

دور الشراكة الأجنبية في إضافة خطوط إنتاج جديدة للمؤسسة الاقتصادية :
- دراسة حالة مجمع صيدال(لقاح "سينوفاك" و لقاح "سبوتنيك"V) نموذجاً-

The role of foreign partnership in adding new production
lines to the economic institution :
-case study of the Saidal Complex(Sinovac vaccine and
Sputnik V vaccine) as a model-

كاشا سامية¹

طالبة دكتوراه مخبر البحث، MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-

lydianihel13@gmail.com

قوراري مريم

أستاذة محاضرة - أ - كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية و المحاسبة و المالية

مخبر البحث MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-

miryamgourari@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021-09-24 - تاريخ القبول: 2021-11-28 تاريخ النشر: 2021-12-31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الأنظمة التسييرية، وإضافة خطوط إنتاج جديدة لأنشطة المؤسسة من خلال الامتيازات العديدة التي تمنحها عقود الشراكة الأجنبية. في هذا الإطار يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الجزائرية المختصة بمجال صناعة الأدوية التي تأقلمت مع التغيرات البيئية الجديدة في كنف المخلفات السلبية الصحية والاقتصادية لجائحة كورونا، أين اتفق مجمع صيدال على عقد شراكة مع أكبر المخابر الصينية والروسية لصناعة الأدوية لإنتاج لقاح سينوفاك الصيني ولقاح سبوتنيك الروسي (V) في المصانع الجزائرية لصناعة الأدوية. أكدت نتائج الدراسة على الدور الإيجابي للشراكة الأجنبية على المجمع في توسيع وتجديد خطوطه الإنتاجية وجودتها من خلال حصوله على أفضل التقنيات الحديثة والمهارات والمعارف واستخدامها في مختلف العمليات الإنتاجية .

الكلمات المفتاحية: شراكة أجنبية، شراكة إستراتيجية، خطوط إنتاج جديدة، مجمع صيدال، لقاح سينوفاك-سبوتنيك (V)

تصنيف JEL: L24 ، E 23 ، L65

Abstract :

This study aims to highlight the role of the foreign partnership strategy in improving management systems and adding new production lines to the activities of the institution through the many privileges granted by foreign partnership

¹ المؤلف المراسل

contracts .In the context of the negative health and economic waste of the Corona pandemic, where did the Sidal complex agree to a partnership contract with the largest Chinese and Russian laboratories for the pharmaceutical industry to produce the Chinese Sinovac vaccine and the Russian Sputnik V vaccine in the Algerian factories for the pharmaceutical industry. The best modern technologies ,skills and knowledge and their use in various production processes.

JEL classification codes : L65 ,E23 , L24

تمهيد :

عرفت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة ، العديد من التغيرات والتحديات جراء العولمة و الثورة التكنولوجية و قصر دورة حياة المنتجات مع زيادة الاحتياجات وتعدد المتطلبات و ارتفاع مستوى الوعي، إذ أصبحت المقارنة بين المنتجات بأعلى مستويات الجودة و المواصفات العالمية للتصنيع ، إضافة إلى ضعف مواكبة تنظيم و تقنين التغيرات ، مع تفاوت درجة تأثير هذه العوامل من قطاع إلى آخر ومن صناعة إلى أخرى .وقد أصبح من الصعب على المؤسسة لوحدتها مواجهة هذه التغيرات و التحديات لاسيما في قطاع الصناعة الصيدلانية .

و المؤسسة الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى ، وباعتبارها جزء لا يتجزأ من هذا الكيان الاقتصادي فإنها ليست بمنأى عن هذه التحولات و التغيرات التي يشهدها العالم ، لذا فهي أصبحت مجبرة على مواكبة هذه التحديات للحفاظ على استمرارها ومكانتها في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغير، ومن بين هذه المؤسسات مجمع صيدال الذي يعتبر أحد المؤسسات البارزة في الاقتصاد الجزائري التي واجهت العديد من التحديات ، وذلك من خلال الضغوط العالمية بسبب ازدياد التنافس العالمي و التقدم التكنولوجي والطبي السريع و التغير في البيئة و المناخ الأمر الذي دفع المجمع إلى تبني إستراتيجيات تنظيمية جديدة وملائمة ، من بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية الشراكة الأجنبية لأنه أصبح من الصعب على المؤسسة أن تحقق كل معايير التنافسية من جودة، ابتكار، إنتاجية و مرونة لوحدتها.وفي هذا الصدد تمكن مجمع صيدال من توقيع العديد من الاتفاقيات و عقود الشراكة مع أكبر المخابر و المؤسسات المتخصصة في الصناعات الدوائية ، الأمر الذي ساهم في رفع إنتاجيته وتوسيع تشكيلته منتجاته وتطويرها من خلال تبني تقنيات وأساليب وطرق عمليات متطورة بالإضافة إلى اكتساب خبرات ومهارات ومعارف جديدة في مجال صناعة الأدوية وبالتالي دفع عجلة الابتكار و التجديد.

1- إشكالية الدراسة :

رغبة في تطوير الإنتاج المحلي و تعزيزه و تغطية الاحتياجات من الأدوية عن طريق تصنيع العديد من المنتجات محليا، ومع تفاقم أزمة ندرة الأدوية في الجزائر جراء انعكاسات فيروس كورونا الذي كشف العديد من نقاط الضعف في القطاع الصحي ، وفي ظل نقص اللقاحات المضادة لفيروس كورونا هو ما أرغم المؤسسات الصيدلانية على رأسها صيدال على توقيع العديد من عقود الشراكة مع أكبر المخابر العالمية المختصة في صناعة اللقاحات لتجنب العجز المذكور سلفا .من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف ساهمت إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تزويد مجمع صيدال بخطوط إنتاج جديدة ؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي أنواع الشراكات الأجنبية التي يعتمد عليها مجمع صيدال؟
- ما ذا نقصد بالمنتج الجديد وما هي الإستراتيجية المتبعة من طرف مجمع صيدال لتطويره؟
- ما أثر إستراتيجية الشراكة الأجنبية على تطوير الخطوط الإنتاجية لمجمع صيدال؟

3- فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات هي كالتالي :

- **الفرضية الرئيسية :** للشراكة الأجنبية دور في توسيع و تجديد الخطوط الإنتاجية لمجمع صيدال .

- **الفرضيات الفرعية :**

1) مجمع صيدال يعتمد على العديد من أنواع عقود الشراكة .

(2) مجمع صيدال يعتمد على تطوير منتجاته من خلال الاستعانة بمخبرات من الخارج

(2)- أهمية الدراسة :

ترتبط أهمية هذه الدراسة بارتباطها بأهمية مجمع صيدال ، ومحاولته في إيجاد حلول للحد من انتشار فيروس كورونا المتحور الذي تفشى في أكثر من 124 دولة من بينها الجزائر بنسبة 71% (حسب وزارة الصناعة الصيدلانية) وذلك من خلال عقد شركات مع مخابر عالمية لإنتاج اللقاح محلياً له من أهمية صحية من خلال التقليل من نسب انتقال العدوى بين الأشخاص وتخفيض نسبة الوفيات ، وأهمية اقتصادية تكمن في التخفيض من فاتورة الاستيراد.

(3)- أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي :

- تقاسم أهم المفاهيم حول الشراكة الإستراتيجية وخطوط المنتجات الجديدة .
- إبراز الدور المهم لإستراتيجية الشراكة الأجنبية في ظل التغيرات الاقتصادية التكنولوجية المتسارعة في مجمع صيدال.
- معرفة وضعية الابتكار في المنتجات الدوائية لدى مجمع صيدال .

الدراسات السابقة :

(1)- دراسة : (Habaina Mohamed, 2021, Dahmani Mustapha) بعنوان : « Etude des pratiques d'innovation ouverte dans l'industrie pharmaceutique : Cas du groupe Saidal »

« Etude des pratiques d'innovation ouverte dans l'industrie pharmaceutique : Cas du groupe Saidal » تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية ممارسات الابتكار المفتوح في الصناعة الصيدلانية ومدى تأثيرها على أداء مخابر صيدال ، من خلال الاعتماد على عقود الشراكة : المشاريع المشتركة ، عقود التراخيص . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الابتكار المفتوح يعتبر أداة تسمح للمؤسسات الصيدلانية بتطوير قدراتها الإنتاجية وطرح أدوية جديدة في السوق .
- كما سمحت ممارسات الابتكار المفتوح بتقليل اعتماد المجمع على المعرفة الفنية للشركات الأجنبية .
- ممارسات الابتكار كان لها أثر إيجابي على كل من أداء المجمع و نتائجها المالية .

(2)- دراسة : (مفوضية الاتحاد الأوروبي ، 2020) «Draft proposal for European partnerships under Horizon Europe- European partnership for health innovation (current working title : innovation health initiative, IHI, version 29 July 2020)»

« Draft proposal for European partnerships under Horizon Europe- European partnership for health innovation (current working title : innovation health initiative, IHI, version 29 July 2020) » هدفت هذه الدراسة إلى إظهار التحديات التي تواجهها أنظمة الرعاية الصحية الأوروبية نتيجة للأزمة الصحية الحالية الناجمة عن جائحة فيروس كورونا و التي أدت إلى اكتشاف الأمراض المعدية و مكافحتها وإدارتها في هذا الإطار قام الاتحاد الأوروبي مؤخراً باقتراح مشروع الشراكة الأوروبية تحت شعار "الشراكة الأوروبية للابتكار الصحي" ، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى اقتراح بعض التدابير لتسيير أنظمة الرعاية الصحية الأوروبية أهمها :

- تطوير جدول أعمال البحث الاستراتيجي و الابتكار لتتقاسم مستويات عالية من الرعاية الصحية .
- أهمية التعاون بين دول الاتحاد الأوروبي للتغلب على التحديات التي تواجهها المنظومة الصحية الأوروبية.
- يقدر الانفاق على الرعاية الصحية في دول الاتحاد الأوروبي ما يقرب 10% من الناتج المحلي الإجمالي .
- أنظمة الرعاية الصحية في الاتحاد الأوروبي تخضع لضغوط مالية وتنظيمية متزايدة .
- يمكن تقديم مساهمة كبيرة لمعالجة التحديات التي تواجهها أنظمة الصحة الأوروبية من خلال التدخلات الصحية المبتكرة .
- -توسيع نطاق التعاون و التأزر بين الشركاء المحتملين و أصحاب المصلحة في مجال البحث و التطوير في الاتحاد الأوروبي.

(3)- دراسة : (محمد علي دشرة ، جعفر سعدي ، عبد الله مرزق ، 2020) بعنوان : "أثر إستراتيجية

الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال" تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الشراكة الإستراتيجية و

تأثيرها على نشاط الإبداع التكنولوجي في المجمع وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المجمع تساهم بشكل كبير في دعم و تعزيز نشاط الإبداع التكنولوجي .

دفاتر MECAS

من خلال إنشاء العديد من المشاريع الصناعية المشتركة تمكن الجمع من تبني عمليات وتقنيات وطرق جديدة و الدخول في تخصصات علاجية جديدة، إضافة إلى فتح أسواق جديدة و تسويق منتجات صيدال في الكثير من الدول العربية .

4-دراسة : (Bouzida Zahia, Malek Nadir, Ouchalal Houria , 2018) بعنوان : «Dynamique du passage de la recherche scientifique aux développements et à l'innovation technologique dans le milieu industrie public Algérien :Cas du groupe Saidal»

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث كشف الجانب الميداني لهذه الدراسة أن البحث و التطوير يندرج ضمن الإستراتيجية الشاملة للمجمع وهو في صلب اهتماماته و ينظر إليه على أنه محور أساسي لبقائه و قدرته على المنافسة لكن نتائج الدراسة الميدانية أكدت ما يلي :

- تعاون المجمع مع قطاع البحث ضعيف نوعا ما ونقل المعرفة إلى العالم الصناعي غير كافي .
- صيدال لم يصل بعد إلى مرحلة الابتكار بالمعنى الصحيح للمصطلح أي الابتكار التكنولوجي الذي يكسر كل ما هو موجود.
- براءات اختراع صيدال هي ابتكارات التكيف لكن لا يوجد ابتكار اختراق .

5- دراسة : (Hamadi Abdelkader, 2017) بعنوان : «Le brevet pharmaceutique : étude comparative entre l'Algérie et l'Inde»

استخدام نموذج «Mfuka2005»¹ الذي ينع على أن المؤسسة الصيدلانية إذا أرادت أن تسيطر على الأسواق عليها إتباع مسار التنمية المكون من ثلاث مراحل : مرحلة الصياغة، مرحلة الإقلاع و مرحلة تطوير أدوية جديدة ، وذلك من خلال دراسة حالة دولتين ناميتين (الهندو الجزائر) ، تبين الدراسة أن هذه العملية مقيدة بتعزيز حقوق الملكية الفكرية في البلدين .والهدف من هذه المقارنة هو إظهار إلى أي مدى يمكن لبراءة الاختراع الصيدلانية أن تساهم في تأهيل العلاقة بين التطوير الصناعي وتوفر الأدوية الأساسية للبلدين.توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نفي الفرضية التي تنص على دور تعزيز نظام حقوق الملكية الفكرية في تطوير صناعة صيدلانية تنافسية قادرة على تلبية الاحتياجات الدوائية الأساسية .
- نجاح التجربة الهندية يرجع إلى استنادها على نموذج Guennif et Mfuka 2005 بكل مراحلها إضافة إلى تخفيف نظام الملكية الفكرية الخاص بها مما أدى إلى تعزيز تنمية الصناعة الصيدلانية وضمان إمكانية وصول أفضل إلى الأدوية .
- أصبحت الهند من أكبر المنتجين للأدوية الجنيسة في العالم.
- الصناعة الصيدلانية الوطنية باستثناء مجمع صيدال بقيت في المرحلة الأولى من النموذج أي مرحلة الصياغة وهذا الضعف المؤسسي في الجزائر راجع لسببين الأول أن الجزائر لا تملك قوة المفاوضة مثل الهند والثاني يتمثل في غياب المخاطر الكبيرة جراء الأوبئة كما هو الحال في الهند.

1)إطار نظري حول إستراتيجية الشراكة : 1-1- الشراكة :

لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا إذ يرى (Saubety, 2002) ² أنه

¹-Gunnif,S.,Mfuka,C.,(2005),”L’accès aux traitements antisida en Afrique : une analyse de la stratégie de brevet des entreprises multinationales ,Monde en développement ,Vol 33,n°131.

² -Saubety, C.(de la construction de coopérations transversales" Thèse Doctorat. Université Paris IX 2002), "Dynamique Dauphine France.

دفاتر MECAS

و نظرا للعدد الكبير من التعريفات وتداخلها مع مفاهيم أخر نعرض من بين هذه التعريفات تلك التي تسمح بتغطية الأوجه الأساسية للشراكة :

يرى ¹(Ponson, 1999) أنّ الشراكة هي شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى الهدف المتمثل في إنجاز عمل مشترك من أجل تحقيق ربح متبادل ، بينما يرى كل من ²(Brousseau , 1996 ; Dameron, 2000) و ⁴(Smith et al, 1995) أنّ الشراكة هي أنتنازل المؤسسة بطريقة مقصودة على نشاط مكمل لمؤسسات أخرى من أجل تحقيق غاية مشتركة ، يتفق هذا الطرح مع ⁵(Beuscart , 1998) حيث يؤكد أيضا أنّ الشراكة تبقى مستمرة طالما هي قادرة على تحقيق مصلحة كل الشركاء ، بينما أشار كل من ⁶(Richardson , 1972 ; Ingham ⁷; Mariti, Smiley 1983⁸ ; Moth, 2003) و ⁹(Aliouat , 1996) إلى البعد الزمني للشراكة التي تعتبر اتفاقا واضحا لآجال محدّدة تكون طويلة أو متوسطة بين مؤسستين أو أكثر ، متنافسة أو غير متنافسة وهذا ما يؤكد ¹⁰(Johnson, Whittington, .; Scholes) 2003.

(2-1)- الشراكة الإستراتيجية :

من خلال ماسبق يمكن القول أنّ الشراكة هي شكل من أشكال التعاون و التقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك ، وحتى تأخذ الشراكة إطارها الإستراتيجي يجب أن يكون مفهوم التعاون بين المؤسسات من خلال الشراكة يعني القيام بمشروع يتميز بالتحخصص ، وهذا بتوفير وتكييف الجهود و الكفاءات علاوة على الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتنفيذ المشروع أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء و المخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء .

وفي هذا الصدد يعتبر ¹²(Mytelka, 1991 ; Dussauge, 1990¹¹) أنّ الشراكة تكون شراكة إستراتيجية إذا ارتبطت بمخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ، و يرى فريق آخر من الباحثين ، Thornley, 2007¹⁴ ; Miguel , 2009¹³ ; PWC, 2003¹⁵ أنّ الشراكة الإستراتيجية هي اتفاق رسمي والتزام وثيق ما بين مؤسستين أو أكثر ، مع التركيز على المشاركة في الموارد المالية و

¹-Ponson,B., Hirsh, G et Vanchan, N.(1999) "Partenariat d'entreprises et mondialisation" , Edition Karthala, Paris.PP.3-10.

²-Brousseau, E.(1996), "Contrat et comportement de coopérations:le cas des relations interentreprises", Paris: CNRS édition.

³-Dameron,S. (2000), "processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet"communication présentée de l'AIMS. Montpellier.

⁴-Smith, K.G.,Carroll,S.J.,et Ashford,S.J.(1995), "Intra-and inter-organizational.

⁵-Beuscart,R ,(1998), "Travail coopératif et réseau" Informatique et santé." N°10. pp.3-10.

⁶- Richardson,G.,(1972) "The Organization of Industry", *Economic journal*,82, PP. 882-896.

⁷- Ingham,M. Mothe,C.(2003), "l'Apprentissage et Confiance au sein d'une Alliance Technologique, communication présentée au conférence de l'AIMS àTunis.

⁸-Mariti,P.,Smiley,R.H.(1983), " Co- operative Agreements and the Organization of industry", the journal of industrial Economic ,vol 31 ,N°4, PP. 437-451.

⁹- Aliouat, Boualem(1996), " Les Stratégies de Conspiration Industrielle" Ed economicP .14.

¹⁰- Johnson,G., Whittington,R.;Scholes, K.,Fréry F.(2011), Choix Stratégique: Fusions et acquisitions , alliances et partenariats, 9ème édition ,Pearson Education,P.417.

¹¹- Dussauge,P.(1990), "Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes: les cas des industries aérospatiale et l'armement",France: Revue Française de gestion sep-Oct pp 5-16.

¹²- Mytelka,L.(1991), "Strategic partnership." Rutherford:Fairleigh Dickinson University Press.

¹³- UNIDO(United Nations International Development Organisatio),(2003),"International Subcontracting versus Delocalization: A survey of the literature and case-studies from the SPX network. Vienna.

¹⁴-Miguel de Fantenay.(2007) " Guide pratique de partenariat stratégique ". Paris: Institut Esprit service,P.3.

¹⁵- Thornley,J.(2003), "Partenariat stratégique :une stratégie de croissance puissante". Ontario N°10, P.03.

دفاتر MECAS

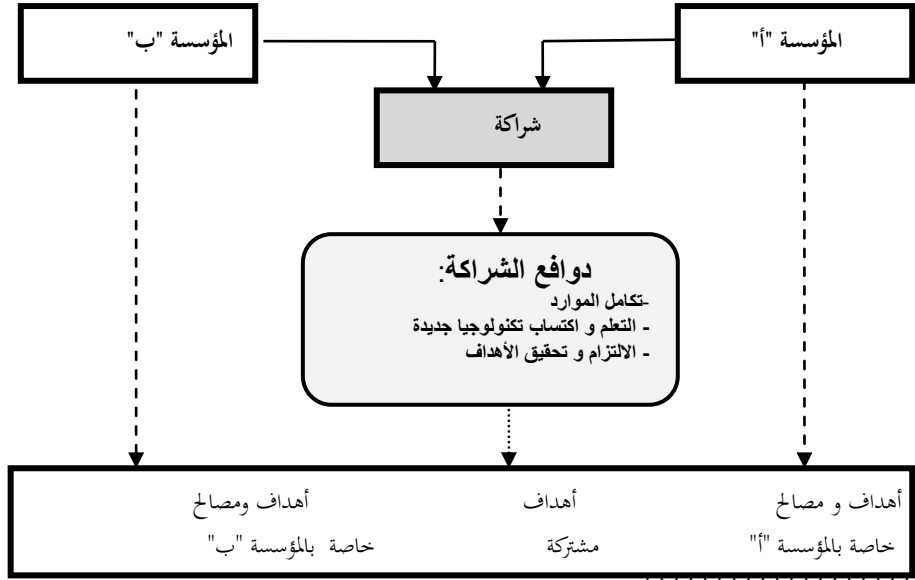
المهارات و المعلومات وأي مورد آخر لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن أن تأخذ أشكالاً عدة وهي : شركات البحث و التطوير ،التسويق المشترك ، التوزيع المشترك ، حقوق الامتياز ، الاشتراك في الأسهم و المشاريع المشتركة ،على غرار¹ (Helfer , Kalika , Orsoni ,2016) فإنهم يعتقدون أن الشراكة الإستراتيجية يمكن أن تأخذ شكلين من أشكال التعاون :

- اتفاقيات تجارية أو اتفاقيات تطوير منتج جديد.
- مجموعة المصالح الاقتصادية: و التي قد يكون هدفها إسناد بعض الوظائف التقليدية إلى شركات خارجية.

3-1- الشراكة الأجنبية :

حسب (أبو قحف، 1989)² الشراكة الأجنبية تتم بين شخصان معنويان أو دولتين مختلفتين بصفة دائمة ، أو بعبارة أخرى هي مشروعات الأعمال التي تمتلكها الأطراف المتشاركة ، و المشاركة لا تقتصر فقط على المشاركة في رأس المال ، بل تمتد أيضا إلى الإدارة و الخبرة و براعة الاختراع و العلاقات التجارية ، وكذا المساهمة في عملية الإنتاج و التوزيع و مختلف أنشطة المؤسسات الأخرى .

شكل (1) : الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية



Source :³ Garrette,B., Dussauge,P.(1995),Les stratégies d'alliance , édition d'organisation ,Paris, Paris, 1995 , P 25.(بتصرف)

4-1- دوافع الشراكة :

4-1-1 (1- 4-1) تكامل الموارد :

يفترض¹ (Dameron, 2000) معتمدا على² (Crozier, 1990)، أن الشراكة هي بمثابة طريق للوصول إلى بعض الموارد و المهارات التي يمتلكها الشريك و تعتبر مهمة بالنسبة للخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، ويعتبر العديد من الباحثين (Quinn) ،

1- Helfer ,P., Kalika , Orsoni , J.(2016), "Mangement Stratégique", Magnard-Vuibert Juillet ,10éme édition,P.286.

² - عبد السلام أبو قحف. السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية. الاسكندرية مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1989.

³ -Garrette,B., Dussauge,P.(1995),Les stratégies d'alliance , édition d'organisation ,Paris, 1995 , P 25.

(Friedberg, 1996)³, (Dussauge, Garette, Mitchell 2000)⁴, (Hamel, 1991)⁷, (Donada, Garette, 2000)⁶, (1977)⁵ أن دافع الشراكة هو زيادة أرباح المؤسسة التي تعقد علاقات شراكة حيث تتيح هذه الأخيرة إمكانية النمو عن طريق حيازة موارد و مهارات جديدة من الشركاء.

1-4-2) التعلم واكتساب تكنولوجيا جديدة :

يعتبر التعلم أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح المؤسسات لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي، إذ يفترض الكثير من الباحثين من بينهم (Baumart, 1996)⁸, (Cerisier, 1999)⁹, (Dameron, 2000)¹⁰ أن الشراكة هي نظاما معقدا لتبادل المعلومات التي تتضمن التعلم من خلال التزام الشركاء من أجل إنتاج معارف جديدة واكتساب تقنيات وأساليب بغية الحصول على تكنولوجيا حديثة أو مهارات تصنيع.

1-4-3) الالتزام وتحقيق الأهداف :

تسعى المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها وطبيعتها نشاطاتها من وراء أي عمل تقوم به إلى تحقيق أهدافها المسطرة، حيث يشير العديد من الباحثين منهم (Dameron 2000)¹¹ أن الشراكة هي نسق يهدف إلى إنجاز عمل مشترك من أجل تحقيق أهداف مشتركة و بالتالي الحصول على ربح متبادل وهذا من خلال الالتزام بين الأعضاء، وحسب (Guerrien 1992)¹² يكون هذا الالتزام باتفاق رسمي أو غير رسمي، و في هذا الخصوص حدد (Porter 1986)¹³ سبعة دوافع أساسية :

- تخفيض التكاليف : تعتمد العديد من العمليات الدولية على المقابلة من الباطن لتخفيض التكاليف وذلك بالبحث عن مقاول متخصص من مناطق تكون فيها تكاليف اليد العاملة منخفضة .
- عوائد على الاستثمارات : إذا كانت تكلفة النشاط من الغير أعلى من تكلفة إنجازها من طرف المؤسسة نفسها ، تختار المؤسسة تركيز استثماراتها على زيادة حصتها السوقية ورفض تجميد إمكانياتها في خيار التكامل العمودي ، فيكون تقدير الخيار بشكل ديناميكي حول تطوّر التكاليف ، الهوامش و الحجم .
- تفادي التعقيد التنظيمي : ينتج عن نمو المؤسسة مهام ووظائف متنوعة و مختلفة تؤدي إلى عدم القدرة على التحكم و تركيز المهارات و الموارد على الأنشطة الأساسية للمؤسسة فتضطر إلى اللجوء إلى خيار الشراكة .
- الانفتاح على المحيط واقتناص الفرص و القدرة على التجدد.

¹-Dameron,S. (2000), " processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet" communication présentée de l'AIMS. Montpellier.

²-Crozier,M.(1990), " L'entreprise à l'écoute". Paris: Inter édition,Paris.

³-Quinn, J.B.(1996), "Intelligent Entreprise." The free Press.

⁴-Dussauge,P.,Garette,B.,Mitchell, W.(2000),Leaning from Competing Partners :Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe,North America and Asia, Strategiv Management Journal,Vol ,21,n°2,PP.99-126.

⁵-Friedberg,E.(1977)," L'Acteur et le système". Seuil Paris.

⁶- Donada, C., Garrette B.(2000) " Partenariat Vertical et Gain Coopératif: Une etude Empérique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie Automobile",comminucation présntée de l'AIMS à Montpellier.

⁷- Hamel, G.(1991), " Competition for competance and inter - partner learning within international strategic alliance", Strategic Management Journal Vol 12, PP. 687- 707.

⁸- Baumart, P(1996), " Organisations déconcertée -la gestion stratégique de la connaissance". cité par Pesqueux et ferrary 2000.

⁹- Cerisier, P.(1999) "Environnements d'apprentissages collectifs en réseaux". Paris: Poitiers , Paris 8,groupe de recherche sur l'apprentissage et les médias en éducation.

¹⁰- Dameron,S. (2000),Op.cit.

¹¹- Dameron,S. (2000),Op.cit.

¹²- Guerrien, B.(1992), " La théorie des jeux répétés", Cahier Français, N°24.

¹³- Porter,M., Fuller .M. (1986)," Coalitions and Global Strategy" dans Porter Competition in global industries, Harvad Business School Press Boston, PP. 315-343.

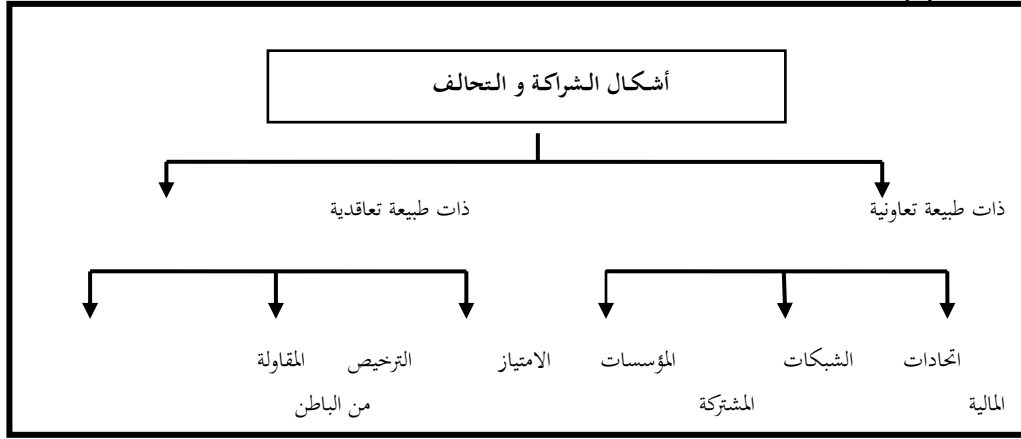
دفاتر MECAS

- شرعية بعض العمليات : تحتاج المؤسسات للولوج إلى الأسواق الدولية إلى شراكة مع أعوان محليون ، خاضعة لخيارات السلطة المحلية .
- تحقيق التعاضد : التعاضد المالي ، الإنتاجي ، التسويقي و التكنولوجي الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الشراكة
- المرونة الخارجية : حيث يعرض التكامل العمودي المؤسسة لتقلبات المحيط بشكل كبير و يكون من الملائم للمؤسسة حتى تزيد من مرونتها الإستراتيجية أن تتبنى خيار الشراكة .

(5-1) أشكال الشراكة :

قام كل من (Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000)¹ إلى تقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى جزئين رئيسيين يشمل الجزء الأول الشراكة التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة التي تعمل في نفس القطاع أي إبرام اتفاقيات تحالف ، أما الجزء الثاني يشمل الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أي إبرام اتفاقيات شراكة .

الشكل (2) : أشكال التحالف و الشراكة



المصدر: Johnson, Gerry., et al,(2008),stratégique, 8^{ém} édition ,Pearson EducationParis ,P.437.

(2) - أسس الابتكار في المنتج الجديد:

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير حيث تعددت تعريفاته وفقا للمدارس الفكرية ووجهات نظر الباحثين إذ يعرفه (Porter, 1990)² على أنه إنتاج وتنفيذ الأفكارو المنتجات الجديدة ويؤكد كل (Roger et³ Kim, 1985) و (Thompson, 2007)⁴ على عامل الجودة و الحدائة في موضوع الابتكار ، و تستعمل كلماتي الاختراع و الابتكار في الغالب كمترادفتين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد وحسب⁵ (البكري ، 2006) يعتبر المنتج جديدا بإضافة خط جديد إلى خطوط المنتجات التي تتوفر عليها المؤسسة ،أو القيام بتعديلات أو التطوير في المنتج القائم أو إدخال منتج قديم بعلامة جديدة ، وذلك بهدف القضاء على التقليد وتغيير وجهة نظر المستهلك لهذا المنتج، أو دخول أسواق جديدة. وتجدر

¹- Dussauge,P., Garrette,B.,Mitchell,A, Op.cit.

²-Porter,M.(1990),The competitive advantage of Nation ,HBR,Vol.68,n°2,March-April.,

³- Rogers ,EM.,and Kim,J.(1985),Diffusion of innovation in public organization,in(Innovation in the public- sector) Edt,R.L,Merritt and A.J Merritt,London,Sage publication,PP.85-108.

⁴- Thompson, J.,Martin,F.(2007),strategic Management,5th Ed ,P.594.

⁵ - البكري، تامر ،التسويق : أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة العربية ، الأردن. ص ص.127-128 .

الإشارة إلى تعريف J.Schumpeter الذي يعتبر الابتكار على أنه عملية هدم خلاقة ويرى أيضا أن للابتكار جانبيين أساسيين¹: (Charron, Separi 1998)

- الابتكار عن طريق التحسين و التطوير. (Innovation incrémental)
- الابتكار عن طريق الاختراع و الاكتشافات الجديدة. (Innovation radical)

ولتحقيق كلا النوعين من الابتكار المشار إليهما يمكن للمؤسسة أن تطور منتجاتها من خلال إتباع أسلوبين:² (العلاق وآخرون، 1999)

1- التملك (Acquisition): ويتم ذلك من خلال:

- شراء وتملك مؤسسات قائمة .
- شراء حقوق الامتياز.
- شراء حقوق الاختراع و الابتكار.

2- أو تطوير منتج جديد تماما (Innovation) ويكون ذلك وفق مايلي :

- تطوير منتج جديد في مختبراتها.
- الاستعانة بخبرات من الخارج .

ولقد اختلفت وجهات نظر الباحثين ولم يتوصلوا إلى تصنيف دقيق للمنتجات الجديدة وفي هذا الصدد سنحاول الاعتماد على تصنيف³ (Kotler, 2006):

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة : (Les produits entièrement nouveaux) هذه المنتجات تكون جديدة سواء على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى السوق بحيث تطرح لأول مرة تكون نتيجة للابتكارات و الإبداعات أو الاكتشافات الجديدة.
- خطوط المنتجات الجديدة : (Les nouvelles lignes de productions) هذه المنتجات لا تكون جديدة بالنسبة للسوق ، وإنما بالنسبة للمؤسسة حيث تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها الحالية ، و تختلف عن المنتجات القائمة تماما وهذا لاستثمار فرص سوقية و التموقع في سوق معينة .
- توسيع خطوط المنتجات الحالية : (Les extensions de gamme) في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتوسيع خط المنتجات الحالية ، بحيث تضيف منتجات قريبة من المنتجات القائمة من حيث المواصفات و العوامل التسويقية الأخرى .
- تحسين المنتجات : (Les améliorations de produits) أي تحسين و تعديل المنتجات الحالية .
- إعادة تموقع المنتجات : (Les repositionnements) تقوم المؤسسة بإعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة.
- تخفيض التكاليف : يرى Kotler أن المنتجات الجديدة التي تطرح لأول مرة تمثل سوى 10% من إجمال المنتجات الجديدة ، حيث تعتبر الأكثر كلفة و الأصعب نظرا لدرجة الإبداع و التطوير فيها، كما يصاحب تقديمها مخاطر الفشل أكثر من الأشكال الأخرى .

¹-Charron,Jran Luc.,Sépari,Sabine.(1998),Organisation et gestion de l'entreprise,manuels et applications,3eme édition,Dunod,Paris.

²-العلاق بشير، وآخرون. (1999) "إدارة التسويق". دار الزهران للنشر، عمان، ص.200.

³- Kotler, P,et autres, (2006), " Marketing Management ". édition pearson éducation- France ,édition spéciale, 12^{ème}, pp.726.727.

دفاتر MECAS

مما سبق ومن خلال الجزء النظري للدراسة أين تم فيه عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي للتعريف بالشراكة وأسس الابتكار في المنتج واستنادا على بعض الدراسات السابقة سنحاول استعراض واقع هذه المتغيرات في مجمع صيدال بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمجمع و تقارير التسيير الخاصة به .

(3) إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال :

مجمع صيدال هو شركة مساهمة برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري ، 80% من رأس مال المجموعة مملوكة من قبل الدولة و 20 % الباقية تم بيعها عام 1999 من خلال البورصة للمستثمرين من المؤسسات و الأفراد ، تتمثل مهمتها في تطوير و إنتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري .

وفقا لبرنامج التطوير الصناعي ، ومن أجل رفع رصيد خبرته و تنمية إنتاجه ، تمكن المجمع من توقيع شركات مع أكبر المخابر و المؤسسات العالمية ، سواء من خلال الشراكة بعقود التصنيع (الامتياز أو التكييف)، أو من خلال عقود الشراكة الصناعية (المشاريع المشتركة) أو صناعة الأدوية تحت الترخيص (اقتناء الترخيص) أو من خلال المقاوله من الباطن وهي كما يلي :

1. المشاريع المشتركة: Les joint-ventures

هذا النوع من الشراكة يتحقق بمساهمة الطرف الأجنبي بجزء كبير من رأس المال ، حيث يتم إنشاء وحدات إنتاجية مشتركة و مجالس إدارة خاصة لتسيير المشروع المشترك ، من ميزات هذه الصيغة أنها تسمح بجلب رؤوس الأموال الأجنبية أشار¹ (, Prevo) (Gnallino,2012) إلى أنّ المشاريع المشتركة تسمح بتقاسم الأرباح و تكاليف المخاطر، تبادل المعلومات والمعارف وتحقيق تحويل التكنولوجيا وبناء مزايا تنافسية على أساس التكامل بين الشركاء ..

جدول (1) : عقود المشاريع المشتركة لمجمع صيدال

Valeurs : Milliers de DA

شراكة	تاريخ الإنشاء	رأس المال	حصة صيدال %	المجاميع المالية	2019	2020
WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS)	1999	426200	30%	رقم الأعمال	2 167 821	1 999 199
				القيمة المضافة	850 415	554 619
				فائض التشغيل الإجمالي	458 456	130 911
				العائد الصافي	255 811	87 997
				الأرباح المستلمة	30 697	/
				(+) ou (-) valu	44	44
PFIZER SAIDAL Manufacturing (PSM)	1998	912 000	30%	الربحية	463%	455%
				رقم الأعمال	7 714 471	6 772 418
				القيمة المضافة	885 183	809 603
				فائض التشغيل الإجمالي	551 048	412 477
				العائد الصافي	72 622	69 259
				الأرباح المستلمة	/	/
(+) ou (-) valu	171	178				

¹- Prevo, F.,Gnallino,G.,(2016) " La survi des joint- ventures internationales :une étude de l'industrie pétrolière en Russie", *Management internationale*17(1),P. 72.

				الربحية	171%	178%
TAPHCO	1999	1085484	%44.51	رقم الأعمال	422 761	165 676
				القيمة المضافة	77 440	9 671
				فائض التشغيل الإجمالي	-44 554	- 67 975
				العائد الصافي	- 141 088	150 411
				الأرباح المستلمة	/	/
				(+) ou (-) valu	12	12
				الربحية	190%	176%
SAIDAL NORTH AFRICA (SNM)	2012	150000	%49	رقم الأعمال		
				القيمة المضافة	- 642	- 608
				فائض التشغيل الإجمالي	- 2 287	-2 270
				العائد الصافي	- 4 169	- 8 658
				الأرباح المستلمة	/	/
				(+) ou (-) valu	12	12
				الربحية	190%	176%

Source : groupesaidal. (2021)" Rapport du conseil d'administration 2020". l'Algerie, <https://www.saidalgroup.dz> (20/0/2021).

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن :

- ساهمت عقود الشراكة التي أبرمها صيدال مع المخابر و المؤسسات الأجنبية و المحلية في إنشاء العديد من المشاريع المشتركة و التي ساهمت بدورها في تحقيق أرباح للمجمع و توسيع و تطوير تشكيلة منتجاته:
 - مشروع WPS: تم إنشاء هذا المشروع بين صيدال و المؤسسة الفرنسية صانوفي سنة 1999 من أجل تصنيع و تجهيز و تسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري، يملك صيدال نسبة 30% من رأس مال المشروع .
 - مشروع PSM: تم إنشاء هذا المشروع بين مجمع صيدال و مخبر Pfizer الأمريكي، انطلق في الإنتاج سنة 2003، تتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة و السائلة في الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهابات ، المضادات الحيوية مضادات أمراض القلب، مسكنات الحرارة، مضادات ضغط الدم ، مضادات الجراثيم ، نسبة مساهمة صيدال 30%.
 - مشروع Taphco: تأسس هذا المشروع في 2008 بين مجمع صيدال و أكديما (الهيئة العربية) و سبيماكو (العربية السعودية) و JPM (الأردن) بدأ هذا المشروع في الإنتاج في نهاية 2014 متخصص في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العيون و منتجات الحقن ، تقدر حصة صيدال بـ 35%.
- مما سبق من خلال المشاريع الثلاثة نلاحظ أن نسبة حصة صيدال من المشاريع المنجزة قدرت بـ 30% كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من العقود المحسدة على شكل المشاريع المنجزة و المشار إليها تسمح لصيدال: ¹(Belkhemas, 2015)
- ❖ جلب رؤوس الأموال الأجنبية

¹ - Belkhemas, Ouerdia Bellahcene(2015) " Les accords de partenariat industriels en Algerie: Problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique". Université mouloud mammeri de Tizi-ouzou.

- ❖ تقاسم المخاطر
- ❖ الحصول على كفاءات التسيير و المراقبة
- ❖ التمكن من الاستفادة من التكنولوجيا وطرق الاستثمار
- ❖ إضافة خطوط إنتاج جديدة لصيدال.

2. الشراكة بعقود التصنيع الإمتيازية Contrats de franchise

حسب¹ (ENZ, 2010) الامتياز هو قيام مؤسستين مستقلتين باتفاق تعاقدي ، ينجر عنه حصول إحدى المؤسستين (المستفيدة من الامتياز) على الحق في تشغيل مشروع اقتصادي ، في موقع معين لفترة محددة تحت العلامة التجارية للمؤسسة الأخرى (مانحة الامتياز) ، مقابل تعهد المستفيد من الامتياز بإعطاء مانح الامتياز مزيج من الرسوم و الإتاوات ، وعادة تكون في شكل نسبة مئوية من رقم الأعمال .

3. الشراكة بعقود الترخيص: Contrats de licences

عرف² (Thompson, Martin, 2007) الترخيص في مجال الأعمال على أنه مجموعة الترتيبات التي تسمح لمؤسسة بتصنيع منتج أو خدمة تم تصميمها من قبل مؤسسة أخرى ، ومحمية بحقوق الملكية الفكرية كالعلامة التجارية وبراءات الاختراع. وحسب³ (Ducreux, et al, 2009) يجب الإشارة إلى أن التراخيص هي مشابهة جدا للامتياز في جوانبها المالية ، ومع ذلك فإن الاختلاف الجوهرى بينهما يكمن في أن التراخيص ليست مثل الامتيازات من حيث أن السيطرة المركزية و الدعم يكونان عادة بشكل ضعيفة.

جدول (2) : عقود الترخيص لصيدال

مختبرات المنتج	سنة إمضاء العقد	موقع الإنتاج	المنتجات
Solvay Pharma : France Dar El Beida	1994	دار البيضاء	DUSPATALIN : Acidrine -ALESAL :pommades -DUPHALAC en suspension et en sac
الولايات المتحدة الأمريكية: Pfizer	1997	مدية	/
فرنسا : Rhône-Poulenc	1997	دار البيضاء	/
الدنمارك : Novo Nordisk	1997	مدية	Danilase : sirop
الأردن : Dar El Dawa	1997	دار البيضاء	Diclogestic : gel
كوبا : MedaCuba	1998	مدية	Biotechnologie
الأردن: Hayet Pharma	1998	دار البيضاء	/
الصين : Meheco	1998	مدية	Gentamicine Diazepam
الولايات المتحدة الأمريكية: Elli Lilly	1999	مدية	Cephalosporines
روسيا : Mepha	2004	الطارف	Diclofenac OLPHEN25 et 50 mg

¹- ENZ, Cathy A.(2010) " Hospitality strategic management : concepts and coses " , 2nd Ed ,John Wiley and Sons, Inc ,New Jersey,P.376.

²-Thompson, J., Martin,F.(2007), " Strategic Management". 5th ed, Paris.

³-Ducreux, Jean-Marie et all.(2009), " Le Grand Livre de la Stratégie". Paris: Eyroles édition d'organisation, P.181.

Hétéro Drugs : الهند	2006	قسنطينة	SAIFLU : antiviral
Novo Nordisk : الدنمارك	2012	قسنطينة	Danilase : insuline
Servier : France	2014		/
Gamalia (المعهد الروسي لعلوم الأوبئة و البيولوجيا المجهرية)	2021	قسنطينة	لقاح sputnik V
Sinovac (شركة الصناعات الدوائية الصينية)	2021	قسنطينة	لقاح Sinovav
CKD - OTTO Pharma (الشركة المختلطة الكورية الإندونيسية)	2021	/	منتجات خاصة بمعالجة الأمراض السرطانية

المصدر : : 1-Bellahcene Belkhemsia Ouerdia, Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique, 2015,p.207

اعتمادا على المواقع الإلكترونية¹:

نلاحظ من الجدول رقم (2) أنّ مجمع صيدال قد ابرم عقدين شراكة على شكل ترخيص مؤخرًا، مع كل من الصين وروسيا لإنتاج اللقاحات Sputnik الروسي و Sinovac الصيني، ضد فيروس (كوفيد-19 المتحور) محليا في مخابر قسنطينة التابعة لمجمع صيدال وسيشروع في عملية تصنيع المنتجين خلال الأشهر القادمة حسب بيان وزير الصناعات الصيدلانية بنسبة من 2 إلى 5 ملايين جرعة من سينوفاك شهريا وذلك حسب زيادة الطلب، وتزويد معهد باستور بـ 17 مليون جرعة من اللقاح سينوفاك، وتكون عملية الإنتاج على مرحلتين: (بالنسبة للقاح سيوتنيك)

● المرحلة الأولى : يقوم المعهد الروسي لعلوم الأوبئة و البيولوجيا المجهرية بمنح ترخيص لمجمع صيدال للولوج إلى المنصة الرقمية التي تتضمن المعطيات التقنية اللازمة لصناعة اللقاح التي هي قيد الدراسة من طرف الخبراء الجزائريين و نظرائهم الروس لتحديد مراحل الإنتاج و تعيين الإمكانيات المادية و البشرية التي يجب وضعها للانطلاق في الإنتاج المحلي للقاح وخلال هذه المرحلة يتم توفير المادة الخام للقاح من طرف الجانب الروسي .

● المرحلة الثانية : يتم إنتاج المادة الخام من طرف مجمع صيدال بفضل تقنية البيوتكنولوجية و ستكون سابقة أولى بالجزائر وكذا في القارة الإفريقية وذلك بمساعدة خبراء من الروس.

كذلك الشأن بالنسبة إلى لقاح سينوفاك، فالجوانب التقنية قد تم تحضيرها إلى جانب توقيع عقود الإنتاج مع الجانب الصيني . أما بالنسبة للمذكرة التعاون التي تم توقيعها مع CKD-OTTO المختبر الكوري لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان، فسوف يتم تنفيذ المشروع موضوع هذه الشراكة الجديدة على مرحلتين²

● المرحلة الأولى : تتكون من تعبئة مجموعة مكونة من 6 منتجات من بين أكثر المنتجات استخداما في علاج مختلف أنواع السرطان في الجزائر .

● المرحلة الثانية : سيستفيد المجمع من نقل التكنولوجيا التي ستسمح لصيدال بتوسيع نطاق منتجاته و تحسين مبيعاته و التقليل من فاتورة الإستيراد.

1-3 (ترخيص التكنولوجيا :

حسب³ (Jarniou Leger 2016) ترخيص التكنولوجيا يسمى أيضا بترخيص براءات الاختراع، وهو الإيجار الذي يخول صاحبه استخدام جميع حقوقه في استغلال الاختراع موضوع البراءة مقابل دفع تعويض .

¹-<https://www.saidalgroup.dz>,<https://www.france24.com>,
<https://fibladi.com>,<https://echoroukonline.com>25/08/2021 18:11

²-<https://www.znnaharonline.com> 15/08/2021

³- Leger,C,Jarniou,et Kalousis,G.(2016), " La Boite à Outils de la Création d'entreprise", Dunod, Paris.

4. المقالة من الباطن :

حيث تقوم المؤسسة بتفويض جزء من عملياتها إلى طرف خارجي وفقا لدفتري شروط محدد وفي هذا الصدد تعتبر¹ (UNIDO, 2003) التعاقد الصناعي من الباطن كآلية فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي ، من خلال إنشاء اتفاقيات تعاونية بين وحدات تكميلية مختلفة للإنتاج كالعلاقة بين المؤسسة و مختلف مورديها أو المقاولين من الباطن . وفي هذا الخصوص عقدت صيدال اتفاق شراكة مع كل من شركة الإنشاءات "كوسيدار" وشركة "سوفتال" لاستكمال أعمال الهندسة المدنية الخاصة ببناء مركز البحث و التطوير الجديد بالمنطقة الصناعية " سيدي عبد الله " ، الذي سيلبي طموحات المجمع من حيث البحث و التطوير لا سيما فيما يتعلق بإثراء مجموعة منتجاته² .

4 (1-4) دور الشراكة الإستراتيجية في إضافة خطوط إنتاج جديدة في مجمع صيدال : إستراتيجية المنتج الجديد :

في مجال البحث و التطوير التكنولوجي ، (حليمي ، 2011)³ تتطلب الصناعة الصيدلانية بحكم طبيعتها وأهدافها استثمارات عالية لذلك يسعى مجمع صيدال إلى جعل جهود وظيفة البحث و التطوير متجانسة و مترابطة مع الوظائف الأخرى ، لأنّ نجاح عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة يعتمد بالدرجة الأولى على درجة التفاعل بين جهود البحث و التطوير التكنولوجي و بين جهود التسويق و الإنتاج من جهة و الاعتماد على الشراكات الإستراتيجية مع المخابر و المؤسسات الصيدلانية العالمية من جهة أخرى لذلك فالمجمع يعتمد على الإستراتيجيات التالية :

4-1-1 (1-1-4) منتجات جديدة تماما : وهي منتجات لم تكن من قبل بالنسبة للمجمع ، فهي منتجات مبتكرة في

أسواق جديدة تماما أو قطاعات سوقية جديدة بالنسبة للمجمع .وتكون نتيجة للابتكارات و الإبداعات أو الاكتشافات العلمية .

4-1-2 (2-1-4) خطوط منتجات جديدة : وهي منتجات جديدة تساعد المجمع على دخول أسواق قائمة لأول مرة ،

(إضافة تخصصات علاجية بالنسبة للمجمع). كما هو الحال بالنسبة لإنتاج اللقاحين "سينوفاك Sinovac" و "سبوتنيك Sputnik" على مستوى مصنع قسنطينة التابع للمجمع ، فهذان المنتجين جديدان بالنسبة لصيدال وتحاول إضافتهما إلى خطوط منتجاتها الحالية .

4-1-3 (3-1-4) توسيع التشكيلة : أي إضافة منتجات جديدة تكون مكملة لخطوط الإنتاج القائمة التابعة لمجمع

صيدال كما هو الحال بالنسبة للمشروع المشترك الموقع بين صيدال و Novo-Nordisk الدنماركية لإنتاج المجموعة الكاملة للأنسولين .

4-1-4 (4-1-4) تحسينات وتعديلات على المنتجات الحالية : وهي منتجات توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر ،

وتعوض منتجات حالية ، كما هو الحال بالنسبة للشراكة القائمة بين صيدال و CKD –Otto المختبر الكوري الجنوبي لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان .

4-1-5 (5-1-4) إعادة ترتيب مواقع المنتجات : من خلال توجيه المنتجات الحالية إلى أسواق أو قطاعات سوقية

جديدة .

4-1-6 (6-1-4) سعر منخفض للمنتجات الجديدة : من خلال تقديم منتجات جديدة بنفس النوعية و ذات وظائف

مشابهة و بتكلفة أقل .

¹ - UNIDO(United Nation International Development Organisation),(2003),"International Subcontracting versus Delocalization: A survey of the literature and case-studies from the SPX network. Vienna.

² -http://www.saidalgroup.dz 2021/8/02 شوهدي بتاريخ

³ - حليمي ،سارة " .التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية و تأهيل المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال .تبسة الجزائر :مذكرة ماجستير. 2011 .

دفاتر MECAS

(2-4) إستراتيجية المنتج المحسن: يلجأ المجمع إلى تبني هذه الإستراتيجية عند طرح المؤسسات المنافسة لأدوية جديدة في السوق ، أو عندما تصل أحد منتجاته إلى مرحلة متقدمة في دورة حياتها ، مما يتطلب عمليات سريعة لتحسينه حتى يبقى في السوق و من خلال إعادة تصميمه شكلا ومضمونا .

إنتاج صيدال للسنة المالية 2020:

حقق المجمع إنتاج قدره 112 227 ألف وحدة (وحدة بيع)، ما قيمته 8 244 580 ألف دج حيث أنجز نسبة 99,44% من الأهداف من حيث الكمية و95,94% من حيث القيمة كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول (3) :إنتاج صيدال خلال 2020/2019 (الكمية :وحدة بيعبالآلاف ،القيمة:بالآلاف د ج)

الإنتاج	انجاز 2019	انجاز 2020	نسبة الإنجاز	التطور 2020/2019
الكمية	121 893	112 227	99,44%	-7,93%
القيمة	8 783 092	8 244 580	95,94%	-6,13%

المصدر: تقرير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2020 <https://www.saidalgroup.dz>

وتجدر الإشارة إلى أنه سجل انخفاض في الإنتاج بنسبة 7,93% من حيث الكمية و6.13% من حيث القيمة مقارنة بالسنة المالية 2019 ويرجع ذلك إلى تغيير خطة الإنتاج بسبب جائحة كورونا .

خاتمة:

مجمع صيدال يعتبر من المؤسسات الاقتصادية التي تولي أهمية كبيرة لإستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ، حيث قام المجمع بتبني هذه السياسة من خلال سعيه لإبرام العديد من العقود مع مختلف المخابر الأجنبية و المؤسسات الدوائية العالمية ، و التي تتيح له فرصة تعزيز موقعه في سوق الأدوية الجزائرية و الدولية .

ولقد اعتمد صيدال على أنواع عديدة من الشراكة الأجنبية منها المشاريع المشتركة ، عقود التراخيص ، عقود الامتياز و المقاولو الباطن ، ولقد ساهمت هذه الشراكات في تطوير إنتاج المجمع مما انعكس إيجابا على مبيعاته ، حيث تشهد هذه الأخيرة تطورا كبيرا كما تمكن المجمع من توسيع خطوطه الإنتاجية وتحديث قائمة منتجاته ، بفضل اكتسابه أفضل التقنيات الحديثة و المهارات و المعارف التي تسمح بصقل الخبرات الوطنية ، إلى جانب استخدامها في مختلف العمليات الإنتاجية مما أثار إيجابا على جودة منتجاته ، ويسعى المجمع من خلال كل هذا إلى إشباع رغبات المستهلك بتقدم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية ، كما يسعى إلى تحقيق اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف.

وزارة الصناعة الصيدلانية انتهجت إستراتيجية لتطوير قطاع الصحة الذي يعول عليه كثيرا نظرا للأهمية التي يكتسبها في ظل جائحة كوفيد-19 ، و التي جعلت من كبرى الدول تسعى إلى ضمان أمنها الصحي بعد الآثار الاقتصادية التي خلفتها عدوى انتشار فيروس كورونا على المستوى العالمي ومن بين نتائج هذه الإستراتيجية مايلي :

- من بين الإستراتيجيات التي يعتمد عليها صيدال لتطوير منتجاته إستراتيجية الشراكة الأجنبية.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة بالنسبة لصيدال من خلال إبرام عقود شراكة مع كل من الصين و روسيا لإنتاج اللقاحين " سينوفاك " Sinovac الصيني و " سبوتنيك " (V) Sputnim الروسي ضد فيروس كوفيد -19 .
- رفع نسبة الإنتاج المحلي و تخفيض فاتورة استيراد الأدوية بنسبة 40% أي ما يعادل 800 مليون دولار سنة 2021 في الوقت الذي بلغ فيه عدد المنتجات المصنعة محليا 1102 منتج ، أما عدد المنتجات الصيدلانية المستوردة فبلغ 247 منتج ما يعادل 78% للإنتاج المحلي و 22% للمستورد¹.
- اللقاح " سينوفاك " و " سبوتنيك " الذي سينتج من قبل صيدال سيكون أقل تكلفة بنسبة 45%، مقارنة باللقاحات التي يتم استيرادها لتزفع إلى 90% عندما يتم إنتاج المواد الأولية بالجزائر ، وبذلك يمكن ربح من 5 إلى 6 دولار في الجرعة يعني أن

¹- تخفيض فاتورة الاستيراد إلى 800 مليون دولار في <https://www.el-massa.co> 2021

دفاتر MECAS

- إنتاج 50 مليون جرعة سيسمح بتوفير 250 مليون دولار و بالتالي التخفيض من قيمة الميزانية المخصصة لاقتناء اللقاح المضاد لفيروس كوفيد-19 المقدرة بأزيد من 25 مليار دج.¹
- إعداد خارطة الصناعة الصيدلانية التي شملت العديد من خطوط الإنتاج لتطويرها و توزيعها حسب الأقسام العلاجية و الأشكال الصيدلانية كإنتاج اللقاحين على مستوى الوحدة الإنتاجية قسنطينة 1 التابعة للمجمع بنسبة 2 مليون جرعة شهريان وذلك من خلال تشجيع المنتجين المحليين في مجال صناعة الأدوية لتحقيق الاكتفاء الذاتي من حيث الأدوية. توصلت الدراسة في الأخير إلى حزمة من التوصيات ندرجها في النقاط التالية :
- التركيز على إبرام عقود شركات إستراتيجية مع المؤسسات و المختبرات العالمية المتخصصة في إنتاج الأدوية للأمراض المستعصية
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لمركز البحث و التطوير للمجمع ومحاولة عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات قصد تطوير التكوين التطبيقي و البحث العلمي و التقني لكلا الطرفين وذلك من خلال تعزيز الروابط بين العالم الصناعي وفضاء الجامعة وذلك حتى يتحقق التحول الديناميكي من البحث العلمي إلى التطور التكنولوجي و الابتكار.
- تشجيع الشركات المحلية أي إبرام عقود شراكة ما بين المجمع و المؤسسات الصيدلانية الوطنية الأخرى للنهوض بقطاع الصناعة الدوائية الجزائرية وتعزيز المنتجات المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي .
- إنشاء خلايا للامتيازات الصحية على مستوى فروع المجمع لمواجهة حالات الطوارئ مثلما حصل مع أزمة فيروس كورونا من خلال إعداد برامج محكمة لتسيير عملية إنتاج المنتجات التي تشهد نقص في سوق الأدوية .

قائمة المراجع :

قائمة الكتب باللغة الأجنبية :

- Aliouat, Boualem(1996), " Les Stratégies de Conspiration Industrielle" Ed economic P.14.
- Baumart, P(1996), " Organisations déconcertée -la gestion stratégique de la connaissance". cité par Pesqueux et ferrary 2000.
- Beuscart,R.(1998), "Travail coopératif et réseau" Informatique et santé." N°10. pp.3-10.
- Brousseau, E.(1996), "Contrat et comportement de coopérations:le cas des relations interentreprises", Paris: CNRS édition.
- Cerisier, P.(1999) "Environnements d'apprentissages collectifs en réseaux". Paris: Poitiers , Paris 8, groupe de recherche sur l'apprentissage et les médias en éducation.
- Charron,Jran Luc.,Sépari,Sabine.(1998),Organisation et gestion de l'entreprise,manuels et applications,3eme édition,Dunod,Paris.
- Crozier,M.(1990), " L' entreprise à l'écoute". Paris: Inter édition,Paris.
- Ducreux, Jean-Marie et all.(2009), " Le Grand Livre de la Stratégie". Paris: Eyrolles édition d'organisation, P.181.
- ENZ, Cathy A.(2010) " Hospitality strategic management : concepts and coses " , 2nd Ed ,John Wiley and Sons, Inc ,New Jersey,P.376.
- Garrette,B., Dussauge,P.(1995),Les stratégies d'alliance , édition d'organisation ,Paris, 1995 , P 25.
- Helfer ,P., Kalika, Orsoni, J.(2016), "Mangement Stratégique", Magnard-Vuibert Juillet ,10ème édition,P.286.
- Johnson,G., Whittington,R.;Scholes, K.,Fréry F.(2011), Choix Stratégique: Fusions et acquisitions , alliances et partenariats, 9ème édition ,Pearson Education,P.417.
- Kotler, P.et autres, (2006)," Marketing Management ". édition pearson éducation- France ,édition spéciale, 12ème ,pp.726.727.
- Leger,C,Jarniou,et Kalousis,G.(2016), " La Boite à Outils de la Création d'entreprise", Dunod, Paris.
- Miguel de Fantenay.(2007) " Guide pratique de partenariat stratégique ". Paris: Institut Esprit service,P.3.
- Ponson,B., Hirsh, G et Vanchan, N.(1999) "Partenariat d'entreprises et mondialisation" , Edition Karthala, Paris.PP.3-10.
- Porter,M., Fuller ,M. (1986)," Coalitions and Global Strategy" dans Porter Competition in global industries, Harvad Business School Press Boston, PP. 315-343.
- Thompson, J.,Martin,F.(2007),strategic Management,5th Ed ,P.594.

قائمة الكتب باللغة العربية :

- البكري، تامر ،التسويق : أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة العربية ، الأردن. ص ص.127-128 .
- العلق، بشير، وآخرون. (1999) "إدارة التسويق". دار الزهران للنشر، عمان.ص.200.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية <https://www.aps.dz>

دفاتر MECAS

- عبد السلام أيقحف. السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية. الاسكندرية مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1989.

المقالات باللغة الأجنبية:

- Baumart, P.(1996), " Organisations déconcentrée -la gestion stratégique de la connaissance". cité par Pesqueux et ferrary 2000.

- Dameron,S. (2000), "processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet" communication présentée de l'AIMS. Montpellier.

- Donada, C., Garrette B.(2000) " Partenariat Vertical et Gain Coopératif: Une étude Empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie Automobile", communication présentée de l'AIMS à Montpellier.

-Dussauge,P.(1990),"Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes: les cas des industries aérospatiale et l'armement", France: Revue Française de gestion sep-Oct pp 5-16.

- Dussauge,P.,Garette,B.,Mitchell ,W.(2000),Leaning from Competing Partners :Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe,North America and Asia, Strategic Management Journal,Vol ,21,n°2,PP.99-126.

-Friedberg,E .(1977), " L'Acteur et le système". Seuil Paris.

- Guerrien, B.(1992), " La théorie des jeux répétés", Cahier Français, N°24. Hamel, G.(1991), " Competition for competence and inter - partner learning within international strategic alliance", Strategic Management Journal Vol 12, PP. 687- 707.

-Gunnif,S.,Mfuka,C.,(2005), "L'accès aux traitements antisida en Afrique : une analyse de la stratégie brevet des entreprises multinationales ,Monde en développement ,Vol 33,n°131.

- Hamel, G.(1991), " Competition for competence and inter - partner learning within international strategic alliance", Strategic Management Journal Vol 12, PP. 687- 707.

- Ingham,M. Mothe,C.(2003), "l'Apprentissage et Confiance au sein d'une Alliance Technologique, communication présentée au conférence de l'AIMS à Tunis.

- Mariti,P.,Smiley,R.H.(1983), " Co- operative Agreements and the Organization of industry", the journal of industrial Economic ,vol 31 ,N°4, PP. 437-451.

- Mytelka,L.(1991), "Strategic partnership." Rutherford:Fairleigh Dickinson University Press.

- Porter,M.(1990),The competitive advantage of Nation ,HBR,Vol.68,n°2, March-April.

- Prevot, F.,Gnallino,G.,(2016) " La survi des joint- ventures internationales :une étude de l'industrie pétrolière en Russie", *Management internationale*17(1),P. 72.

- Quinn, J.B.(1996), "Intelligent Entreprise." The free Press.

- Richardson,G.,(1972) "The Organization of Industry", *Economic journal*,82, PP. 882-896.

- Rogers ,EM.,and Kim,J.(1985),Diffusion of innovation in public organization,in(Innovatio in the public- sector) Edt,R.L,Merritt and A.J Merritt,London,Sage publication,PP.85-108.

-Smith, K.G.,Carroll,S.J.,et Ashford,S.J.(1995), "Intra-and inter -organizational.

- Thornley,J.(2003), "Partenariat stratégique :une stratégie de croissance puissante". Ontario N°10, P.03.

- UNIDO(United Nation International Development Organisation),(2003),"International Subcontracting versus Delocalization: A survey of the literature and case-studies from the SPX network. Vienna.

رسائل دكتوراه وماجستير :
الأجنبية :

- Belkhemas, Ouedia Bellahcene thèse de doctorat," Les accords de partenariat industriels en Algérie: Problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique." Université mouloud mammeri de Tizi-ouzou.(2015) p.207.

- Saubety, C. (de la construction de coopérations transversales" Thèse Doctorat. Université Paris IX 2002), "Dynamique Dauphine France.

العربية:

حليمي رسارة، مذكرة ماجستير، "التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية و تأهيل المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال. جامعة تبسة الجزائر، 2011، ص ص 120-121.

المواقع الإلكترونية :

<https://www.saidalgroup.dz>

<https://www.france24.com>,

<https://fibladi.com>,

<https://echoroukonline.com> 25/08/2021 18:11

<https://www.znaharonline.com> 15/08/2021

- تخفيض فاتورة الاستراد إلى 800 مليون دولار في <https://www.el-massa.co> 2021

- وكالة الأنباء الجزائرية <https://www.aps.dz>