد الصناعي هيكل - سلوك - أداء؛
- الميول الشخصي لهذا الموضوع؛
- محاولة البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة العالمية وللحاق بركب التطور الاقتصادي؛
- تناسب دراسة الحالة مع إشكالية الموضوع.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة في التعرف على معنى التحالفات الإستراتيجية، وتحديد أهميتها باعتبارها إستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل التغيرات العالمية الحاصلة، واستعراض صيغها الممكنة، وتحديد مدى قدرة مجمع صيدال على الاستفادة منها وجعلها وسيلة لتحقيق الريادة، ومعرفة أهم مؤشرات

التنافسية داخل المجمع نتيجة إبرامه لعقود التحالف الإستراتيجي مع مخابر عالمية، مع الإشارة إلى الامتيازات التي حققها والمخاطر التي واجهها بفعل هذه الإستراتيجية إن وجدت.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- معالجة إستراتيجية مهمة في الوقت الحالي أبرزتها التغيرات العالمية، وإدراك أنها تعد من بين الوسائل الأكثر انتشارا في العقدين الماضيين؛
- محاولة إبراز ضرورة الاندماج في الأسواق العالمية من خلال إتباع إستراتيجية التحالف؛
- معرفة مدى أهمية إستراتيجية التحالف بالنسبة لمجمع صيدال وتأثيرها على تنافسيته.

منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والميزة التنافسية الصناعية والتنافسية، وكذلك التعرف على التحالفات الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة بينها وبين المفاهيم السابقة، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة وضعية مجمع صيدال في ظل إبرامه للعديد من عقود التحالف الإستراتيجي مع أطراف عربية وأجنبية.

حدود الدراسة:

المجال الموضوعي: الحديث عن سلوك المؤسسة وانعكاسه على بعض مؤشرات الأداء التنافسي.

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

الإستراتيجي (1996- 1998)، أما الفترة الثانية فكانت بعد تجسيد هذه العقود (1999- 2009).

صعوبات البحث:

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

- قلة المراجع التي تتناول التحالفات الإستراتيجية؛

- الانشغال الكبير لمسؤولي المجمع وعدم تفرغهم لإمدادنا بالمعلومات والإحصائيات الضرورية.

خطة البحث:

تناولنا في هذا البحث ثلاثة فصول، فصلين خاصين بالجانب النظري، وفصل متعلق بالجانب التطبيقي، مبتدئين بمقدمة، لننتهي بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها، وإجابة عن الفرضيات المطروحة، وتضمنت الفصول ما يلي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية، تناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول كان نظرة عامة حول المنافسة، والثاني الإطار العام للتنافسية الصناعية، والثالث تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع، أما الرابع الإطار العام للمنافسة العالمية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان التحالفات إستراتيجية للاندماج في الاقتصاد العالمي، والذي قسم أيضا إلى أربعة مباحث، المبحث الأول مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية، أما الثاني أنواع التحالفات الإستراتيجية، والثالث أهداف التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها، أما المبحث الأخير نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية الصناعية.

الفصل الثالث: درسنا فيه واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، قسمناه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول كان نظرة عامة حول مجمع صيدال، أما الثاني فتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال، والمبحث الثالث التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال، والمبحث الرابع تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.

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، واختلفت وتباينت رغبات الزبائن، وتساعد التنافس، مما أدى إلى تغيير الخارطة الاقتصادية، حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث أصبحت أمراً حتمياً.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، التي تحتم عليها السعي الجاد كي تتوفر على قدرات تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد مكانة في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة، حيث تعتبر التنافسية الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في غزو الأسواق في مختلف المناطق، بإتباع عدة استراتيجيات والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح، النمو والبقاء.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة.

المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع.

المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وقد تعددت تعاريفها وأنواعها وهياكلها، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق".¹ كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)".² وتعرف أيضاً على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ".³ من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- 1- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- 2- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛
- 3- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ.

¹Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, p33.

² لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 59.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

ثانياً: خصائص المنافسة

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

- 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 كثيراً 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.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعها

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

أولاً: تحليل المنافسة

يتم 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 يقتطع جانباً من أرباحها.¹

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة."² ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية نذكر:³

1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية، حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛

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 إستراتيجية؛

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

¹ 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 ص 29، 30.

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

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

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

ج- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين: إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات 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 إستراتيجية 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 والمرقب في الفترات القادمة مقدرا بكمية المبيعات.¹

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

¹ 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.¹

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:²

1- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المبيعة 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 إستراتيجية 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

هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:³

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 34.

² زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 2، 3.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 71، 72.

1) المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2) المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانيات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها، فعاليتها، كفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

المطلب الثالث: أنواع هياكل المنافسة

أولا: المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة¹، 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 تنقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق²، وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب³.

¹ علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 229.
² صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 59، 60.
³ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 154.

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة في:¹

- 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 منشآت 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.²

ثانياً: احتكار القلة

يعد احتكار القلة أحد هياكل السوق التي تشمل على عدد قليل من المؤسسات³، ومن خصائصه:⁴

- 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 بالمنافسة القلة التمييزية.⁵

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة التامة والاحتكار، حيث أن عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي¹، وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:²

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مقال حول الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع:

www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114

تاريخ الزيارة 10-09-2010.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 145.

³ ايديوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص 330.

⁴ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 157.

⁵ Mokhtar Amani, **Micro Economie**, centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p 214.

- 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.

رابعاً: الاحتكار التام

هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي "وجود بائع بمفرده"³، وتتميز السلعة التي ينتجها المحنكر 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 السوق⁴، وتتمثل هذه العوائق في:⁵

- 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.

يمكن تلخيص أنواع هياكل المنافسة مع إجراء مقارنة بينها في الجدول اللاحق.

البيانات	المنافسة غير الكاملة		المنافسة الكاملة
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	
	الاحتكار المطلق		

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص 76.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 154.

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

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

⁵ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 158.

عدد المشروعات	عدد كبير جدا من المشروعات القائمة، وصغر نصيب كل منها في السوق.	عدد كبير من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	مشروع واحد يحتل الإنتاج أو التسويق.
تجانس السلعة	متجانسة.	غير متجانسة.	السلع قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	السلعة ليس لها بديل قريب.
الدخول إلى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق، وسهولة الخروج من هذا الميدان.	صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة.	يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان.	
التحكم في السعر	عدم قدرة أي مشروع على التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	التحكم في السعر.

جدول رقم (01): أنواع هياكل المنافسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية

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، أهميتها وأنواعها

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.¹ 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."²

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

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."⁴

¹ أمال عياري ورجب نصيب، الإستراتيجيات 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.

² 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.

³ 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.

⁴ رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون، 2009، ص 6.

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 فان 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.¹

ثالثا: أنواع التنافسية الصناعية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:²

- (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.

¹ عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاج التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص ص 5، 6.
² وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 07.

(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.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية الصناعية

أولاً: على مستوى المؤسسة الصناعية

فيما يلي أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الصناعية:

(1) الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها.¹

(2) تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو للسببين السابقين معاً.²

(3) الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.³

(4) الحصة من السوق: 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

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 11.

² نفس المرجع السابق، ص 10.

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

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.¹

ثانياً: على مستوى القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع يتم بالمقارنة مع القطاع المماثل لبلد آخر، وأهم المؤشرات المستعملة هي:

- (1) مؤشرات التكاليف والإنتاجية: نقول عن قطاع ما أنه تنافسي إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.²
- (2) مؤشرات الحصة من السوق الدولي: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولي كمؤشرين عن التنافسية على مستوى القطاع، وهكذا فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تتزايد.
- (3) دليل التجارة ضمن الصادرات: يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.³

ثالثاً: على مستوى الدولة

لقياس تنافسية الدولة هناك مؤشرات هي:

- (1) نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متطابقان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية، الموهوبات من رأس المال، الموارد الطبيعية وحدود التجارة، والارتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد ورأس المال بالإضافة إلى التحسن في حدود التجارة.

¹ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 141.

² محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص 14.

³ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 131.

(2) النتائج التجارية للبلد: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للبلد هي فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة وتطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة.¹

المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية الصناعية

حسب بورتر "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."²

وتعرف أيضاً على أنها "العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها."³

من التعريفين السابقين يمكننا القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية صناعية عندما تتوصل إلى الحياة على عنصر التفرد في منتج معين مقارنة بمنافسيها.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية الصناعية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة، وتستوفي معيارين هما:⁴

- 1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً؛
- 2- عدم قدرة المؤسسة المنافسة على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

ويمكن القول أيضاً بأن هناك شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية الصناعية إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة هي:⁵

¹ عبد الحميد بوخاري، مرجع سابق، ص 8.

² Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p 08.

³ فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2009، ص 94.

⁴ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97.

⁵ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 97.

- 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:¹

(1) المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريتين الأخيرتين 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 وإفراجه 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.

(2) الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقودنا بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات تطبيقها 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 بـ:

- 1- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل، وتشكل بذلك حاجزاً لدخول منافسين جدد؛
- 2- تخلق زيادة للزبون مقارنة مع المنافس؛
- 3- إعطاء إمكانية الدخول إلى عدة نشاطات، وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.

¹ طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 28، 29.

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 إستراتيجي خاص مع المورد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون.

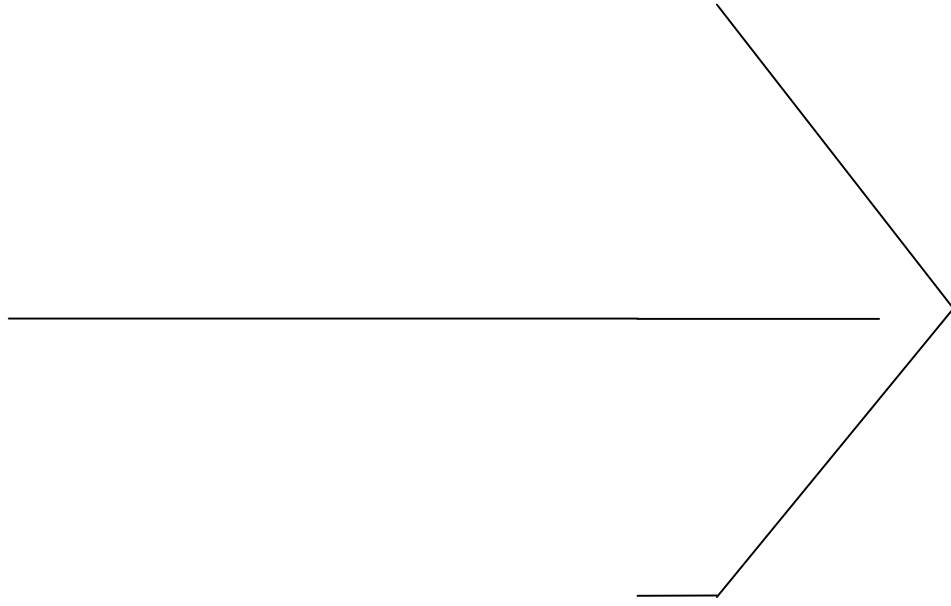
ثالثا: تحليل سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير ايجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ووفقا 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 مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.¹

يمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (01): سلسلة القيمة

2: الأنشطة الداعمة	2002	جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والتنظيمية للمؤسسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
		تسيير الموارد البشرية ¹⁸
		التطوير التكنولوجي



Source: Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p53.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1) الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل:¹

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 وتصور قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد

البيع.

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

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

أ- **البنية التنظيمية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، 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- **التموين:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.¹

د- **تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.²

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 هي مصدر للقيمة، وتتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.³

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية

أولاً: استراتيجيات M. Porter للميزة التنافسية الصناعية

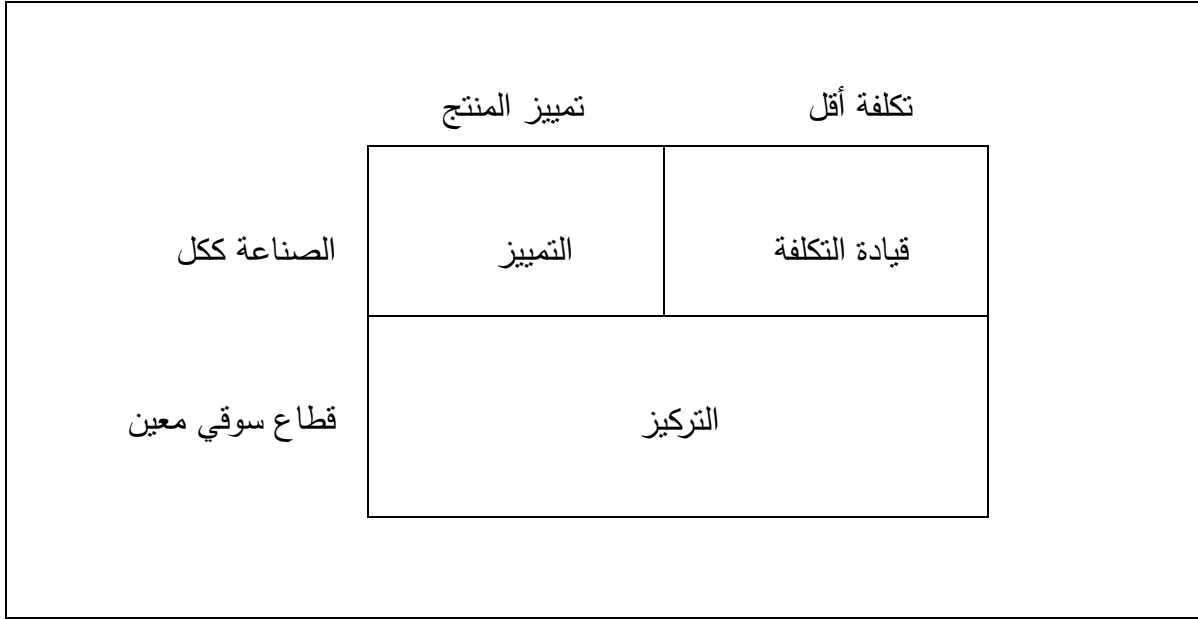
لقد حدد M. Porter في نموذج الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق، وهي موضحة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (02): الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 89.

² نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 106.

³ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 21- 22 ماي 2002، ص 7.



Source: Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1989, p42.

1) إستراتيجية قيادة التكلفة: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح¹، و ما يشجع على استخدام هذه الإستراتيجية هو:²

1- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة؛

2- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛

3- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل.

وتحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حالة توفر عدد من الشروط هي:³

1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

2- نمطية السلع المقدمة؛

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛

¹ حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 197.

² محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 14.

³ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 254.

5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:¹

- 1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة وبحجم إنتاج كبير.

(2) إستراتيجية 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.² وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في:³

- 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.
- ومن أهم مجالات التمييز نذكر:⁴

- 1- التمييز على أساس التفوق الفني؛
- 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.

¹ منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 87.

² 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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 9.

³ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 198، 199.

⁴ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 256.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات منها:¹

- 1- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز؛
 - 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
 - 3- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تتفق 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) إستراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين². تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل.³
- وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال هي:⁴

- 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 إستراتيجية 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 الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:⁵

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 199.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 625.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 258.

⁴ سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص ص 28، 29.

⁵ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 258.

- 1- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
 - 2- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:¹
- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة 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 الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها:²
- 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 الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً؛
 - 4- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها.

ثانياً: التحالف إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الصناعية

¹ سليمان درمان، الإستراتيجيات 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 ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص 14.

² منصور رقية، مرجع سابق، ص 89.

بالإضافة إلى استراتيجيات Porter التنافسية هناك إستراتيجية التحالف التي تساهم في خلق ميزة تنافسية، حيث يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إمكانية الطلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، مجتمعات، أشخاص،... الخ) الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة.¹

ويحول التحالف الإستراتيجي المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة لبعضها لبعض، تتيح تطوير أعمال جديدة، حيث يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، كذلك يتم التوحد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض، مما يخلق شبكة لمصلحة التحالف²، إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية في كونها تمنح المنافسين فرصة منخفضة لاكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق.³

المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع

يتمثل العامل الأول والأساسي في تحديد تنافسية مؤسسة ما في جاذبية القطاع، فالتنافسية يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نموذج الاقتصاد الصناعي

أولاً: تعريف الاقتصاد الصناعي

يندرج الاقتصاد الصناعي ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي (La méso économie)، الذي جاء كبديل للتحليل الوحدوي النيوكلاسيكي (La micro économie) والتحليل الكلي (la macro économie)⁴، وينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة ليست تامة.⁵

¹ A.M.Dahmani, **Le partenariat et les alliances Stratégiques dans les nouvelles Politiques de développement des entreprises**, Economie N°36(Septembre1996), sans édition, sans pays d'édition, p20.

² عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 119.

³ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 446.

⁴ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 51.

⁵ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 17.

ويعرف بأنه "ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة، تحت تأثير محيطها والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات التي تكونها".¹

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، إستراتيجية الإنتاج والأسعار)".²

من جانب الدولة يعرف بأنه "تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين".²

نستخلص من التعاريف السابقة بأن الاقتصاد الصناعي يتحدث عن العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة، من حيث اختيارها لأفضل الإستراتيجيات 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 ألفرد 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 نفي 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.³

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 عليها "Mason" في 1938 "انطلاقاً من دراسة هيكل السوق يتم تشخيص المؤسسات الاقتصادية ومقارنة

¹ Jean Pierre Angelier, *économie industrielle*, office des publications universitaires, Alger, 1993, p 5.

² Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, p1541.

³ Ibid, p p 1535, 1536.

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 - 1970.¹

أما في فرنسا فقد تأخر ظهور الاقتصاد الصناعي، حيث العمل الوحيد الذي يذكر هو كتاب " Jaques Houssiaux"، 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.²

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.³

ثالثاً: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة هيكل - سلوك - أداء، هناك عامل آخر يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة، والتي تعد الدعامة 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.⁴

¹ Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, op cit, p 1537.

² Ibid, p 1539.

³ Ibid, p p 1540, 1541.

⁴ Godefroy Dang Nguyen, *Economie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p 4.

2) هيكل الصناعة: يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة."¹

ويشمل الهيكل تركيز السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.²

3) سلوك المنشآت: يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.³

4) الأداء: ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات.⁴

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.⁵

ب- المكانة الإستراتيجية: بعد تحديد دالة الهدف للمؤسسة يجب معرفة كيف تساعدها هذه الدالة في تحديد مكانتها الإستراتيجية أي إنتاج؟ أي تكنولوجيا؟ أي سوق؟ أي تنظيم؟ تعتبر هذه التساؤلات محل اهتمام الاقتصاد الصناعي، ومحل اهتمام إستراتيجية المؤسسة، فالمؤلف Porter يوضح أهمية المكانة الإستراتيجية القائمة على أساس البحث عن أفضل إيراد، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم.⁶

ج- الديناميكية التنافسية: وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية لكل مؤسسة، شدة المنافسة، التركيز، إستراتيجية السعر، إستراتيجيات الاستثمار،... الخ.⁷

د- تدخل الدولة: بدراسة نوع هذه التدخلات، حيث هناك مجالات تدخل من أجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة، التشريعات القانونية، السياسة الصناعية والمحيط.⁸

¹ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 41.

³ Godefroy Dang Nguyen, op cit, p 4.

⁴ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 29.

⁵ Jean-Marie Chevalier, Industrie, Encyclopédie économique, op cit, p 1543.

⁶ Ibid, p 1547.

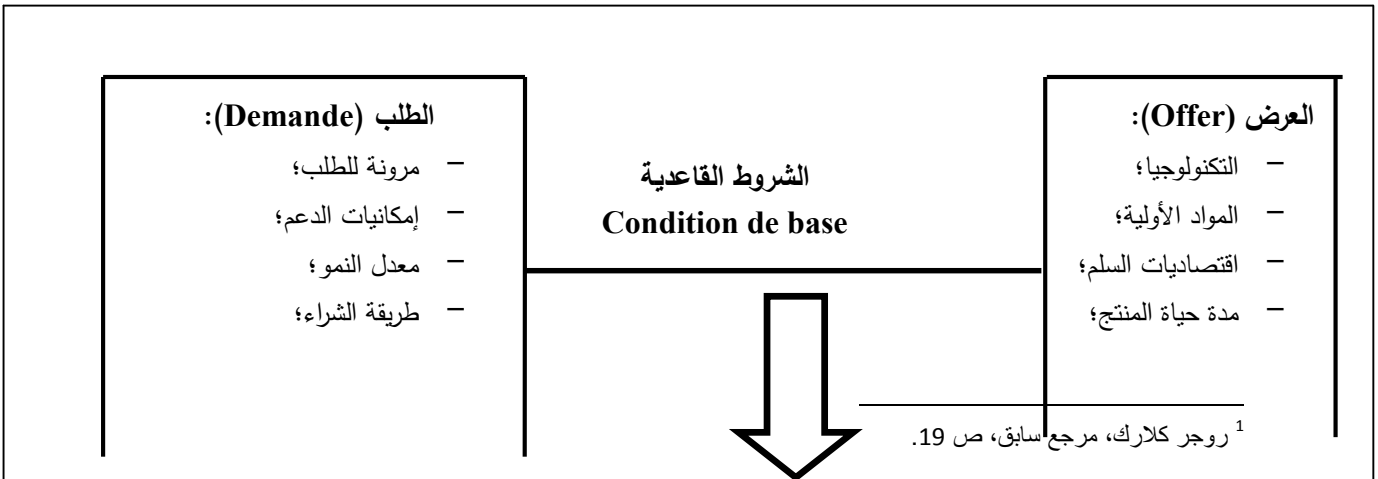
⁷ Jean-Marie Chevalier, Industrie, Encyclopédie économique, op cit, p1550.

⁸ Ibid, p1555.

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، 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، ومؤخرا بواسطة تلميذه بين (J.S.Bain) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلا 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.¹

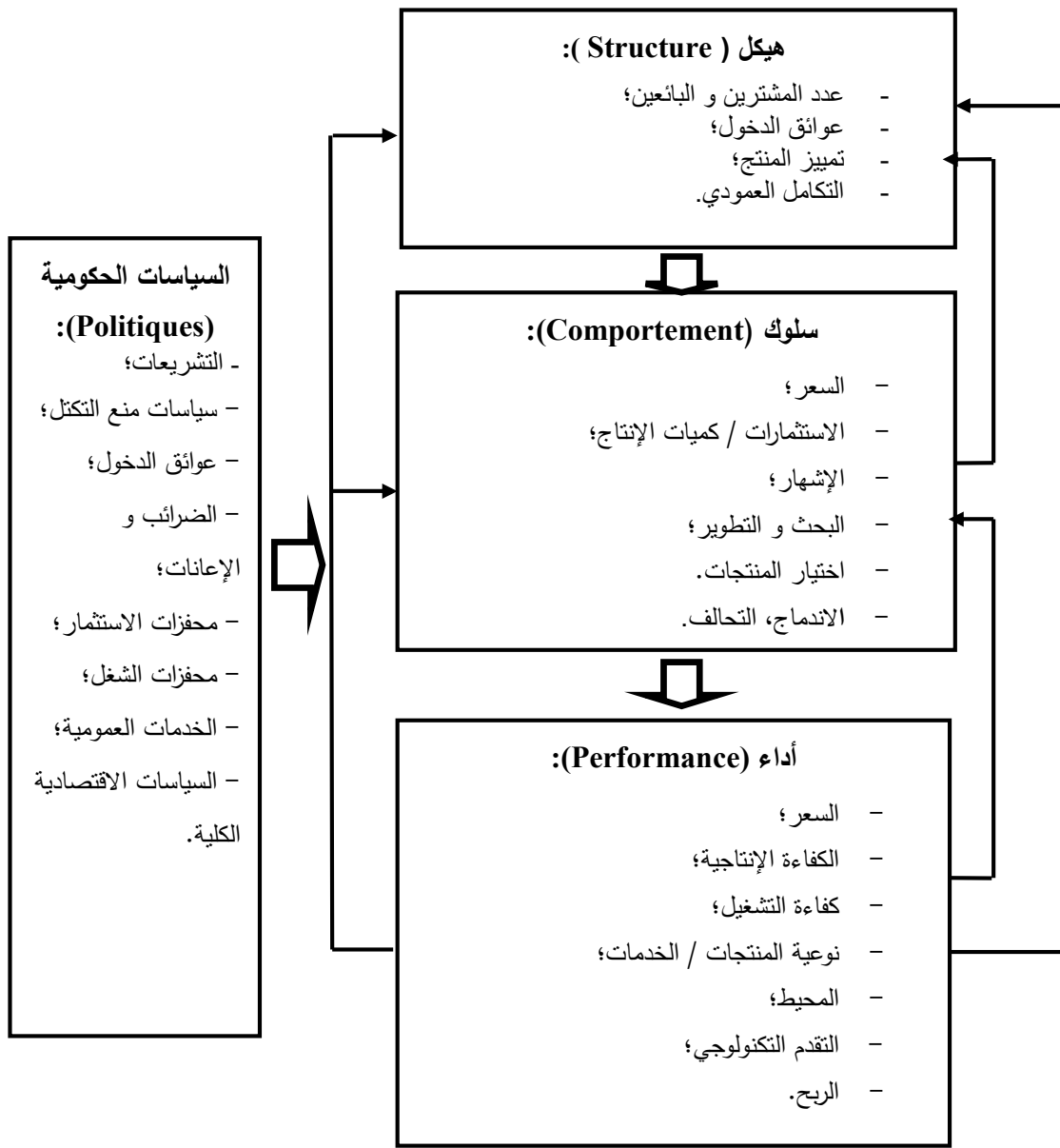
يوضح الشكل اللاحق منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

شكل رقم (03) : نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)



- المتغيرات الدورية و الموسمية؛
- نوعية المنتج.

- الموقع الجغرافي؛
- هيكل التكاليف.



Source: Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008, p03.

المطلب الثاني: تحليل هيكل القطاع وفق نموذج القوى الخمسة لـ Porter

أولاً: دخول منافسين 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.¹

وتعتبر عوائق الدخول من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وكذلك من المسببات الرئيسية للتركز فيها²، 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."³

ويمكن اختصار عوائق الدخول للقطاع فيما يلي:

(1) اقتصاديات الحجم: هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بحجم معين من الإنتاج، حتى تصل تكلفة إنتاجها لحدها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل"، وإذا بدأت المنشأة بأي حجم أقل من هذا فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة، بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة⁴، وينشأ عائق الدخول بسبب عدم قدرة المنشآت الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير، دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج الصناعة.⁵

(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 المنشآت 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 سلعهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة.⁶

(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.⁷

¹ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 105.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 83.

³ Jean – Louis Levet, *L'économie industrielle en évolution*, Ed economica, Paris, 2004, p 55.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص ص 59، 60.

⁵ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 133.

⁶ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

⁷ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

4) المزايا المطلقة للتكاليف: تدل على تميز المؤسسة القائمة بتكاليف أقل من تكاليف المؤسسات الجديدة على كمية الإنتاج المعطاة¹. 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 أقل². وبصفة عامة يمكن القول إن عوائق الدخول يمكن إزالتها من خلال إبداع تكنولوجي هام يمنح للداخل ميزة خاصة، أو من خلال الدخول بالقوة المالية³.

ثانياً: القوة التفاوضية للزبائن⁴

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 تهديداً للتكامل الخلفي.

ويمكن للمؤسسة أن توجه مبيعاتها لمشتريين أقوى 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 عادية⁵.

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 Jean- Louis Levet, op cit, p 57.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

³ Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, op cit, p 1551.

⁴ بوشناف عمار، مرجع سابق، ص ص 6، 7.

⁵ 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.

- 1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفرده بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر؛
- 2- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة؛¹
- 3- الإطلاع 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.²

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."³

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.⁴

خامساً: التنافس على المركز السوقي

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007، ص 60.
² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.
³ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 144.
⁴ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 145.

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؛
- 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.¹

(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.²

ومن بين هذه العوائق نجد:³

1- الخسارة الناتجة عن بيع الأصول؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 150، 151.

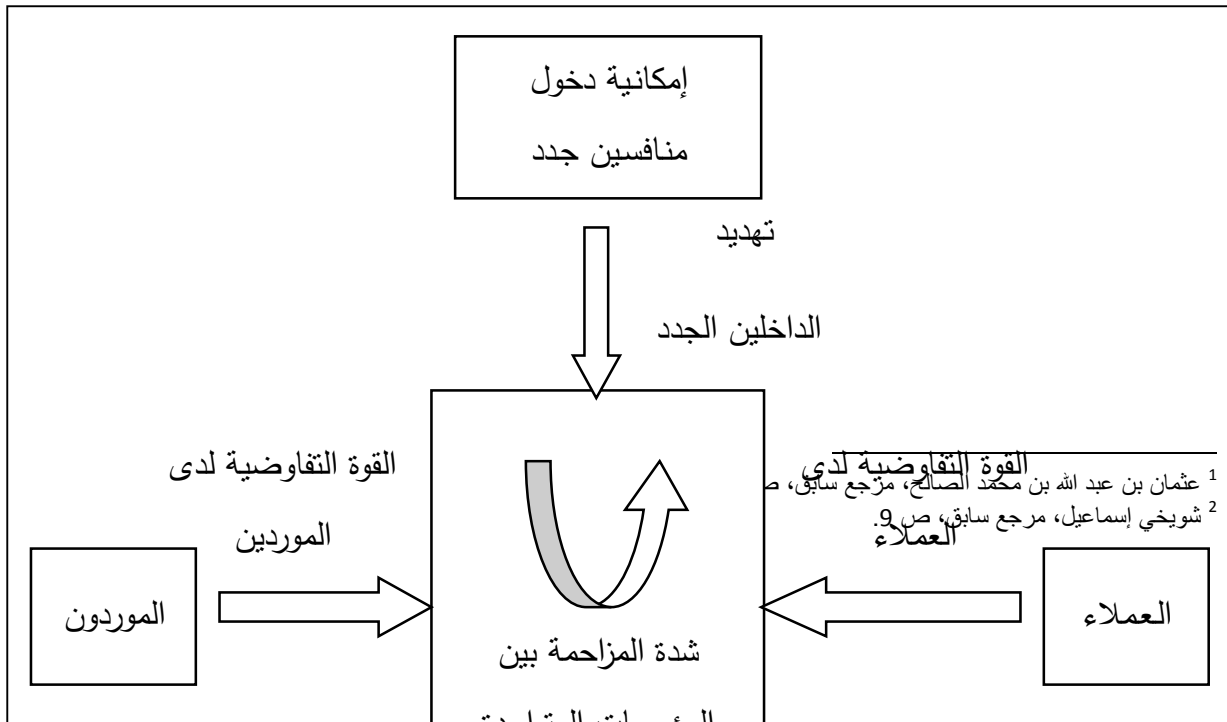
² شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2003، ص 13.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 173، 174.

- 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، وخصوصا عندما لا تعتمد المؤسسة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على هذه الصناعة في تحقيق دخلها.¹

انطلاقا مما سبق حاول Porter تحليل الصناعة عن طريق البحث عن الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في صناعة معينة، من خلال تحليل قوى المنافسة في البيئة الصناعية، عن طريق مراقبة تغيرات هذه القوى، التي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي يطرحها المحيط²، وقد لخص Porter هذه القوى في الشكل اللاحق.

شكل رقم(04): تحليل هيكل الصناعة



Source: Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1982, p4.

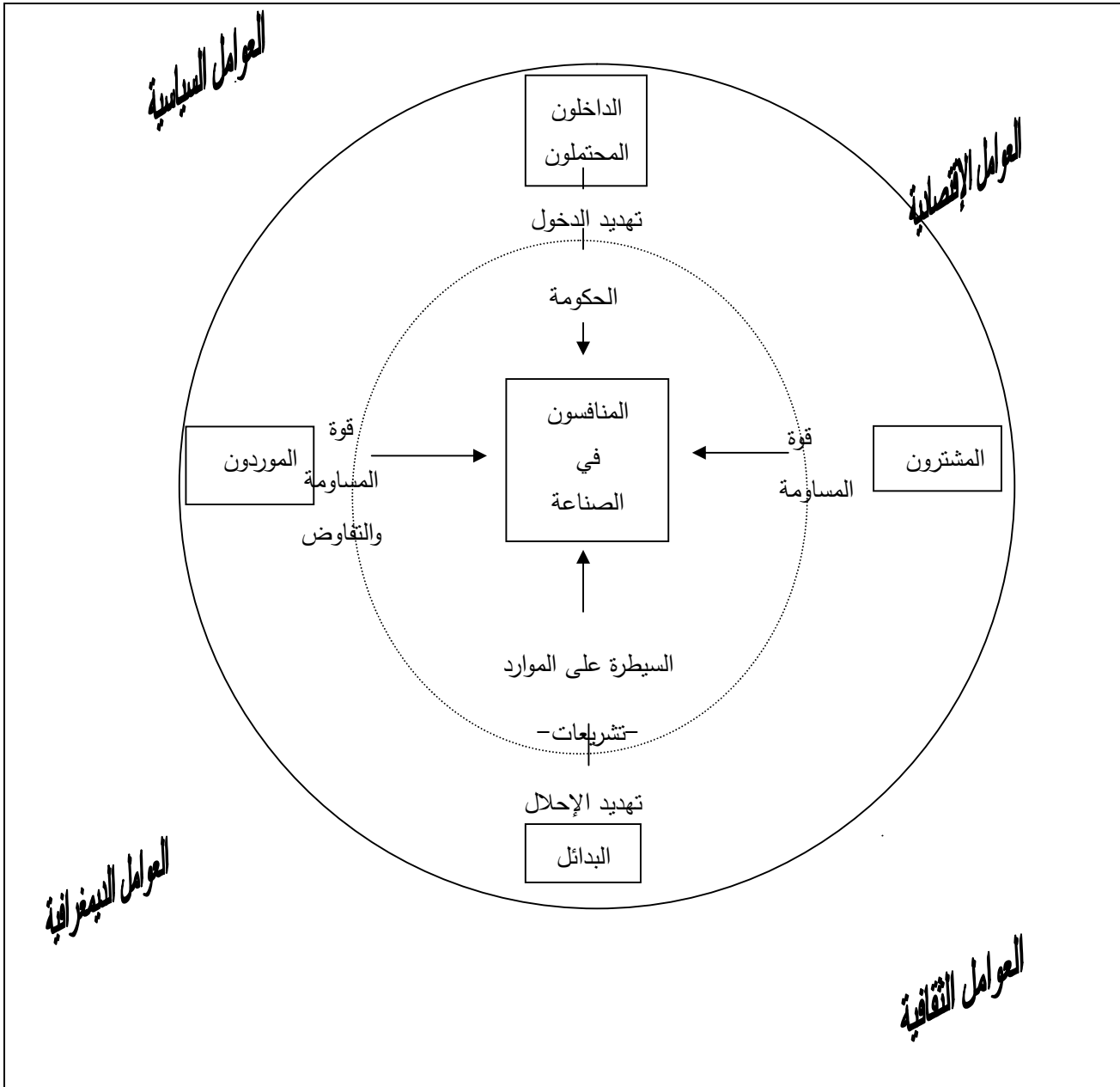
المطلب الثالث: نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس

إن نموذج Porter يحتاج إلى تعديلين حتى يمكننا الاستفادة منه أكثر في تحليل الصناعة هما:¹
التعديل الأول: إضافة عنصر آخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته.
التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة،
 فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية، تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة في نموذج Porter.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

شكل رقم (05): نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 79.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 277.

وتعتبر الدولة قادرة على تغيير عميق للمنافسة من خلال قيامها بالأدوار التالية:¹

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

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، ص ص 9، 10 (غير منشورة).

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.

(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 الإستراتيجي.

(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 الإستراتيجي.

(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 التنافس في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تأثير سياسات الحكومة على قوى التنافس الخمسة

القوة التنافسية	تأثير سياسة الحكومة
-----------------	---------------------

<p>- تخفيض المنافسة والمزاومة بين المؤسسات من خلال تخصيص الموارد لعدد محدود منها؛</p> <p>- خلق مزايا لبعض المؤسسات من خلال إعطاء قروض بفوائد منخفضة؛</p> <p>- تخفيض مجالات التنافس من خلال السيطرة على الأسعار؛</p> <p>- السياسات القطاعية التي تؤثر على معدل نمو الصناعة.</p>	<p>شدة المنافسة في الصناعة</p>
<p>- تقييد عدد ونوعية المؤسسات المتنافسة في صناعة ما.</p>	<p>الداخلون الجدد</p>
<p>- التأثير على المقدرة الإحلالية للمنتجات من خلال التأثير على الأسعار النسبية لها.</p>	<p>المنتجات البديلة</p>
<p>- الرقابة على عملية استيراد المواد اللازمة تزيد من قوة الموردين والمشتريين على التفاوض، ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي؛</p> <p>- التأثير على قوة التفاوض للبائع أو المشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي؛</p> <p>- يؤدي تحكم الحكومة في أسعار المواد اللازمة للإنتاج إلى زيادة قوة كل من الطرفين (المورد أو المشتري) وفقا للسعر الحكومي المفروض.</p>	<p>قوة المورد والمشتري على التفاوض والمساومة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ - مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 163، 164.

المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية

إذا أرادت المؤسسات تحقيق أهدافها عليها أن تضع مسألة التوجه نحو الأسواق العالمية في أولويات استراتيجياتها، فأى تصميم أو تنفيذ لهذه الإستراتيجية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الخارجية،

التي أصبحت فيها المنافسة عالمية بطبيعتها، وقد تتخذ المؤسسة عدة طرق لدخول هذه الأسواق حسب إمكانياتها وحسب الهدف المراد بلوغه.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة العالمية

أولاً: تعريف المنافسة العالمية

تعرف على أنها "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز في أسواق المؤسسات الوطنية".¹ وهناك من يرى بأن المنافسة العالمية تركز على الكفاءة، حيث تعتبر امتداداً أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسكة بالكفاءة، والتي لها أربعة 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 قمته عندما يتساوى سعر السلعة مع تكلفتها الحدية.²

(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.³

ثانياً: أبعاد المنافسة العالمية

تحوض المؤسسات منافسة متزايدة في إطار الدخول إلى الأسواق العالمية، تستخدم فيها استراتيجيات تنافسية مؤثرة، ومن أهم أبعاد هذه المنافسة:¹

¹ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 72.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 220.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 74.

(1) التنافس بالوقت: استجابة لعالمية الأسواق ظهرت نوعية جديدة من المنافسة تقوم 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؛

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 إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة فيها، ثم التركيز على صياغة استراتيجياتها التنافسية المتميزة.

¹ 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.

المطلب الثاني: الدخول إلى الأسواق العالمية

أولاً: أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية

يوفر تعدد الأسواق العالمية فرصاً كبيرة للمؤسسات لتتوسع أعمالها خارج حدودها المحلية، ومن بين الأسباب التي تدفعها لدخول هذه الأسواق نذكر:¹

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

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 غالباً أن تحقق عوائد ضخمة، من خلال ربط تلك الكفاءات بالأسواق الأجنبية، حيث يفتقر منافسوها الوطنيون لمثلها؛²

8- المنافسة الحادة محلياً من قبل المؤسسات العالمية تدفع بعض المؤسسات المحلية للخروج نحو الأسواق العالمية كبديل استراتيجي، خاصة لتوفر بعض العوامل الجاذبة مثل الظروف الملائمة في البيئة

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

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 407.

الخارجية، نمط الصناعة وتواجد الموارد الاقتصادية بتكاليف منخفضة، إضافة إلى عوامل أخرى كتوفر الكفاءات، الخبرات والأيدي العاملة الرخيصة.¹

ثانياً: 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:²

(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، استناداً 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:³

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؛

¹ منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 293.
² سليمان نورة، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 108، 109.
³ سليمان نورة، مرجع سابق، ص 109.

3- مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب، ويعني محاولة إنتاج المنتج وتصديره في الوقت الذي يكون الطلب عليه في السوق الأجنبية.

ثالثاً: 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 وظروفه وشروطه.

أ- **الإمكانات الكامنة للسوق:** لمعرفة إمكانات السوق يجب معرفة حجم الطلب الحالي، ومحاولة التنبؤ بمعدل نمو الطلب المستقبلي لفترة محددة، 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 ذات الإمكانات الكامنة لا يمكن أخذها بعين الاعتبار إلا في حال تمكن المؤسسة من دخولها بأقل تكلفة وبأقصر مدة زمنية.¹

وتفرض السوق الأجنبية على المؤسسة عوائق تتمثل في:

1- الحماية الجمركية والقوانين والأنظمة المتبعة في ذلك البلد؛

2- العقبات 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 جهوداً 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 لإستراتيجيات تقوم على تقديم منتج ذو ميزة أو خاصة، يصعب مهاجمتها من قبل المؤسسات الأخرى.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 56، 57.

(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.

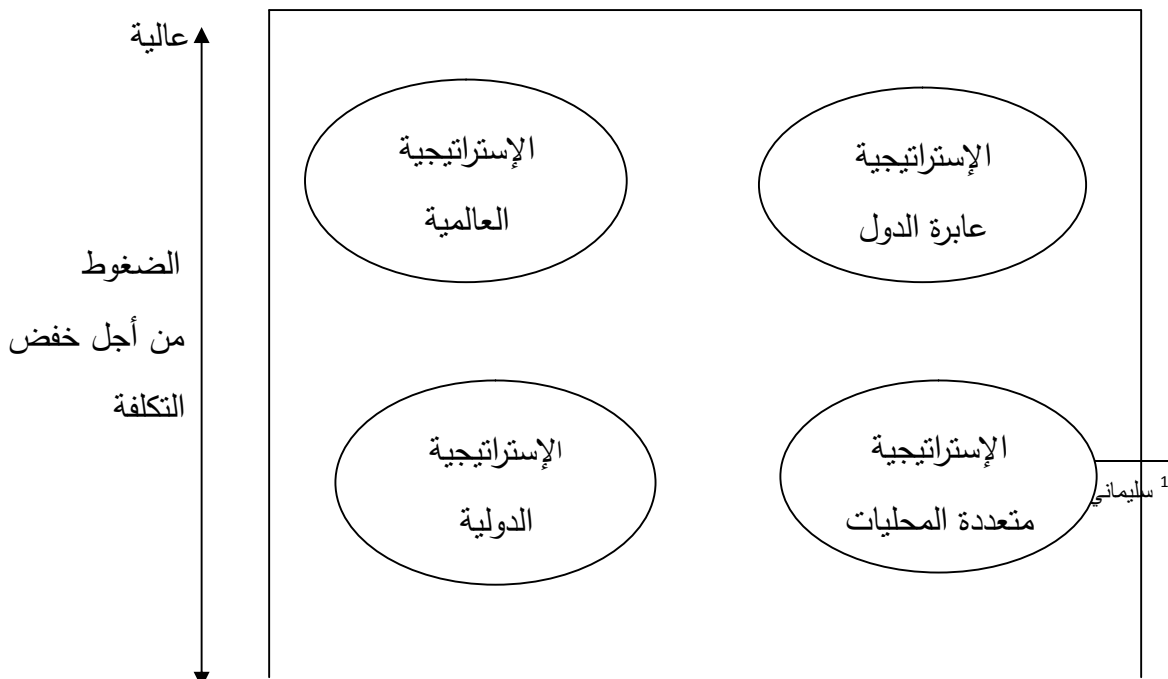
ومن أهم مؤهلات المؤسسة نذكر الجودة العالية للمنتجات، الأسعار التنافسية المستخدمة، الخبرة، المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية والتخصص الدقيق في الإنتاج.¹

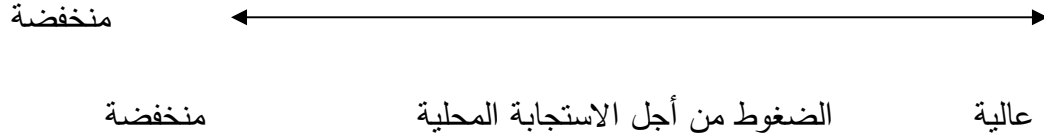
المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطرق الدخول إلى الأسواق العالمية

أولاً: الخيارات الإستراتيجية

تتعدد الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية، وهي موضحة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (06): الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية





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

(1) الإستراتيجية الدولية: تحاول المؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالية إلى الأسواق الأجنبية، حيث يفتقر المنافسون المحليون لتلك المهارات والمنتجات.¹

تكتسب الإستراتيجية 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 للإستراتيجية الدولية أن تكون مريحة جدا، إلا أنه عندما تكون الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية ذات درجة عالية، تتعرض المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الخسارة، كذلك تعتبر هذه الإستراتيجية غير مناسبة في المجالات الصناعية التي تتميز بارتفاع الضغوط الخاصة بخفض التكلفة.²

(2) الإستراتيجية متعددة المحليات: في هذا النوع من الإستراتيجية 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.³

تكتسب الإستراتيجية 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

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 419.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 421.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 73.

الإستراتيجية للمجالات الصناعية التي تتميز بحدة الضغوط الخاصة بخفض التكلفة، ومن نقاط الضعف الأخرى التي تعترى هذه الإستراتيجية هي فقدان قدرة المؤسسة على نقل المهارات والمنتجات إلى فروعها الوطنية المختلفة عبر العالم.

(3) الإستراتيجية العالمية: تتجه المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية 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.¹

تكتسب هذه الإستراتيجية 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) الإستراتيجية 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 الإستراتيجية السابقة عمقا ومعنى عندما تواجه المؤسسات ضغوطا عالية لخفض التكلفة فيما يخص الاستجابة المحلية، وتعتبر هذه الإستراتيجية صعبة التطبيق لأن تلك الضغوط تؤدي إلى تضارب الطلبات على المؤسسة.²

ثانيا: طرق دخول الأسواق العالمية

تواجه المؤسسة عدة طرق لدخول الأسواق العالمية تتمثل في:

(1) التصدير: يتمثل في جميع الأنشطة اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لتسويق منتجاتها خارج السوق المحلي³، ويعد الطريقة الأبسط لدخول الأسواق الأجنبية، حيث يجنب المؤسسة تكاليف إقامة عمليات

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 423، 424.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 425.

³ فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

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

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 إداريا عن تنظيم المؤسسة.

ب- التصدير غير المباشر: المنتج يستخدم أنواعا مختلفة من المؤسسات التسويقية والتعاونية التي تقع في السوق المحلية.²

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 الدولية³، 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، في مقابل عائد مادي.⁴

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.⁵

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.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 429، 430.

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

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

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

⁵ عبد السلام أبو قحف، 2004، مرجع سابق، ص 239.

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.¹

(3) إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للإنتاج، البيع أو التسويق²، 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.³

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.⁴

(4) التحالفات الإستراتيجية: تعتبر التحالفات الإستراتيجية 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.⁵

خلاصة:

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، في ظل تغيرات وتطورات البيئة الاقتصادية، لذا جاء هذا الفصل حول الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى دراسة المنافسة من مفاهيم أساسية، إلى خصائصها كما قمنا بدراسة كيف تتم عملية تحليل المنافسة، مستوياتها، أنواعها وهيكلها.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص ص 326، 327.

² عبد السلام أبو قحف 2004، مرجع سابق، ص 221.

³ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

⁴ عبد السلام أبو قحف، 2004، مرجع سابق، ص 227.

⁵ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

أما المبحث الثاني فكان حول التنافسية الصناعية، حيث تناولنا فيه تعريف التنافسية الصناعية، أهميتها، أنواعها ومؤشرات قياسها حسب المؤسسة، القطاع والدولة. كذلك قمنا بدراسة الميزة التنافسية الصناعية من تعريفها، إلى مصادرها ومؤشراتها، وقمنا بتحليل سلسلة القيمة وما تتضمنه من أنشطة أساسية وأخرى فرعية، وأخيرا استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية.

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عملية تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع حسب نموذج الاقتصاد الصناعي، طريقة M. Porter ونموذج أوستين.

أما المبحث الرابع والأخير كان حول الإطار العام للمنافسة العالمية، تطرقنا فيه إلى تعريف المنافسة العالمية، أهم أبعادها، أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية والإجراءات التي تتبعها قبل دخول هذه الأسواق، كما تناولنا فيه أيضا الخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات لدخول الأسواق الأجنبية وطرق اقتحام هذه الأسواق والمتمثلة في التصدير، الاتفاقات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر وأخيرا التحالفات الإستراتيجية.

وفي الفصل القادم سوف نحاول دراسة إستراتيجية التحالف، وكيف تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.

تمهيد:

لقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات في العديد من القطاعات الاقتصادية، خاصة القطاع الصناعي، 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، جعلت من الصعوبة مواجهة تحديات هذا العصر انفراديا، ويعتبر التحالف الإستراتيجي شكل من أشكال التعاون الذي يقوم بين طرفين متنافسين على الأقل، حيث يتخلى فيه المتنافسون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة، والتضحية بجزء من الموارد سواء المادية أو البشرية من أجل بناء علاقة تعاونية طويلة الأجل.

وتتسع إستراتيجية التحالف بين المؤسسات لتشمل أشكال وصيغ عديدة، تلائم الأوضاع الخاصة بإستراتيجية 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.

وعموما تهدف المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف من وراء تبني هذه الإستراتيجية، منها تحقيق التكامل، زيادة الأرباح والحصة السوقية، تجنب تحديات المنافسة، ضمان البقاء في السوق وتعزيز الميزة التنافسية، ورغم هذه الأهداف التي تعطي للتحالف الإستراتيجي عدة مزايا إلا أنه كغيره من الإستراتيجيات تواجهه العديد من المخاطر والمشاكل، كالسلوكات الانتهازية، اختلاف الأهداف وعدم الانسجام الثقافي.

انطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها.

المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية

يعتبر التحالف خيارا استراتيجيا مرتبطا بتنمية وتطوير المؤسسات، في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية، نظرا لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتدبيرها انفراديا.

المطلب الأول: تعريف التحالف الإستراتيجي، خصائصه وأسبابهأولا: تعريف التحالف الإستراتيجي

تعقد المؤسسات الصناعية عقودا وصفقات يعبر عنها بالتحالف الإستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، حيث هناك من يرى بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق".¹

ومنهم من يرى بأنه "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين".²

ويعرف على أنه "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".³

ويعرف كذلك بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".⁴

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

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

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

³ قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، *التحالفات الإستراتيجية 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.

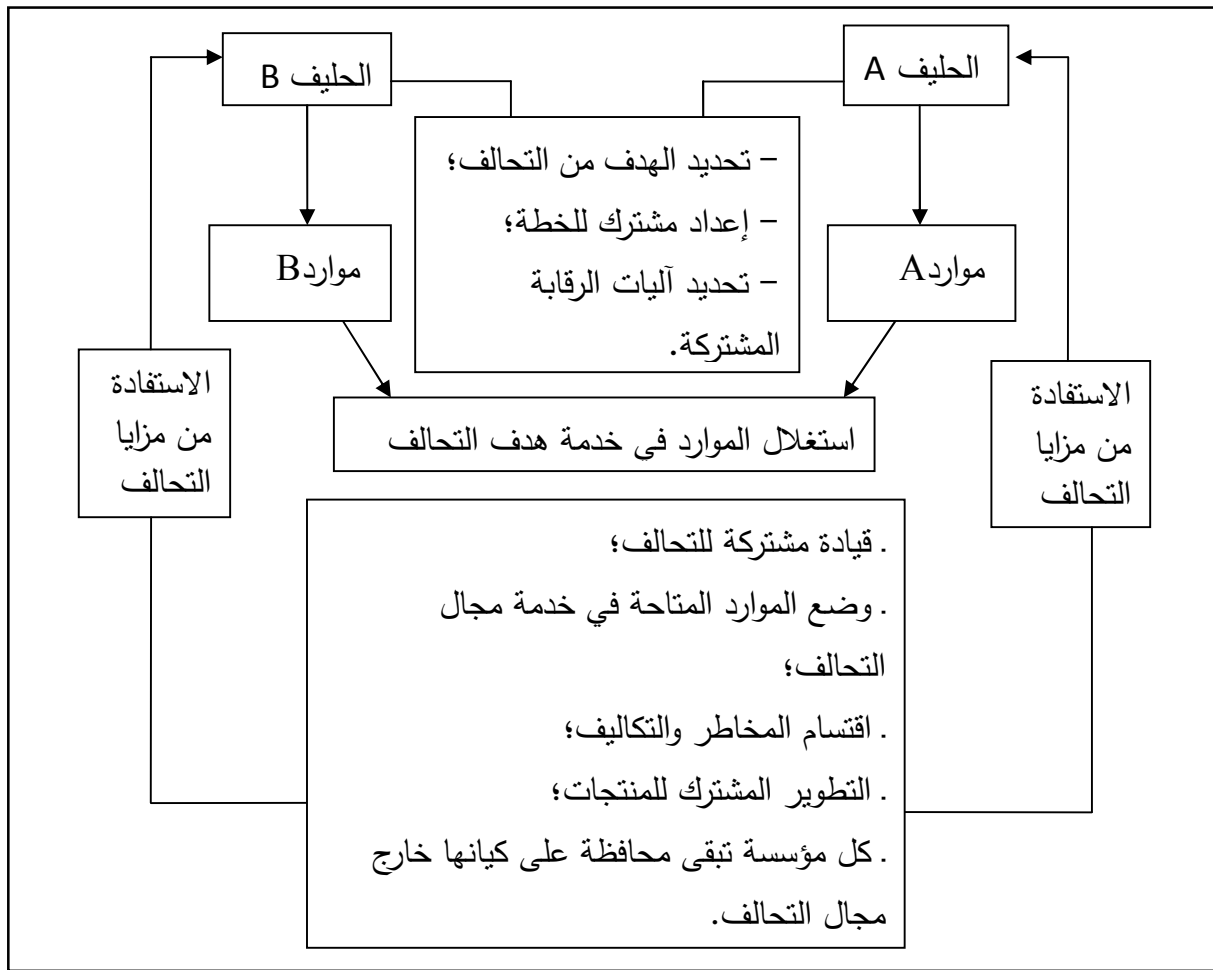
⁴ فريد النجار، *التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون*، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.

⁵ توماس هولين، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 437.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن التحالف الإستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قرارا إراديا يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل.

ويمكن توضيح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين في الشكل التالي:

شكل رقم (07): التحالف الإستراتيجي



المصدر: أحمد علاش، الزين منصور، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص 08.

تقوم علاقة التحالف الإستراتيجي على ثلاثة محاور هي:¹

¹ Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, *les alliances stratégiques*, édition Dunod, France, 1996, p 18.

(1) المشروع: هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، وإستراتيجية 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.

لماذا توصف التحالفات بالإستراتيجية؟ إذا كانت الإستراتيجية 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"¹، فإنه يسهل علينا فهم أسباب اختيار الإستراتيجية لوصف التحالفات والتي يمكن حصرها في:²

- 1- المساس بالقطاعات الرئيسية، والأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات؛
- 2- الأثر الإيجابي المنتظر للاتفاق الإستراتيجي 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 الإستراتيجي طويلة.

ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الإستراتيجية بالخصائص الآتية:³

- 1- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛⁴

¹ محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

² بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية 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.

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

⁴ فريد النجار، 1999، مرجع سابق، ص 18.

- 2- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
- 3- القيام بمشروعات إستراتيجية؛
- 4- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الإستراتيجي بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
- 5- تغطي التحالفات الإستراتيجية مجالات نشاط أوسع؛
- 6- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة؛
- 7- تقدم حلول ابتكاريه لمشاكل العمل؛
- 8- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات المتحالفة؛
- 9- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

ثالثا: دوافع التحالفات الإستراتيجية

هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز إستراتيجية 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؛¹
- 3- التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها 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 الإستراتيجي لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية؛²
- 4- التقليل من تكاليف الصفقة؛

¹ أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997، ص ص 1، 2.

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

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؛¹

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 الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية.²

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 الإستراتيجي لتخفيض درجة 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 الإستراتيجي لا يغير الموقف.³

المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية

أولا: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي

تتم تجربة التحالف الإستراتيجي بصورة جيدة نتيجة تأثير جملة من العوامل:⁴

1- كلما كانت الظروف البيئية صعبة وضاغطة؛

2- كلما كانت نوعية الموارد التي تملكها المؤسسة قليلة؛

3- كلما كانت الضرورة والحاجة إلى التعاون؛

4- قلة المخاطر والتكاليف الملحقة به؛

¹ شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 123.

² عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 132.

³ نفس المرجع السابق، ص 133.

⁴ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 177.

5- ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة.

ثانيا: مرحلة التعرف أو التقارب

بمجرد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار، تضبط قائمة المؤسسات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الإستراتيجي، 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 الإستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار اللجوء إلى إستراتيجية 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 الإستراتيجي.¹
- بعد جمع جميع المعلومات التي تراها المؤسسة كافية حول الحلفاء، يتم اختيار الحليف الذي تراه مناسباً وفق المعايير المحددة مسبقاً، والمتمثلة في:²

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 الإستراتيجي؛
- 5- حصتها من السوق؛
- 6- تنظيمها وعمليات التسويق التي تباشرها.

¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 177.

² شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 160، 161.

(2) نمط التسيير وثقافة المؤسسة: ويشملان:

- 1- طريقة المؤسسة في تسييرها الداخلي؛
- 2- هل لديها رد فعل سريع اتجاه تغيرات المحيط؟
- 3- الآفاق الزمنية لاستثماراتها (طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل)؛
- 4- معرفة الثقافة الموجودة بالمؤسسة المتحالفة ومدى تجاوبها مع آفاق التحالف الإستراتيجي.

(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 الإستراتيجي، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التحالف الإستراتيجي بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل، قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس لإضافة بعض النقاط الأساسية التي تغافل عنها المتفاوضون.

ونشير إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر ما دامت علاقة التحالف الإستراتيجي قائمة، كما نلفت الانتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيرا بعامل القوة التفاوضية، فالمتحالف ذو الوضعية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى.¹

رابعاً: مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الإستراتيجي (عقد التحالف)

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

- 1- حصص المساهمة؛
- 2- عدد العمال؛
- 3- أنواع وكمية المنتجات؛
- 4- كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين؛
- 5- كيفية تقاسم الأرباح والخسائر؛
- 6- وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للتحالف الإستراتيجي.²

خامساً: مرحلة البدء في انطلاق المشروع

هي مرحلة تنفيذ الالتزامات التالية:³

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

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

² عيد 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 3.

³ شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 163.

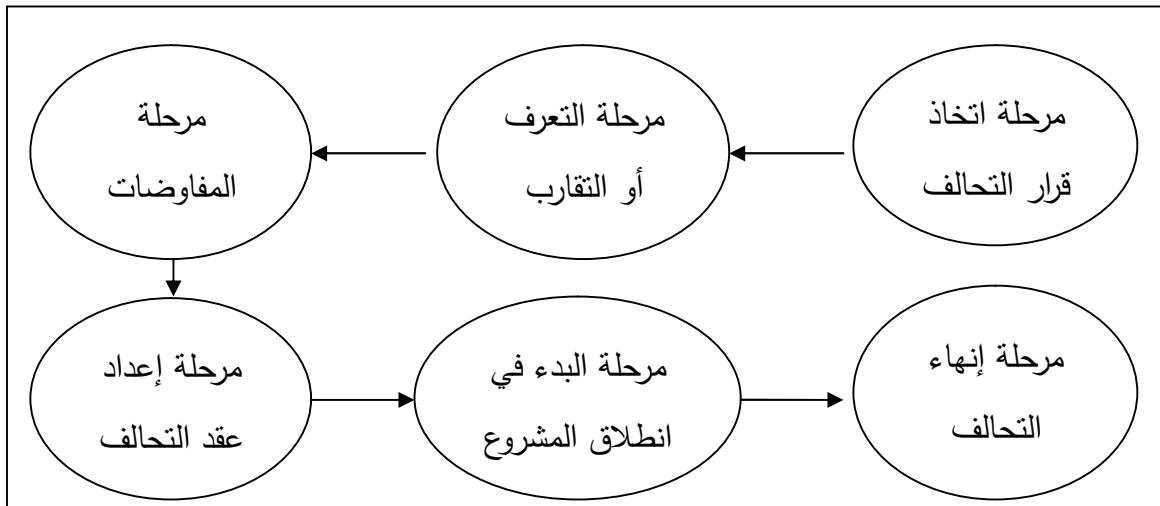
سادسا: مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي

تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الإستراتيجية 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 الإستراتيجي.

وقد تتفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماعها، اتفاقها وموافقته على هذا الأمر، والملاحظ من تجارب التحالفات الإستراتيجية المبرمة في مختلف مناطق العالم، ومختلف قطاعات التعاون، أن بعض التحالفات الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يمنع من وجود خلافات تضطر المتحالفين إلى فك العقد، من ناحية أخرى نجد أن العديد من التحالفات الإستراتيجية قد انتهت في الآجال المحددة لها، وحققت بصورة نسبية الأهداف المتفق عليها.¹

يمكن تلخيص مراحل التحالفات الإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (08) : مراحل التحالفات الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبة.

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 124.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي

أولاً: نظرية الألعاب

إن نتائج السياسات الإستراتيجية 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.¹ انطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف Gugler درجتين من الألعاب:²

(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 الصفرية.

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 الإستراتيجية تتطلب توفير وتحقيق عدة شروط هي:

¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 98.

² Gugler P, *les alliances stratégiques transnationales*, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991, p 81.

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

ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات

بمبادرة من Ronald Coase* وبتطوير وإضافة من Oliver Eaton Williamson** برزت هذه النظرية الاقتصادية التي 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 الإستراتيجية كشكل هجين لمنح الموارد، وبديل عن السوق والمؤسسة، كونه "شكل وسيط للتنظيم" في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضا 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.¹

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:²

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

* **Ronald Coase** اقتصادي بريطاني من مواليد 29 ديسمبر 1910 بانجلترا، يعتبر أب نظرية تكاليف النفقات، حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1991، درس بمدرسة الاقتصاد بلندن، عمل كأستاذ بجامعة بريطانية ثم بجامعات أمريكية ثم بجامعة شيكاغو سنة 1964، ثم شغل منصب أستاذ بكلية الحقوق بنفس الجامعة، ثم رئيسا لجريدة الاقتصاد والقانون، ومن أشهر كتاباته (1937) *The nature of the firm*.

** **Oliver Eaton Williamson** من مواليد 27 سبتمبر 1932، كان طالبا عند Ronald Coase، نال على شهادة البكالوريا في العلوم الإدارية من مدرسة الإدارة سنة 1955، وتحصل على دكتوراه في الإدارة من جامعة كارنيجي ميلون Carengie Mellon سنة 1963، عمل أستاذا في جامعة كاليفورنيا في مجال إدارة الأعمال، الاقتصاد والقانون سنة 1988، وبدوره اهتم بنظرية الصفقات.

¹ 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.

² B. Alliouat, op cit, p 48.

(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 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 الإستراتيجي، لكن يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

- 1- يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقة بدقة، نظراً لوجود صعوبة في ضبطها، لأنها تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً، وصعوبة أو استحالة قياسها أحياناً 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 الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه، وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.¹

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 الإستراتيجية 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.²

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 25.

² B. Alliouat, op cit, p72.

وتعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين.¹

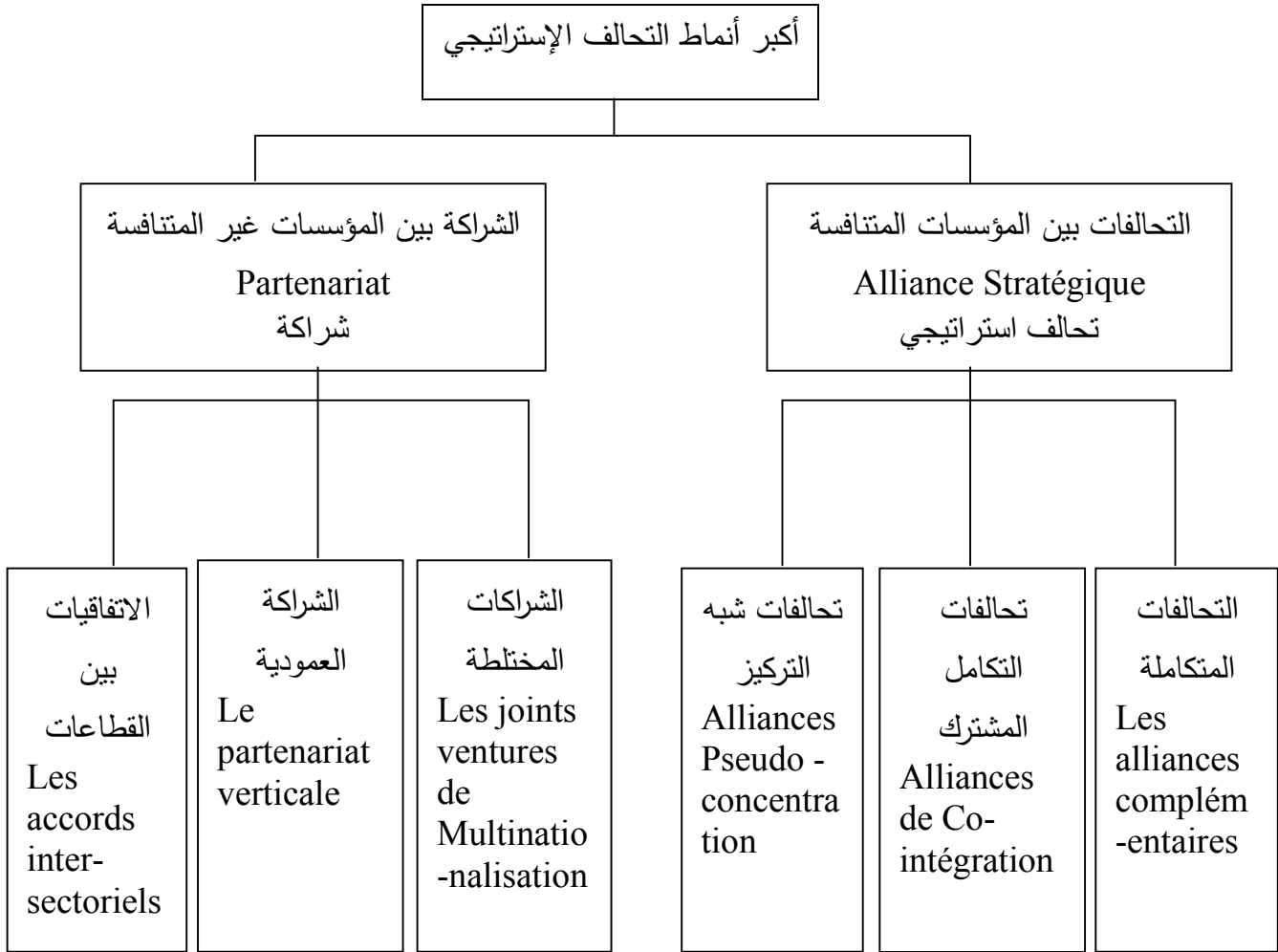
وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساساً للالتحام والترابط، الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الإستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق، أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الإستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.²

المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية

هناك نوعين أساسيين للتحالف الإستراتيجي، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، والشكل اللاحق يوضح هذين النوعين.

شكل رقم (09): أصناف التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات

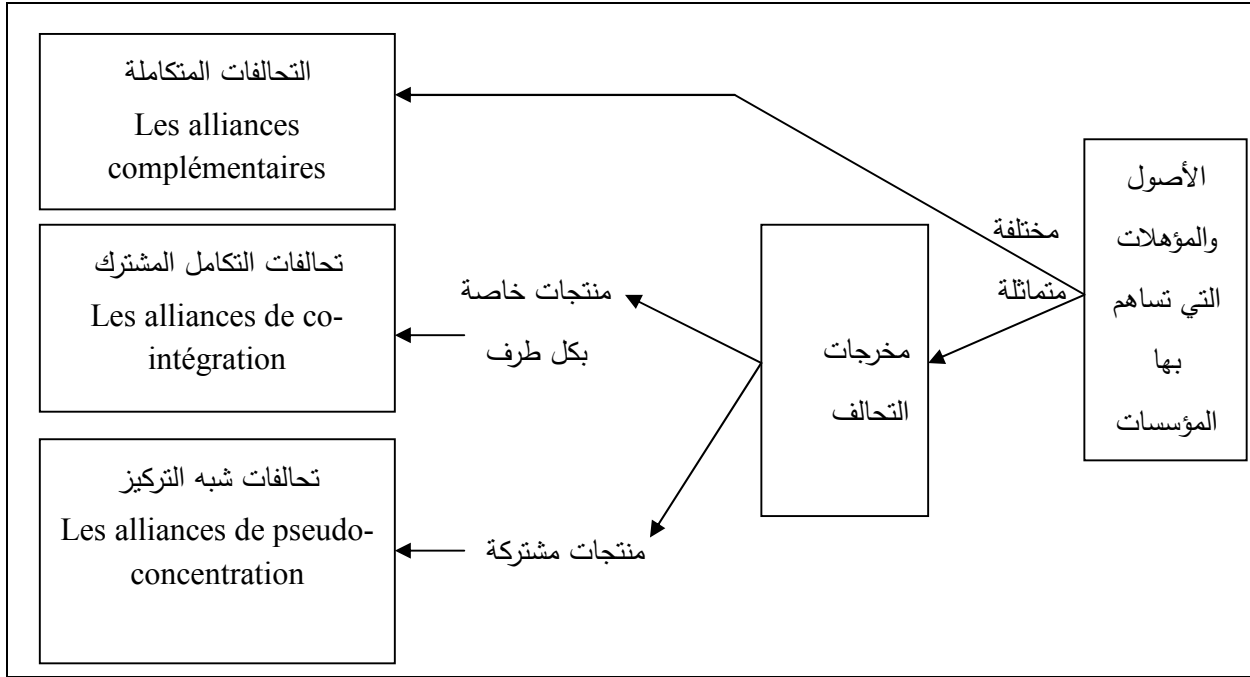
¹ عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 63، 64.
² بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 106.



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p 21.

المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

شكل رقم (10): أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{ème} tirage, Paris, 1996, p100.

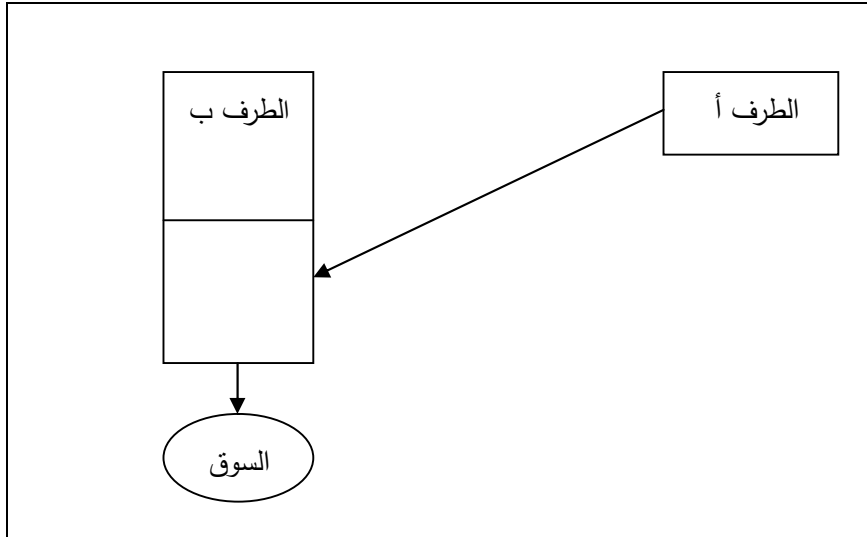
أولاً: التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires

يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي 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 الإستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Roussel-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda.¹

يمكن تمثيل هذه التحالفات الإستراتيجية المتكاملة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (11): التحالفات المتكاملة

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



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} 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.¹

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 الجزائرية.

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؟ فرمما 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 المحلي يقلد منتج الطرف الأجنبي، أو الطرف الأجنبي سوف يدخل بنفسه إلى السوق المحلية، 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 الإستراتيجي.²

¹Jouy- en- Josas, op cit, p 111.

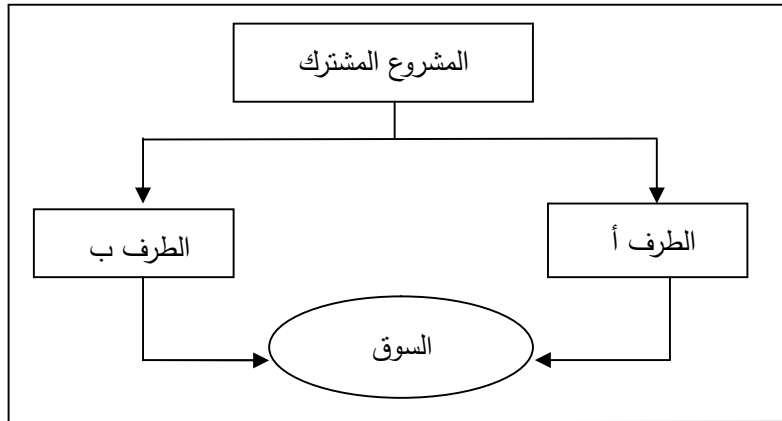
² شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 145، 146.

ثانيا: تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co- intégration

تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم* في مرحلة من مراحل الإنتاج¹، 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 لعبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فـ شركة 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 عليه التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس لعبة التحكم²، والشكل التالي يوضح تحالفات التكامل المشترك.

شكل رقم (12): تحالفات التكامل المشترك



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} 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 وضع مشترك لمكاتب دراسات، أو مخابر، أو فرق بحث، ويكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث

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

¹ Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.

² Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'Organisation 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p p 105, 106 .

بين الشركاء، التي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف الإستراتيجي يهدف إلى إنتاج مشترك، فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك، كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، هذا النمط من التحالفات الإستراتيجية كثيرا ما يتم اللجوء إليه في أنشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة، وفي الإعلام الآلي.¹

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

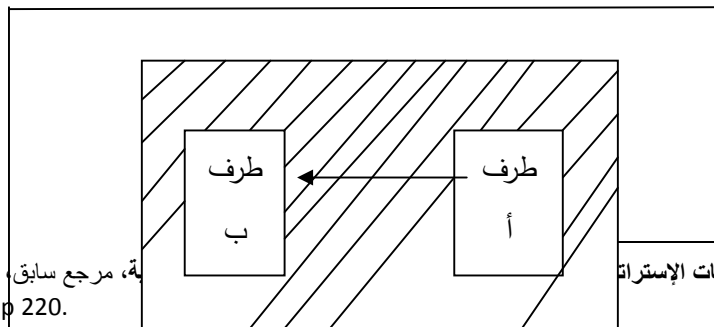
تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، ويطرح في السوق بشكل مشترك.²

يرتكز هذا النوع من التحالف الإستراتيجي 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".³

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%).⁴

هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية موضح في الشكل اللاحق.

شكل رقم (13) : تحالفات شبه التركيز



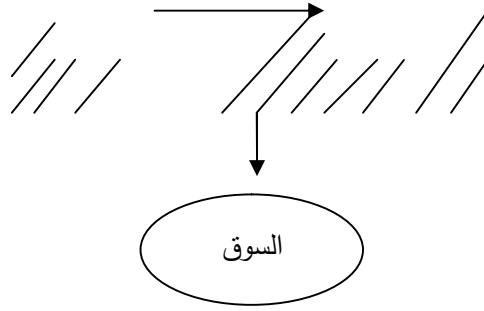
¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية

ة، مرجع سابق، ص 86.

² Jouy-en-Josas, op cit, p 220.

³ B Alliouat, op cit, p p 108, 109.

⁴ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p 224.



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p109.

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

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

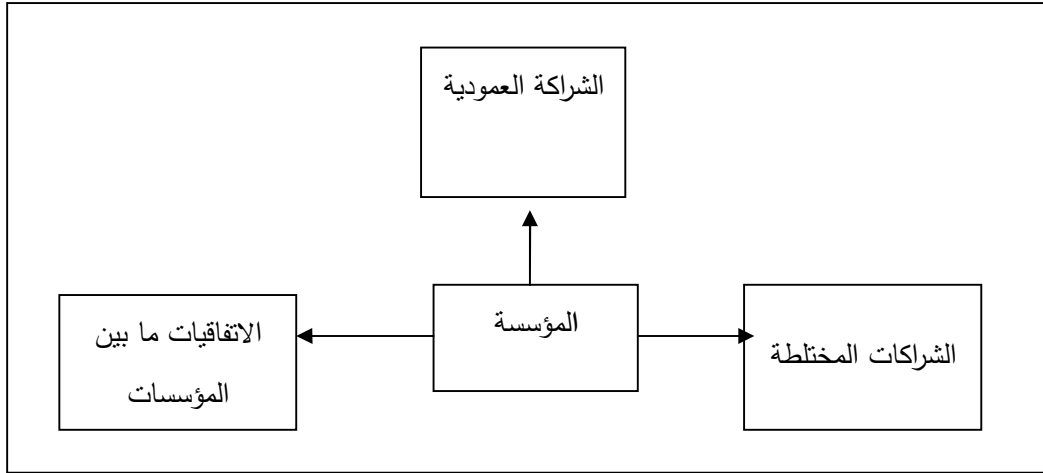
تحالفات شبه التركيز	تحالفات التكامل المشترك	التحالفات المتكاملة

 <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>التعريف</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؛ - صناعة الأسلحة.</p>	<p>- صناعة السيارات؛ - الإعلام الآلي.</p>	<p>-الاتصالات؛ - صناعة السيارات.</p>	<p>القطاعات الصناعية السائدة</p>

Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} tirage, Paris, 1996, p113.

المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

شكل رقم (14): الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{eme} 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.¹

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 المرسلة 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.²

ثانياً: الشراكة العمودية Le partenariat verticale

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

¹ دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص 119.

² بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 27، 28.

- 1- هيكلية قطاع الموردين على شكل صفوف، يوجد في الصف الأول الموردين المرتبطين 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، والذين بدورهم يؤسسوا 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، وانطلاقا 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.¹

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 إستراتيجية 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 إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج (التكامل

¹ 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 6، 7.

العمودي)، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات، وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية (La sous-traitance)¹.

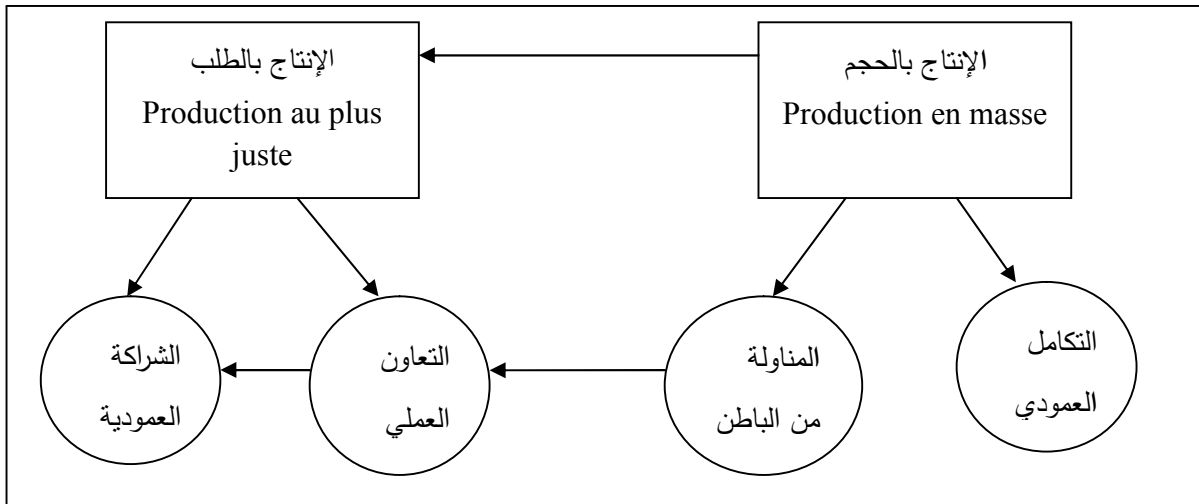
لكن بعد ذلك تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي مر بمرحلتين:²

(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 (15) : تطور علاقة الشراكة العمودية



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: الاتفاقيات ما بين القطاعات Les accords inter - sectoriels

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 28، 29.
² شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 150.

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."¹

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

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 تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة، خاصة إذا كانت تكنولوجيا المنتج الجديد مقاربة للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.²

المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها

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

المطلب الأول: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها

أولاً: أغراض التحالفات الإستراتيجية

¹ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p95.

² شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 152.

للتحالفات الإستراتيجية عدة أغراض منها:

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

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

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

(2) تضافر التخصصات: هو تكوين القيمة الناتجة عن مزج موارد، مراكز، مهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق، فالحلفاء يساهمون بموارد فريدة ومختلفة، مهارات، علامات تجارية، علاقات، مراكز وأصول ملموسة من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات الإستراتيجية 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، ويزداد احتمال أن يكون هذا التضافر في لب التحالف الإستراتيجي، 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 الإستراتيجية أيضا سبيلا مؤديا للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى.¹

فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة، وعندما يكون تعلم تلك المهارات من حليف ما وإدخالها إلى المؤسسة واستغلالها فيما وراء حدود التحالف الإستراتيجي فإنها تصبح أكثر قيمة،² وهكذا كثيرا ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف الإستراتيجي.

¹ 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 20.
² ايغل. دوز، جاري هامل، مرجع سابق، ص 21.

- (4) الاستفادة من التحالف الإستراتيجي 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.¹
- (5) المشاركة في المخاطر:** يستخدم التحالف الإستراتيجي لتقليل المخاطر المترتبة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.²
- (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 الإستراتيجية إلى زيادة النمو الاقتصادي، من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الاستثمار، خصوصا في التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين الدول المتقدمة والدول النامية.³

ثانيا: مخاطر التحالفات الإستراتيجية

تواجه التحالفات الإستراتيجية مجموعة من المخاطر نذكر منها:

- (1) السلوكيات الانتهازية للأفراد:** 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.⁴
- (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.

¹ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 126.

² عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 166.

³ نفس المرجع السابق، ص 167، 168.

⁴ ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، على الموقع: iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/vbv.doc تاريخ الزيارة 05-04-2010.

(3) نقص شفافية الشريك: إن مثل هذه السلوكيات يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة في مجال التعلم، حيث أن عملية نقل المعارف بين مختلف المتحالفين تكون أسهل في إطار التحالفات الإستراتيجية، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات، لكن عدم تملك المعرفة قد يكون نتيجة خصائصها ومزاياها، أو لنقص شفافية المتحالف، أو كنتيجة للإستراتيجية 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 علاقاتية 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.¹

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

(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.³ وللتحالفات الإستراتيجية انعكاسات غير ايجابية على المجالات التالية:⁴

(1) انعكاسات التحالفات الإستراتيجية على البيئة: قد يترتب عن التحالفات الإستراتيجية 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 الإستراتيجي.

(2) انعكاسات التحالفات الإستراتيجية على حماية المستهلك: قد يطغى هدف الربح، التوسع، الاستقرار والابتكار على حماية المستهلك، بتقديم سلع وخدمات ضارة، أو تتقل عادات استهلاكية أو استعماليه تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.

(3) توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي: قد يترتب أحيانا على إنشاء تحالفات إستراتيجية 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.

¹ ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، مرجع سابق.

² بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 209.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66.

⁴ فريد النجار، 1999، مرجع سابق، ص ص 92، 93.

4) ظهور أسواق البائعين لا المشترين: تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى ظهور أسواق البائعين، وتدهور أو غياب أسواق المشترين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية .

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 الإستراتيجية

1) الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح توقع المستقبل أمراً ممكناً 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 إستراتيجي.

2) التعرف على التحالفات الإستراتيجية المتوقعة والمحتملة: التحالف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات الإستراتيجية المتوقعة.

3) معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية مع من لا يلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف الإستراتيجي.¹

4) إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الإستراتيجي: إن التحالف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي يحقق مكاسباً أكبر من المخاطر الناجمة عنه، كان مفيداً بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه.²

¹ أحمد علاش، منصورى الزين، التحالف الإستراتيجي 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 6، 7.

² أحمد علاش، منصورى الزين، مرجع سابق، ص 6، 7.

5) المحافظة على المرونة: يجب على التحالف الإستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الإستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.¹

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

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.

7) 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 الإستراتيجي يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه.²

8) التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الإستراتيجي: 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 الإستراتيجي، 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 الإستراتيجي، 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.

9) تبادل المعلومات: إن نجاح التحالف الإستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71.

² بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 229، 230.

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.¹

(10) العمل كمتساوين: إن تصرف أطراف التحالف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي، فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.²

المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الإستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتنميتها

أولاً: تفعيل التحالفات الإستراتيجية

تبدو الأرباح التي تجنيها المؤسسة من وراء التحالفات الإستراتيجية مرهونة بثلاثة عوامل هي:³

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

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

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

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

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

¹ زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3، ص ص 164، 165.

² عماد صفر سالم، مرجع سابق، ص 171.

³ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 447، 448.

1- يجب تصميم التحالفات الإستراتيجية بحيث يتعذر أو يصبح من المستحيل نقل التقنيات غير المرغوب في نقلها، وعلى وجه الخصوص فإنه يمكن بناء وتنظيم كل من التصميم، عملية التطوير، التصنيع وخدمة المنتج الذي يطرحه التحالف الإستراتيجي، حتى يتسنى عزل ذلك ومنعه من التسلل إلى بقية المشاركين الآخرين؛

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

3- يمكن لطرفي التحالف الإستراتيجي 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.¹

(3) إدارة التحالف الإستراتيجي: عندما يتم اختيار الحليف والاتفاق على هيكل مناسب للتحالف الإستراتيجي، 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 متناغمة بين المؤسستين، فضلا 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 الإستراتيجي تعتبر عاملا رئيسيا في تقدير مدى ما تكسبه المؤسسة من التحالف، ولقد توصل كل من "جاري هاميل"، "ايفس دوز" و"برالاد" إلى هذه الحقيقة بعد أن قضاوا خمس سنوات في دراسة خمسة عشر تحالفا إستراتيجيا بين بعض المؤسسات الكبرى متعددة الجنسية، ولقد ركزوا على عدد من التحالفات الإستراتيجية 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 مجهودا عظيما في التعلم، وفي الحقيقة ظهرت القليل من المؤسسات الغربية راغبة في التعلم من الحلفاء اليابانيين، إذ اتجهوا إلى اعتبار التحالف الإستراتيجي كأداة للمشاركة في التكاليف والمخاطر أكثر من كونه فرصة لتعلم كيف يدير المنافسون أعمالهم.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 450، 451.

عند الشروع في دخول تحالف إستراتيجي 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 الإستراتيجي على جميع أنشطة المؤسسة.¹

ثانيا: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف الإستراتيجي

(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 الإستراتيجي، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار، بهدف جلب الحليف الأجنبي من أجل التطوير الداخلي للتكنولوجيا.

(3) العرض الدائم للنتائج: يجب العرض الدائم والمباشر للنتائج المستنبطة من التحالف الإستراتيجي، وهذا من أجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية.²

(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.¹

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 453.

² بن عزة محمد أمين، التحالف الإستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3- 4 ماي 2005، ص 8.

المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات حاليا للتركيز على التحالفات الإستراتيجية 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 تفادي أوجه القصور التي تميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح بزيادة فعاليتها ورفع تنافسيتها.

المطلب الأول: نتائج التحالفات الإستراتيجية**أولا: 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.²

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،

¹ أمال بوسمينية، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة باجي مختار، عنابة، 11-12 نوفمبر 2008.

² Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p p 258, 259.

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.¹

يمكن أن نلخص نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة في الجدول اللاحق.

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

الأثر على القطاع والمنافسة	النتائج الإستراتيجية	تطور الشراكة	شكل الشراكة
- عولمة القطاع.	- استقرار في الوضعيات؛ - 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

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

- 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^{eme} tirage, 1996, Paris, p 261.

ثانيا: نتائج التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات المتنافسة

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

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.

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 الإستراتيجية، هناك نتائج مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

¹ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p 262.

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

2- من الناحية التسويقية يجنب التحالف الإستراتيجي كل الأطراف العمل في سوق محدودة، وذلك من خلال فتح السوق المحلي للعديد من المنافسين الجدد، إضافة إلى ذلك تساهم التحالفات الإستراتيجية 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 وشرائها 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 الإستراتيجي؛

4- قد تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى حدوث اختلالات مالية لأحد الأطراف، إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءته وقدراته، حتى يظهر بصورة الحليف الفعلي أو الأمتل.¹

المطلب الثاني: تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق

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 الإستراتيجية فإن نمطا جديدا من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء.

تقوم إستراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات الإستراتيجية وإدارتها بنجاح أمرا مكلفا يعتبر مانعا من موانع التعاون، وباختصار فإن المقصود هنا هو إتباع أي إستراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون، أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

(1) إرباك تحالفات المنافسين القائمة: يتم ذلك بالتحالف مع أحد الحلفاء، أو مع طرف ثالث متحالف مع أحد الحلفاء، ويمكن التغلب على هذه الإستراتيجية بالسيطرة الجيدة على التحالفات الإستراتيجية، أو بإعادة هيكلتها من جديد.

(2) السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس: وذلك عن طريق شرائهم أو التحالف معهم مبكراً.

(3) تغيير ظروف المنافس: عن طريق فرض ضغوط عليه تسبب له التشتت في التفكير والجهد، ذلك أن التحالفات الإستراتيجية تكون في وضع أفضل عندما تدور المنافسة حول منتجات معقدة لا تكامل بينها، والمؤسسة الواحدة تكون في وضع تنافسي أفضل مع التحالفات الإستراتيجية عندما تحاول إعادة تشكيل الصناعة لزيادة تركيزها، وتحقيق التكامل الضيق فيها.¹

وتشير نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن التحالفات الإستراتيجية تؤثر على نمط المنافسة في مختلف الصناعات، فالضغوط الخارجية لتكوين التحالفات الإستراتيجية تعني غالباً أن تكوين أحد التحالفات سوف يؤدي إلى تكوين تحالف آخر، وبالتالي التأثير على هيكل الصناعة، كما أن التحالفات الإستراتيجية 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 الإستراتيجية²، 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.³

المطلب الثالث: تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية

(1) تأثيرها على المزايا المطلقة: والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام نادرة، موقع إستراتيجي خاص وعمالة متخصصة.

(2) تأثيرها على المزايا النسبية: والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الإستراتيجي بدرجات مختلفة.

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 329.

² بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 273، 274.

³ أحمد علاش، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

(3) تأثيرها على المزايا التنافسية: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

1- توفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)؛

2- توفير موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).

وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف الإستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:

1- خلق معدلات أداء جيدة؛

2- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة؛¹

3- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم؛

4- تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛

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؛

8- تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.²

الجدول التالي يلخص أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لأطراف التحالف.

جدول رقم (05): عناصر تحقيق الميزة التنافسية

التعاون بين أطراف التحالف	أهداف التحالف الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - تجنب التأخير؛ - طرح بدائل جديدة؛ - المشاركة في الخطط؛ - الالتزامات المبكرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - خدمة العملاء في الوقت المناسب
<ul style="list-style-type: none"> - جمع الطاقات؛ - تبادل الخبرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأداء الجيد
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين أساليب الإنتاج؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة على المخاطر

¹ فريد النجار، 2008، مرجع سابق، ص ص 304، 305.

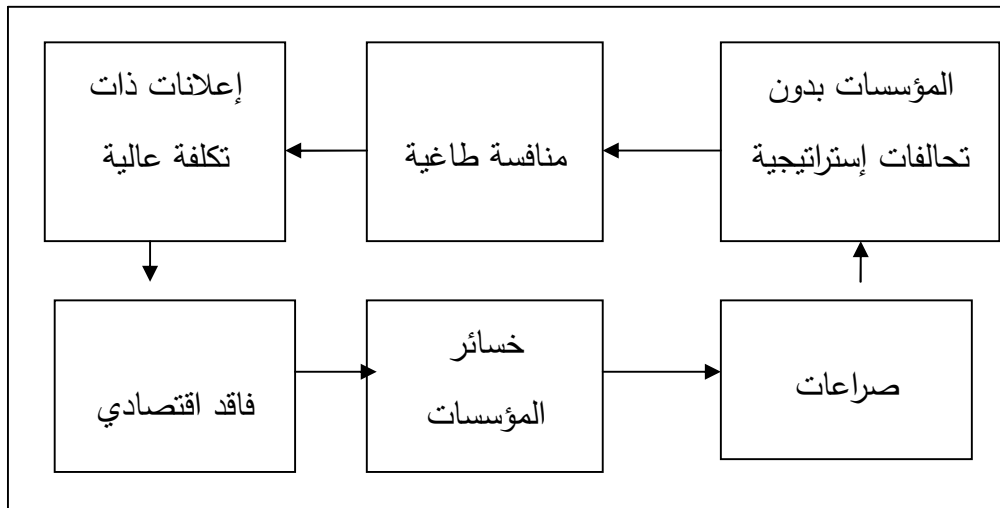
² إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 232.

- المشاركة في تحمل المخاطر.	
- تحسين أساليب الاستعمال للمنتج؛ - زيادة الفهم المتبادل.	- توفير قيمة أكبر للمستهلك
- خلق منتجات جديدة؛ - تسويق منتجات إضافية؛ - مساندة وخدمة العملاء.	- تقديم خط منتجات أقوى
- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة.	- زيادة القدرات التسويقية
- إعلانات مشتركة؛ - التكامل بين الخبرات؛ - التنسيق في البرامج.	- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والسلعة بعد التحالف الإستراتيجي

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 307.

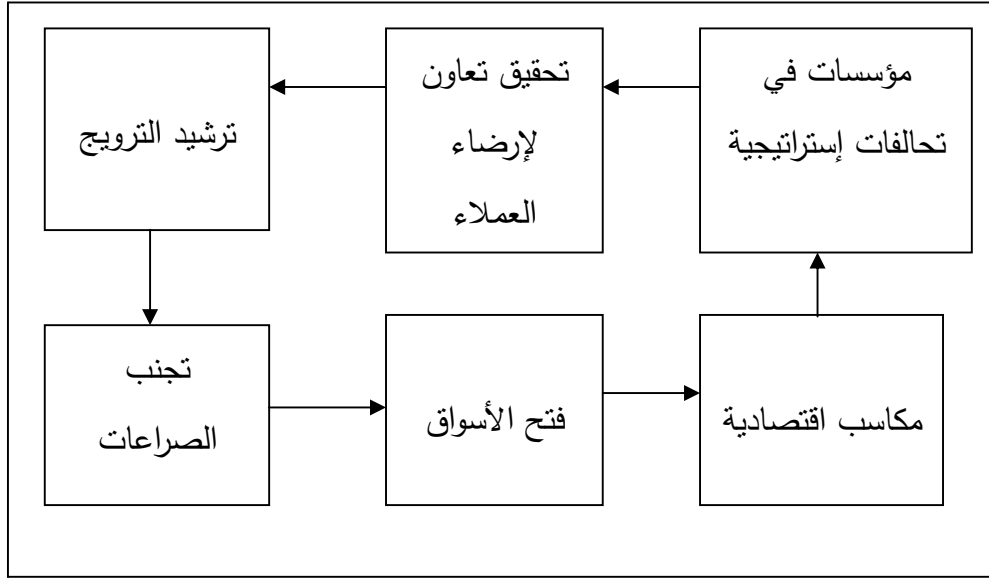
وللتوضيح أكثر سوف نبين دور التحالفات الإستراتيجية في خلق منتجات ذات قيمة أفضل.

شكل رقم (16): نموذج غياب التحالف الإستراتيجي ونقص القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار، مصر، 1999، ص 23.

شكل رقم (17): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار، مصر، 1999، ص 23.

وقد تكون العلاقة بين المزايا التنافسية علاقة تفاعلية أو علاقة تراكمية، وفي كلتا الحالتين تتحقق نتائج أفضل مقارنة بحالة المزايا التنافسية المتفرقة.

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).¹

وعموماً 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

¹ فريد النجار، 2008، مرجع سابق، ص 322.

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.¹

المطلب الرابع: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة

أولاً: خفض التكاليف

تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة، ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك المناسب، ففي حالة الأبحاث والتكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، وتحقق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به، مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع وغيرها.²

يمكن التقليل من تكاليف الصفقة بين الحلفاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق، خاصة عندما يكون التحالف بين طرفين متتابعين لنفس سلسلة القيمة المضافة.³

كذلك يمكن 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 الإستراتيجي بين المنتجين تحقيق وفورات في مجال النقل.⁴

يسمح التحالف أيضا عند توفير بعض الشروط بانجاز اقتصاديات السلم للحلفاء، وهو ما تعجز عنه المؤسسة بمفردها على مستوى البحث والتطوير، التوريد، الإنتاج... الخ.⁵

ثانياً: زيادة الأرباح

يتيح التحالف الإستراتيجي 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

¹ إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 185.

² علاش أحمد، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

³ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 114.

⁴ إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 240.

⁵ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 207.

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.¹

ثالثاً: زيادة الحصة السوقية

تساهم التحالفات الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:²

- 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 الإستراتيجي 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: تحسين مستوى الإنتاجية

إن التحالفات الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:³

- 1- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- 2- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛

¹ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 130.

² إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 238، 239.

³ إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 243.

- 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.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لإستراتيجية مهمة أبرزتها مختلف التغيرات الحديثة تتمثل في التحالفات، حيث تعرضنا في الجزء الأول إلى مفهومها، خصائصها ودوافعها، بعد ذلك ركزنا على مختلف المراحل التي تمر بها، والمتمثلة في مرحلة اتخاذ القرار، مرحلة التعرف أو التقارب، مرحلة المفاوضات، مرحلة البدء في انطلاق المشروع وأخيرا مرحلة إنهاء المشروع، كما تم التطرق أيضا لمختلف مقاربات التحالف الإستراتيجي، والتي تعطي كل واحدة منها جانبا مهما من التفسير.

أما الجزء الثاني فعالجنا فيه أنواع التحالفات الإستراتيجية، التي تنقسم إلى التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة وتشمل التحالفات المتكاملة، تحالفات شبه التركيز وتحالفات التكامل المشترك، أما

النوع الثاني فهو التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات غير المتنافسة (الشراكة) وتنقسم بدورها إلى الشراكة المختلطة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات.

و في الجزء الثالث من هذا الفصل تم التطرق إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها عند إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية، كذلك مخاطر هذه الإستراتيجية التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة، وهناك عناصر تضمن نجاح التحالفات 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 الإستراتيجية وتنميتها.

وينتهي الفصل بمعرفة نتائج هذا القرار، وتأثيره على هيكل المنافسة في السوق، التي تختلف عن المنافسة في سوق لا تسوده التحالفات الإستراتيجية، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية من أجل زيادة قدرتها على التنافس، مواجهة المؤسسات الأخرى، تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق، كسب حصص سوقية مرتفعة وتحقيق أرباح عالية.

وسنحاول في الفصل القادم دراسة واقع مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر في ظل إبرامه للكثير من اتفاقيات التحالف الإستراتيجي مع أطراف عديدة ومدى تأثيرها على تنافسيته.

تمهيد:

يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الجزائرية التي تقدر أهمية التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاولة التكيف معها، ونظرا لأن إمكانياته وقدراته لا تسمح له بذلك، قام بإتباع إستراتيجية التحالف عبر كامل مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير، إلى الاستثمار، إلى الإنتاج، وصولا إلى التسويق، وذلك من خلال البحث عن حلفاء لهم مكانة رائدة في صناعة الدواء.

إن لجوء مجمع صيدال لهذا القرار الإستراتيجي 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، وخلق ميزة تنافسية لها من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة نتائج قرار التحالف الإستراتيجي على مجمع صيدال وتأثيره على تنافسيته خلال الفترة 1996-2009، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال.

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.

المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء دامت أكثر من 37 سنة، سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج والمبيعات ورقم الأعمال، وقد مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولاً إلى وضعيته الحالية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

أولاً: نشأة مجمع صيدال

عرف مجمع صيدال عدة تطورات أثناء وجوده، وتتمثل أهم مراحل نشأته في:

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 وفقاً 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 شركات جديدة أو فروع تابعة

* Pharmacie Centrale Algérien.

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 والكيمياء، 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، حيث سجل الإنتاج زيادة بنسبة 16%، كما ارتفعت المبيعات بنسبة 24% وذلك مقارنة بسنة 1996؛

6- في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛¹

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.²

أما اليوم فأصبح مجمع صيدال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباق البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.³ ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.⁴

ثانيا: أهداف مجمع صيدال

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:⁵

- 1- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- 2- تنويع تشكيلة المنتجات، من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛
- 3- تطوير التحالف الإستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛

¹ Note d'information, Sidal, 1999, p p 13, 14.

² بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 104، 105.

³ وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

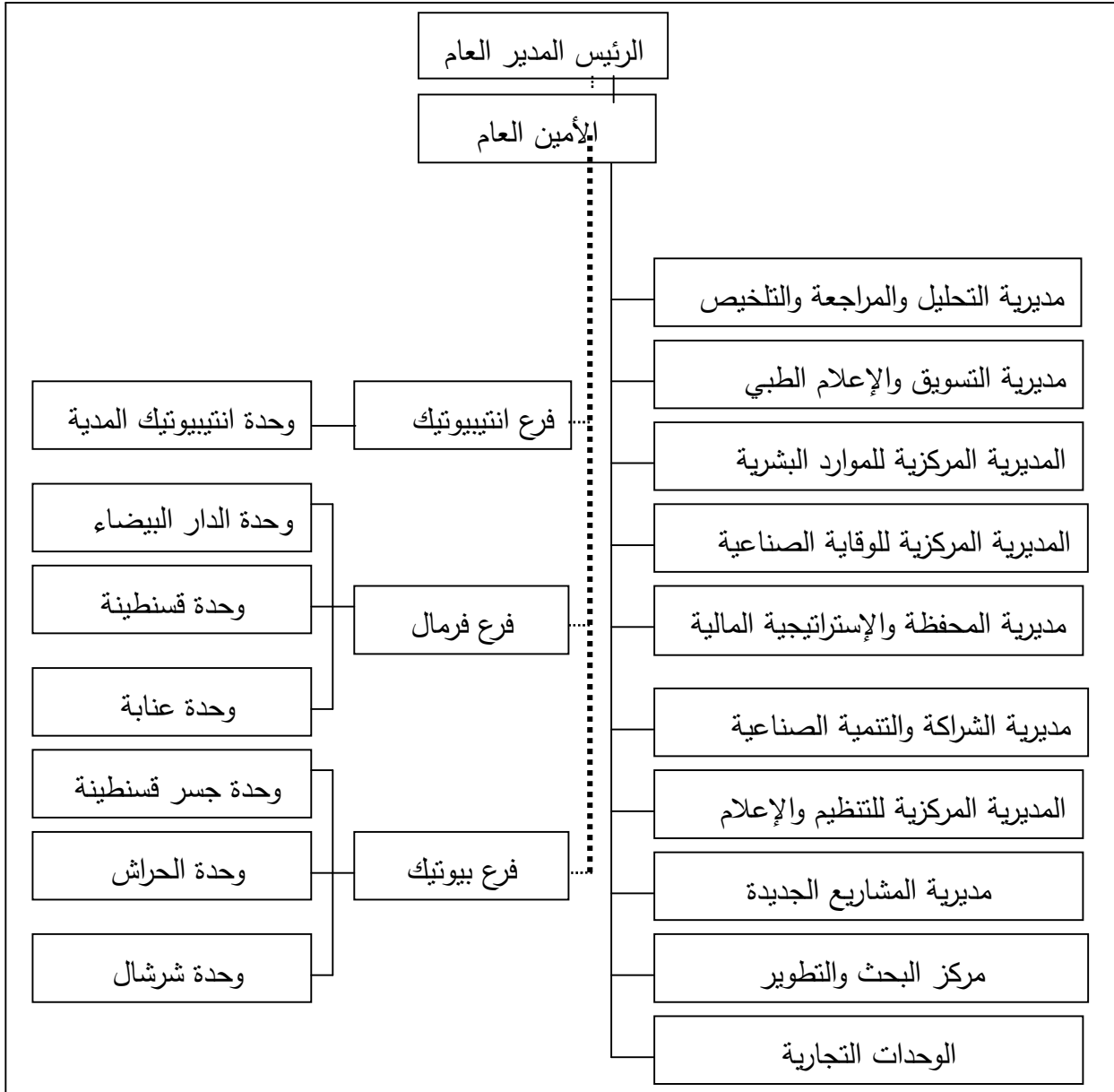
⁴ وثيقة داخلية Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé

⁵ وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

4- 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.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

شكل رقم (18) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



----- علاقات وظيفية، ——— علاقات هرمية

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني www.Saidalgroup.dz، تاريخ الزيارة 20-09-2010.

من خلال المخطط يتبين أن هناك نوعين من العلاقات الموجودة في المجمع، وهي علاقة وظيفية وعلاقة هرمية.

-العلاقة الوظيفية: تتمثل في ارتباط كل من الرئيس المدير العام، الأمين العام ومختلف الفروع، حيث تم صياغة كل الوحدات الإنتاجية المتشابهة في فرع واحد، وذلك قصد التنظيم والرفع من الأداء في العملية الإنتاجية لضمان اتساع خط المنتجات.

-العلاقة الهرمية: هذه العلاقة تربط كل من الرئيس المدير العام، الأمين العام، مختلف المديريات الفرعية والوحدات التجارية ومخبر البحث والتطوير.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من:

أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

1) الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- 1- تحديد الإستراتيجية 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 الإستراتيجي.

2) الأمين العام: يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ

القرارات.¹

¹ أحمد بن مویزة، مرجع سابق، ص 151.

ثانياً: الفروع

يتكون مجمع صيدال من ثلاثة فروع متخصصة في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذه الفروع هي:¹

(1) فرع فارمال: هو أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته، يتكون هذا الفرع من ثلاثة وحدات إنتاجية، ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية، وهذه الوحدات هي:

أ- وحدة الدار البيضاء: يعتبر مصنع الدار البيضاء الكائن بالعاصمة من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال، 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 ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

ب- وحدة عنابة: المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.

ج- وحدة 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.

(2) فرع بيوتيك: نتج فرع بيوتيك عن إعادة هيكلة صيدال، يحتوي على عدة وحدات هي:

أ- وحدة الحراش بالعاصمة: دشنت في مارس 1971، تحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة 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.

ب- وحدة 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

¹ سليمان نورة، مرجع سابق، ص 125.

قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ج- وحدة شرشال: تتكون 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.

د- وحدة باتنة: تختص ورشات هذه الوحدة في إنتاج التحاميل.

(3) فرع أنتيبوتيكال: انطلقت تاريخيا 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 مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة، حتى تاريخ إنشاء مجمع صيدال المنبثق نفسه عن إعادة هيكلتها.

يعتبر فرع أنتيبوتيكال أحد الفروع الهامة للمجمع، يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويضم وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية، ووحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية.¹

ثالثا: 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، أخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يوظف أكثر من 233 عامل.

رابعا: الوحدات التجارية

¹ سليمان نورة، مرجع سابق، ص 126، 127.

للمجمع ثلاثة وحدات تجارية هي:

- (1) الوحدة التجارية بالوسط UCC: تم إنشاؤها سنة 1996، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال، وتشغل أكثر من 234 عامل لسنة 2005.
- (2) الوحدة التجارية للشرق UCE: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تضمن تغطية أكثر من 18 ولاية.
- (3) الوحدة التجارية بالغرب UCO: تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

خامسا: المديرية

- (1) مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، وكذا يبحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.
- (2) مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة.
- (3) مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
- (4) مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات مع المخابر العالمية، بهدف رفع المستوى وتعزيز مكانة المجمع بين المؤسسات العالمية.
- (5) مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية: من مهامها مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين الجودة والنوعية لضمان صحة المستهلك.¹
- (6) مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.²

المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال

¹ نصر الدين بن عمارة، دور و أثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص ص 160، 161.

² نصر الدين بن عمارة، مرجع سابق، ص 161.

أولاً: تطور مبيعات مجمع صيدال

يمكننا عرض تطور مبيعات مجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009

السنة	الكمية 10^3 و.ب	القيمة 10^3 دج
1996	67352	2960514
1997	83809	3650550
1998	99929	4499579
1999	112413	4630438
2000	89797	4139512
2001	113797	5190671
2002	123000	5692414
2003	122540	6003661
2004	119200	6466188
2005	112042	6596274
2006	112650	6942750
2007	118715	7735448
2008	126218	9692772
2009	119498	9513280

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-2009)

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 الإستراتيجية المبرمة مع الأطراف الخارجية.

لكن هناك انخفاض في المبيعات سنة 2000، 2003، 2004، 2005، 2009، راجع إلى:

1- المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية؛

2- انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED" خاصة لسنة 2009؛

- 3- عدم الحصول على عقد التصدير للعراق في عام 2000؛
- 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 سلباً على معدل المبيعات.
- أما بالنسبة لرقم الأعمال فهو في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى تركيز المجمع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن كان هناك انخفاض سنة 2000 راجع إلى الانخفاض الشديد في كمية المبيعات لهذه السنة.

ثانياً: تطور إنتاج مجمع صيدال

شهد الإنتاج في مجمع صيدال تطوراً في الكمية، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

جدول رقم (07): تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009

السنة	الكمية 10^3 و
1996	72090
1997	83613
1998	100707

110313	1999
97287	2000
112509	2001
121111	2002
124371	2003
126517	2004
115897	2005
122344	2006
135141	2007
133025	2008
139988	2009

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ بأن كمية الإنتاج تسجل تزييدا ملحوظا خلال الفترة 1996-1999، وهذا راجع إلى أن المجمع قام 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 مقدر بـ 97287000 وحدة، يرجع 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 الإستراتيجي مع المؤسسات والمخابر الأجنبية، إلا أن هناك انخفاض طفيف في الإنتاج سنة 2005 و 2008 راجع إلى زيادة الواردات.

ثالثا: تطور صادرات مجمع صيدال

يقوم مجمع صيدال بالتصدير نحو 15 بلد تتمثل في:¹

¹ وثيقة داخلية: Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé

- 1- عشرة بلدان إفريقية هي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، المالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر والنيجر؛
 - 2- ثلاث بلدان عربية هي اليمن، العراق وليبيا؛
 - 3- بلدين أوروبيين هما إيطاليا وألمانيا.
- وسنحاول دراسة تطور رقم الأعمال التصديري للمجمع ومقارنته برقم أعماله الإجمالي في الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور نسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي

السنوات	CA التصدير ³ 10 دج	CA المبيعات الإجمالية ³ 10 دج	نسبة رقم الأعمال التصديري بالنسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي %
2000	105600	4139512	0.0025
2001	916076	5190671	0.017
2002	17151221	5692414	0.30
2003	75184534	6003661	1.25
2004	60165139	6466188	0.93
2005	56185302	6596274	0.85
2006	31007296	6942750	0.44
2007	21979835	7735448	0.28
2008	17508000	9692772	0.18
2009	31599000	9513290	0.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ أن رقم أعمال المبيعات الإجمالية في تزايد مستمر خلال الفترة 2000-2009، بينما رقم أعمال التصدير فشهد زيادة خلال الفترة 2000-2003، بينما في الفترة 2004-2008 شهد انخفاضا راجع إلى الاهتمام بخدمة السوق المحلية أكثر من السوق الخارجية، وللمنافسة الشديدة من قبل المنتجات الأجنبية، بينما في سنة 2009 كان هناك ارتفاع ملحوظ في رقم الأعمال التصديري.

أما بالنسبة لنسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي فهي منخفضة جدا، وهذا ما تبينه النسب السابقة، حيث أعلى نسبة له تقدر بـ 1.25%، وهذا سنة 2003.

رابعا: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال

عرفت الموارد البشرية زيادة ملحوظة في مختلف الأصناف وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم(09): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009

السنة	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
إطارات	590	629	697	720	827	1103	1241
أعوان تحكم	1121	1070	1162	1168	1046	1371	1562
منفذون	501	422	443	437	1297	938	760
المجموع الكلي	2212	2121	2302	2325	3210	3412	3563
السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إطارات	1355	1484	1627	1737	1801	1883	.
أعوان تحكم	1604	1733	1808	1821	1896	2004	.
منفذون	747	700	669	685	666	583	.
المجموع الكلي	3706	3917	4104	4243	4363	4470	4559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

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 الصيدلانية، التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال

يهدف مجمع صيدال من خلال تحليل البيئة الداخلية إلى معرفة نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها، بينما يضمن تحليل البيئة الخارجية معرفة القوى التنافسية التي تواجهه، والفرص والتهديدات التي يتعرض لها، وانطلاقاً من التحليلين السابقين يتمكن المجمع من إتباع إحدى الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال

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(10): مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2009

الوحدة: 10⁶ وحدة

البيان	Pharmal	Antibiotic	Biotic	وحدات التوزيع	إجمالي الكميات	قيمة إجمالي المخزون مليون دج
1996-12-31	28	905
1997-12-31	27	1052
1998-12-31	9	5	4	7	25	850
1999-12-31	6	6	2	9	23	831
2000-12-31
2001-12-31	8	4	4	13	29	1249
2002-12-31	9	5	5	7	26	1102
2003-12-31	10	5	5	10	30	1300
2004-12-31	11	9	9	9	38	1998
2005-12-31	10	6	8	11	35	1850
2006-12-31	9	6	10	10	35	2361
2007-12-31	9	8	9	11	37	2734
2008-12-31	7	6	10	9	32	3078
2009-12-31	16	9	11	.	36	4982

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول 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.

أما بالنسبة لتوزيع المنتجات فسيتم التطرق إليه لاحقا.

(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 وتنويعها، وإلى تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج على مستوى الوحدات الإنتاجية، حيث يركز المجمع على إنتاج الأدوية الجنيسة، 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 324 منتج دوائي، 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 تنويعها وأشكالها المختلفة، كما 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 التجزئة أي الصيدليات فهو يقدر بـ 17% كما أن المنافسة وارتفاع ثمن المواد الأولية، وانخفاض القدرة الشرائية وغيرها من العوامل الأخرى تتدخل في تحديد سعر منتج المجمع.

ج- سياسة التوزيع: يعتمد مجمع صيدال في السوق المحلية 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 إستراتيجية 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.com في ديسمبر 2001، حيث 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) التموين: تسمح وظيفة التموين بتأمين سيرورة عملية الإنتاج، وهذا لتوفرها على المواد الأولية التي أغلبها تستورد من الأسواق الخارجية بنسبة 76%، بينما النسبة الباقية تستورد من السوق المحلية، هذا ما أدى بالمجمع إلى التبعية للخارج وضغط الموردين عليه، وارتفاع تكلفة إنتاج منتجاته. ومن بين نقاط ضعف مجمع صيدال في مجال التموين نذكر:

- 1- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع لآخر؛
- 2- مخزون الأمان وإعادة التموين غير محدد؛
- 3- اختلال بين برامج الإنتاج والتموين؛
- 4- غياب محاسبة المواد.

(2) التطور التكنولوجي: إن وظيفة البحث والتطوير متدنية في مجمع صيدال، إذ يقدر إنفاقه على هذه الوظيفة 3% من رقم أعماله، وقد حصل على 14 براءة اختراع من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية، وينبغي عليه في هذا المجال أن يرفع من كفاءات إطاراته 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 بإستراتيجية تنموية للتكوين المتواصل لموارده البشرية من أجل رفع قدراتها، وأهم ما يمكن ملاحظته على عمال مجمع صيدال هو:

- 1- إطارات وموارد بشرية شابة؛
 - 2- موارد بشرية ذات تجربة وخبرة في مجال الإنتاج؛
 - 3- جو عمل ممتاز؛
- وعلى الرغم من المزايا السابقة يعاني المجمع من العيوب التالية:

- 1- تكوين غير كاف؛
- 2- غياب التكوين في الميدان التسييري للإطارات؛

3- عدم وضوح المهام الموكلة لشاغل الوظيفة.

ولتفادي العيوب السابقة ينبغي على المجمع القيام بما يلي:¹

1- تكوين إطارات في هياكل متخصصة حول نظم التكوين؛

2- إطلاق وإنجاز برامج مشتركة للتكوين مع مديريات أخرى محلية أو أجنبية؛

3- تكوين إطارات متخصصة حول تقييم الموارد البشرية ووضعها في العمل للسنوات القادمة.

(4) التمويل: يمكن معرفة قدرات مجمع صيدال على التمويل من خلال متابعة المؤشرات التالية:

جدول رقم (11): قدرات التمويل للمجمع الوحدة: 10⁶ دج

السنة	رقم الأعمال	القيمة المضافة	نتيجة الاستغلال	النتيجة الصافية
1996	2960.514	1764.823839	585.220650	244.566280
1997	3650.550	2073.680610	749.148075	397.460361
1998	4499.579	2243.997781	875.493134	569.006067
1999	4630.438	2471.852233	242.991921	721.774513
2000	41395.12	2300.818867	615.559987	271.109220
2001	5190.671	2662.059605	755.465767	379.810901
2002	5692.414	2837.225055	566.394100	187.339238
2003	6003.661	3339.164435	1032.401846	482.290897
2004	6466.188	3979.032396	1311.453988	456.231457
2005	6596.274	3707.637469	864.953730	430.555200
2006	6942.750	4279.436814	1219.665503	547.483833
2007	7735.448	4871.616363	1411.993594	872.149771
2008	9692.772	6220.523630	2006.878681	134.6638302
2009	9513.290	7855.445923	3559.136076	256.0637476

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

على العموم نلاحظ تزايد كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية،

وهذا يدل على تحسن الوضعية المالية للمجمع، ومن ثم ارتفاع قدراته على التمويل.

¹ Rapport de gestion 2004.

وللتوضيح أكثر نقوم بدراسة نسبة الاستقلال المالي من خلال العلاقة التالية: نسبة الاستقلال المالي =
الأموال الخاصة/القروض متوسطة وطويلة الأجل، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(12): نسبة الاستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2009 الوحدة: 10⁶ دج

السنة	أموال خاصة	قروض متوسطة وطويلة الأجل	نسبة الاستقلال المالي %
1996	7060.515287	1876.915322	3.76
1997	6142.527281	1772.436759	3.47
1998	6593.416748	7875.83933	8.37
1999	6417.686553	1233.823709	5.20
2000	6248.185491	1549.221492	4.03
2001	5776.104950	2143.375182	2.69
2002	5396.898937	1847.590318	2.92
2003	5455.505165	2170.232409	2.51
2004	5665.062698	2595.149395	2.18
2005	5771.991417	3086.963140	1.87
2006	5906.738853	2712.313428	2.18
2007	6143.335024	2612.086364	2.35
2008	6984.405510	2434.280973	2.87
2009	8753.895027	2152.080821	4.07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-2009) Les rapports de gestion

من النتائج السابقة نلاحظ أن المجمع يتمتع باستقلالية مالية، لأن الأموال الخاصة أكبر من القروض متوسطة وطويلة الأجل، ومن ثم إمكانية الحصول على المزيد من القروض.

انطلاقاً من تحليل الوضعية الداخلية للمجمع تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف الموضحة في الجدول اللاحق.

جدول رقم(13): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تنوع تشكيلة المنتجات؛ - توزيع وطني ودولي للمنتجات؛ - الاستقلال المالي؛ - تزايد رقم الأعمال والنتيجة الصافية؛ - حصول المجمع على شهادات الإيزو؛ - موارد بشرية ذات تجربة كبيرة في مجال الإنتاج؛ - إدخال منتجات جديدة على تشكيلته؛ - زيادة عدد المندوبين الطبيين؛ - الرقابة على العملية الإنتاجية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين الأفراد غير كاف؛ - عدم توفر المواد الأولية في الوقت المحدد؛ - انقطاع متكرر للمخزون يؤدي إلى توقف سلاسل الإنتاج، و فقدان حصص سوقية؛ - اعتماد المجمع على المصادر الخارجية للحصول على المواد الأولية؛ - زيادة كمية وقيمة المخزون من المنتجات تامة الصنع.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter

أولاً: المنافسة في القطاع

يشهد مجمع صيدال منافسة كبيرة في السوق التي ينشط فيها، نتيجة تواجد مجموعة من المخابر المحلية والأجنبية التي تقوم بعملية الإنتاج والاستيراد، لكن التهديد الأكبر لا يأتي من المنتجين المحليين، لأن عملهم يقتصر على إنتاج وتسويق منتجات معينة، بل المنافسة الحقيقية تأتي من المستوردين، حيث بلغ عددهم سنة 2007 حوالي 79 مستورداً¹، وترجع أسباب قيامهم بعملية الاستيراد إلى:

1- عملية الاستيراد لا تتطلب إمكانيات استثمارية ضخمة؛

2- ارتفاع معدل المرودية لهذه الاستثمارات؛

¹ Document du Ministère de la Santé de la Population et de la Reforme Hospitalière, Direction de la Pharmacie.

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.

ويواجه مجمع صيدال تهديدا من قبل المؤسسات التي يعقد معها تحالفات إستراتيجية، حيث تبقى منافسة له في السوق خارج نطاق التحالف الإستراتيجي.

ثانيا: الداخلون الجدد

يواجه مجمع صيدال 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 يبلغ عدد المشاريع الاستثمارية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروعا محليا وأجيبيا سنة 2006، 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*، حيث تحصل المجمع، فرع Antibiotic و فرع Biotic على ISO 9002، بينما مركز البحث والتطوير تحصل على ISO 9001، وهذا سنة 2001¹؛

4- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية؛

5- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

* 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.

¹ Rapport de gestion de groupe Sidal 2001.

يعتمد مجمع صيدال في توريداته للمادة الأولية على مصدرين، السوق المحلية والأجنبية، ويمكن توضيح قيمة الواردات ونسبتها في الجدول التالي:

الوحدة: دج
جدول رقم(14): مصادر التمويل لمجمع صيدال

النسبة %	المجموع	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	البيانات
0.24	919182	94013	500434	234735	مشتريات محلية
0.76	2969998	162274	853299	1954425	مشتريات أجنبية
100	3889180	256287	1353733	2279160	المجموع
	100	0.06	0.35	0.59	النسبة %

Source: **rapport de gestion 2009**, p 19.

من خلال الجدول وكما أشرنا سابقا نلاحظ أن ما نسبته 76% من التمويل تأتي من الأسواق الأجنبية، بينما 24% فقط تستورد من السوق المحلي، وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، وتعتبر ألمانيا والهند من أهم موردي مجمع صيدال بنسبة تقدر بـ 22.31%، 19.51% على التوالي، وهذا ما يوضحه الجدول اللاحق.

جدول رقم(15): قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009 الوحدة: مليار دج

النسبة %	قيمة المشتريات	الدولة
22.31	670198862	ألمانيا
19.51	586070281	الهند
13.49	405298878	فرنسا
10.09	303024830	سويسرا
9.19	276147926	إيطاليا
5.05	151704085	الصين
4.51	135368035	بلجيكا
2.77	83264325	تونس
2.62	78767048	اسبانيا
2.89	86916663	الولايات المتحدة الأمريكية
1.61	48243008	التشيك
1.32	39743669	النمسا
1.04	31204237	سلوفاكيا
0.81	24221636	المجر
0.64	19274420	بريطانيا
0.50	14965523	مصر
0.38	11476521	البرتغال
0.08	2342154	السعودية
0.03	928423	فنلندا
0.02	453964	الإمارات العربية
0.01	367583	هولندا
0.00	16927	كوبا
100	2969998916	المجموع

Source: rapport de gestion 2009, p 19.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن

يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في:¹

- 1- تجار الجملة بنسبة 80%؛
- 2- مؤسسة التوزيع بالجملة Digromed بنسبة 7%؛
- 3- الصيدلة المركزية للمستشفيات بنسبة 5%؛
- 4- المستوردون بنسبة 5%؛
- 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، هذا ما يدفعهم للجوء إلى المنتجات الأجنبية الأصلية التي تحقق هوامش ربح مرتفعة.

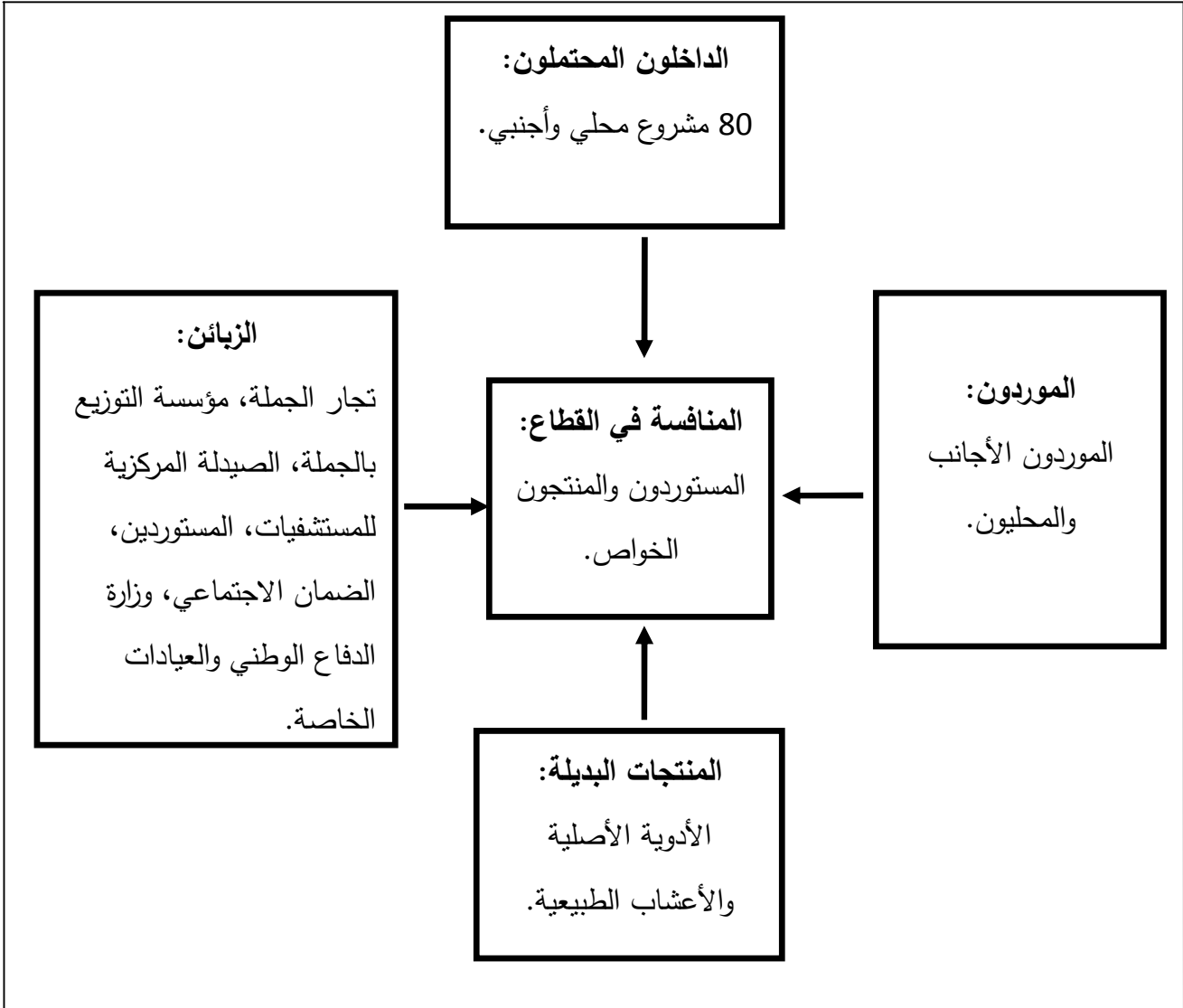
خامسا: منتجات الإحلال

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 اللاحق.

شكل رقم (19): هيكل قطاع صناعة الدواء

¹ Stratégie a long terme 2002- 2011.



المصدر: من إعداد الطالبة بالافتباس من القوى الخمسة لـ Porter، أنظر الفصل الأول ص 36.

مما سبق نستنتج بعض الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع والممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع كمية الواردات من الخارج؛ - اقتصار مجمع صيدال على صناعة الأدوية الجنيسة فقط؛ - المنافسة الأجنبية الشديدة في السوق المحلية؛ - تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجنيسة؛ - صعوبة الحصول على الموارد الأولية والتبعية للخارج في هذا المجال، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية؛ - ازدواجية العلاج بين الطب التقليدي والحديث؛ - إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج بين الحين والآخر. 	<ul style="list-style-type: none"> - إبرام عقود تحالف إستراتيجي مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية؛ - كسب ثقة المخابر الدولية؛ - امتلاك خبرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية؛ - حصول مجمع صيدال على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمعايير الجودة العالمية؛ - ارتفاع عدد المتدخلين في العمليات الشرائية للمنتج الصيدلاني؛ - مكانة مجمع صيدال الهامة على المستوى الدولي؛ - انخفاض أسعار المنتجات الجنيسة؛ - وجود عوائق تحد من دخول منافسين جدد كتكاليف الاستثمار المرتفعة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

أولاً: إستراتيجية 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 حصصاً 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 إستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر العالمية.

ثانيا: إستراتيجية 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 الإستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

شكل رقم(20): الإستراتيجيتين التنافسيتين 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 الطالبة بالاقْتباس من الإستراتيجيات التنافسية لبورتر، أنظر الفصل الأول ص19.

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعتبر التحالفات قرارا استراتيجيا 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: أصول التحالفات الإستراتيجية، تنظيمها وأهدافها

أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعود إستراتيجية 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 أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.¹

ثانياً: تنظيم نشاط التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال مكانة هامة للتحالفات الإستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وأوكل لها القيام بالمهام التالية:

- 1- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار التحالف والتطوير الصناعي؛
- 2- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- 3- تحديد مشاريع التحالف الإستراتيجي؛
- 4- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- 5- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية؛
- 6- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي؛
- 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).

* 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.
¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 317، 318.

إضافة لتلك المهام تقوم مديرية الشراكة والتنمية بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة التحالفات الإستراتيجية.

ثالثا: أهداف التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

يهدف المجمع من خلال تبني إستراتيجية التحالف إلى:¹

- 1- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
- 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.

رابعا: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
¹ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.	

<ul style="list-style-type: none"> - البرنامج إعادة تأهيل جد قيم؛ - برنامج تحالف إستراتيجي جد مهم؛ - صورة جيدة لدى الحلفاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل؛ - مشاريع مشتركة متأخرة؛ - عدم الحصول على مردودية التحالفات الإستراتيجية في الأجل القصير.
--	---

جدول رقم(17): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

Source: Stratégie a long terme 2002-2011.

المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع ومضمون العقود

أولاً: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع

- (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 الإستراتيجي 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.

ثانيا: مضمون عقود التحالف الإستراتيجي¹

(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 التثائية 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، يتمتع 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 الشركة 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.

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

- (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 والخل؛
 - 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 الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

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 مند سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:¹

¹ Rapport de gestion 1999.

(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، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع 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 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، على أن تنطلق 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 صوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج.

باشرت شركة صوميديال 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 - Sidal): 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 أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في سبتمبر 2000.

(6) الشركة المشتركة "تافكو" (Saida - 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، تتخصص شراكة "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 - Sidal)¹: 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 ألحام 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.

¹ Sidal: Synthèse active, 2000, p 10.

(8) المشروع المشترك صيدال - أبولميد Soidal - 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.

(9) المشروع المشترك صيدال - سولوفارم الصيدلاني Soidal - Solupharm Pharmaceutique: تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان¹.

وهناك مشاريع مشتركة كانت قيد الإنجاز لسنة 2007، ولم يتم الانطلاق فيها لحد الآن تتمثل في:²

(1) عقد صيدال - سوميديال (Soidal - Somedial): حيث حصة مجمع صيدال 16.97% وسوميديال 83.03%، وتقدر طاقة الإنتاج 141 مليون دج.

(2) سانوفي - أفنتيس فارما صيدال (S - APS) (Sanofi - Aventis pharma Soidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 127.8 مليون دج.

(3) جوراس فارماسونليكال - صيدال (Joras Pharmacenical - Soidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 36 مليون دج.

(4) فايزر - صيدال مانوفاكنتورينج (Pfizer - Soidal Manufacturing) (PSM): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 273 مليون دج.

والجدول التالي يوضح مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

جدول رقم (18): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	القدرة الإنتاجية 10 ⁶ وحدة بيع	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer Soidal	PSM	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhône Poulenc Soidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000

¹ Rapport de gestion 2004.

² Rapport de gestion 2007.

الثلاثي الرابع لسنة 2000	واد السمار	27	980	SOMEDIAL	GPE Sidal
الثلاثي الأول لسنة 2001	واد عيسى	37	2670	Aldaph	Novo Nordisk- Pierre Fapre- Sidal
السداسي الرابع لسنة 2000	جسر قسنطينة	6	120	Saidar	Dar El Ddawa – Sidal
السداسي الرابع لسنة 2001	الروبية	17	1100	Taphco	Acdima- Spimaco – JPM – Digromed Sidal
غير محدد	شرشال	3	192	Samed	Medacta-Sidal
غير محدد	المدية	.	.	—	Abolmed-Sidal
غير محدد	الطارف	.	.	—	Sidal- Solupharm Pharmaceutique

Rapport de gestion 2004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

Sidal: Synthèse active, 2000

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 أنتيبوتيكال 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- ديكولوجيك (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(19): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar el Dawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram Pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدينة
Solapharm	2004	-	مركب المدينة

Les rapports de gestion 1999, 2004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

وقد أمضى مجمع صيدال سنة 2009 عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع المخابر

الكوبية التالية Pole Scientifique Cubain, Quimefa, Medicuba.¹

كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول اللاحق.

جدول رقم(20): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم(Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Cuba) (Medi cuba)	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم(Ayat Pharm(Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Chine) (Meheco)	1998	03	مركب المدينة
	2003	02	
إيلي ليلي (USA) (Ellililly)	1999	02	مركب المدينة
ألشيم (Italie) (Allchim)	2003	01	.

¹ Rapport de gestion 2009.

.	04	2004	بيوتشنيكا (Tunisi) Biotechnica
.	02	2004	ميغا (Suisse) Mepha

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على **Les rapports de gestion 1999, 2003, 2004**

المطلب الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال

أولاً: نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال

- 1- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62%؛
- 2- الحصول على التكنولوجيا؛
- 3- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية؛
- 4- حصوله على شهادات ISO؛
- 5- تزايد رقم أعماله؛
- 6- التوصل إلى إنتاج الأنسولين، ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Elililly، - Sanofi، Aventis، Novartis وهذا سنة 2007؛
- 7- رفع كفاءة الموارد البشرية؛
- 8- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب؛
- 9- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري؛
- 10- زيادة الصادرات حيث بلغت سنة 2009 قيمة 31599000 دج مقارنة بسنة 2000 والمقدرة 105600 دج؛
- 11- التحكم الجيد في التكنولوجيا؛
- 12- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية؛
- 13- زيادة الترويج والتوزيع السريع للمنتجات؛¹

ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الإستراتيجية

¹ أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 11-2010 (مقابلة شخصية).

- 1- بعد انفتاح السوق الجزائرية 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 الإستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%؛
- 2- اشتداد المنافسة في السوق المحلية؛
- 3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجنبي في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.¹

المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث دراسة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، حيث أن انطلاقة الإنتاج في إطار التحالفات الإستراتيجية كانت في أواخر سنة 1998، وبالتالي تعتبر سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل التحالف الإستراتيجي وبعده.

المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مؤشر الربحية

تتمثل أهم نسب الربحية في:

¹ نفس المرجع السابق.

- 1- هامش الربح التشغيلي = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/رقم الأعمال.
 - 2- هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية/رقم الأعمال.
 - 3- العائد على إجمالي الأصول = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/إجمالي الأصول.
- وسنقوم بدراسة النسب السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 الوحدة: دج

البيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال ³ ₁₀	إجمالي الأصول	هامش الربح التشغيلي	هامش الربح الصافي	العائد على الأصول
1996	585220650	244566280	2960514	2753430498	0.20	0.08	0.21
1997	749148075	397460361	3650550	3125831815	0.20	0.11	0.24
1998	875493134	569006067	4499579	2908864673	0.19	0.13	0.30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1996-1998) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن هامش الربح التشغيلي شبه مستقر على طول الفترة، وهذا ناتج عن نسب الزيادة المتقاربة في كل من الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال، أما هامش الربح الصافي فقد عرف تطورا إيجابيا، يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، حيث ارتفعت بنسب أكبر مقارنة بنسب ارتفاع رقم الأعمال، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا.

أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فيعكس طاقة الاستثمار المستخدمة، فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.30 دينار من الأرباح سنة 1998، ويبقى هذا العائد ضعيفا هو الآخر.

ثانيا: مؤشر التكلفة

تعبر التكلفة عن كل ما له علاقة بالإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تعتبر مؤشر جيد عن التنافسية، لذا سنقوم بدراسة تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال العلاقة التالية: التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج/كمية الإنتاج.

جدول رقم (22): تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998 الوحدة: دج

البيانات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1996	2634242830	72090	36.54	.
1997	3014253221	83613	36.05	-0.013
1998	3439888246	100707	34.16	-0.052

من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-1998)

من الجدول السابق نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى زيادة كمية الإنتاج، حيث بلغت أدنى نسبة لها في سنة 1998 والمقدرة بنسبة 34.16%.

ثالثاً: مؤشر الإنتاجية

نقوم بدراسة الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال من خلال العلاقة التالية: الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة/تكاليف الإنتاج، إنتاجية العمال = القيمة المضافة/عدد العمال على التوالي.

جدول رقم (23): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998 الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1996	1764.823839	2634.242830	0.67	.	2510	0.7	.
1997	2073.680610	3014.253221	0.69	0.03	2471	0.84	0.2
1998	2243.997781	3439.888246	0.65	-0.06	2824	0.79	-0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-1998)

نلاحظ من الجدول السابق تناقص الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج قبل إبرام مجمع صيدال لعقود التحالف الإستراتيجي، نتيجة تزايد تكاليف الإنتاج خلال الفترة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فقد بلغت أدنى قيمة لها سنة 1996 والمقدرة بـ 0.7 دج/عامل، ثم عادت إلى الارتفاع سنة 1997 لتبلغ 0.84 دج/عامل، لتتخفض مجددا سنة 1999 لتبلغ 0.79 دج/عامل، وهذا راجع إلى ضعف الكفاءة والخبرة وعدم التحكم الجيد في التقنية.

رابعاً: مؤشر الحصة السوقية

في محاولة دراسة الحصة السوقية لمجمع صيدال تعذر علينا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن عند مقابلة بعض المسؤولين والأخذ بتصريحاتهم تبين لنا بأن حصة المجمع من السوق المحلي منخفضة قبل إبرامه لعقود التحالف الإستراتيجي، حيث كان يعاني من قلة جودة منتجاته وانخفاض تشكيلتها التي تؤدي به إلى عدم قدرته على تلبية الطلب المتزايد على الأدوية.

المطلب الثاني: قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مؤشر الربحية:

يمكن توضيح نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول اللاحق.

البيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال ³¹⁰	إجمالي الأصول	هامش التشغيل	هامش الربح الصافي	العائد على إجمالي الأصول
1999	242991921	721774513	4630438	10440365457	0.05	0.16	0.02
2000	615559987	271109220	4139512	4347842779	0.15	0.07	0.14
2001	755465767	379810901	5190671	4597780926	0.15	0.07	0.16
2002	566394100	187339238	5692414	5562701926	0.10	0.03	0.10
2003	1032401846	482290897	6003661	6225742197	0.17	0.08	0.17
2004	1311453988	456231457	6466188	6882486919	0.20	0.07	0.19
2005	864953730	430555200	6596274	8102905174	0.13	0.07	0.11

0.15	0.08	0.18	7888778386	6942750	547483833	1219665503	2006
0.18	0.11	0.18	7999112009	7735448	872149771	1411993594	2007
0.23	0.14	0.21	8799940912	9692772	1346638302	2006878681	2008
0.47	0.27	0.37	7627745797	9513290	2560637476	3559136076	2009

جدول رقم (24): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009 الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1999-2009)

من الجدول السابق نلاحظ تزايد هامش الربح التشغيلي خلال الفترة ما عدا سنة 2002 و 2005، حيث شهدت هذه النسبة تراجعاً قدر بنسبة 0.10%، 0.13% على التوالي، وهذا راجع إلى تناقص الأرباح قبل الفوائد والضرائب.

أما بالنسبة لهامش الربح الصافي فقد شهد تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى التذبذب في الأرباح بعد الضرائب.

أما العائد على إجمالي الأصول فقد عرف تزايداً خلال فترة الدراسة ما عدا سنة 2002 و 2005، حيث كان هناك انخفاضاً في هذا العائد.

ثانياً: مؤشر التكلفة

تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية موضح في الجدول

التالي:

جدول رقم(25): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999- 2009

البيانات	تكاليف الإنتاج دج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1999	3930132084	110313	35.63	.
2000	3924733024	97287	40.34	0.13
2001	4792804900	112509	42.60	0.06

0.02	43.50	121111	5268125696	2002
-0.0004	43.48	124371	5407765757	2003
0.09	47.34	126517	5989317641	2004
0.07	50.66	115897	5871236461	2005
-0.007	50.32	122344	6156488334	2006
-0.019	49.38	135141	6673922040	2007
0.22	60.18	133025	8005779310	2008
-0.36	38.30	139988	5361621214	2009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن هناك تزايد في التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء الأجانب، لكن شهدت هذه النسبة انخفاضا حادا سنة 2009 راجع إلى الانخفاض الواضح في تكاليف الإنتاج.

ثالثا: مؤشر الإنتاجية

بعد التحالفات الإستراتيجية زادت كل من القيمة المضافة، تكاليف الإنتاج وعدد العمال، وسنحاول معرفة تأثير هذه الزيادة على كل من الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال في الجدول اللاحق.

جدول رقم (26): تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999 - 2009 الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1999	2471.852233	3930.132084	0.63		3046	0.81	
2000	818867.2300	3924.733024	0.59	-0.06	3210	0.72	-0.11
2001	2662.059605	4792.804900	0.56	-0.05	3412	0.78	0.08

0.03	0.8	3563	-0.03	0.54	5268.125696	2837.225055	2002
0.12	0.9	3706	0.15	0.62	5407.765757	3339.164435	2003
0.12	1.01	3917	0.06	0.66	5989.317641	3979.032396	2004
-0.11	0.9	4104	-0.05	0.63	5871.236461	3707.637469	2005
0.12	1.008	4243	0.11	0.7	6156.488334	4279.436814	2006
0.10	1.11	4363	0.04	0.73	6673.922040	4871.616363	2007
0.25	1.39	4470	0.07	0.78	8005.779310	6220.523630	2008
0.24	1.72	4559	0.87	1.46	5361.621214	7855.445923	2009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول السابق أن الإنتاجية الكلية للعوامل شهدت تذبذبا بين الزيادة والنقصان خلال الفترة 1999 - 2005، بينما في الفترة 2006 - 2009 شهدت زيادة ملحوظة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فهي في تزايد، حيث بلغت 1.72 دج/عامل سنة 2009 بمعدل نمو 24%، وهذا راجع إلى تزايد القيمة المضافة حيث بلغت 7855445923 دج سنة 2009، نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد والتحكم الجيد فيها.

رابعا: مؤشر الحصة السوقية

في محاولة دراستنا لمؤشر الحصة السوقية للمجمع خلال الفترة 1999-2009 تعذر علينا أيضا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن تنافسيته تبقى ضعيفة بسبب المنافسة الشديدة للمنتجات الأجنبية الأصلية، وزيادة حجم الواردات من الأدوية ومنافسة القطاع الخاص له، حيث أن نسبة تغطيته للسوق المحلي 23% سنة 2009 (مرتفعة مقارنة بالفترة التي تسبق التحالفات الإستراتيجية)، وهي نسبة ضعيفة برغم من إبرامه للعديد من عقود التحالفات الإستراتيجية سعيا منه لرفع هذه النسبة، أما حصته من السوق العالمي فبلغت 0.015% سنة 2006.

المطلب الثالث: مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها

أولاً: بالنسبة لمؤشر الربحية

نلاحظ أن هناك انخفاض في نسبي الربحية لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية إلى غاية سنة 2007، بينما خلال السنتين 2008 و 2009 كان هناك ارتفاع في هاته النسبتين مقارنة بكامل الفترة. أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فهو أيضا شهد انخفاضا خلال الفترة 1999-2008 مقارنة بالفترة 1996-1998، وذلك راجع إلى تزايد مجموع الأصول بسبب توسع احتياجات الاستغلال، ثم ارتفع خلال سنة 2009 نتيجة تناقص قيمة الأصول ليلبلغ 0.47 دج من الربح عن كل دينار مستثمر.

ثانياً: بالنسبة لمؤشر التكاليف

نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعا خلال فترة ما بعد التحالفات الإستراتيجية لتبلغ أعلى نسبة لها سنة 2008 والمقدرة بـ 60.18%، وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف العمال وما صاحبه من ارتفاع في تكاليف التكوين والأجور، وإلى زيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة بسبب عقود التحالف الإستراتيجي، لكن هذه النسبة شهدت انخفاضا خلال سنة 2009 راجع إلى التحكم الجيد في التكنولوجيا المستخدمة وزيادة كمية الإنتاج.

ثالثاً: بالنسبة لمؤشر الإنتاجية

هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1999-2005 مقارنة بفترة ما قبل التحالف الإستراتيجي، وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة أو الشراكة المختلطة، بينما خلال الفترة 2006-2009 نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالتحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فلم تشهد انخفاضا بعد التحالفات الإستراتيجية، وكانت هناك زيادة ملحوظة ابتداء من سنة 2003، بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب، نتيجة زيادة الاحتكاك بهم.

رابعاً: بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية

هناك ارتفاع في نسبة الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلية بعد التحالفات الإستراتيجية، لكنها تبقى ضعيفة ويبقى غير قادر على الاحتفاظ بها رغم ريادته للسوق المحلي، وهو يسعى دائما إلى توسيع حصته السوقية المحلية والعالمية.

ومن خلال إجراء مقارنة لهذه المؤشرات خلال الفترتين نلاحظ تحسن وضعية مجمع صيدال، حيث استطاع من خلال عقود التحالفات الإستراتيجية أن يوسع من تشكيلة منتجاته، يزيد من مبيعاته، يوسع من حصته السوقية وبالتالي يحسن من وضعيته التنافسية.

خلاصة:

يحتل مجمع صيدال المرتبة الأولى على المستوى الوطني، إذ يغطي 23% من الإنتاج، ويسعى إلى تلبية 50% من احتياجات السوق، ولتحقيق الهدف المرغوب لجأ إلى خيار التحالف الإستراتيجي، حيث حاولنا في هذا الفصل معرفة واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، إذ بدأنا بنشأته، المراحل التي مر بها والهيكل التنظيمي له، لننتقل إلى دراسة مختلف تطورات بعض الأنشطة كالمبيعات، الإنتاج، التصدير والموارد البشرية.

أما الجزء الثاني فحاولنا فيه تحليل البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف للمجمع، وكذا تحليل البيئة الخارجية من خلال معرفة القوى المؤثرة على تنافسيته، واستنتجنا بعد ذلك مختلف الفرص والتهديدات التي يواجهها، ولتحقيق مجمع صيدال لميزة تنافسية ينبغي عليه إتباع إحدى الإستراتيجيتين التاليتين التركيز أو السيطرة بالتكاليف.

أما الجزء الثالث فجاء حول التحالفات الإستراتيجية داخل المجمع من نشأتها إلى تنظيمها، من خلال إنشاء مديرية خاصة بها، لها مجموعة من المهام، وكذلك الأهداف التي يسعى المجمع إلى تحقيقها من خلال تنبيه لهذه الإستراتيجية، ومراحل إقامة عقد التحالف الإستراتيجي، ومضمون هذه العقود بالإضافة إلى أشكال التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في المشاريع المشتركة والتحالفات المتكاملة، ونتائجها على المجمع ومخاطرها.

أما الجزء الأخير فمنا فيه بدراسة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، ورغم الجهود المبذولة في إطار التحالفات الإستراتيجية تبقى تنافسية مجمع صيدال ضعيفة خاصة على المستوى الدولي نتيجة الاعتماد الكبير على الواردات الأجنبية.

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 الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولية ليس كالعمل في السوق المحلية، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات قبل اقتحام هذه الأسواق والمتمثلة في التعرف على البيئة العالمية، تحديد الأسواق العالمية وتوجهاتها على المديين المتوسط والبعيد، تحديد الفرص المتاحة، تحديد طريقة الدخول واختيار توقيت الدخول.

وقد لجأت المؤسسات إلى إتباع أحد البدائل المتاحة أمامها، والتي تساعدها على مواجهة هذه التحديات والتحولت منها التحالفات الإستراتيجية 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 وتوسيع الحصة السوقية.

ووعيا بأهمية الدخول في مثل هذه التحالفات الإستراتيجية، قام مجمع صيدال بإبرام مجموعة من العقود مع العديد من المؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية من أجل بلوغ أهدافه، حيث نجاح هذا القرار يعتمد على حسن اختيار الحلفاء، كفاءتهم التكنولوجية، خبرتهم التسييرية والتنظيمية.

لقد كان للتحالفات الإستراتيجية أثر على خلق صورة حسنة للمجمع، من خلال تحسين جودة منتجاته، تقديمها بأسعار مناسبة، تغطية واسعة للسوق، زيادة رقم الأعمال والقيام بالتصدير للأسواق الخارجية.

ومن خلال التعرض لكل من المنافسة، التنافسية الصناعية، الميزة التنافسية الصناعية، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الصناعية بالتطبيق على مجمع صيدال، تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من خلال خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، تحقيق التميز، أو كلاهما يمكنها من رفع تنافسياتها؛
- 2- تقوم المؤسسات بإجراء دراسات للأسواق المستهدفة قبل اتخاذ قرار الدخول إليها؛
- 3- إن دخول المؤسسات إلى الأسواق العالمية يستوجب عليها إتباع إحدى إستراتيجيات التوسع والنمو؛
- 4- إن التحالفات الإستراتيجية تعتبر من بين طرق الدخول إلى الأسواق العالمية، وهي عادة تتم بين طرفين متباينين في القوة، طرف يملك قوة وطرف يملك سوق، كما تعتبر وسيلة لمواجهة المنافسة وتقليلها، واستبدالها بعلاقات تعاونية من أجل تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة؛
- 5- تختلف أشكال التحالفات الإستراتيجية حسب الهدف المرغوب الوصول إليه، ولها آثار ايجابية وسلبية، فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والحصول على التكنولوجيا الضرورية، لكن من جهة أخرى قد تؤدي إلى استغلال أحد الحلفاء لإمكانيات الأطراف الأخرى؛
- 6- تؤثر التحالفات الإستراتيجية على هيكل الصناعة من خلال تقليص عدد المنافسين؛
- 7- تساهم التحالفات الإستراتيجية 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؛
- 8- تؤثر التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، رفع الأرباح، زيادة الإنتاجية ورفع الحصة السوقية.

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 سلبا على مجمع صيدال بصفة خاصة والصناعة الدوائية بصفة عامة؛
- 4- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الإستراتيجية، حيث أبرم العديد منها، نظرا لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الحلفاء، سعيا منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده إلى الأسواق الأجنبية؛

5- إن أثر التحالفات الإستراتيجية على تنافسية مجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل؛

6- رغم تكثيف عقود التحالفات الإستراتيجية من طرف مجمع صيدال، إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المنتجات الأجنبية.

اختبار صحة الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تغير الظروف الاقتصادية يحتم على المؤسسات التواجد في الأسواق العالمية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة وذلك من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول، حيث تم استعراض أهم الأحداث والتغيرات التي لها أثر كبير على توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية، فمن نتائج العولمة الاقتصادية زيادة المنافسة التي جعلت بقاء المؤسسة واستمرارها ليس مرهون بتمركزها داخل السوق المحلية، بل يجب عليها التواجد في الأسواق العالمية، ومواجهة المنافسة بالتركيز على عمليات ونظم التسويق الحديثة، التركيز على الجودة، التنافس بالوقت والعمل على وضع استراتيجيات للتنافس من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يعتبر التحالف إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وبلوغ الأسواق الدولية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أن صمود المؤسسات في وجه المنافسة يتم عن طريق إتباع استراتيجيات تسمح لها بذلك، منها التحالفات الإستراتيجية، حيث تجنب الصراعات بين المؤسسات وتساهم في خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها ورفع تنافسيتها، كما تسمح لها ببلوغ الأسواق الدولية نتيجة تصدير منتجاتها لهذه الأسواق من طرف الحلفاء.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين التحالفات الإستراتيجية ومؤشرات التنافسية داخل مجمع صيدال.

هذه الفرضية تعتبر صحيحة على المدى الطويل، فالفترة التي تلي التحالف مباشرة (الفترة قصيرة الأجل) يكون هناك أثر سلبي لهذه الإستراتيجية على جميع المؤشرات (التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية)، ويرجع السبب إلى وجود انفصال في إمكانيات الحلفاء، طريقة العمل، عدم اندماج القوى

العاملة مع بعضها، عدم التأقلم مع بيئة العمل الجديدة...الخ، لكن مع مرور الوقت يكون هناك اندماج بين الحلفاء يؤثر تأثيرا ايجابيا على المؤشرات السابقة.

التوصيات:

انطلاقا 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 إستراتيجية التمييز؛
- 3- العمل على تطوير الإستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة المحلية والأجنبية، وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسات ميدانية لبيان احتياجات السوق المحلية 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 الإستراتيجي من أجل إنتاج الأصناف العلاجية التي يغيب المجمع فيها وتخصيص نسبة من المبيعات لهذه الأنشطة؛
- 5- تدعيم الدولة لقطاع صناعة الدواء وتشجيع الصناعة المحلية من أجل تقليل الواردات؛
- 6- يجب على مجمع صيدال إتباع طرق أخرى للدخول إلى الأسواق الخارجية كالاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر من أجل التقرب أكثر إلى المستهلك؛
- 7- يجب على مجمع صيدال تقييم مشاريع التحالف الإستراتيجي قبل الانطلاق فيها، فغالبا ما تسعى الأطراف الأجنبية إلى تحقيق مصالحها الخاصة دون مراعاة مصالح الطرف المحلي؛
- 8- تكثيف عمليات التحالف الإستراتيجي لدى المجمع للخروج من المنافسة إلى التعاون، ومحاولة الدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق، وتشجيع التحالفات الإستراتيجية في مجال تكوين وتدريب اليد العاملة؛
- 9- وضع حوافز للاستثمارات في مجال صناعة الدواء.

الآفاق:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا والمتمثلة في تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية بالتطبيق على مجمع صيدال، تبينت لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل الصناعة.
- تأثير التحالفات الإستراتيجية على ربحية المؤسسة الصناعية.
- تأثير هيكل قطاع صناعة الدواء في الجزائر على الأداء.
- تطور أشكال التحالفات الإستراتيجية إلى التعاون التنافسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (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 والخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999.
- 4- إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007.
- 5- ايديوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999.
- 6- 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.
- 7- توماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 8- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 9- حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
- 10- رديم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 11- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 12- روبرت- بيس- ديفيد- لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008.

- 13- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
- 14- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 16- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل -، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
- 17- صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 19- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 20- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
- 21- عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 22- عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد نشر، 2004.
- 23- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 24- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- علي يوسف خليفة، أحمد زويير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000.
- 26- عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

- 27- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 28- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996.
- 29- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999.
- 30- فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 31- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 32- فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 34- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 35- مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 36- منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 37- نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 38- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007.
- 39- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

II. الرسائل والأطروحات:

- 1- بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2003/2004.
- 2- بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2009.

- 3- بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 4- بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007.
- 5- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 6- دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.
- 7 زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 8- سليمان نورة، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
- 9- سملاي يحضية، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 10- شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002.
- 11- طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 12- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
- 13- عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للصناعة وفقا لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423هـ .

- 14- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 15- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 16- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 17- منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- 18- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002.

III. المطبوعات:

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 (غير منشورة).

IV. المداخلات:

- 1- أحمد علاش، الزين منصورى، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمنظمات 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 الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة باجي مختار، عنابة، 11-12 نوفمبر 2008.
- 3- أمال عياري ورجب نصيب، الإستراتيجيات 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- براهيمي 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 الإستراتيجي 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 الإستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية، المنتدى الرابع للمؤسسات بعنوان "التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، عنابة، 2008.
- 7- 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.
- 8- 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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 9- سليمان درمان، الإستراتيجيات 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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 10- عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 11- عبد الرزاق بن حبيب، الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22 ماي 2002.

- 12- قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010 .
- 13- 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 .
- 14- كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003.
- 15- محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
- 16- 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.
- 17- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

VI.المجلات:

- 1- احمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال الدولية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997.
- 2- رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون، 2009.
- 3- زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3.
- 4- فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2009.

5- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003.

VII. الوثائق:

1- وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

IX. المقابلات:

1- أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 18-11-2010 (مقابلة شخصية).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. 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- Bernard Garrette et Pierre Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3^{ème} tirage, Paris, 1996.
- 4- Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition economica, Paris, 1996.
- 5- Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, Groupe de Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008.
- 6- Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995.
- 7- Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires friboug, Suisse, 1991.
- 8- Jean – Louis Levet, **L'économie industrielle en évolution**, ed economica, Paris, 2004.
- 9- Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998.
- 10- Jean-Marie Chevalier, **Industrie**, Encyclopédie économique.

- 11- Jean Pierre Angelier, **économie industrielle**, office des publications universitaires, Alger, 1993.
- 12- Jouy- en- Josas, **strategor politique général de l'entreprise , stratégie, structure, décision**, identité, Paris, 1997.
- 13- Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie**, Edition Economica, Paris, 1982.
- 14- Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1989.
- 15- Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- 16- Mokhtar Amani, **Micro Economie**, centre de publication universitaire, Tunis, 2003.

II. المدخلات:

- 1-Alouni Aoemur 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.
- 2-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.

III. الوثائق:

- 1-**Document du Ministère de la Santé de la Population et de la Reforme Hospitalière**, Direction de la Pharmacie.
- 2-Groupe Sidal: **Nos performances au service de la santé**.
- 3-**Les rapports de gestion de groupe Sidal (1996-2009)**.
- 4-**Note d'information**, Sidal, 1999.
- 5-Sidal: **Synthèse active**, 2000.
- 6-**Stratégie a long terme 2002- 2011**.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 1- [http: etudiantdz.com /vb /t 1870.html](http://etudiantdz.com/vb/t/1870.html)
- 2- www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114
- 3- www.Sidalgroup.dz
- 4- iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/vbv.doc

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر

بسكرة



تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي.

إشراف الدكتور:

بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

محبوب فاطمة

لجنة المناقشة:

السنة الجامعية 2010/2009

قال الله تعالى:

(و قل رب ادخني مدخل صدق واخرجني مخرج صدق

واجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا)

[الإسراء:80]

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.
إلى جدتي الغالية رحمها الله.
إلى إختوتي الأعزاء وأخص بالذكر الهادي وكمال اللذان كان لهما
الفضل الكبير والكبير جدا في انجاز هذه المذكرة فجزاهما الله عني كل
خير.

شكر

الحمد والشكر أولاً وآخرًا لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد لله كثيرًا يوافي نعمه و يكافئ مزيده.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكثير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم معي في تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر :

الدكتور بن بريكة عبد الوهاب تقديرًا لما قدمه لي من مساعدة وتوجيهات طوال فترة البحث فجزاه الله عني كل خير. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذة جامعة محمد خيضر الذين قدموا لي يد العون والمساعدة.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع عمال مجمع صيدال على ما قدموه من مساعدة وتسهيل لهذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة أو الدعوة الصادقة.

محبوب فاطمة

ملخص:

نتيجة التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة برزت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات كشكل من أشكال التعاون وكبديل عن المنافسة، وتتحصر الدوافع الأساسية لتبني هذه الإستراتيجية في ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير، توفير الاحتياجات من الموارد والمهارات، تقليل تكاليف الصفقة، تقليل حالة عدم اليقين واختراق الأسواق الأجنبية.

تستخدم التحالفات الإستراتيجية من أجل كسب ميزات تنافسية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون، نتيجة تكاثف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف، وكذا رفع تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية، إضافة إلى أنها تؤثر 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 لإستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة المفروضة عليه وتنويع تشكيلة منتجاته، ورفع كفاءته وتنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، الشراكة، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، مجمع صيدال.

Résumé:

En conséquence des changements mondiaux et de l'augmentation de la concurrence, il apparut des alliances stratégiques entre les sociétés comme forme de coopération qui remplace la concurrence. Les causes de cette stratégie peuvent se résumer dans l'apparition et la croissance du phénomène de la mondialisation, l'augmentation des frais de la technologie, de la recherche et du développement, la disponibilité des ressources et des compétences, la diminution des frais du marché, la diminution de la situation d'invisibilité et la pénétration dans les marchés étrangers.

Les alliances stratégiques sont utilisés pour acquérir des caractères compétitifs à travers la création d'une valeur ajoutés plus importante au producteur coopérateur, en conséquences de l'union des efforts, des expériences et des ressources de l'alliance , ainsi l'augmentation de la compétitivité de la société à travers l'influence sur les frais bénéfiques, la productivité et la part au marché, cela aussi sur la forme de la concurrence dans le marché et l'infrastructure de l'industrie à travers l'augmentation du degré de concentration.

Le groupe Sidal de l'industrie des médicaments et considéré l'une des société industrielle qui a réussi à s'intégrer dans le système de changements et de développements mondiaux. Cela est du et l'adoption de la stratégie des coopérations avec les plus grandes laboratoires et les plus connus mondialement, et qui s'est diversifiée entre le partenariat mixte et les alliances complémentaires, cela pour faire face à la grande concurrence. Donc il doit diversifier sa gamme de produits, augmenter sa compétitivité sur le plan local, régional et mondial.

Mots clés: les alliances stratégiques, le partenariat, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, la concurrence, le groupe Sidal.

الفهرس

خطة البحث:

مقدمة..... أ - هـ

50-1.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة
3.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة
3.....	أولاً: تعريف المنافسة
4.....	ثانياً: خصائص المنافسة
5.....	المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعها
5.....	أولاً: تحليل المنافسة
7.....	ثانياً: مستويات المنافسة
8.....	ثالثاً: أنواع المنافسة
8.....	المطلب الثالث: أنواع هياكل المنافسة
8.....	أولاً: المنافسة التامة
9.....	ثانياً: احتكار القلة
10.....	ثالثاً: المنافسة الاحتكارية
10.....	رابعاً: الاحتكار التام
12.....	المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية
12.....	المطلب الأول: تعريف التنافسية الصناعية، أهميتها وأنواعها
12.....	أولاً: تعريف التنافسية الصناعية
13.....	ثانياً: أهمية التنافسية الصناعية
13.....	ثالثاً: أنواع التنافسية الصناعية
14.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية الصناعية
14.....	أولاً: على مستوى المؤسسة الصناعية
15.....	ثانياً: على مستوى القطاع
15.....	ثالثاً: على مستوى الدولة
16.....	المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها
16.....	أولاً: تعريف الميزة التنافسية الصناعية

17.....	ثانيا: مصادر الميزة التنافسية الصناعية.....
18.....	ثالثا: تحليل سلسلة القيمة.....
20.....	المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية.....
20.....	أولا: استراتيجيات M.Porter للميزة التنافسية الصناعية.....
25.....	ثانيا: التحالف إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الصناعية.....
25.....	المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع.....
25.....	المطلب الأول: نموذج الاقتصاد الصناعي.....
25.....	أولا: تعريف الاقتصاد الصناعي.....
26.....	ثانيا: تطور الاقتصاد الصناعي.....
27.....	ثالثا: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء).....
31.....	المطلب الثاني: تحليل هيكل القطاع وفق نموذج القوى الخمسة لـ Porter.....
31.....	أولا: دخول منافسين جدد للقطاع.....
32.....	ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن.....
33.....	ثالثا: القوة التفاوضية للموردين.....
33.....	رابعا: تهديد المنتجات البديلة.....
34.....	خامسا: التنافس على المركز السوقي.....
36.....	المطلب الثالث: نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس.....
40.....	المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم المنافسة العالمية.....
40.....	أولا: تعريف المنافسة العالمية.....
41.....	ثانيا: أبعاد المنافسة العالمية.....
42.....	المطلب الثاني: الدخول إلى الأسواق العالمية.....
42.....	أولا: أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية.....
43.....	ثانيا: الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق العالمية.....
44.....	ثالثا: اختيار الأسواق العالمية.....
45.....	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطرق الدخول إلى الأسواق العالمية.....
45.....	أولا: الخيارات الإستراتيجية.....

48.....	ثانيا: طرق دخول الأسواق العالمية.....
50.....	خلاصة.....
96-51.....	الفصل الثاني: التحالفات إستراتيجية للاندماج في الاقتصاد العالمي.....
52	تمهيد.....
53.....	المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية.....
53.....	المطلب الأول: تعريف التحالف الإستراتيجي، خصائصه وأسبابه.....
53.....	أولا: تعريف التحالف الإستراتيجي.....
55.....	ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية.....
56.....	ثالثا: دوافع التحالفات الإستراتيجية.....
57.....	المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية.....
57.....	أولا: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي.....
58.....	ثانيا: مرحلة التعرف أو التقارب.....
59.....	ثالثا: مرحلة المفاوضات.....
60.....	رابعا: مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الإستراتيجي (عقد التحالف).....
60.....	خامسا: مرحلة البدء في انطلاق المشروع
61.....	سادسا: مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي.....
62.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي.....
62.....	أولا: نظرية الألعاب.....
63.....	ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات.....
64.....	ثالثا: نظرية الوكالة.....
65.....	المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.....
67.....	المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة.....
67.....	أولا: التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires.....
69.....	ثانيا: تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co- intégration.....
70.....	ثالثا: تحالفات شبه التركيز Alliances de pseudo-concentration.....
73.....	المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة.....

73.....	أولاً: الشراكات المختلطة Les joints ventures de multinationalisation
74.....	ثانياً: الشراكة العمودية Le partenariat verticale
76.....	ثالثاً: الاتفاقيات ما بين القطاعات Les accords inter – sectoriels
76	المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها
77.....	المطلب الأول: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها
77.....	أولاً: أغراض التحالفات الإستراتيجية
78.....	ثانياً: مخاطر التحالفات الإستراتيجية
80.....	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية
82.....	المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الإستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتمييزها
82.....	أولاً: تفعيل التحالفات الإستراتيجية
84.....	ثانياً: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف الإستراتيجي
85.....	المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهماتها في تعزيز الميزة التنافسية
85.....	المطلب الأول: نتائج التحالفات الإستراتيجية
85.....	أولاً: نتائج الشراكة للمؤسسات غير المتنافسة
87.....	ثانياً: نتائج التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات المتنافسة
89.....	المطلب الثاني: تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق
90.....	المطلب الثالث: تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية
93.....	المطلب الرابع: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة
93.....	أولاً: خفض التكاليف
94.....	ثانياً: زيادة الأرباح
94.....	ثالثاً: زيادة الحصة السوقية
95.....	رابعاً: تحسين مستوى الإنتاجية
96.....	خلاصة
147-97.....	الفصل الثالث: واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية
98.....	تمهيد
99.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال
99.....	المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

99.....	أولاً: نشأة مجمع صيدال.....
100.....	ثانياً: أهداف مجمع صيدال.....
101.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....
102.....	أولاً: الإدارة العليا.....
103.....	ثانياً: الفروع.....
104.....	ثالثاً: مركز البحث والتطوير CRD.....
105.....	رابعاً: الوحدات التجارية.....
105.....	خامساً: المديریات.....
106.....	المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال.....
106.....	أولاً: تطور مبيعات مجمع صيدال.....
107.....	ثانياً: تطور إنتاج مجمع صيدال.....
109.....	ثالثاً: تطور صادرات مجمع صيدال.....
110.....	رابعاً: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال.....
111.....	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال.....
111.....	المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال.....
111.....	أولاً: الأنشطة الرئيسية.....
115.....	ثانياً: الأنشطة الداعمة.....
118.....	المطلب الثاني: تحليل هيكل قطاع صناعة الدواء حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter.....
118.....	أولاً: المنافسة في القطاع.....
119.....	ثانياً: الداخلون الجدد.....
120.....	ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين.....
122.....	رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن.....
122.....	خامساً: منتجات الإحلال.....
124.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال.....
124.....	أولاً: إستراتيجية التركيز.....
125.....	ثانياً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.....
126.....	المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.....

126.....	المطلب الأول: أصول التحالفات الإستراتيجية، تنظيمها وأهدافها.
126.....	أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
126.....	ثانياً: تنظيم نشاط التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
127.....	ثالثاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال.
128.....	رابعاً: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية.
128.....	المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع ومضمون العقود.
128.....	أولاً: مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع.
129.....	ثانياً: مضمون عقود التحالف الإستراتيجي.
131.....	المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال.
131.....	أولاً: عقود الشراكة المختلطة.
135.....	ثانياً: عقود التحالفات المتكاملة.
137.....	المطلب الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال.
137.....	أولاً: نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال.
138.....	ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الإستراتيجية.
139.....	المبحث الرابع: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.
139.....	المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية.
139.....	أولاً: مؤشر الربحية.
140.....	ثانياً: مؤشر التكلفة.
140.....	ثالثاً: مؤشر الإنتاجية.
141.....	رابعاً: مؤشر الحصة السوقية.
141.....	المطلب الثاني: قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية.
141.....	أولاً: مؤشر الربحية.
143.....	ثانياً: مؤشر التكلفة.
143.....	ثالثاً: مؤشر الإنتاجية.
145.....	رابعاً: مؤشر الحصة السوقية.
145.....	المطلب الثالث: مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها.
145.....	أولاً: بالنسبة لمؤشر الربحية.

145.....	ثانيا: بالنسبة لمؤشر التكاليف.....
146.....	ثالثا: بالنسبة لمؤشر الإنتاجية.....
146.....	رابعا: بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية.....
147.....	خلاصة.....
153-148.....	الخاتمة.....
164-154.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
--------	--------------	-------

11	أنواع هياكل المنافسة	01
39	تأثير سياسات الحكومة على قوى التنافس الخمسة	02
72	أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	03
87	نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	04
91	عناصر تحقيق الميزة التنافسية	05
106	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	06
108	تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	07
109	تطور نسبة رقم الأعمال التصديري مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	08
110	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	09
112	مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 1996-2009	10
116	قدرات التمويل للمجمع	11
117	نسبة الاستقلال المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2009	12
118	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال	13
120	مصادر التمويل لمجمع صيدال	14
121	قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول	15
124	الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال	16
128	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال	17
134	عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال	18
136	عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال	19
137	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال	20
139	تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	21
140	تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	22
141	تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	23
142	تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	24
143	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	25
144	تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	26

ثانياً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلسلة القيمة	19

21	الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter	02
30	نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)	03
36	تحليل هيكل الصناعة	04
37	نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة	05
46	الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية	06
54	التحالف الإستراتيجي	07
61	مراحل التحالفات الإستراتيجية	08
66	أصناف التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات	09
67	أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة	10
68	التحالفات المتكاملة	11
69	تحالفات التكامل المشترك	12
71	تحالفات شبه التركيز	13
73	الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	14
75	تطور علاقة الشراكة العمودية	15
92	نموذج غياب التحالف الإستراتيجي ونقص القيمة المضافة	16
92	نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة	17
101	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	18
123	هيكل قطاع صناعة الدواء	19
125	الإستراتيجيتين التنافسيين لمجمع صيدال	20