



الموضوع

دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال

منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

هاني نوال

إعداد الطالب(ة):

رحماني روى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	أد/ رابح خوني	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ هاني نوال	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ خير الدين جمعة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019



الموضوع

دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في
المؤسسة
دراسة حالة مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

هاني نوال

إعداد الطالب(ة):

رحماني رؤى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أد/ رابح خوني	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ هاني نوال	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ خير الدين جمعة	أستاذ محاضرا	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿1﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ ﴿2﴾ إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿3﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ
﴿4﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿5﴾

صدق الله العظيم

(سورة العلق الآيات 1.2.3.4.5)

شكر و عرفان

أتوجه بالشكر و الحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة و الصبر على

مواصلة هذا العمل و إتمامه

كما أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى

الدكتورة نوال هاني مشرفتي الفاضلة التي رعت هذا البحث

فكانت لي نعم المعلمة الناصحة فما بذلت عليا بتوجيهاتها القيمة و

الناقعة فلما عليا دين سأبقي عاجزة عن أدائه

إلى الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بقبولهم مناقشة هذه

المذكرة و تبیین أخطائها و إستكمال نقائصها

و صل الله و سلم و بارك و أنعم على نبينا محمد و على آله و صحبه

أجمعين و الحمد لله رب العالمين.

رحماني رؤى

إهداء

إلى التي يفيض قلبها رحمة وحنانا ... و أدين لها بكل عمري ...

أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعذب و عمل وكد من أجل أن أرتاح و يوفر لي كل

أسباب الراحة ... أبي العزيز أبقاه الله لي سندا

إلى اللذين أجلم أفكارى و بددوا حجب الظلمة في نفسي ...

أساتذتي و معلمي ... أهدي لكم هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة باللغة العربية:

نتيجة التغيرات العالمية و تزايد حدة المنافسة و زيادة عمليات التكتلات و مظاهر التعاون بجانب التطورات التكنولوجية التي تتسم بالسرعة، أصبح من الضروري على المؤسسات من مواكبة هذه التغيرات وذلك من خلال إتباعها مجموعة من الإستراتيجيات التي تسمح لها بتعزيز كفاءة المورد البشري قصد حفاظها على المركز التنافسي في السوق و الذي يساعدها على الإستمرارية و البقاء من جهة و توسيع نطاقها من جهة أخرى من بين هذه الإستراتيجيات نجد التحالفات و التي تسمى بمعنى آخر بالتعاون التنافسي.

يعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية و محل الدراسة من المؤسسات التي تبنت إستراتيجية التحالف مع عدة مخابر و شركات رائدة في نفس مجال الصناعة بهدف رفع تنافسيته فقمنا بدورنا بدراسة مؤشرات الميزة التنافسية داخل المجمع خلال فترة (2010 – 2019) من أجل إثبات أن للتحالفات الإستراتيجية دور فعال على الميزة التنافسية للمجمع.

الكلمات المفتاحية:

التحالفات الإستراتيجية، المنافسة، تنافسية المؤسسة، مجمع صيدال

Summary of the study in English:

As a result of global changes, increased competition, increased clustering processes, and aspects of cooperation, as well as rapid technological developments, it has become necessary for institutions to keep pace with these changes by following a set of strategies that allow them to enhance the efficiency of the human resource in order to maintain its competitive position in The market, which helps it to continue and survive on the one hand, and expand its scope on the other hand, among these strategies we find alliances, which are called in other words, competitive cooperation.

The Soidal Complex for the Algerian pharmaceutical industry, which is the subject of study, is one of the institutions that adopted the strategy of alliance with several laboratories and leading companies in the same field of industry in order to raise their competitiveness, so we in turn studied the indicators of competitive advantage within the complex during the period (2010–2019) in order to prove that strategic alliances have a role Effective on the competitive advantage of the complex.

key words:

Strategic alliances, competition, enterprise competitiveness, Soidal complex

خطة البحث

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
IV	خطة البحث
VII	قائمة الجداول و الأشكال
أ-ز	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام للتحالفات الإستراتيجية
03	المطلب الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية
07	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التحالف الإستراتيجي
08	المطلب الثالث: مراحل التحالفات الإستراتيجية
14	المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية
14	المطلب الأول: أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة التحالف
16	المطلب الثاني: أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف
16	المطلب الثالث: أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة
17	المطلب الرابع: أنواع التحالفات الإستراتيجية بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة
20	المبحث الثالث: تقييم التحالفات الإستراتيجية
20	المطلب الأول: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية
24	المطلب الثالث: مزايا و عيوب التحالفات
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الإستراتيجية

27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل للمنافسة و الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية
32	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: أنواع و مصادر الميزة التنافسية
35	المبحث الثاني: إسهامات Porter في مجال الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية وفق نموذج Porter
37	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية
39	المطلب الثالث: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
45	المبحث الثالث: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: تأثير التحالفات الإستراتيجية على المزايا التنافسية
47	المطلب الثاني: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة
49	المطلب الثالث: نتائج التحالفات الإستراتيجية على المؤسسة
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 - 2019)
55	تمهيد
56	المبحث الأول : نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال
56	المطلب الأول: نشأت وتطور مجمع صيدال
59	المطلب الثاني: أهداف مجمع صيدال
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:
66	المبحث الثاني: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال
66	المطلب الأول: أصول التحالفات الإستراتيجية، وأهدافها
67	المطلب الثاني: مراحل إقامة التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال
70	المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال
75	المبحث الثالث: تحليل تطور مؤشرات الميزة التنافسية في ظل التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

75	المطلب الأول: واقع نشاط المجمع في ظل التحالفات الإستراتيجية
81	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية
89	المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال
91	خلاصة الفصل الثالث
92	الخاتمة العامة
98	المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

أولاً- قائمة الجداول:

صفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
75	تطور انتاج مجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	01
77	تطور رقم أعمال مجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	02
79	النتائج المالية لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	03
81	معدل هامش الربح الصافي فترة (2010 - 2019)	04
83	تطور التكلفة المتوسطة لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	05
85	تطور مؤشر الانتاجية الكلية لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	06
87	تطور حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء فترة (2010 - 2016)	07
88	تطور حصة مجمع صيدال من السوق المحلي الاجمالي فترة (2010 - 2016)	08

أولاً - قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	التحالف الاستراتيجي	01
13	مراحل التحالفات الاستراتيجية	02
19	انواع التحالفات الاستراتيجية	03
36	Porter نموذج القوى الخمس ل	04
37	سلسلة القيمة	05
39	الاستراتيجيات التنافسية	06
46	نموذج غياب التحالف الاستراتيجي و نقص القيمة المضافة	07
47	نموذج التحالف الاستراتيجي و خلق القيمة المضافة	08
57	مراحل التغيير في مجمع صيدال	09
60	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	10
76	تطور انتاج مجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	11
78	تطور رقم اعمال صيدال فترة (2010 - 2019)	12
80	تطور النتائج المالية لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	13
82	معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	14
84	تطور التكلفة المتوسطة لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	15
86	تطور مؤشر الانتاج الكلية لمجمع صيدال فترة (2010 - 2019)	16

المقدمة العامة

مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود إلى ما يطلق عليه بالعولمة Globalisation والتي تتحكم بمجرياتها الدول الصناعية وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية. وأمام هذه التغيرات الحديثة والجديدة، فقد إنتهى الزمن الذي تتبنى فيه المؤسسات إستراتيجيات دفاعية، بحيث قامت المنافسة المفرطة بإلغاء هذا النوع من الإستراتيجيات وفتح الباب أمام إستراتيجيات أخرى تجعل المؤسسات تبحث عن مساعي التعاون فيما بينها، من ملامح ذلك تجمعات وتحالفات إقتصادية في مختلف المجالات، أدت إلى تلاشي الحدود بين المؤسسات الصناعية، لذلك فإن إستراتيجية التحالف والتعاون توصف بكونها من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات أن تستغلها بالشكل الذي يحقق لها إستجابة فاعلة، وإكتسبت أهمية من أجل توسيع مصادر الميزة التنافسية ومواجهة مختلف التحديات، منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية.

والمؤسسات الجزائرية بدورها بدأت تتخبط في هذا الإتجاه ما دفع بها لإبرام عقود تحالف مع المؤسسات الأجنبية، ويمكننا القول أنه من الأهداف الرئيسية التي جعلت المؤسسات الجزائرية تسعى لإبرام هذا النوع من الخيارات الإستراتيجية هو إكتساب خبرات وميزات تعود عليها بالتطور والنمو، وزيادة من قدرتها على التنافسية وكذا توسيع حصتها السوقية، ورفع نسب ربحيتها، إنتاجيتها، وخفض تكاليفها.

بالإضافة إلى أن دخول المؤسسات في تحالفات مع مؤسسات أجنبية غايتها مواجهة أعباء عمليات البحث والتطوير ومواجهة المنافسة واكتساب مقومات التنافس، والبقاء في الأسواق المحلية والعالمية.

إشكالية الدراسة:

وإنطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

مقدمة عامة

- ما هو دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة 2010-2019؟

بناء على التساؤل السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمثل التحالفات الإستراتيجية الأسلوب الأنجح لبلوغ الأسواق العالمية؟

- هل تمكن مجمع صيدال من تحسين مؤشرات الميزة التنافسية بعد إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق العالمية.

- إنتهاج مجمع صيدال للتحالفات الإستراتيجية التي يعقدها مع المؤسسات العالمية أدى إلى الرفع وتحسين ميزته التنافسية وتعزيزها.

أسباب اختيار الدراسة:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- الإهتمام الشخصي بموضوع التحالف الإستراتيجي.

- محاولة البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة العالمية واللاحق بركب التطور الاقتصادي والتعرف على الإستراتيجية التي تجمع بين المنافسة والتعاون.

- شدة المنافسة القائمة بين المؤسسات العالمية والرائدة في الأسواق الدولية؛ وقيام عدة مؤسسات عالمية رائدة بالتحالفات الإستراتيجية، مما يستدعي البحث في فوائد هذه الإستراتيجية ومدى نجاحها في هذه المؤسسات.

- تناسب دراسة الحالة مع دراسة الموضوع.

مقدمة عامة

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في محاولة إثبات أن التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات، يعتبر الخيار الإستراتيجي الأمثل، بإبراز أهميتها وإستعراض صيغها الممكنة وجعلها وسيلة لتحقيق الزيادة ورفع مستوى الأداء التنافسي.

يمكن تلخيص جملة من الأهداف التي جاءت كما يلي:

-تسليط الضوء على واقع التحالفات الإستراتيجية وإزالة الغموض من حولها.

-إبراز العلاقة التي تربط التحالف الإستراتيجي بالميزة التنافسية ودوره في تحسينها من خلال الدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

-محاولة إبراز ضرورة الإندماج في الأسواق العالمية من خلال إتباع إستراتيجية التحالف.

-أنه يربط التحالف الإستراتيجي بالميزة التنافسية بحيث يمكن للتحالف الإستراتيجي أن يحسن ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسات.

-معرفة مدى أهمية إستراتيجية التحالف بالنسبة لمجمع صيدال وتأثيرها على تنافسيته.

منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، وكذلك التعرف على التحالفات الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة بينها وبين المفاهيم السابقة.

مقدمة عامة

أما في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة وضعية مجمع صيدال في ظل إبرامه للعديد من عقود التحالف الإستراتيجي مع أطراف عربية وأجنبية. ودورها في تحسين وتعزيز ميزته التنافسية من خلال التطرق إلى بعض مؤشرات الميزة التنافسية للمجمع وتحليلها من أجل معرفة هل يوجد أثر أم لا.

حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة إتساع البحث ومحدودية قدرات الباحثة في تغطية جميع جوانبه خاصة الناحية الميدانية بحيث تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المتعلقة بالمفاهيم:** حيث تم تناول إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تتبعها المؤسسة والتي تتمثل في التحالفات الإستراتيجية وانعكاسها على بعض مؤشرات الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على مجمع صيدال للصناعة الدوائية.
- الحدود الزمانية:** تنطلق حدود الدراسة الزمانية خلال الفترة الممتدة من سنة 2010-2019.

صعوبات الدراسة:

- واجهتنا مجموعة من الصعوبات في إعداد البحث تمثلت في:
- الظروف الإستثنائية التي تعيشها الجزائر والضغوط النفسية أدى ذلك إلى صعوبة التواصل مع الأستاذة المشرفة وكذا الجامعة للحصول على المراجع المطلوبة لذلك إضطررنا إلى الإستعانة بالأبحاث والتقارير المتاحة في الإنترنت.
 - وجود صعوبة في الحصول على المعطيات والإحصائيات الخاصة بالمؤسسة والإستعانة في بعض الأحيان بأبحاث أخرى.

مقدمة عامة

الدراسات السابقة:

-فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية مساهمة التحالفات الإستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي لمجمع صيدال.

ومن أجل معرفة تأثير هذه الإستراتيجية على أدائه التنافسي، تم دراسة تطور مؤشر التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، والإبداع التكنولوجي في فترة ما قبل التحالفات الإستراتيجية وأثناءه وإجراء مقارنه بين الفترتين، كما تم تدعيم الدراسة بإستمارة الغرض منها معرفة وجهة نظر المدراء والإطارات حول مساهمة التحالفات الإستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي للمجمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل.

-عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إثبات أن التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، يعتبر خيارا إستراتيجيا أفضل يعود بالمنفعة على جميع الأطراف.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحالف الإستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال التكنولوجيا المكتسبة من الغير فتؤكد فعالية التحالف الإستراتيجي في دعم الميزة التنافسية من خلال مساهمة عنصر التكنولوجيا في تحسين وتطوير منتجات المؤسسة الوطنية إضافة إلى تخفيض التكاليف.

مقدمة عامة

طاهري فاطمة الزهراء، بن غربال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية- نماذج تحالفات إستراتيجية دولية-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد الرابع، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة التحالفات الإستراتيجية المؤسسة الولوج إلى الأسواق الدولية والإستفادة من مزايا هذه الأسواق، وذلك من خلال عرض بعض النماذج عن تحالفات إستراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

-أن التحالفات عبارة عن إتفاقات تعاون بين مؤسسات متنافسة بهدف إنجاز أهداف مشتركة.

-أن التحالفات الإستراتيجية عبارة عن إستراتيجية فعالة ومهمة تمكن المؤسسات من إختراق الأسواق الدولية.

-أن نماذج التحالفات التي تمت بين الشركات الجزائرية والأجنبية كان هدفها الرئيس هو إختراق الأسواق الجزائرية.

خطة الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وتتضمن ما يلي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية، تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول كان مدخل عام للتحالفات الإستراتيجية، والثاني أنواع التحالفات الإستراتيجية، أما الثالث تقييم التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الإستراتيجية أيضا قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل للمنافسة والميزة التنافسية، والثاني إسهامات porter في مجال الميزة التنافسية، أما المبحث الأخير مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

مقدمة عامة

الفصل الثالث: درسنا فيه تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 - 2019)، قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان نظرة عامة حول مجمع صيدال، والمبحث الثاني التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال، أما المبحث الرابع فكان تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحالفات

الإستراتيجية

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

تمهيد

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية في الأسواق الدولية في ظل التطورات التي عرفها الإقتصاد العالمي، جعلت من التحالفات الإستراتيجية ضرورة حتمية لضمان البقاء في السوق الدولي. 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. ويجب على المؤسسات التي تهدف لإبرام عقود التحالفات أن تتوفر فيها شروط لبناء هذه التحالفات لتجنب عقبات وأسباب فشل قيامها.

إنطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للتحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تقييم التحالفات الإستراتيجية .

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المبحث الأول: مدخل عام للتحالفات الإستراتيجية

تقوم التحالفات الإستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي العلاقة، حيث أن هناك مراحل يجب إتباعها لبناء هذه التحالفات لتحقيق الدافع من تكوينها

المطلب الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية

تعقد المؤسسات الصناعية عقوداً يعبر عنها بالتحالف الإستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، نذكر منها:

- **التعريف الأول:** حيث عرف Faulker التحالفات الإستراتيجية على أنها "نوع معين من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء بإستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك." (طاهري فاطمة الزهراء، بن غريال ابتسام، صفحة 187).

- **التعريف الثاني:** وهناك من يرى 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 أو لمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. (فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، 1999، صفحة 14)"

- **التعريف الثالث:** التحالفات الإستراتيجية عبارة عن "إتفاقيات تعاون تتيح للمؤسسات فرصة لتوحيد مواردها من أجل تحقيق أهداف الطرفين للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة". (Margirita ISORAITE, 2009, p. 40)

- **التعريف الرابع:** كما ينظر لها بأنها " طريقة المؤسسة لإدارة علاقتها المتشابكة التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على تنافسيتها، كونها مورد مهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء والتفوق" (احمد علي الصالح، 2017، صفحة 274).

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

-**التعريف الخامس:** ويعرف أيضا بأنه " عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة. (محمد قصي سالم السالم، سعيد عبد الله، 2010، صفحة (14) "

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحالفات الإستراتيجية تتميز بأنها:

-عبرة عن إتفاقات أو شراكة أو تعاون أو علاقات مشتركة.

-تكون بين مؤسستين أو أكثر متنافسين.

-تتم بهدف انجاز مشروع مشترك.

-تدوم لفترة طويلة.

-أن الهدف منها قد يكون لتبادل المنافع أو تجنب بعض المخاطر.

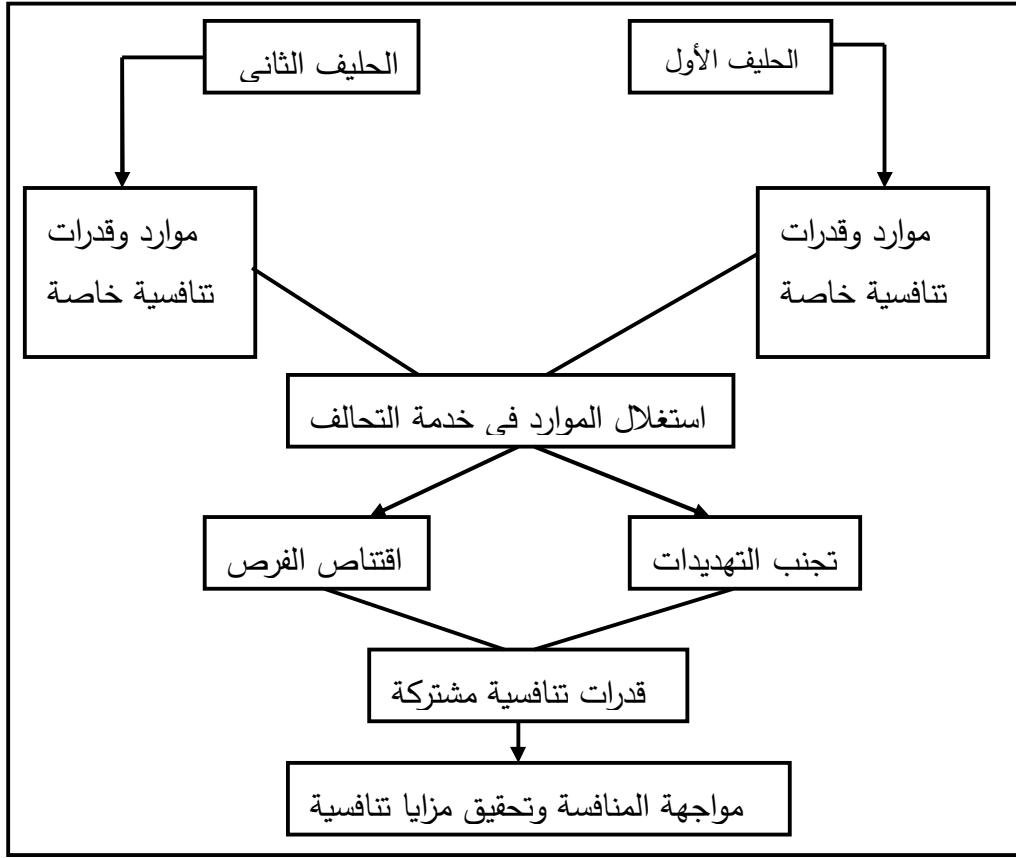
وبالتالي فالتحالفات الإستراتيجية عبارة عن علاقة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، قد تكون في شكل إتفاق،

شراكة أو تعاون أو غيرها لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل منافع فيما بينهم أو تجنب

مخاطر.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

شكل رقم(01): التحالف الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: التفرقة بين التحالفات الإستراتيجية وبعض المفاهيم المشابهة

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

- الإندماج : عرفه البعض على أنه:"فناء داخل أخرى، أو فناء شريكتين لتتكون منها شركة واحدة جديدة".

كما عرفه جانب آخر: أنه:"ضم شريكين قائمتين بإدماج إحداهما في الأخرى أو بفناء شريكتين ليكونا

معا شركة جديدة". (آلاء محمد فارس حماد، صفحة 12)

- الشراكة : هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع

مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة

مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات. (ختيم مريم، صفحة 12).

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

-التعاون : يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتماشى والتحولات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالا عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة. (بن عزة محمد أمين، 2011، صفحة 106)

ثالثا: خصائص التحالفات الإستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية تتميز بعدد من الخصائص اكتسبتها من كونها اتفاقات بين عدد من الكيانات لتكوين علاقة جديدة، هذه العلاقة تكون معقدة بطبيعتها نظرا لضخامتها ولتنوع المشاركين فيها، وأتساع مداها ولكن نتائجها تكون أفضل بكثير من العلاقة التعاقدية قصيرة الأجل، وفي ضوء ذلك يمكن قراءة هذه الخصائص فنجد التحالفات الإستراتيجية: (رؤوف عبد الحفيظ هلال، 2014، صفحة 29)

-تعنى بقوة المنافسة.

-وجدت للمشروعات ضخمة الحجم.

-تقوم بمشروعات إستراتيجية.

-تغطي التحالفات الإستراتيجية مجالات نشاط واسعة.

-يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه.

-تقدم حولا إبتكارية لمشكلات العمل.

-تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات الحليفة.

-المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحالف الإستراتيجي

أولاً: أهمية التحالفات الإستراتيجية

يمكن إيجاز أهمية التحالفات الإستراتيجية في ما يلي (شيشة نوال، 2013، صفحة 114):

1- عدم القدرة أو صعوبة تغطية تكاليف بعض المنتجات الجديدة مما يفرض على المؤسسة اللجوء إلى البحث عن شركاء استراتيجيين.

2- يمكن أن لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى مؤسسة واحدة ومن ثم تؤدي التحالفات إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق.

3- يمكن أن تكون التحالفات الإستراتيجية الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية.

4- تعد التحالفات الإستراتيجية الوسيلة لتحقيق التعليم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر أو المشاركة في الخسائر.

ثانياً: أهداف التحالف الإستراتيجي

تتمثل أهداف التحالف الإستراتيجي في النقاط التالية: (خالد بن جلول، حمزة بعلي، 2020، الصفحات

(31,30)

(1) **الدخول إلى أسواق جديدة:** تقوم المؤسسات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل الانفتاح على أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، ويعتبر غزو أسواق جديدة من أبرز أهداف التحالف الإستراتيجي إذ ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق هذا الهدف الحصول على المعرفة من المؤسسات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى.

(2) **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

(3) تشكيل المعايير الصناعية: قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة، ويصبح التحالف الإستراتيجي مهما أيضا في تعيين حدود المعايير الصناعية في بعض نشاطات سلسلة القيمة الحاسمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة.

(4) المشاركة في المخاطر: يستعمل التحالف الإستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، وإن المشاركة في المخاطر هو أحد الأهداف لإنشاء تحالف إستراتيجي وفي هذا الشأن فإن هذا التأخير يعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المؤسسة.

(5) تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية: يعتبر التحالف الإستراتيجي إستراتيجية حيوية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم، وأثره في تحقيق ميزة تنافسية تبع من تخفيض حالات عدم التأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات حيث يحقق التحالف الإستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة.

المطلب الثالث: مراحل التحالفات الإستراتيجية

للتحالفات الإستراتيجية ستة مراحل ندرجها فيما يلي: (فاطمة محبوب، 2016، الصفحات 30,33)

أولاً: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي

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

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.

5- ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

ثانياً: 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.
بعد جمع جميع المعلومات التي تراها المؤسسة كافية حول الحلفاء، يتم اختيار الحليف الذي تراه مناسباً وفق المعايير المحددة مسبقاً، والمتمثلة في:

(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.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

(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- الإبتكارات 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 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

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.

رابعا: 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.

خامسا: مرحلة البدء في انطلاق المشروع

هي مرحلة تنفيذ الالتزامات التالية:

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

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

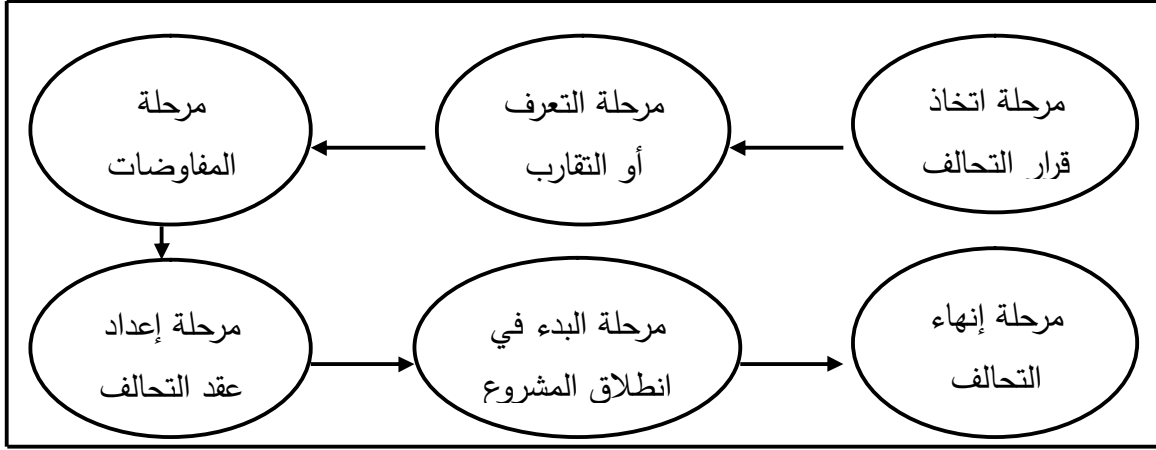
سادسا: مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي

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.

يمكن تلخيص مراحل التحالفات الإستراتيجية في الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

شكل رقم (02): مراحل التحالفات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المبحث الثاني : أنواع التحالفات الإستراتيجية

يمكن تقسيم التحالفات الإستراتيجية وفق مجموعة من المعايير :طبيعة التحالف، درجة أو نطاق التحالف، قوة الأطراف المتحالفة، علاقة الأطراف المتحالفة .وسيتم فيما يلي التطرق لهذه الأنواع.

المطلب الأول :أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة التحالف

تأخذ التحالفات الإستراتيجية وفق هذا المعيار الأشكال الآتية :

أولاً: المشروع المشترك

هي المشاريع التي تنجز من خلال اتفاقية بين مؤسستين أو أكثر لصياغة كيان موحد لإدارة مشروع معين، وبموجبه فان كل طرف يحتفظ بملكيته ويشارك مع الآخر في العوائد والتكاليف والأرباح. وعادة ما يبرم هذا

النمط بين مؤسستين إحداها صغيرة وأخرى كبيرة.(Margirita ISORAITE, 2009, p. 43)

هذا النوع من التحالفات يساعد المؤسسات في تحقيق مزايا منها : (رهنج محمد نوري داوده، دلفان أمين سلمان، 2014، صفحة 438)

1-تحقيق ميزة تنافسية سواء كان بزيادة عدد الزبائن أو التوسع في السوق.

2-التعاون سواء كان في عمليات التخزين أم الإنتاج والمعدات.

3- المشاركة في المخاطر والتكاليف.

ثانياً: التعاون أو التعاقد من الباطن

يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت بما يمثل شبكات من الصناعات، والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت، ويشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها. (عبد الكريم هاجر مسعودة، 2016-2017،

صفحة 52)

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

ثالثا: التحالفات الوظيفية

هي تحالفات تتسم بأنها تركز على وظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما يجعل تكامل الاحتياجات أقل تعقيدا، و لا يتم فيه التكامل في الأرباح والخسائر.

رابعا: التحالفات المالية

هو تحالف تلجأ إليه المؤسسات التي تريد التقليل المخاطر المالية، وقد تكون هذه المشاركة إما مساهمة بشكل متساوي للموارد المالية، أو بأن يقدم الموارد المالية والآخر يفيد بخبراته أو أي مساهمة تغطي الاحتياج.

خامسا: تحالفات البحث والتطوير

يركز هذا النوع على موافقة الأطراف لتحمل مصاريف البحث والتطوير منتجات أو خدمات جديدة حيث تؤدي هذه التحالفات إلى تبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، ويسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات والمعارف بشكل متساوي كما يتسم بالوضوح، الثقة و الشفافية.

سادسا: التحالفات التسويقية

هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج وإعلان وتوزيع منتجاته أو الخدمات وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة. (زكرياء مطلق الدوري، أحمد

علي صالح، 2009، الصفحات 142,143)

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف

ويمكن أن يأخذ التحالف وفق هذا المعيار شكلين : (زغدار أحمد، 2004، صفحة 163)

أولاً: تحالفات تنصب على نشاط واحد

وهو ما يسمى بالتحالف الأفقي بمعنى ما بين شركات التنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط، كإقامة تحالف بهدف تسويق الإنتاج.

ثانياً: تحالفات تمس عدة نشاطات

وهي التحالفات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث... إلخ، وتسمى التحالفات الرأسية ونذكر منها تحالفات رأسمالية والتي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة مكملتها لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتج واحد.

المطلب الثالث: أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

ويمكن تقسيم التحالفات على حسب هذا المعيار إلى : (مرقاش سميرة، خلوف زهرة، 2012، صفحة 11)

أولاً: تحالف بين طرفين ضعيفين

يقوم ما بين مؤسستين تمتلكان موارد محدودة ويكون تحالفهما بغرض كسب قوة أكبر بجمع القوى الفردية وتظهر في شكل تزايد القوة التنافسية للطرفين المتحالفين.

ثانياً: تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة

يكون ما بين مؤسستين تختلفان في المؤهلات كمؤسسة بمؤهلات كبيرة مع أخرى بمؤهلات أضعف منها، ولكن يتمتع بمزايا في مجالات محددة، فلا يدخل الطرف الأكبر إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف فهو عمل تكاملي.

ويترتب على هذا التحالف نتائج سلبية للطرف الضعيف بحيث يتحول إلى تابع فقط، مثل تحالف بين شركة ضعيفة باسم Rover وشركة قوية في هولندا الكورية الذي كان نهايته هيمنة الشركة "هوندا" ونتيجة له اختفت

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

أغلب منتجات الشركة الضعيفة "روفر". لكن إذ كان الطرف قوي في مجالات معينة فقد ينتهي بتدعيم القوي لنقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه.

ثالثا: تحالف الأقوياء

تحالف بين طرفين يتمتعان بقوة كبيرة لأنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة تقودهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر وحصول على حصة كبيرة في السوق التي كان يعملان فيها.

المطلب الرابع: أنواع التحالفات الإستراتيجية بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة

وتأخذ التحالفات وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

أولاً: التحالفات بين المؤسسات المنافسة

- (1) التحالفات المتكاملة:** يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى. (أمال بوسمينة، 2015/2014، صفحة 196)
- (2) تحالفات التكامل المشترك:** تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج، 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.
- (3) تحالفات شبه التركيز:** 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، وي طرح في السوق بشكل مشترك. (محبوب فاطمة، 2017، صفحة 147).

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

ثانيا : التحالف ما بين المؤسسات غير المتنافسة

(1) **الشراكات المختلطة:** تجمع بين طرف أجنبي يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة، وطرف محلي يملك

معرفة كافية بالسوق الوطنية المستهدفة. (عبد السلام أبو قحف، 1996، صفحة 50)

(2) **الشراكة العمودية:** هذا النوع من التكامل يتم ما بين أطراف تنتمي لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة

متكاملة، أو يتم ما بين مؤسستين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين

الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون / مورد. (فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، 1999، صفحة 14)

(3) **الاتفاقيات ما بين القطاعات:** 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". (أمال بوسمينة، 2015/2014، صفحة 203)

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

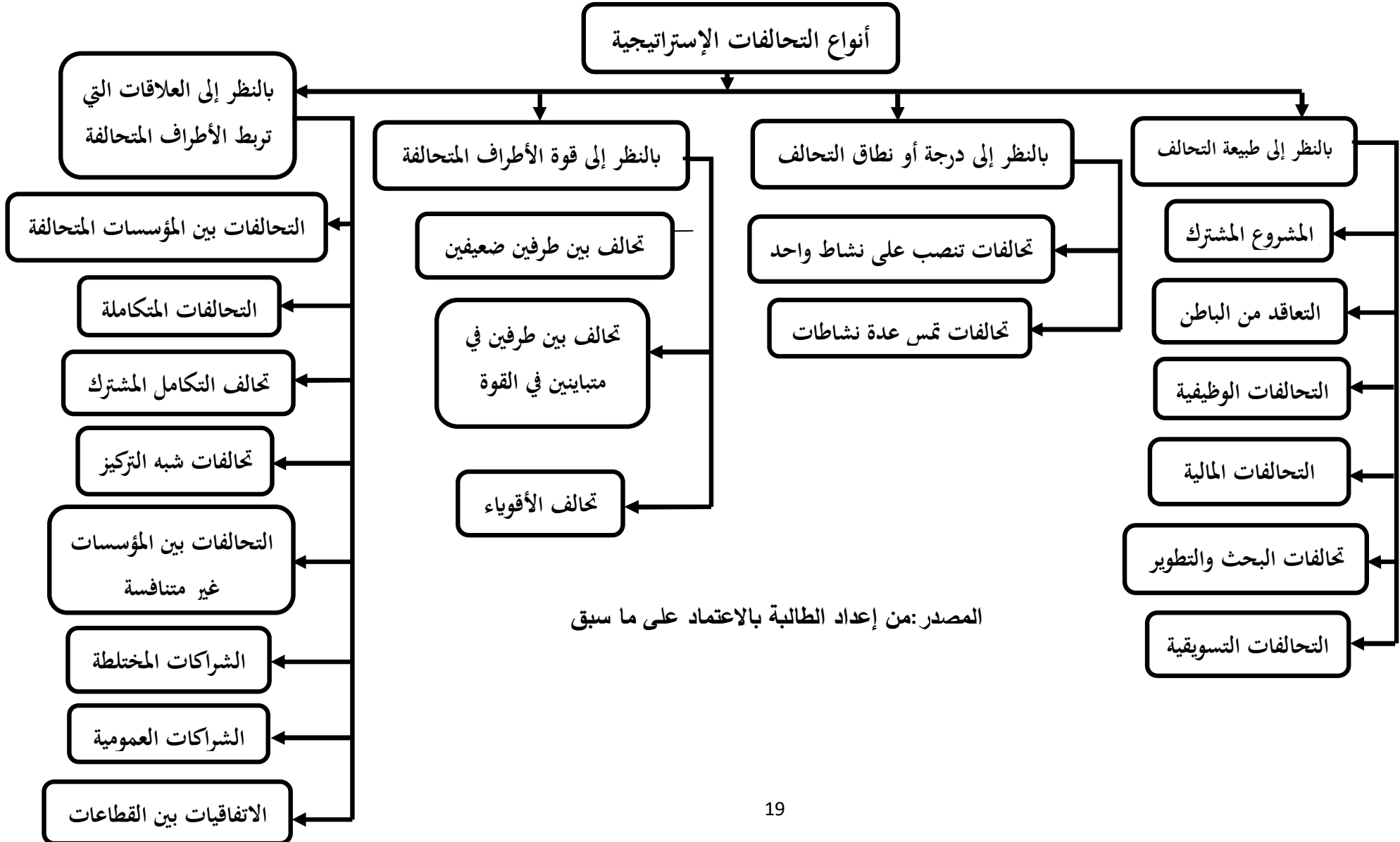
1- الحصول على مهارات جديدة ومكملة.

2-الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

ويمكن تلخيص أنواع التحالفات الإستراتيجية في الشكل الموالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

شكل رقم (03): أنواع التحالفات الإستراتيجية



الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المبحث الثالث: تقييم التحالفات الإستراتيجية

تبرم التحالفات الإستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف لمصلحة الأطراف المتحالفة، وهذه الأهداف مرهونة بمجموعة من العناصر التي تؤدي إلى نجاحها، وعند إنشاء هذه التحالفات قد تتعرض لبعض العقبات التي تتسبب في إفشالها في تحقيق مجموعة من المزايا.

المطلب الأول: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

ليس ممكناً أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهو راجع للأساس الذي يبنى عليه التحالف لذلك إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً ينبغي مراعاة ما يلي: (حميدي زقاي، رماس محمد أمين، الطاهر مولاي، 2018، الصفحات 54، 55)

أولاً- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية

لقد أصبح استشراف المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية ودراسة وضعية المؤسسة، والتي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أو لا بد لها من تحالف استراتيجي.

ثانياً- محاولة التعرف على التحالفات المتوقعة و المحتملة

التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية معمقة، وإنما هي قرار يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمؤسسات الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، ودراسة سير وفعالية التحالفات المتوقعة.

ثالثاً- معرفة القيم وأهداف الشريك

لا يمكن إقامة تحالف مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المسطرة، أو أن تكون له أهداف متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو تكون له رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

رابعاً- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من خلال التحالف

إن التحالف ليس معناه إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أنه يحقق المكاسب فقط، فلا بد من التوازن بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإن كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناتجة منه، كان التحالف مفيداً للمؤسسة وإلا امتنعت عن هذا التحالف، وللتوضيح أكثر نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه، وهذا ما يجعل المؤسسة تفقد بعضاً من المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمارات في مجال الإبداع والتطوير، هذا وما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمؤسسات الاقتصادية التي تنفق الكثير في مجال البحث والتطوير.

خامساً-الثقة المطلقة

إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات الشريك الآخر دون أن يمنحه أسراراً فيؤدي لفشل التحالف، فلذا يجب أن تكون الثقة متبادلة مبنية على مصلحة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له.

سادساً-الحفاظ والسلامة على شبكة المعلومات

إن انسياب المعلومات بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، و أصبح اليوم نظام المعلومات الركيزة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، و أما في حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي للشك في نوايا الآخر، وذكرنا سابقاً أن الثقة تشكل ركن أساسي للتحالف الناجح.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية

يمكن القول أن فشل المفاوضات غالبا ما يمكن في عدم خبرة الأشخاص أثناء عملية التفاوض ومنه

هناك عدت عقبات يمكن تجنبها ويمكن أن نميزها في نوعين: (بن عزة محمد أمين، 2011، صفحة 42،43)

أولا- عراقيل تقنية للمفاوضات:

هناك عراقيل يواجهها المفاوضون أثناء المفاوضات وهذه العراقيل تمس الإدارة والتنظيم وكل ما يتعلق

بالمشروع في الجوانب التالية:

- عد ملائمة تركيبة المفاوضين مثلا التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الاقتصادي والعكس صحيح.
- اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.
- المعلومات غير مطابقة للواقع؛
- الوقت غير كافي أو تسريع العملية أو إطالتها: والخطورة أن ما يقارب 85 بالمائة من العقود تحتاج إلى 6 أشهر على الأقل من المفاوضات لإبرامه وحوالي 20 المائة منها يستغرق 18 شهرا لإتمامها، ولم تجد هذه الدراسة التي أقيمت على مجموعة من المشروعات المشتركة أي علاقة بين طول الوقت اللازم لإتمام الاتفاقية وبين الرضا النهائي للشركاء عن سير العمل في المشروع.
- التعريف الغامض للمشروع أي عدم التحديد الإمدادات اللازمة للمشروع.
- مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة يعني عدم التحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات والمسؤوليات.
- عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع.
- تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة و الخبرة ولا بديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية ونجاعة المشروع.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

• نقص في التنسيق والذي يعتبر عنصر من عناصر التفاوض المهمة وعدم وجوده يسبب شلل في عملية التفاوض.

• مشاكل التقييم حيث كثيرا لا يمكن تحديد قيمة الأصول مما يصعب عملية التقييم أثناء تقديم الفوائد والأرباح.

ثانيا - عراقيل المفاوضات الدولية:

حيث يواجه مفاوضو المؤسسات العديد من العقبات والمخاطر، ونحن نقتصر على بعض العراقيل التي ليست في الأعمال التجارية المحلية، مما يتطلب الخبرة الدولية لمعرفةتها وهي كما يلي:

• بيئة التفاوض نقصد هنا المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الاتصالات العالمية، إلا أن المسافات لا تزال تعقد المفاوضات.

• اختلاف العملات يشكل عقبة في التفاوض.

• الثقافة: وهي عامل قوي يؤثر على أسلوب التفاوض، واختلافها قد يعرقل التفاوض.

• عد الاستقرار السياسي والأمني والتغيرات المفاجئة التي تطرأ على الساحة الوطنية وكذا الدولية والتي قد

تكون سببا في عرقلة عقد التحالف.

• البيروقراطيات والتنظيمات الأجنبية عقبة تواجه المفاوضين الدوليين لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع

التنظيمات الأجنبية سواء كانت عامة أو خاصة. (بن عزة محمد أمين، 2011، صفحة 42، 43)

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية

تحقق التحالفات الإستراتيجية العديد من المزايا وفي المقابل لها بعض العيوب

أولاً- مزايا التحالفات الإستراتيجية

من المزايا التي تحققها التحالفات الإستراتيجية ما يلي: (صونيا اسمهان كلاش، 2016، صفحة 25)

- تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اقتحام أسواق خارجية جديدة.

• وسيلة لتجميع المهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها.

• تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول للأسواق الجديدة.

• دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية.

• تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والإبداع.

ثانياً- عيوب التحالفات الإستراتيجية

يترتب عن التحالفات الإستراتيجية بجملة من العيوب نذكرها: (صونيا اسمهان كلاش، 2016، صفحة 25)

• تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل.

• تسمح التحالفات الإستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر،

واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف.

• تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها، فإن نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية

والمهنية؛

• عد الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي

حتماً إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة؛

• اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لإستراتيجية مهمة ألا وهي إستراتيجية التحالف وهذه الأخيرة تعمل على تحقيق المكاسب لكل الأطراف المتحالفة و توسع من إمكانية تحقيق المؤسسة لأرباحها و تتيح لها فرص الولوج إلى الأسواق الخارجية و المنافسة فيها .

تكتسب التحالفات الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية حيث تعمل على تبديل نقاط الضعف لديها إلى نقاط قوة إضافة إلى استغلال الفرص و إقتناصها ومواجهة التحديات والتهديدات ومن خلال الفصل الأول تعرفنا على أن للتحالف الإستراتيجي أنواع عديدة من أهمها التحالف بين المؤسسات المتنافسة والتي تندرج منها التحالفات المتكاملة، تحالفات التكامل المشترك ، تحالفات شبه التركيز والنوع الثاني التحالفات بين المؤسسات الغير متنافسة وتنقسم هذه الأخيرة إلى تحالفات مختلطة ، الشراكة العمودية والإتفاقيات بين القطاعات و لكل نوع من الأنواع المذكورة تأثير فعال على المؤسسة .

ثم بينا أن هناك عدة عوامل تضمن نجاح التحالفات الإستراتيجية من الجدير بالحلفاء معرفتها وإستغلالها الإستغلال الأمثل منها الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية و المستقبلية و معرفة أهداف الشريك و إدراك المخاطر و المكاسب المتوقعة من خلال التحالف، الحفاظ و السلامة على شبكة المعلومات و أضرارنا في هذا الفصل مزايا و عيوب التحالفات الإستراتيجية

يعتبر التسيير الجيد للتحالفات الإستراتيجية عاملا هاما لإنجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف وتوفر عنصر الثقة المتبادلة بين الطرفين المتحالفين يساعد مشروع التحالف بين المؤسسات الاقتصادية .

الفصل الثاني

تفعيل الميزة التنافسية من خلال

التحالفات الإستراتيجية

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

تمهيد :

زادت حدة المنافسة بين المؤسسات بسبب التحولات الإقتصادية العالمية ولم تعد المنافسة محصورة على المستوى المحلي فقط، بل إمتدت إلى المستوى العالمي، في ظل هذه التحديات أصبحت المؤسسات أمام ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية لتحقيق مكانة تنافسية مرموقة ومواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، وهذا يعني خلق وإكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها، وهذا ما دفع بالمؤسسات للبحث عن الآليات والإستراتيجيات التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها قصد الحصول على مكانة تنافسية مناسبة في السوق والتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه والحفاظ على حصتها السوقية للبقاء والإستمرار .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: إسهامات Porter في مجال الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والميزة التنافسية

يشهد المحيط الذي تنشط به معظم المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات، مما دفع بها إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها، من خلال تحقيق المزايا التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

المطلب الأول: عموميات حول المنافسة، والتنافسية

أولاً: مفهوم المنافسة

1) تعريف المنافسة: لقد تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فهناك من يرى بأنها "هي حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات مماثلة أو متقاربة في نفس السوق " (Jean

Claude Tarondeau, 1998, p. 03)

كما تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع،...الخ" (فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، 2000، صفحة 20)

المنافسة هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها، بمنتوج تنافسي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة؛

1- المنافسة تتعلق بالمنتجين الذين ينتجون منتجات بديلة.

2- الهدف من المنافسة كسب العملاء وتعظيم منافعهم بالإعتماد على السعر، الجودة، تقديم خدمات ما بعد البيع،...الخ؛

2) أنواع المنافسة: تتعدد أشكال المنافسة في السوق وذلك يرجع لمجموعة من العوامل التي يتميز بها كل

سوق وكذا طبيعة النشاط، مثل عدد المؤسسات أو عدد الزبائن، أو لوجود قيود، ونوجزها في: (بن جدو بن

علية، صفحة 14، 15)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

أ. المنافسة الكاملة (التامة): إن تحقق المنافسة الكاملة، كحال نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات

أن يعرفها يشترط جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة.

- حرية الدخول إلى السوق والخروج من السوق.

- توفر المعلومات الكافية عن السوق.

- تجانس السلعة.

- حرية إنتقال عوامل الإنتاج

ب. الإحتكار: هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم سلعة أو خدمة في دولة ما أو منطقة ما،

حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين فالمنتج هذا يكون دون منافسة

مباشرة في صنعه لمدة محدودة.

ج. المنافسة الإحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع ، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار

المنتجات وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج كل مؤسسة سلعة تختلف

قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الإحتكارية بأنها عبارة عن تداخل

عنصري للمنافسة التامة والإحتكار معا، إذ أن منتج في كل قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة

لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين.

د. الإحتكار القلة: وذلك حين يكون عدد البائعين قليل بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيرا مباشرا

وفعالا في السوق مما يؤثر تأثيرا قويا على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي

تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الإتفاق الضمني إتفاقا صريحا بين جميع على إتباع

سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم ويبقى هذا النوع من

الإحتكار مادام أي من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق. (بن جدو بن عليّة، صفحة 14،15)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

ثانيا: مفاهيم حول التنافسية

1) تعريف التنافسية: يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

أ- **تنافسية المؤسسة:** تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية." (فارس مسدور، 2003، صفحة 202)

تعرف بأنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها." (Alouni Aoemur Akki, 2002)

من التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية:

1- يعتبر المستهلك محور إهتمام التنافس.

2- تحقيق التنافسية يعني تحقيق التفوق.

ب- **تنافسية القطاع:** تعرف على أنها "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية." (يوسف مسعداوي، 2007، صفحة 06)

ج- **تنافسية الدولة:** تعرف على أنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل " (كمال رزيق، فارس سدور، 2002)

2) أنواع التنافسية: تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:

أ- **التنافسية السعرية:** تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري بإقتناء المنتج.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

ب-التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الإستلام، تخفيض تكاليف الإستعمال،الخدمات المقدمة مع المنتج،..الخ). (سعيدي وصاف، محمد

قويدري، 2004، صفحة 119)

ج- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.

د- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية. (محمد وديع عدنان، 2003، صفحة 07)

3) مؤشرات قياس التنافسية: تتمثل هذه المؤشرات في: (الحدي نجوى، 2016، صفحة 09)

أ. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية الحالية، فإذا كانت المؤسسة التي تريد البقاء في السوق بزيادتها تنافسياتها، ينبغي عليها أن تحافظ وتطور من أرباحها في المستقبل لأن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية للمؤسسة.

ب. تكلفة الصنع المتوسطة: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس بتكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذي متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة المستقبلية للمشروع.

ج. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية والكفاءة التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، لهذا فهي تعتبر أحد مؤشرات الأساسية للتنافسية إذا قورنت بالمؤسسات الأخرى.

د. الحصة من السوق: كل المؤسسات تمتلك حصص من السوق، لكن هذه الحصص يمكن أن تكون كبيرة ويمكن أن تكون صغيرة، فإذا كانت كبيرة وقابلة للتطور فالمؤسسة تنافسية كبيرة وإذا كانت ضعيفة فالمؤسسة تنافسية ضعيفة.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت وتتنوعت التعاريف حول الميزة التنافسية ولكن أغلب الباحثين يتفقون على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق الميزة التنافسية، ويمكن إستعراض التعاريف التالية:

-**التعريف الأول:** حسب Porter " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي إستطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائننا، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الإحتفاظ بهذه الميزة " (Michael Porter, l'avantage concurrentiel, 2000, p. 08)

- **التعريف الثاني:** وتعرف كذلك بأنها " الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما، والتي تعطي بعض التفوق على المنافسين ". (فرحات غول، فيفري 2009، صفحة 94)

- **التعريف الثالث:** وهناك من يعرفها أيضا بأنها " هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الإختلاف والتميز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ". (نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، 1996، صفحة 85)

- **التعريف الرابع:** وفي نفس السياق تعرف أيضا " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ". (سملاي يحضية، بلالي أحمد، 2005)

و من خلال ما سبق نستخلص بان القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيابة على عنصر التفرد في منتج معين مقارنة بمنافسيها.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- 1- أن تكون مستقرة ومستدامة بحيث تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 3- تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والطويل. (طاهر منصور محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، 2009 ، صفحة 309)

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

أولاً : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما: (Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel,

1999, p. 85)

(1) ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة.

(2) ميزة التمييز: هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة

لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

(1) الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المنشأة إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنخفاض أسعارها بناء على إنخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

(2) الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية

(3) الاستجابة لحاجات العميل: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع إحتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية.

(4) الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات وإحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق وإكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد إهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة إعتبره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر الميزة التنافسية. (هاني، 2018، صفحة

(21،22،23)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المبحث الثاني: إسهامات Porter في مجال الميزة التنافسية

بعد ظهور كتابات مايكل بورتر « MICHAEL PORTER » حول الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، وضح لنا أن إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة المبنية على المعرفة والكفاءات البشرية فقد أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف وإستثمار في آن واحد، فوجودها يتطلب جهد طويل في مجال الإستثمار الفعال ولتحقيق بقاءها يتطلب رؤية بعيدة المدى وتتصف بالشمولية.

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية وفق نموذج " Porter "

أولاً: المنافسة في القطاع

تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تتصارع داخل القطاع، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة على شدة المنافسة نجد: درجة التركيز ، معدل نمو الصناعة، الطاقة الإنتاجية، التكاليف الثابتة، حواجز الخروج. (زكريا مطلق الدوري، 2005، صفحة 10) **ثانياً:**

الداخلون المحتملون

يعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة وتتمثل في: إقتصاديات الحجم، المزايا المطلقة للتكاليف، تمييز المنتجات، الإحتياجات في رأس المال... الخ.

ثالثاً: المنتجات البديلة

يمكن لبدائل من المنتجات لمؤسسات من خارج القطاع أن تحل محل منتجات المؤسسات القائمة، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة. (Michael Porter M. , 1982

, p. 15)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

رابعا: القوة التفاوضية للموردين

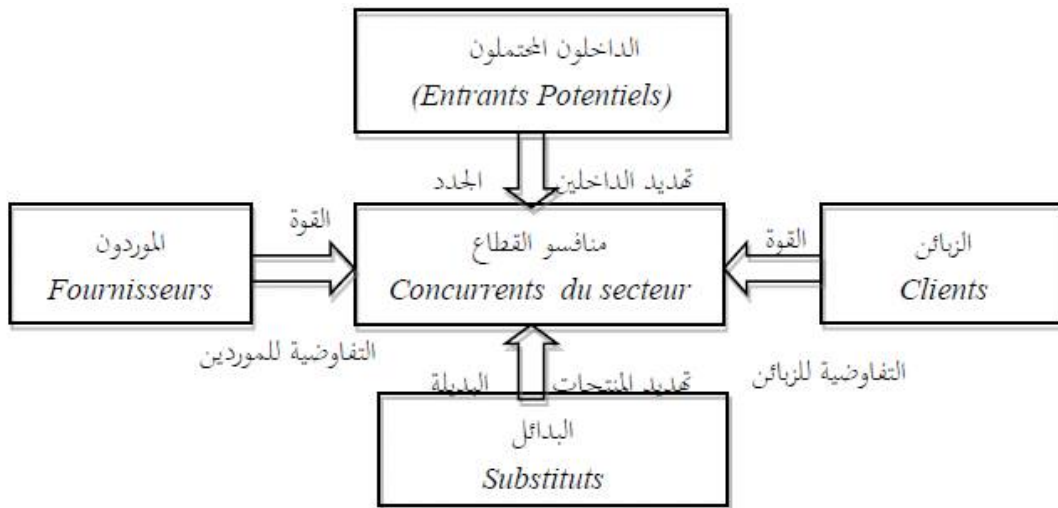
بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا على تنافسية القطاع، وذلك من خلال: عندما يسيطر على موارد التوريد عدد محدود من المنشآت، عندما تكون منتجات المورد متميزة، أو التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة. (محمد المرسي، 2002، صفحة 174)

خامسا: القوة التفاوضية للزبائن

تتوقف قدرتهم في التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل، نذكر من بينها: كلما زادت المعرفة المتاحة لدى المشترين بالموردين أسعارهم وتكاليفهم، نمطية منتجات القطاع، عندما يكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشترين. (زكريا مطلق الدوري، 2005، صفحة 106)

وتتمثل القوى التي جسدها "Porter" في الشكل اللاحق:

شكل رقم (04): نموذج القوى الخمس لـ "Porter".



.Source: (Michael Porter M. , 1982)

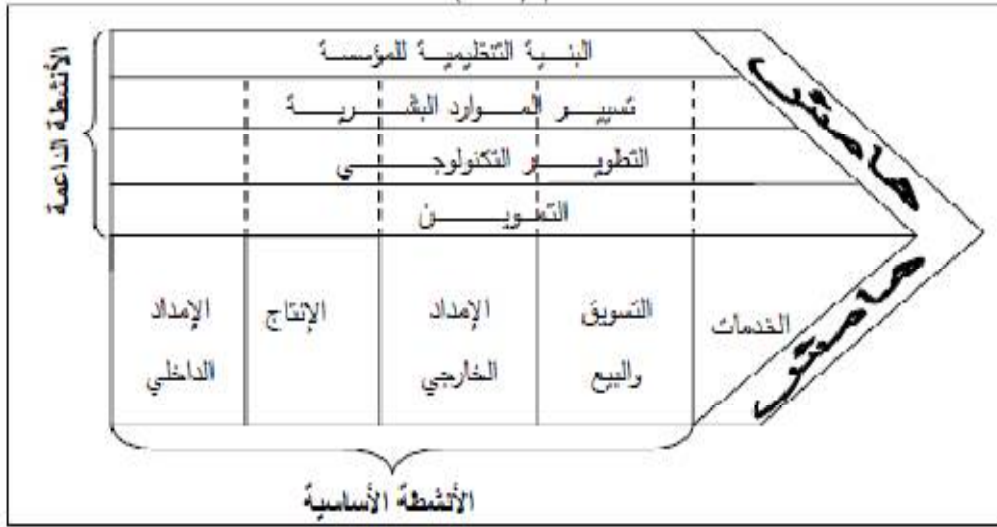
الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن إستخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ووفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة (PORTER, CHOIX STRATEGICES ET CONCURRENCE, 1982) 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. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، صفحة 232)

يمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (05): سلسلة القيمة



Source:(1999 ،L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ،PORTER)

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

أولاً: الأنشطة الأساسية

هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل: (جمال الدين محمد المرسي وآخرون،

2002، صفحة 319،320)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

- (1) **الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، إستلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.
- (2) **الإنتاج:** هو تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- (3) **الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.
- (4) **التسويق والبيع:** يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.
- (5) **الخدمات:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

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

- (1) **البنية التنظيمية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.
 - (2) **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.
 - (3) **التمويل:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة. (سعد غالب ياسين، 2002، صفحة 89)
 - (4) **تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان إختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل. (نبيل محمد المرسي، 2006، صفحة 106)
- 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. (كربالي بغداد، 2002، صفحة 07)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المطلب الثالث: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: إستراتيجيات Porter للميزة التنافسية

لقد حدد Porter في نموذجها الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم

ميزة تنافسية في السوق، وهي موضحة في الشكل اللاحق:

شكل رقم (06): الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter".

	تكاليف الأقل	الميزة التنافسية	التمييز
كل القطاع	إستراتيجية القيادة بالتكلفة		إستراتيجية التمييز
النطاق التنافسي (السوقي)	إستراتيجية التركيز		
جزء من القطاع			

Source: (PORTER, CHOIX STRATEGIQUES, 1982)

1) إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين. (إسماعيل محمد السيد، 2000، صفحة

224)

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب ذلك: (نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 108)

- 1- تحقيق إقتصاديات الحجم: أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة؛
- 2- الإستفادة من تراكم الخبرة* والتعلم* في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛
- 3- إستغلال الطاقة: وهذا من خلال إستغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها؛

* يعود الفضل الأول في إبراز أثر الخبرة لمكتب الاستشارة BCG في نهاية الستينيات، ومضمونه أن التكلفة الوحيدة للمنتج تتخفض بنسبة ثابتة عادة ما تكون بين (20-30%) كلما بلغ الإنتاج المتراكم الضعف. أما أثر التعلم: هو أن العامل يتعلم من خلال تكرار العمليات الإنتاجية كيف ينتج السلعة بتكلفة أقل نظراً لاكتسابه مهارة وسرعة في الأداء.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط وإشترك بين الوظائف في بعض

التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك إنخفاض في التكاليف؛

5- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل؛

6- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل

المؤسسة، خاصة في إكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:

1- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض

الأسعار؛

2- تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة؛ (نبيل مرسي خليل، 1996،

صفحة 108)

3- إحتلال المؤسسة موقع أفضل بين المتنافسين من حيث المنافسة على الأسعار؛

4- كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تمكنها من مواجهة تهديدات الموردين

الذين تتعامل معهم لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة منهم؛

5- كما أن الأسعار المنخفضة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة. (ثابت عبد الرحمان

إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2006، صفحة 255، 256)

غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها: (العربي عطية، 2005، صفحة 448)

1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛

2- إنخفاض مستوى الجودة نتيجة الإهتمام 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

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛

4- تحمل خسائر كبيرة، لأن إعتقاد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

(2) إستراتيجية التمييز: هي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، تتطوي على الإبتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. (Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel, 1999, p. 26)

ومن أهم مجالات التمييز نذكر: (نبيل محمد المرسي، 2006، صفحة 256)

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.

وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي:

1- تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛

2- تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين؛ (زكريا مطلق الدوري، 2005، صفحة 253،

254)

3- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا؛

4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك. (إسماعيل محمد السيد، 2000، صفحة 226، 227)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة وذلك على النحو التالي: (ثابت عبد الرحمن

إدريس، 2002، صفحة 38)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

- 1- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها؛
- 2- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في حالة إنعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية... الخ؛
- 3- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛

4- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة؛

5- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات نذكر منها: (زكريا مطلق الدوري، 2005، صفحة 255)

- 1- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب إنتهاء حاجة الزبائن لعامل التمييز؛
- 2- إرتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
- 3- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- 4- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

ويتطلب لنجاح هذه الإستراتيجية تخصيص جزء من الأرباح المحققة لإعادة إستثمارها في مجال البحث والتطوير، للحفاظ على سبق تقديم المنتجات الجديدة والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة.

(3) إستراتيجية التركيز: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع سوقي محدد، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بخدمة السوق ككل. (نبيل مرسي

خليل، 1996، صفحة 114)

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال: (نبيل محمد المرسي، 2006، صفحة 258)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

1- إما بتمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

(نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 121)

1- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو إستخدامات متعددة للمنتج؛

2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع معين من السوق؛

4- عند تباين قطاعات الصناعة بشكل معتبر من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛

5- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ومن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية نذكر: (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002،

صفحة 280)

1- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات

التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين؛

2- إحتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف؛

3- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجزاء القطاع؛

4- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي إحتياجات

الزبائن.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

ثانياً: التحالف إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

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

ويحول التحالف الإستراتيجي المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة بعضها لبعض، تتيح تطوير أعمال جديدة، حيث يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، كذلك يتم التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض، مما يخلق شبكة لمصلحة التحالف. إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية في كونها تمنح المنافسين فرصة منخفضة لإكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق. (فاطمة محبوب، 2016، صفحة 104)

وسيتم التفصيل في كيفية رفع المؤسسة لميزتها التنافسية بإستخدام التحالفات الإستراتيجية في المبحث الموالي.

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

المبحث الثالث: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

المطلب الأول: تأثير التحالفات الإستراتيجية على المزايا التنافسية

أولاً: دور التحالفات الإستراتيجية في تجنب تحديات المنافسة

يمكن أن تعمل التحالفات الإستراتيجية على تجنب العديد من التحديات مثل: (شيشة نوال، 2013، صفحة

(117)

1- تجنب العمل في سوق محدود.

2- عدم تطبيق المقارنات التطويرية حيث تساعد التحالفات على مقارنة المؤسسة بعدد كبير من المؤسسات المنافسة عالمياً.

3- تساعد التحالفات على فتح الأبواب للعديد من المنافسين للسوق المحلي.

4- الاعتراف بحقوق الآخرين في التحالف أو التنافس.

5- توفير فرص للإعتماد المشترك بين الحلفاء والعملاء.

6- توفير رقابة مشتركة بين الحلفاء بجانب المشاركة في تحمل المخاطر .

ثانياً: التحالفات والمزايا التنافسية

عندما يصبح لدينا ميزة تنافسية فإن ذلك سيؤدي إلى نشوء تحالفات إستراتيجية أو اتفاقيات قائمة بين شركتين لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة، والمشاركة في تحمل المخاطرة لتحقيق أهداف معينة مثل: بلوغ أهداف مشتركة بين الأطراف المتحالفة وتحقيق أهداف الأطراف بشكل أكثر كفاءة وفعالية وفي وقت أقصر وبدرجة أقل مخاطرة.

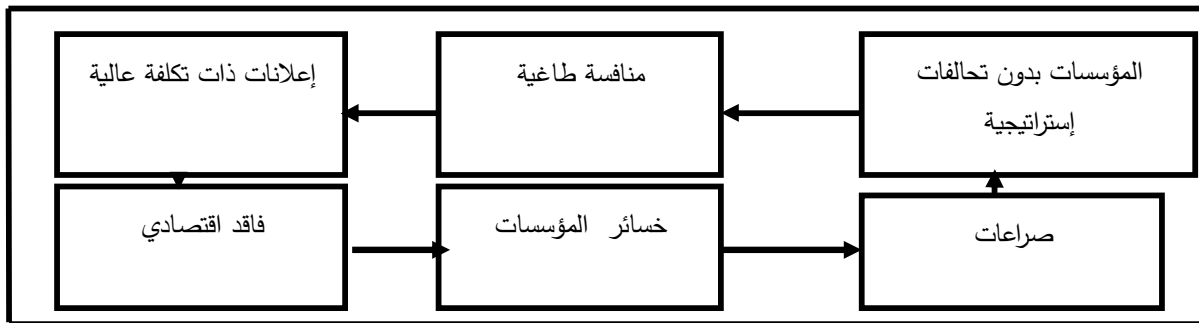
وهذا يعمل على تحقيق العديد من المزايا التنافسية والتي من أهمها: (حميدي زقاي، رماس محمد أمين، الطاهر

مولاي، 2018، صفحة 58)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

- **المزايا المطلقة:** ترتبط هذه المزايا بتوفير عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين، مثل إمتلاك تكنولوجيا متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع إستراتيجي خاص، أو توفير عمالة متخصصة ماهرة.
 - **المزايا النسبية:** التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.
 - **المزايا التنافسية:** ترتبط بدرجة الأولى بكل من:
 - توفير طبقة متفوقة من المدربين (المنافسة الإدارية).
 - توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).
- ويترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي مثل:
- إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.
 - تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
 - خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
 - تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق.
 - خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
- وسنوضح من خلال الشكلين المواليين دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة أفضل وأعلى نتيجة التحالفات:

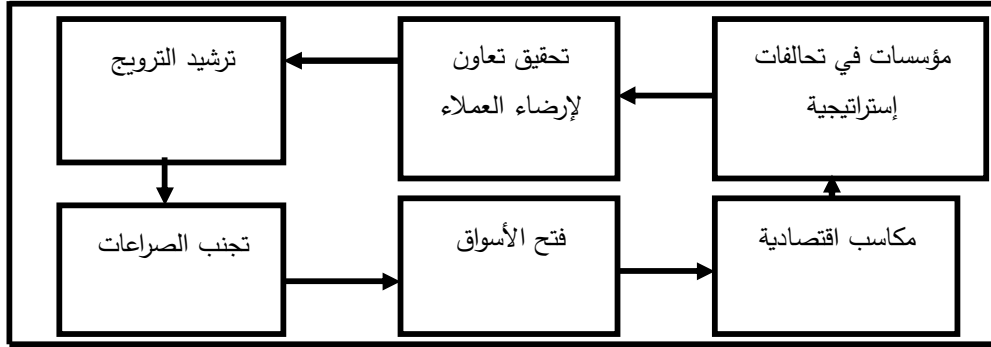
شكل رقم (07): نموذج غياب التحالف الإستراتيجي ونقص القيمة المضافة



المصدر: (النجار، 1999، صفحة 23)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

شكل رقم(08): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: (النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون سلسلة اصدارات فريد النجار ،

1999، صفحة 23)

المطلب الثاني: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع مؤشرات تنافسية المؤسسة

للتحالفات الإستراتيجية أثر كبير في رفع تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في: (محبوب فاطمة، 2017،

الصفحات 148-149)

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 إقتسام هذه

التكاليف، وتحقق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به،

مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع وغيرها.

من خلال التقليل من تكاليف الصفقة بين الحلفاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق، خاصة عندما يكون

التحالف بين طرفين متتابعين لنفس سلسلة القيمة المضافة.

كذلك يمكن أن تكون الوفورات في التكاليف كبيرة، إذا ما تم إنتاج المنتجات في مصانع الحلفاء بإستخدام

أفضل مستويات التقنية المتاحة لديهم، فمقاسمة الموارد أو الشراء معا من الخارج بدلا من بناء المصانع

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

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.

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

ثانيا: 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 أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى إنخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الإتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.

ثالثا: زيادة الحصة السوقية

تساهم التحالفات الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

- 1- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛
- 2- إتفاق مؤسستان تملك كل منهما علامة شهيرة على إنتاج منتج مشترك يحمل علامتهما؛
- 3- تحمل المخاطرة في تسويق منتج تتم تنميته حاليا، 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؛

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

9- تنشيط السوق من خلال برامج التدريب المشتركة، وكثيرا ما تفعل المؤسسات ذلك عند إعطاء العميل منتجا 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.

رابعا: تحسين مستوى الإنتاجية

إن التحالفات الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:

1- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛

2- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛

3- تحسين مستوى علاقات العمل؛

4- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل؛

5- تقاسم المعلومات؛

6- الإعراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.

المطلب الثالث: نتائج التحالفات الإستراتيجية على المؤسسة

للتحالفات الإستراتيجية بنوعها نتائج مختلفة سنحاول تلخيصها فيما يلي: (محبوب فاطمة، 2017،

الصفحات 62-64)

أولا: نتائج التحالفات الإستراتيجية 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

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

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 .

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، وإنطلاقة فعلية للتكوين، وأداة فعالة لرفع مستوى أداء الموردين من خلال تحسين الإنتاجية.

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

ثانيا: نتائج التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات المتنافسة

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

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

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

إستقلالية 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، وإستغلت هذه الإتفاقية من طرف المنافسين الأمريكيين في تطوير شبكات توزيعية خاصة، وإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية. (محبوب فاطمة، 2017، الصفحات 62-64)

إضافة لتلك النتائج والآثار الخاصة بكل شكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية، هناك نتائج مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1-الحصول على موارد تكميلية: أي أن التحالفات الإستراتيجية هي وسيلة لتبادل الموارد والإمكانات، وهذا لأن الدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية هو تلك الفوارق والإختلافات بين طرفي التحالف، وقد سمى كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الإختلاف "coopération de différence"
- 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 الإستيراد؛
- 3-الحيازة 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 للإحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات، وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات التحالف الإستراتيجي؛

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

4- قد تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى حدوث إختلالات مالية لأحد الأطراف، إذا قام هذا الأخير بإستثمارات ضخمة لرفع كفاءاته وقدراته، حتى يظهر بصورة الحليف الفعلي أو الأمتل (محبوب فاطمة، 2017،

الصفحات 62-64)

الفصل الثاني: تفعيل الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية

خلاصة الفصل الثاني:

إن بقاء المؤسسات وإستمراريتها في ظل ما تعرفه البيئة الإقتصادية من تغيرات و تطورات مرهون بقدراتها التنافسية، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع لذا جاء هذا الفصل حول الإطار المفاهيمي للمنافسة و الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من خلال التطرق إلي مفهوم المنافسة و أنواعها ثم تناولنا مفهوم التنافسية و أنواعها و مؤشرات قياسها ثم قمنا بدراسة الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة ، حيث تطرقنا إلي مفهومها و خصائصها و تطرقنا إلي أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل و ميزة التمييز) غير أن قدرة المؤسسة على البقاء و الإستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها و ترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة ، الجودة ، الإستجابة لحاجات العميل ، الإبداع. وفي المبحث الثاني تطرقنا إلي عملية تحليل المنافسة و قوى التنافس على مستوى القطاع حسب نموذج بورتر M.PORTER و قمنا بتحليل سلسلة القيمة و ما تتضمنه من أنشطة أساسية و أخرى فرعية وأخيرا إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وحددنا ثلاث مداخل لإستراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية (السيطرة بالتكاليف ، التمييز ، التركيز) بالإضافة إلى إستراتيجية التحالف.

وينتهي الفصل بمعرفة تأثير التحالف الإستراتيجي على الميزة التنافسية وذلك من خلال تأثير هذه الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق وتجنب تحدياتها التي تختلف عن المنافسة في سوق لا تسوده التحالفات الإستراتيجية، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية من أجل زيادة قدرتها على التنافس ومواجهة المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق وكسب حصص سوقية مرتفعة وتحقيق أرباح عالية .

الفصل الثالث

تعزير الميزة التنافسية لمجمع

صيدال في ظل التحالفات

الإستراتيجية خلال الفترة

(2019 – 2010)

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

تمهيد:

إن لجوء مجمع صيدال لقرار التحالف الإستراتيجي بإبرامه لمجموعة من عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية وحتى العربية منها، مكنه من زيادة طاقته الإنتاجية و تطوير جودة منتجاته من خلال حصوله على التكنولوجيا والمعارف الضرورية من الحلفاء، إضافة إلى ذلك تدعيم مكانته في السوق الخارجي وضمان الإستمرارية والنمو انطلاقا مما سبق سناول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال

المبحث الثاني: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

المبحث الثالث: تحليل تطور مؤشرات الميزة التنافسية في ظل التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المبحث الأول : نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال

يحتل "مجمع صيدال" مركزا هاما في مجال صناعة الأدوية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرته في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي يتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفه في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تبرهن على ذلك.

المطلب الأول: نشأت وتطور مجمع صيدال

أولا- نشأت مجمع صيدال:

لقد مر مجمع صيدال بسلسلة من التطورات والتحولات الهيكلية وفقا للإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الدولة، وفيما يلي نقدم أهم المراحل التي مر بها المجمع:(saidal)
تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية "PCA" سنة 1969 بموجب أمر رئاسي يوكل لها مهمة إستيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحرش، ثم تم إنشاء فرعي "Biotic" و "Pharmal" على مرحلتين وذلك سنتي 1971 و1975 على التوالي.

وفي سنة 1982 وتبعا لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وبموجب مرسوم رقم 161/82 المؤرخ في 14أفريل 1982، تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية لإنتاج المواد الصيدلانية "ENPP" وأوكلت لها مهام إنتاج وتسويق الأدوية، وتمثلت ممتلكاتها في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC".

وفي سنة 1985 تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية بموجب مرسوم 74/85 وأصبحت تعرف بإسم صيدال "Saidal" وأصبحت مؤسسة لإقتصادية عمومية تتمتع بالإستقلالية في التسيير.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

وفي 1989 وتبعا لتطبيق سياسة إستقلالية المؤسسات تم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم.

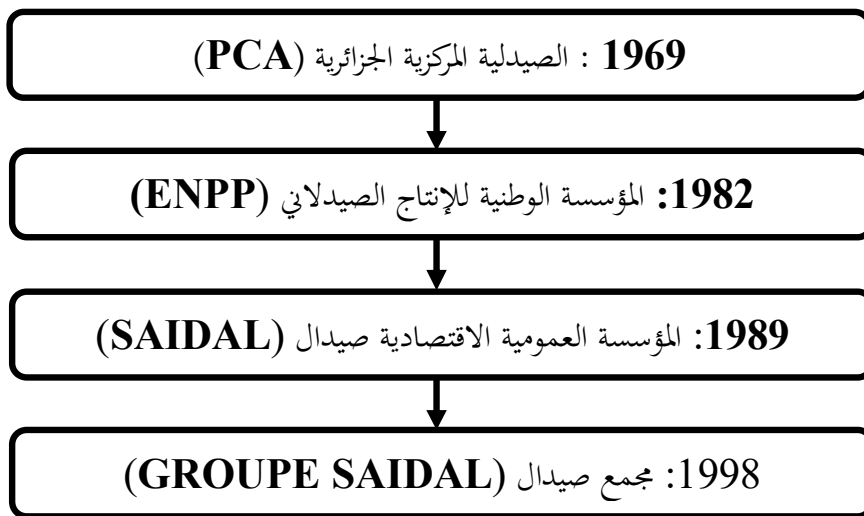
وخلال سنة 1993 وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي حيث تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال، كما سمحت لها بإنشاء فروع جديدة تابعة لها، وفي بداية 1997 وإستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت في 2 فيفري 1998 بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال"، يضم ثلاثة فروع وهي فرع بيوتيك "Filiale Biotic"، فرع فارمال "Filiale Pharmal"، فرع أنتيببوتيكال "Filiale Antibiotical".

وفي سنة 1999 قام المجمع بفتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، ودخوله بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب 80 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع.

مما سبق نلاحظ أن مجمع صيدال صاحبه بمجموعة من التغيرات الهيكلية حتى أصبح مجمعا صناعيا

كما هو عليه الآن، ويمكن تلخيص ذلك في شكل التالي:

الشكل رقم (09) : مراحل التغيير في مجمع صيدال



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ثانيا- تعريف مجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة إقتصادية عمومية في تطوير صناعة وتوزيع الأدوية الجنسية للإستعمال البشري ، تم إنشائه في 02 فيفري 1998، ويعتبر من الناحية القانونية ذات أسهم (SPA) برأسمال اجتماعي قدره 2.500.000.000 دج موزع على 10 ملايين سهم بقيمة إسمية قدرها 250 دج للسهم (80% من الأسهم للشركة العمومية القابضة كيمياء صيدال **MOLDING PUBLIC CHIMIE PHARMACIE** و20% من الأسهم لحملة الأسهم الصغار (الخواص))، تم تحديده بعد قرار الجمعية غير العادية في 25 جويلية 1998 حيث قررت تخفيض القيمة الإسمية للسهم من 800 إلى 250 دج ويقع مقره الاجتماعي على الطريق الولائي رقم 11 ص.ب 1410 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.

يسعى مجمع صيدال منذ إنشائه إلى تبني ثقافة رقابية تؤهله إلى الوصول إلى مستويات عالمية من المردودية والكفاءة والفعالية، فقد وصل سنة 1999 إنتاجه إلى مستوى قياسي يقدر بـ 112 مليون وحدة بيع وبلغ رقم أعمال قيمة 4600 مليون دينار، كما قام بإبرام العديد من العقود الخاصة بالتصدير والشراكة، كما إدراجه في بورصة الجزائر (COSOB)، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999.

أضحت غاية المجمع الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري لضمان موقع فعال على مستوى الوطني والإقليمي، وكذا إختراق الأسواق العالمية بالإضافة إلى أنه يركز على مجموعة من القيم التي تتمثل في : الوفاء، الإلتزام، الدقة، الإنضباط (saidal news, juin,)

(2003, p 06.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المطلب الثاني: أهداف مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- 1-تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والإبتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته؛
- 2-طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية أو رضاء المستهلك؛
- 3-تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- 4-منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي؛
- 5-العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛
- 6-خلق مناصب عمل جديدة؛
- 7-البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ؛
- 8-تنوع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛
- 9-تطوير التحالف الإستراتيجي من خلال الإشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛
- 10-ضمان إستمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الإقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الإعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي أو التحالف.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: (بوزناق، 2019، صفحة 277)

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

أولاً- الإدارة العليا: وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساسا في: (بوزناق، 2019، صفحة 277)

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

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة؛
- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا؛
- الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
 - أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
 - مخطط السنة الحالية والقادمة؛
 - تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الإستراتيجي.

2) الأمين العام: يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية إتخاذ القرارات .

ثانيا-مصانع إنتاج الدواء هناك 09 مصانع متخصصة في إنتاج الدواء تتمثل في: (بوزناق، 2019، صفحة

(277)

- 1) مصنع المدية (أنتيبوتيكال):** يتوفر على مبنى لتصنيع الأدوية بالتجزئة عن طريق التخمير، مبنى لإنتاج مواد أولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي للمنتجات المخمرة، مبنين إنتاج ذات تخصص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنسلين والثانية لغير البنسلين، بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة 1998 واختص في الأشكال الجلينية (حقن، مراهم، مشروب، أقراص)، ويتسم هذا المركب بالمزايا الآتية:
- طاقة إنتاجية معتبر في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة، وفي مختلف التخصصات الصيدلانية؛
 - مخابر تحاليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛
 - قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية؛

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

-خبرة تتجاوز ثلاثين سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفي

(2) مصنع الدار البيضاء "فارمال": ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم ، أملاح...الخ، تأسس هذا المصنع في 02 فيفري 1998 ويبلغ رأسماله 200 مليون دج ، مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

(3) مصنع الحراش بالعاصمة "بيوتيك": دشن في مارس 1998 ، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

(4) مصنع عنابة: المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.

(5) مصنع قسنطينة: يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل.

(6) مصنع قسنطينة للأنسولين: يتخصص في إنتاج الأنسولين.

(7) مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب إعادة تنظيمه.

(8) مصنع باتنة: تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

9) مصنع جسر قسنطينة : وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ثالثا : الفروع

يتكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذين الفرعين هما : (بوزناق، 2019، صفحة 277)

1) فرع سوميديال : يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (20%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (42.31%) و فيناليب (37.69%) يتضمن فرع الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام:

-قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

-قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

-قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص)

2) فرع إيبيرال : هو شركة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين القطاعين العام/الخاص بين مجمع صيدال (42%)،

جلفار-الإمارات العربية المتحدة- (49%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (9%). تكمن

المهام الرئيسية ل إيبيرال في إنشاء وإستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستخدام

في الطب البشري. يهدف إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

-صناعة الأدوية الجنيسة (حقن وأشكال جافة)؛

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

-تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛

-توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين .

رابعا :مركز البحث والتطوير **CRD** : (بوزناق، 2019، صفحة 277)

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، آخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجينية، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال.

خامسا- الوحدات التجارية

لمجمع صيدال ثلاثة وحدات تجارية هي : (بوزناق، 2019، صفحة 277)

الوحدة التجارية بالوسط UCC: تم إنشاؤها سنة 1996 ، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال.

الوحدة التجارية للشرق UCE: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تغطي أكثر من 72 ولاية .

الوحدة التجارية بالغرب UCO: تم إنشاؤها سنة 2000 ، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

سادسا- المديریات: وتشمل :

(1) مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

(2) المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

- (3) **مديرية المحفظة والإستراتيجية المالية**: تقوم بوضع الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.
- (4) **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام**: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية.
- (5) **مديرية التسويق والإعلام الطبي**: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الإتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجيه تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
- (6) **المديرية المركزية للوقاية الصناعية**: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.
- (7) **مديرية الشراكة والتنمية الصناعية**: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.
- (8) **مديرية المشاريع الجديدة**: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المبحث الثاني: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

قام مجمع صيدال بالعديد من التحالفات الإستراتيجية مختلف المخابر العالمية، فقد إتبع مراحل لإقامة هذه المشاريع والإستراتيجيات، كل هذا من أجل رفع تنافسيته في الإقتصاد العالمي.

المطلب الأول: أصول التحالفات الإستراتيجية، وأهدافها

أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، عام 1984، وقد قدم إلى صيدال ONUDI والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988 - 1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الإستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الإعتماد 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. (الحددي، 2015، صفحة 11)

ثانياً: أهداف إقامة التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

يهدف المجمع من خلال تبنية لإستراتيجية التحالف إلى: (Rapport de gestion, groupe Sidal, 1999, (sidal)

1- توسيع مجال النشاط ورفع الحصص السوقية؛

2- الحصول على مصادر التمويل؛

3- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته التي ستصنع بأقل تكلفة؛

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

4- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛

5- إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وبتكلفة منخفضة؛

6- إدماج صيدال في الأسواق المحلية والدولية؛

7- القدرة على إكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق.

المطلب الثاني: مراحل إقامة التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال

أولاً- مراحل إقامة التحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال:

تظهر المراحل الأساسية لإقامة تحالف بين صيدال والأطراف الأجنبية كالاتي (فاطمة محبوب، 2016، صفحة 177):

(1) **مرحلة الاتصال:** هي مرحلة تبدي فيها كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، إتصالات أو تبادل لوجهات النظر.

(2) **مرحلة المفاوضات:** بعد إتخاذ 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 والإلتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الإرتباط 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 الإتفاق على القانون الأساسي، المسيرين،...لخ.

(5) **مرحلة القيد في السجل التجاري:** هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

6) مرحلة إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع إستثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.

7) مرحلة انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج وإحترام مواعيد إنطلاق نشاط الإستغلال.

8) مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتصويب 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 الإستراتيجي

تتضمن عقود التحالفات الإستراتيجية ما يلي: (فاطمة محبوب، 2016، صفحة 177)

1) **المنتجات المتعاقد على إنتاجها**: يهدف العقد الذي يربط مجمع صيدال بحليفه الأجنبي تحضير وصناعة عدد من المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي تتضمن قائمة المنتجات الموجودة في ملحق العقد، كما يمكن إضافة منتجات أخرى للقائمة المتعاقد عليها، بعد الموافقة الثنائية المسبقة بين الطرفين، ويلتزم المتعاقد بعدم إنتاج الأدوية التي هي من إختصاص مجمع صيدال.

2) **تقديم المساعدة الفنية**: للشريك الأجنبي الحق في إنتداب تقنيين لتحضير المنتجات المتعاقد عليها ومساعدة العمال المؤهلين لمجمع صيدال، أو عمال الشركة المختلطة من أجل تزويدهم بتعليمات إضافية، متعلقة بالطرق والصيغ والقواعد والمقاييس المستعملة.

3) **حماية علامة الصنع**: لضمان حماية علامة صنع الشريك الأجنبي، يمتنع مجمع صيدال من إنتاج منتجاته بدون الموافقة المسبقة له على ذلك.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

4) مصدر التموين والتخزين: يتولى الشريك الأجنبي التوريد بالكميات المطلوبة والمكونات الرئيسية والضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي يتم تخزينها وصيانتها في مقرات ومخازن مجمع صيدال، حتى يتم إرسالها للتصنيع، وفي حالة شراكة مشتركة يكون التخزين مشترك داخل المؤسسة المختلطة.

5) التحليل والمراقبة: للحصول على منتج مطابق للمقاييس والمعايير الدولية، ينبغي على الشريك الأجنبي أن يتولى مسؤولية القيام ب مراقبة 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 والموعد المحدد للتسليم، وهذا شريطة أن يسلم الشريك الأجنبي المواد والمكونات النشطة الخاصة بتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها في الوقت اللازم.

7) النظام ومصاريف الإنتاج: في إطار التحالفات المتكاملة يدفع الشريك الأجنبي لمجمع صيدال مصاريف الإنتاج لتحضير أو تغليف المنتجات المتعاقد عليها، والتي توجد في قائمة الملحق، وفي إطار اتفاقيات الشراكة المشتركة يتحمل كل الأطراف أو الشركاء مصاريف الإنتاج.

8) تسيير العلاقة التعاقدية: يلتزم كل الأطراف في العلاقة التعاقدية بإحترام بنود العقود كلها، من أجل تقادي أي نوع من النزاع، فينبغي على مجمع صيدال أن يحترم الإلتزامات المتمثلة في:

○ إعادة تأهيل وحدات الإنتاج؛

○ صناعة المنتجات حسب المقاييس الدولية؛

○ ضمان مقر إقامة الشركة المختلطة؛

○ المساهمة في تسيير الشركة عن طريق المجلس الإداري؛

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

❖ في حالة عدم إحترام معايير صنع المنتجات المتعاقد على إنتاجها ينبغي على مجمع صيدال أن:

○ يسترجع هذه الكمية لتصحيح النقائص والخلل؛

○ يختار إتلاف هذه الكمية.

❖ أما بالنسبة للشريك الأجنبي ينبغي أن يقوم ب:

○ تكوين عمال متخصصين لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها؛

○ تقديم المساعدة التقنية وطريقة الصنع بغية الحفاظ على علامة الدواء؛

○ تهيئة المباني الموجودة وشراء الأجهزة.

المطلب الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

تنقسم التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال إلى نوعين هما الشراكة المختلطة والتحالفات

المتكاملة المبينة فيما يلي: (نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، 2018/2019، الصفحات 67-70)

أولاً- المشاريع المشتركة (عقود الشراكة المختلطة، الشراكة الصناعية) :

ويتم في إطار بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارة ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع

المشترك، وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية حيث يساهم الطرف الأجنبي بنسبة كبيرة في رأس

المال، وتقاسم المخاطر كما يتم من خلالها كسب مهارات في التسيير والرقابة، إكتساب التكنولوجيا وطرق

تسييرها.

وقد أبرم المجمع منذ 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية،

وتتمثل تلك المشاريع في ما يلي:

(1 مشروع "فايزر-صيدال":فايزر مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه متواجد في أكثر من 150

دولة، تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر الجزائر التي إختتمت في 21 مايو 1997 ، حول

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

الإنشاء في سبتمبر 1998 لشركة مشتركة فايزر - صيدال ما نوفا كتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر 2 ، مقرها الإجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الإجتماعي 920 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30%.

(2 مشروع "رون بولانك - صيدال": تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك" وتتص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا وتقدر تكلفة هذا الإستثمار بـ 28 مليون دولار وإنطلقت عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001، تقدر بنسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30 % في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70 %.

(3 مشروع الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال: تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال بالمنطقة الصناعية واد سمار (الجزائر العاصمة)، تقدر الطاقة الإنتاجية للشركة 27 مليون وحدة للبيع، كما بلغت تكلفة هذا، الإستثمار 980 مليون دج، باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001 تختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الإستامنية ومضادات الحمل .

(4 مشروع "نوف ونورديسك" - "بيارفايري" - "صيدال": أبرم عقد إتفاق بين لسابر نوف ونورديسك الدنمركية ولسابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتتص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

صيدال بـ 10% ، مخابر نوف ونورديسك بـ 45% ، كما تساهم بيارفايري بـ 45% ، حدد تاريخ بداية الإنتاج

في؛ الثلاثي الأول من سنة 2001 ، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004.

(5) مشروع "دار الدواء" - "صيدال": ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار دواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة

تسمى صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات عسل العبن، تصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 4

ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الإستثمار بـ 120 مليون دج تساهم صيدال 30 %، أبرم هذا الإتفاق في

أفريل 1999، وإنطلق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002 ، وقد إنطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان

مسطر في 29 ماي 2002.

(6) المشروع المشترك "ميداكتا" - "صيدال": تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال

ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة

إسم "صامد" تبلغ قيمة هذا الإستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا، يقع مقر

هذا المشروع في شرشال وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا فتصل نسبة مساهمته إلى 60

%، لم يحدد تاريخ إنطلاق هذا المشروع.

(7) مشروع "نوفونوديسك" - "صيدال": تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل

أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونوديسك على مستوى مصنع قسنطينة، تشمل هذه الشراكة الإستراتيجية

جزئين رئيسيين، حيث يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع

صيدال المتواجد بقسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في

أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونوديسك من خلال إنشاء المصنع

الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ثانياً - عقود التحالفات المتكاملة:

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج بالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي وقد يسمح هذا المشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة.

وفي هذا الإطار عقد المجمع صيدال تحالفات متكاملة منها: (نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، 2018/2019، الصفحات 67-70)

(1) " صيدال -فايزر (usa)": تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997 والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع وإفتتحت ورشته في 06 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 -دار الدواء": تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997 لفرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية؛

(3) "صيدال -رام فارما": في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع صيدال والشركة الأردنية رام فارما وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال وحدة الدار البيضاء.

(4) "صيدال - نوفونو رديسك": تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنماركي نوفونوريسك في ديسمبر 1997 وهذا لإنتاج نوع واحد من الدواء يتمثل في " دانيلاز " danilase على شكل أقراص وشراب ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبيوتيكال بالمدينة وتصل قيمة منتجات هذا المشروع 33.7 مليون دولار أمريكي، إنطلق الإنتاج شكل شراب في نوفمبر 1998.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

(5) "صيدال -حياة فارما": تم إمضاء العقد في 1998 لتصنيع منتجين من الدواء على مستوى فرع فارمال في وحدة الدار البيضاء.

(6) "صيدال"- "صولوفارم": تم إمضاء العقد في 2004 بمركب المدينة حيث تم إنتاج 8782131 وحدة بيع سنة 2006 من الدواء، بينما تم إنتاج 12526396 وحدة بيع سنة 2007.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المبحث الثالث: تحليل تطور مؤشرات الميزة التنافسية في ظل التحالفات الإستراتيجية في مجمع

صيدال:

المطلب الأول: واقع نشاط المجمع في ظل التحالفات الإستراتيجية

أولاً- دراسة تطور الإنتاج

شهد الإنتاج في مجمع صيدال تطوراً من حيث القيمة والكمية ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (01) : تطور إنتاج مجمع صيدال للفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

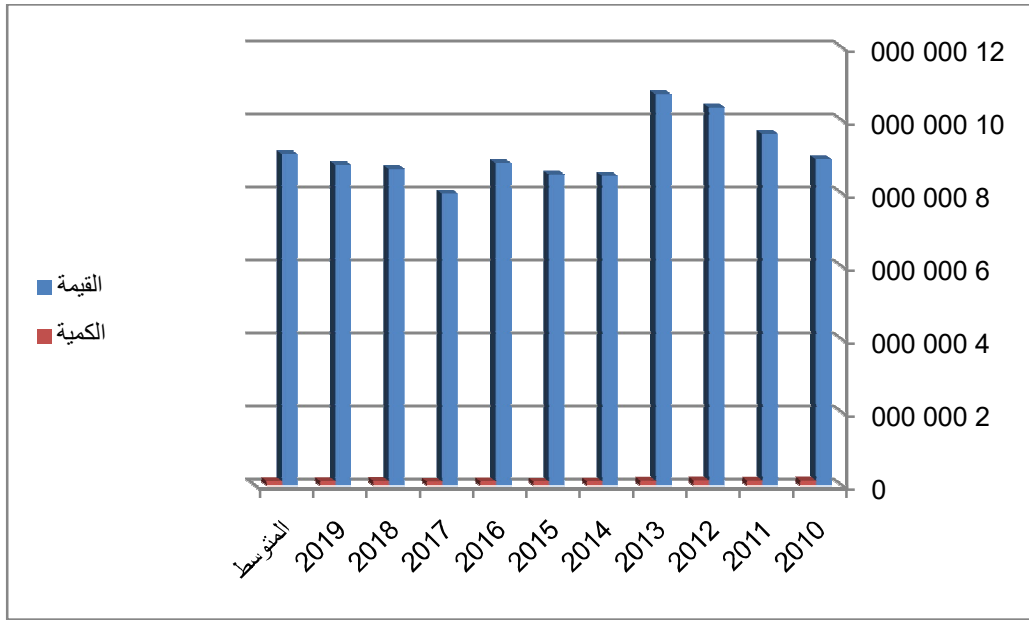
الإنتاج المحقق		
الكمية	القيمة	السنوات
134 605	8 945 845	2010
131 048	9 636 263	2011
135 573	10 362 003	2012
130 676	10 719 779	2013
111 020	8 483 261	2014
108 938	8 519 894	2015
115 500	8 830 187	2016
105 337	7 995 453	2017
124 544	8 668 687	2018
121 423	8 783 092	2019
121 866	9 074 446	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع: (saidal) 2010-2019.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ولتوضيح أكثر تطور الإنتاج مجمع صيدال ندرجه في الشكل التالي:

شكل رقم (11) : تطور إنتاج مجمع صيدال للفترة 2010 – 2019



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 01.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن إنتاج مجمع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2013 حيث بلغ أقصى قيمة له (10719779)، لكن ورغم هذا النمو إلا أنه يلاحظ بعض التذبذب في إنتاج المجمع سواء تعلق الأمر بالكميات أو بالقيم خلال الفترة 2014 حتى 2019، حيث سجل إنتاج المجمع تراجع في سنة 2014 بنسبة 20.8% من حيث القيمة، وكان بسبب الإجراءات التي تدخل في إطار تطبيق سياسة تخفيض مخزون المنتجات التامة، أما التراجع الثاني فكان سنة 2017 حيث قدر بنسبة 9.5% ، وجاء هذا التراجع بسبب البطء في تحديد القرارات التشغيلية، قدم الوسائل والآلات ما يؤدي إلى توقف الإنتاج، التشدد في ما يخص مراقبة الجودة على كل المراحل. كما يلاحظ أيضا ارتفاع قيمة الإنتاج في بعض السنوات رغم انخفاض الكمية المنتجة، وهذا راجع لطرح منتجات جديدة تتميز بقيمة تجارية كبيرة على

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

غرار سنة 2013 أين تمكن مجمع صيدال بفضل هذه المنتجات من تجاوز الأهداف المسطرة بـ 02% من حيث الكمية و 34% من حيث القيمة.

ثانيا: دراسة رقم الأعمال

يعبر رقم الأعمال عن مجمل المبيعات التي قام بها المجمع والخدمات المؤداة للغير، وسيتم التطرق لرقم الأعمال الذي حققه المجمع في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال للفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

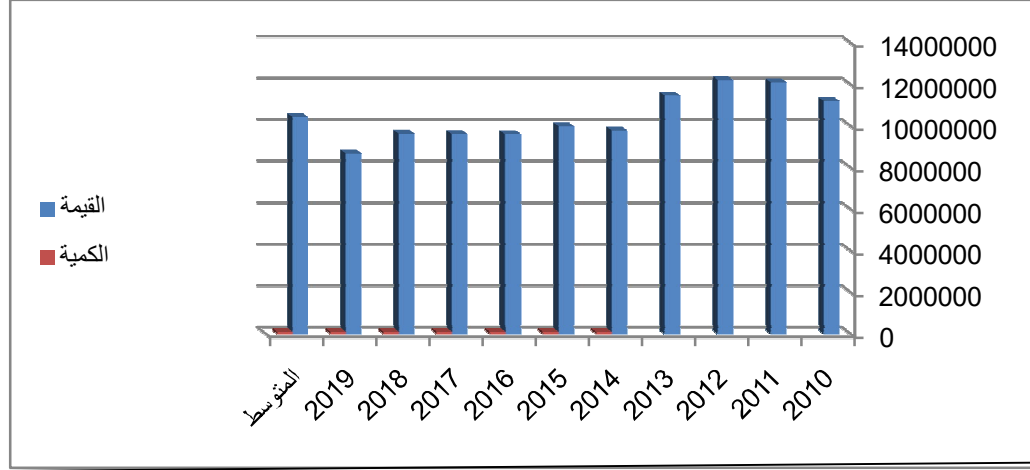
قيمة رقم الأعمال		
الكمية	القيمة	السنوات
-	11 196 319	2010
-	12 101 514	2011
-	12 206 459	2012
-	11 461 847	2013
102 563	9 789 026	2014
103 868	9 984 044	2015
103 706	9 609 290	2016
102 847	9 610 664	2017
104 867	9 627 669	2018
100 925	8 680 696	2019
103 130	10 426 753	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع: (s Vidal) 2010-2019

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

يمكن توضيح تطور رقم أعمال المجمع أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(12): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال للفترة 2010 – 2019



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 02.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن رقم أعمال مجمع صيدال في إرتفاع منذ 2010 إلى 2012 ليصل 12206459 ألف دينار جزائري ثم يليه إنخفاض إلى سنة 2014 إلى قيمة 9789026 ألف دينار جزائري، وهذا راجع إلى عدم قيام المجمع بالتحديث المستمر لطرق الإنتاج و أساليبه، ثم لاحظنا عودة إرتفاع قيمة رقم الأعمال الى 9984044 ألف دينار جزائري خلال سنة 2015 وعاودت الإنخفاض سنة 2016 ثم يليها إرتفاع في سنة 2017 و 2018 بشكل ثابت لتصل إلى قيمة 9627669 ألف دينار جزائري، هذا الإنجاز جاء كنتيجة للديناميكية التي عرفتها السوق الوطنية بالإضافة إلى عدة أسباب أخرى منها: الأداء المعتبر الذي سجلته المنتجات الجديدة؛ تنوع سلسلة المنتجات التي يقدمها مجمع صيدال، بالإضافة إلى إثرائها ب 43 منتج جديد؛ التنظيم المضبوط لمجمع صيدال ؛ التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والإنتاجية؛ التمتع الجيد لمنتجات صيدال مقارنة مع السعر المرجعي، ثم إنخفضت سنة 2019.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ثالثا: النتائج المالية

سيتم التطرق في هذا الجزء للنتائج التي حققها المجمع خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2019

وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) : النتائج المالية لمجمع صيدال للفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

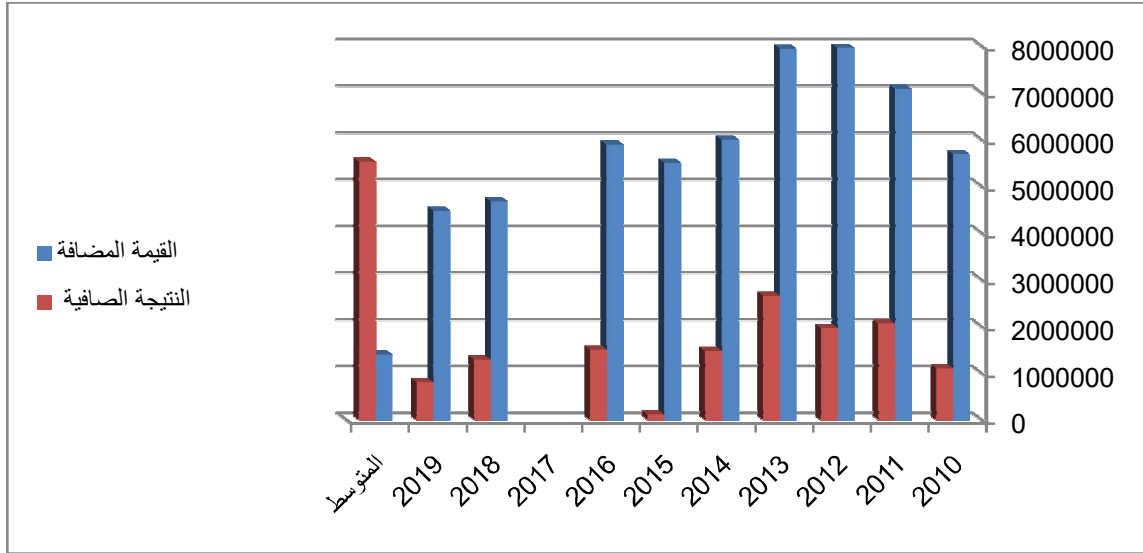
القيمة المحقق		
النتيجة الصافية	القيمة المضافة	السنوات
1 102 192	5 687 351	2010
2 060 480	7 084 739	2011
1 965 161	7 963 839	2012
2 658 147	7 947 147	2013
1 477 751	6 003 372	2014
1 143 818	5 505 373	2015
1 509 162	5 896 516	2016
-	-	2017
1 292 124	4 678 211	2018
806 029	4 481 506	2019
5 524 805	1 401 486	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع: (saidal) 2010-2019

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ولتوضيح أكثر النتائج المالية الخاصة بالمجمع ندرجها في الشكل الموالي:

شكل رقم(13): نتائج المالية لمجمع صيدال للفترة 2010 – 2019



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 03.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن النتائج المالية لمجمع صيدال عرفت تزايدا كبيرا خلال الفترة

الممتدة من سنة 2010 حتى سنة 2013 بحيث بلغت 7947147 ألف دينار جزائري، هذا الإرتفاع يمكن

تفسيره بارتفاع رقم الأعمال والإنتاج السنوي للمجمع. ثم نلاحظ إنخفاض في القيمة المضافة في سنتي 2014 و

2015 لتصل إلى قيمة 5505373 ألف دينار جزائري ثم تعود للإرتفاع إلى 5896516 ألف دينار جزائري

سنة 2016 ثم تنخفض في سنتي 2018 و 2019 لتبلغ قيمة 4481506 ألف دينار جزائري

ومن خلال ما سبق يتضح أن أداء مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2019

، شهد نموا متزايدا سواء بالنسبة لرقم الأعمال أو الإنتاج الكلي للمجمع، مما إنعكس بالإيجاب على النتائج

المالية التي تضاعفت سواء بالنسبة للقيمة المضافة أو النتائج الصافية.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مؤشر الربحية

يمثل مؤشر الربحية لقياس التنافسية الحالية للمؤسسة، وتتمثل أهم مقاييس الربحية التي يمكن إعتادها حسب المعطيات المتوفرة فيما يلي:

هامش الربح الصافي: يعكس هذا المعدل العلاقة بين النتيجة الصافية ورقم أعمال المؤسسة في الصناعة،

ويحسب بالصيغة التالية: $\text{معدل هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$

جدول رقم (04): معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال للفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

السنوات	النتيجة الصافية	قيمة رقم الأعمال	معدل هامش الربح الصافي
2010	1 102 192	11 196 319	
2011	2 060 480	12 101 514	0,17
2012	1 965 161	12 206 459	0,16
2013	2 658 147	11 461 847	0,23
2014	1 477 751	9 789 026	0,15
2015	1 143 818	9 984 044	0,11
2016	1 614 727	9 609 290	0,16
2017	1 509 162	9 610 664	0,17
2018	1 292 124	9 627 669	0,13
2019	806 029	8 680 696	0,09

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (2010-2019) les rapports de gestion de groupe SAIDAL

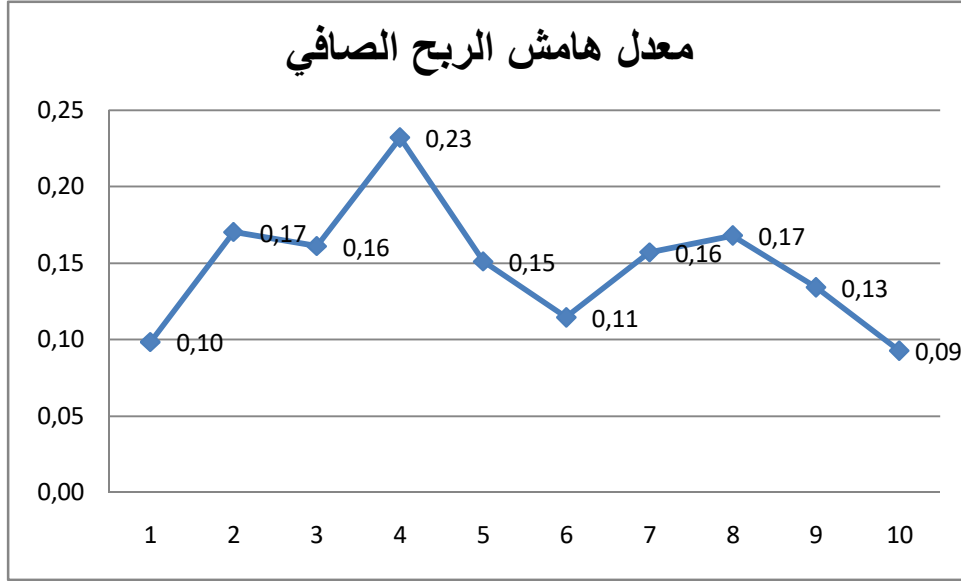
(saidal) 2019)

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ولتفسير وتحليل معطيات الجدول بشكل دقيق نعرض تطور معدل هامش الربح الصافي في الشكل البياني

التالي:

شكل رقم (14): معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال للفترة 2010 – 2019



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال عرف تطورا ملحوظا، حيث عرف تزايدا مستمرا، إذ بلغ أقصى معدل له سنة 2013 نسبة 23% ، ثم إنخفضت النسبة لتصل إلى 11% سنة 2015، وهذا راجع إلى عصرنة المصانع المالية والتوقف عن إنتاج بعض الأدوية و تأثر السياسات التسويقية للمجمع مقارنة مع المؤسسات المنافسة، لتعود إلى الإرتفاع لتصل إلى نسبة 17 % سنة 2017، ثم لتتخضع مرة أخرى لتبلغ سنة 2019 نسبة 09% كأدنى قيمة له.

و مما سبق يمكن القول أن المجمع حسب مؤشر الربحية له ميزة تنافسية في المدى القصير معرضة لعدة تغيرات.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ثانيا: مؤشر التكلفة

تمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإنتاج، ويمكن

حساب تكلفة الصنع المتوسطة من خلال العلاقة التالية: $\text{التكلفة المتوسطة} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{كمية الإنتاج}}$

ويمكن توضيح تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (05): تطور التكلفة المتوسطة للمجمع صيدال للفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

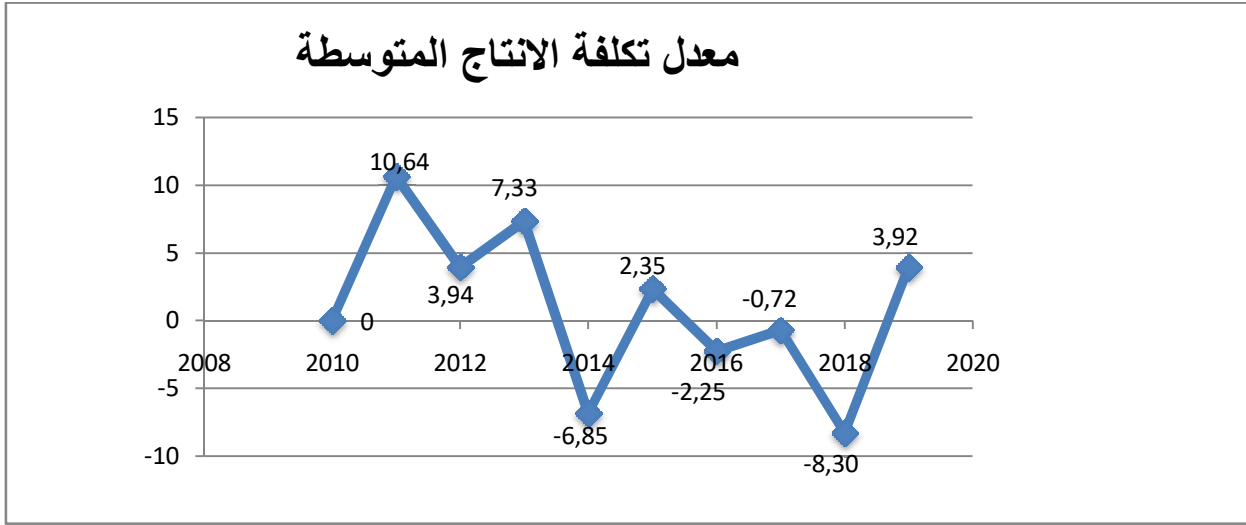
السنوات	تكاليف الإنتاج	الكمية الإنتاج	تكلفة الإنتاج المتوسطة	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
2010	8 945 845	134 605	66,46	-
2011	9 636 263	131 048	73,53	10,64
2012	10 362 003	135 573	76,43	3,94
2013	10 719 779	130 676	82,03	7,33
2014	8 483 261	111 020	76,41	-6,85
2015	8 519 894	108 938	78,21	2,35
2016	8 830 187	115 500	76,45	-2,25
2017	7 995 453	105 337	75,90	-0,72
2018	8 668 687	124 544	69,60	-8,30
2019	8 783 092	121 423	72,33	3,92

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (2010-2019) les rapports de gestion de groupe SAIDAL

(saidal) 2019)

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

شكل رقم (15): تطور التكلفة المتوسطة للمجمع صيدال (2010 – 2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن هناك تذبذب في تكلفة الإنتاج المتوسطة حيث بلغت 82,03 دج للوحدة سنة 2013 كأقصى قيمة للتكلفة المتوسطة عن كل وحدة منتجة ، وهذا راجع إلى إدراج المجمع تشكيلة متنوعة من الأدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب تكاليف إنتاج عالية و ذلك لاعتماده على المواد الأولية التي تستورد أغلبها من الخارج.

وبالنظر إلى معدل نمو تكلفة الصنع يلاحظ التطور الإيجابي الذي حدث خلال السنوات 2014، 2016، 2017، 2018، حيث حقق المجمع تكلفة تنافسية لا بأس بها مقارنة بالسنوات السابقة مما يؤكد تحكم المجمع أكثر بالتكاليف.

ثالثاً: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس تنافسية مجمع صيدال

يعبر مؤشر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات (الإنتاج)، وجميع عوامل الإنتاج المستخدمة في الحصول عليه، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في إستغلالها لموارد الإنتاج، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق. وبالتالي يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: القيمة المضافة / تكاليف عوامل الإنتاج.

والجدول التالي يوضح مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة:

جدول رقم (06): تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2010 – 2019

الوحدة: ألف دينار جزائري

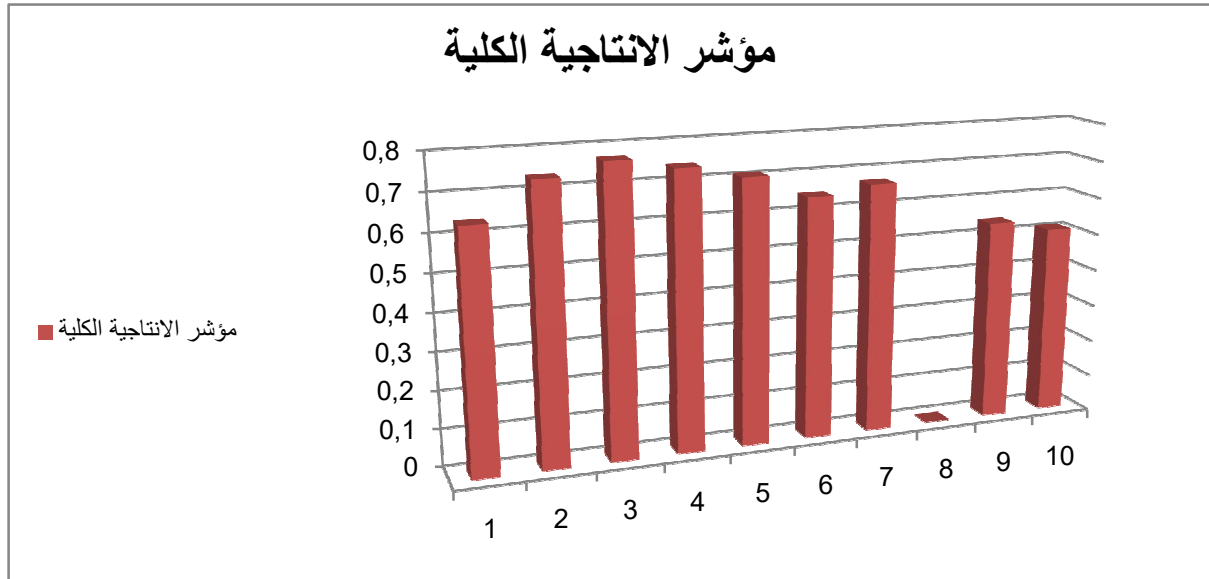
البيانات	القيمة المضافة (1)	تكاليف الإنتاج (2)	الإنتاجية الكلية للعوامل = 3 2/1	معدل نمو الإنتاجية الكلية(%)	عدد العمال (4)	إنتاجية العمال 4/1=5	معدل نمو إنتاجية العمال(%)
2010	5 687 351	8 945 845	0,636	-	4405	1291,11	-
2011	7 084 739	9 636 263	0,735	15,64	4198	1687,65	30,71
2012	7 963 839	10 362 003	0,769	4,54	4067	1958,16	16,03
2013	7 947 147	10 719 779	0,741	-3,54	3678	2160,73	10,34
2014	6 003 372	8 483 261	0,708	-4,54	3481	1724,61	-20,18
2015	5 505 373	8 519 894	0,646	-8,69	3251	1693,44	-1,81
2016	5 896 516	8 830 187	0,668	3,34	3061	1926,34	13,75
2017	-	7 995 453	0,000	-100,00	3111	0,00	-100,00
2018	4 678 211	8 668 687	0,540	#DIV/0!	3210	1457,39	#DIV/0!
2019	4 481 506	8 783 092	0,510	-5,45	3230	1387,46	-4,80

المصدر: من إعداد الطالبة (2010- Les rapports de gestion de groupe Saidal) (saidal)

بالاعتماد على: (2019)

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

الشكل رقم (16): تطور مؤشر الانتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2010 – 2019



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 06.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين إن الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال في إرتفاع مستمر في سنة 2011 و 2012 مقارنة بسنة 2010 حيث بلغت 0.769 وذلك بسبب إرتفاع القيمة المضافة ثم تنخفض خلال الفترة 2013 إلى 2015 حيث بلغت قيمة 0.646 بسبب إنخفاض القيمة المضافة و زيادة حجم التكاليف ثم نلاحظ عودة إرتفاعها سنة 2016 حيث بلغت 0.668 نتيجة زيادة في كمية الإنتاج ثم تعود للإنخفاض سنتي 2018 و 2019 بسبب إنخفاض كبير في القيمة المضافة وزيادة حجم التكاليف و الأعباء

رابعا: قياس تنافسية مجمع صيدال إعتامادا على مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم مؤشرات تقييم تنافسية المؤسسة في الصناعة، ويعتمد عليه في الحكم على درجة المنافسة في الصناعة و مستوى الأداء، و تقاس بالنسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بمبيعات السوق ككل، لذلك يمكن تحليل معدل النمو للحصة السوقية لمجمع صيدال في الصناعة الدوائية من خلال ما يلي :

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

1) حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي : ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول اللاحق:

جدول رقم(07): تطور حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2010 – 2016.

الوحدة: ألف دينار جزائري

السنة	قيمة السوق الدوائي العالمي (مليار دولار أمريكي)	رقم أعمال مجمع صيدال (10 ³ دج)	سعر الصرف دولار/دج	رقم أعمال مجمع صيدال (مليار دولار أمريكي)	حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي 2/1 (%)
2010	888,20	12.510.199	74,40	0,168	0,019
2011	963,40	13.504.270	72,85	0,185	0,019
2012	964,20	13.895.054	77,55	0,179	0,018
2013	993,10	11.461.847	79,38	0,144	0,014
2014	1.062	9.789.026	80,56	0,121	0,011
2015	1.067,20	9.984.044	100,46	0,099	0,009
2016	1.105,20	9.609.290	109,47	0,088	0,008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (البنك المركزي الجزائري)

- Les rapports de gestion de groupe Saidal (2010-2016) (saidal)

من خلال الجدول السابق نلاحظ تراجع مستمر في نسبة الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2010-2016 حيث وصل إلى 0.008 سنة 2016 ، و هذا نتيجة المنافسة الشديدة من طرف المخابر العالمية و ظهور مؤسسات عالمية جديدة نتيجة التحالفات و الإندماجات، الأمر الذي أدى إلى نجاح المجمع وزيادة حصته السوقية من السوق العالمي للدواء بالرغم من إرتفاع رقم أعماله وريادته في السوق المحلية.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

2) الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي :

يوضح الجدول أدناه نصيب مجمع صيدال من القيمة الإجمالية لسوق الدواء في الجزائر.

جدول رقم(08): تطور حصة مجمع صيدال من السوق المحلي الإجمالي خلال الفترة 2010 – 2016.

السنة	قيمة السوق الجزائري للدواء (مليار دولار)	معدل نمو قيمة السوق %	رقم أعمال مجمع صيدال (10 ³ دج)	الحصة السوقية لمجمع صيدال %	معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء %
2010	2.400	-	12.510.199	05.21	04.00
2011	2.930	22.08	13.504.270	04.61	11.51 -
2012	3.300	12.63	13.895.054	04.21	08.67 -
2013	3.660	09.84	11.461.847	03.13	22.56 -
2014	3.000	22.00 -	9.789.026	03.27	04.28
2015	3.320	09.64	9.984.044	03.01	08.64 -
2016	3.220	3.10 -	9.609.290	02.98	00.01 -

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مقري و لحول، 2009، صفحة 05) ، (مولحسان و لحول،

2018، صفحة 442) ، (2018, p. 13) ،

- (saidal) Les rapports de gestion de groupe Saidal (2010-2016).

نلاحظ من خلال الجدول السابق التزايد المستمر في قيمة سوق الأدوية الإجمالي خلال فترة الدراسة وقد كان

معدل نمو قيمة السوق الإجمالي في تزايد أيضا، على الرغم من الإنخفاض الذي عرفته سنة 2014 بمعدل

إنخفاض يقدر 22 % من سنة 2013 أما سنة 2016 فقد إنخفض المعدل 03.10 % و يتضح أيضا من

خلال الجدول إن الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي في تراجع مستمر إلى أن تصل

02.98% سنة 2016 .

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

المطلب الثالث: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال

كما كانت للتحالفات الإستراتيجية نتائج ايجابية على مجمع صيدال كانت لها مخاطر، و سنحاول ذكر

أهم النتائج والمخاطر فيما يلي:

أولاً: نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال

نظرا لعقود التحالفات التي أبرمها مجمع صيدال مع مختلف الشركات سواء المحلية أو الأجنبية عرف الإنتاج إرتفاعا كبيرا وارتفعت المبيعات، كما كان لها أثرا على تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتجا والآن يبلغ عددها 324 منتجا أي بنسبة زيادة 62 % وهذا راجع لمساهمة التحالف في تحسين مختلف مراحل الإنتاج وتوفير رؤوس الأموال التي تسمح بالتنويع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج وإنجاز العديد من المشاريع المشتركة وعقود الإمتياز وإقتناء الرخص، إضافة إلى توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج نظرا لوجود شركاء يعوضون النقص الذي تعاني منه صيدال، كما أن إرتفاع الطلب على منتجات صيدال يعود لإكتسابها سمعة عالية مع إقتران إسمها مع مؤسسات عالمية للأدوية . الرؤية الإستراتيجية التي تطمح صيدال لتحقيقها هي أن تصبح مخبر رائد محليا و جهويا و دوليا، إلا أن محدودية إمكانياتها لا تمكنها من تحقيق ذلك لهذا لجأت إلى خيار التحالف مع مؤسسات أجنبية ومحلية وكان لهذا الخيار عدة آثار ونتائج أهمها : (السعدي و مناصرية، 2019، صفحة 69،68)

1-تنويع الإنتاج وتوسيع التشكيلة الدوائية المعروفة ؛

2- وضع 10 أنواع من الأدوية الجديدة في الأسواق سنويا ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وطنيا وتغطية حاجيات السوق بشكل أكبر؛

3- زيادة إستغلال الطاقة الإنتاجية بشكل فعال من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق إكتساب الخبرة؛

4- توفير أدوية منافسة من حيث الجودة؛

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

5- البيع بأسعار تنافسية؛

6- زيادة رقم أعمال المجمع؛ فمثلا في السداسي الأول من عام 2017 وصل إلى 5.365.950.383 دج أي بنسبة إنجاز تعادل 113 % من الهدف المسطر؛

7- مواصلة إبرام عقود تصدير إضافية سواء تعلق الأمر بالمنتجات التامة أو المادة الأولية.

ثانيا: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من التحالفات الإستراتيجية

يواجه مجمع صيدال بعض المخاطر من جراء عقود التحالفات والتي تتمثل في: (راجف، 2018، صفحة 12)

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 إستغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر إعترفت بهذا الخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقود التحالفات الإستراتيجية والشراكة أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49 % والجزائري 51%؛

2- اشتداد حدة المنافسة في السوق المحلي؛

3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجانب في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.

الفصل الثالث: تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية خلال الفترة (2010 – 2019)

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم تحليل مجمع صيدال و دراسة كل من تطور النشاط و تنافسية صيدال بالإعتماد على العديد من المؤشرات تمثلت في مؤشر الربحية و الإنتاجية و مؤشر التكلفة المتوسطة و كذا الحصة السوقية كما أكدت النتائج المحصل عليها بأن المجمع إكتسب ميزة تنافسية لا بأس بها و لقد ساهمت التحالفات الإستراتيجية في خلق صورة حسنة له من خلال تطوير الإنتاج و تغطية للسوق و زيادة رقم الأعمال والحصة السوقية.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة أصبحت المؤسسات تبحث عن طرق و آليات تمكنها من استغلال الفرص على النطاق الدولي و ذلك بهدف ضمان الاستمرارية و النجاح ما استدعى من المؤسسات انتهاز مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من البقاء و السيطرة على العديد من الأسواق الخارجية .

ومن ضمن هذه الآليات المنتهجة التحالفات الإستراتيجية بمختلف أشكالها والتي تعد من أحسن وأنجع الطرق لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات لما ينجر عنها من آثار إيجابية هامة كخفض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين مستوى الإنتاجية وتقاسم التكاليف مع الحليف وكذا توفير مصادر جديدة للتمويل وذلك من خلال الاستفادة من الأطراف المتحالفة والتكنولوجيات الحديثة التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة وتوفير المناخ الجيد للعمل وتقليص عدد المنافسين.

وبالنظر لأهمية ما سبق ذكره قام مجمع صيدال بتبني سياسة التحالفات الإستراتيجية لتحسين ميزته التنافسية من خلال إبرامه لمجموعة من العقود مع العديد من المخابر العربية والعالمية والمؤسسات المتخصصة في الصناعة الدوائية من أجل الوصول إلى أهدافه في تغطية السوق المحلية للأدوية والتصدير للأسواق الخارجية ما أدى إلى تحسن مجمع صيدال واكتسابه لميزة تنافسية لا بأس بها .

و من خلال تطرقنا لكل من التحالفات الإستراتيجية ، والميزة التنافسية ومؤشراتها وتأثيراتها على مجمع صيدال، تم التوصل إلي النتائج التالية :

النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

- 1- إن ضمان بقاء سيطرة المؤسسات الصناعية في الأسواق مرهون بإتباع إستراتيجيات تعاونية.
- 2- تعتبر التحالفات الإستراتيجية تعاونية تمكن المؤسسات الصناعية من مواجهة المنافسة القائمة في السوق .

الخاتمة

3- تكتسب المؤسسات المتحالفة معارف و خبرات جديدة و ذلك راجع للاختلاف بين المؤسسات من حيث القوة و حجم النشاط.

4- نجاح التحالفات الإستراتيجية يتطلب من المؤسسات المتحالفة الإلمام بكل القدرات و الإمكانيات المتاحة لدى الحليف للوصول إلي الهدف المطلوب.

5- تساهم التحالفات الإستراتيجية في تحسين ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة توحيد جهود الحلفاء فكل طرف يكتسب ميزة في جانب معين و توحيد هذه المزايا ينتج عنه منتجات ذات قدرة تنافسية كبيرة .

6- تؤثر التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية في خفض التكاليف ، زيادة الإنتاجية والأرباح 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- تبنى مجمع صيدال سياسة التحالفات الإستراتيجية لإعتبارها الأكثر فعالية لتوسيع نشاطه و تعزيز مكانته التنافسية و المحافظة على إستمراريته.

3- بالنظر للإمكانيات التي يمتلكها مجمع صيدال تمكن من إستقطاب العديد من الحلفاء لتحسين موقعه التنافسي في الأسواق المحلية و الأجنبية .

4- انعكست نتائج إبرام عقود تحالفات المجمع على تخفيض تكاليفه وذلك راجع لحصوله على التقنيات الحديثة .

5- أثرت التحالفات الإستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال من خلال تمكنه من دخوله إلي أسواق جديدة وبالتالي تنوعت تشكيلة منتجاته ، و كذا إنشائه لفروع إنتاجية جديدة تأهله للإستحواذ على السوق المحلي

الخاتمة

6- بالرغم من دخول مجمع صيدال في تحالفات إستراتيجية عديدة ، وارتفاع ميزته التنافسية إلا أنه يبقى عاجزا عن منافسة المؤسسات الأجنبية .

إختبار صحة الفرضيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نخلص إلى ما يلي:

الفرضية الأولى: تعتبر التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق العالمية.

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 الثانية: إنتهاج مجمع صيدال للتحالفات الإستراتيجية التي يعقدها مع المؤسسات العالمية أدى إلى الرفع وتحسين ميزته التنافسية وتعزيزها.

من خلال دراستنا لوضعية مجمع صيدال وقياس بعض مؤشرات الميزة التنافسية في ظل التحالفات الإستراتيجية تبين لنا تحسن في وضعية المجمع حيث إستطاع من توسيع تشكيلة منتجاته وان يزيد من مبيعاته ورقم أعماله بشكل واضح، أما بالنسبة لمؤشرات الميزة التنافسية (التكاليف، الربحية، الإنتاجية) للمجمع فقد عرفت تطورا ملحوظا بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من الأطراف المتحالفة، أما الحصة السوقية للمجمع رغم التحسن تبقى ضعيفة ويبقى المجمع غير قادر على الإحتفاظ بها رغم ريادته في السوق المحلي، وهذا يثبت صحة الفرضية

الخاتمة

التوصيات:

- 1- ضرورة تقييم المجمع لمشاريع التحالف الإستراتيجي قبل الانطلاق فيها فغالبا ما تحرص الأطراف الأجنبية علي تحقيق مصلحتها الخاصة دون مراعاة مصالح الحليف المحلي .
- 2- السعي إلى إنتاج أصناف دوائية أخرى يعتمد لتوفيرها في السوق المحلي على إستردادها .
- 3- الحرص على جودة الإنتاج ما يمكن المجمع من الولوج إلى الأسواق الخارجية و التقرب أكثر من المستهلك
- 4- على المؤسسة محل الدراسة الحرص على إيجاد آلية للتعاون بينها و بين مخابر البحث العلمي و الجامعات للاستفادة من الخبرات و الكفاءات وتشجيع الأبحاث العلمية في تطوير الصناعة الدوائية و بالتالي بناء مزايا تنافسية للمؤسسة و تطوير صادراتها و حصولها على حصة سوقية أكبر في السوق العالمية .

أفاق الدراسة:

- 1- تأثير تقييم التحالفات الإستراتيجية على هيكل الصناعة الدوائية .
- 2- التحالفات الإستراتيجية و دورها في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب

- ❖ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي. (2006). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية-. تأليف ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية- . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ❖ ثابت عبد الرحمن إدريس. (2002). الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية-. تأليف ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية- الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ❖ جمال الدين محمد المرسي وآخرون. (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجي. تأليف جمال الدين محمد المرسي وآخرون،، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجي الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ❖ رؤوف عبد الحفيظ هلال. (2014). التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات. تأليف رؤوف عبد الحفيظ هلال، التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات مصر: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- ❖ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). إدارة الأعمال الدولية. تأليف زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ❖ زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-. تأليف زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ❖ سعد غالب ياسين. (2002). الإدارة الإستراتيجية. تأليف سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- ❖ ظاهر منصور محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس. (2009). الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل". تأليف ظاهر منصور محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل". الأردن: دار وائل للنشر.
- ❖ عبد السلام أبو قحف. (1996). التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم- الدعائم الأساسية ومقومات النجاح-. تأليف عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم- الدعائم الأساسية ومقومات النجاح- مصر: مركز دراسات الإسكندرية للكتاب.
- ❖ فريد النجار. (1999). التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون سلسلة اصدارات فريد النجار . مصر.
- ❖ فريد النجار. (1999). التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الي التعاون. مصر.
- ❖ فريد النجار. (1999). التحالفات الإستراتيجية. تأليف فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية. مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- ❖ فريد النجار. (1999). التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. مصر: سلسلة إصدارات فريد النجار.
- ❖ فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. تأليف فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ❖ محمد السيد. (2000). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم حالات تطبيقية-. تأليف إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم حالات تطبيقية- . الإسكندرية: إسماعيل الدار الجامعية.
- ❖ نبيل محمد المرسي. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). تأليف نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة) . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

قائمة المراجع

- ❖ نبيل مرسي خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال . تأليف نبيل مرسي خليل،، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (صفحة 85). الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- (2) المذكرات :
- ❖ آلاء محمد فارس حماد. إندماج الشركات وأثره على عقود الشركة المندمجة. فلسطين: رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والإدارة العامة، جامعة بيرزيت.
- ❖ أمال بوسمينة. (2015/2014). أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة" دراسة مقارنة بين الجزائر -فرنسا". أطروحة دكتوراه . ام البواقي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي بن مهيدي.
- ❖ بن جدو بن علية. الاستراتيجيات التنافسية ودورها عي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. بومرداس: اطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة.
- ❖ حسن بوزناق. (2019). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. 277. باتنة، قسم العلوم الاقتصادية.
- ❖ ختيم مريم. (بلا تاريخ). أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر . مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ❖ صونيا اسمهان كلاش. (2016). أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية. بسكرة: مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

- ❖ عبد الكريم هاجر مسعودة. (2016-2017). التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتورة . مسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ❖ فاطمة محبوب. (2016). أثر التحالفات الإستراتيجي على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر،.
- ❖ نوال هاني. (2018). دور تحليل هيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة. 21،22،23. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية.
- ❖ نبيلة زيتوني، مريامة شتوح. (2018/2019). التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة حالة صيدال. قالمة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945.
- (3) الملتقيات و المؤتمرات :**
- ❖ زكية مقري، وسامية لحول. (2009). التسويق كاسلوب لمعالجة اشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. ادارة منظمات الاعمال: التحديات الالمية المعاصرة، الاردن.
- ❖ سملاي يحضية، بلالي أحمد. (4-3 ماي، 2005). الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية . الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة، . مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ❖ العربي عطية. (8-9 مارس، 2005). تدنيه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر: جامعة ورقلة.

قائمة المراجع

- ❖ كربالي بغداد. (21- 22 ماي, 2002). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة . البليدة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- ❖ كمال رزيق، فارس سدور. (29-30 أكتوبر, 2002). مفهوم التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط . بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ❖ كمال رزيق، فارس مسدور. (2003). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد . ورقلة، جامعة ورقلة.
- ❖ محمد قصي سالم السالم، سعيد عبد الله. (25-26 نيسان, 2010). التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية. المؤتمر العلمي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة ،
- ❖ مرقاش سميرة، خلوف زهرة. (2012). إقامة تحالفات استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وافاق التطوير - تجارب الدول - . الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- ❖ نصيرة راجف. (06-07 11, 2018). دور إستراتيجية الشراكة في النهوض في قطاع الصناعة الصيدلانية (حالة مجمع صيدال). استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- ❖ يوسف مسعداوي. (27-28 نوفمبر, 2007). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية . الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الشلف.

قائمة المراجع

المجلات و الدوريات:

- ❖ احمد علي الصالح. (2017). بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الإستراتيجية دراسة نوعية غير تفاعلية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الواحد والعشرين، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،
- ❖ ايات الله مولحسان، و سامية لحول. (06, 2018). اثر حقوق الملكية الفكرية على تنافسية صناعة الادوية الجنيسة في الجزائر. مجلة الاحياء (21)،
- ❖ بن عزة محمد أمين. (2011). التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق ميزة التنافسية في ظل العولمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 26.
- ❖ جعفر السعدي، و رشيد مناصرية. (2019). اهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاقتصادي في مجمع صيدال. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية (15) ، . ورقة.
- ❖ الحدي نجوى. (2016). الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ،
- ❖ حميدي زقاي، رماس محمد أمين، الطاهر مولاي. (2018). التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية. تندوف: مجلة الهقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي.
- ❖ حميدي زقاي، رماس محمد أمين، الطاهر مولاي. (2018). التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية. تندوف: مجلة الهقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي.
- ❖ خالد بن جلول، حمزة بعلي. (جانفي, 2020). التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية:دراسة حالة مجمع صيدال،. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد06، العدد02،

قائمة المراجع

- ❖ رهنج محمد نوري داوده، دلوفان أمين سلمان. (2014). دور التحالفات الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك. مجلة جامعة زاخو ، 438.
- ❖ زغدار أحمد. (2004). الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة. ورقة: مجلة الباحث، جامعة ورقلة.
- ❖ سعدي وصاف، محمد قويدري. (2004). مرتكزات تطوير الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9 ،
- ❖ شيشة نوال. (2013). المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية. المديّة: المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة المديّة.
- ❖ شيشة نوال. (2013). المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية. المديّة: المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة المديّة.
- ❖ طاهري فاطمة الزهراء، بن غربال ابتسام. (بلا تاريخ). التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية - نماذج تحالفات إستراتيجية-. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،
- ❖ فرحات غول. (فيفري 2009). الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية. الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
- ❖ محبوب فاطمة. (2017). تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،
- ❖ محبوب فاطمة. (2017). تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،

قائمة المراجع

❖ محمد وديع عدنان. (2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار

العربية . الكويت، المعهد العربي للتخطيط

❖ نجوى الحدي. (2015). الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة مجمع

صيدال للأدوية بالجزائر). مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، 22،

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية :

❖ Alouni Aoemur Akki .(2002) .le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises .*séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement* . Biskra.

❖ health care & live sciences .(2018 ,11) .*Phararmaceutical Executine* ،

❖ Jean Claude Tarondeau .(1998) .Stratégie Industrielle .Jean Claude Tarondeau ،
Stratégie Industrielle .Paris: 2ème édition, Edition Vuibert.

❖ Margirita ISORAITE. (2009). *Importance of strategic alliances in company's activity*. Lithuania: Academia Scientiarum Lithuaniae, Mykolas Romeris University.

❖ Michael Porter, M. (1982). Dans M. Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*.Paris: Economica.

❖ MICHAEL PORTER .(1982) .*CHOIX STRATEGIQUES* .PARIS: EDITION ECONOMICA.

❖ Michael Porter. (1999). l'Avantage Concurrentiel. Dans M. Porter, *l'Avantage Concurrentiel*. Paris: DUNOD édition.

❖ MICHAEL PORTER .(1999) .*L'AVANTAGE CONCURRENTIEL* .PARIS: EDITION DUNOD.

❖ Michael Porter. (2000). l'avantage concurrentiel. Dans Michael Porter, *l'avantage concurrentiel* .Paris : Dunod

قائمة المراجع

ثالثا - مواقع الإلكترونية:

- ❖ <http://www.bank-of-algeria.dz>.
- ❖ www.Saidalgroup.com