

أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

The Impact of the Strategic Partnership on the Technological Innovation Activity in SIDAL Complex.

د/ عبد الله مرزق

د/ جعفر سعدي

ط.د/ محمد علي دشرة

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات  
في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر)  
mrezabdou@gmail.com

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات  
في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر)  
[saadi.djafer@gmail.com](mailto:saadi.djafer@gmail.com)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، جامعة الجزائر 3. (الجزائر)  
decha.mohamedali@gmail.com

Received: 07/10/2019

Accepted: 30/01/2020

Published: 20/09/2020

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى إبراز أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال المختص في صناعة الأدوية، هذه الصناعة التي تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال منذ حوالي العقد من الزمن بأشكالها المختلفة (مشاريع صناعية أو عقود التصنيع الإمتيازية أو اقتناء الرخص)، ساهمت بشكل كبير في دعم وتعزيز نشاط الإبداع التكنولوجي في المجمع، من خلال إنشاء العديد من المشاريع الصناعية الجديدة، بالإضافة إلى المساهمة في طرح منتجات جديدة وتبني عمليات وتقنيات وأساليب وطرق جديدة والدخول في تخصصات علاجية جديدة بالنسبة للمجمع، كما ساهمت أيضا في فتح أسواق جديدة لتوزيع وتسويق منتجات صيدال في الكثير من الدول العربية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الشراكة، إبداع تكنولوجي، منتجات، عمليات، مجمع صيدال.

abstract:

the aim of this study is to highlight the impact of the partnership strategic on the technological innovation activity, where we have conducted the empirical study in the pharmaceutical industry complex (saidal) where the pharmaceutical industry is in strongly competitive in the local and international markets. the most important findings of our study that the different types of partnership contracts (industrial projects, the contract of manufacturing privileged or acquisition of licenses) wich utilized by saidal complex in the last two decades contributed significantly to the supporting and promoting technological innovation activity in the saidal complex, through by the creation of many new industrial projects, in addition to contribute to the introduction of new products and the use of new techniques, new methods and new operations and access to new markets and fields in addition to export their products to many arab countries.

**key words:** partnership strategy, technological innovation, products, processes, saidal complex

### تمهيد؛

كان للتحويلات التي شهدتها الاقتصاد العالمي الأثر الكبير على تزايد حجم المعاملات التجارية بين الدول، لكن على نطاق ثاني أدى هذا الوضع إلى تزايد حدة المنافسة ما بين المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي، ولمواجهة هذا الصراع كان لزاما على المؤسسات ابتكار وسائل للاحتماء، وهنا اتجهت الكثير من المؤسسات لإقامة تحالفات وعقود شراكة كشكل من أشكال التعاون فيما بينها لأجل تحسين أدائها ولأجل الصمود في وجه المنافسة الحادة التي تهدد بقائها في السوق، وبالتالي أصبح من الضروري على كل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها اكتساب قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في مجال عملها وتساعدتها في تقوية وتعزيز مركزها التنافسي وهذا ما يمر عبر إنشاء شركات متنوعة مع شركاء آخرين، وهذا الأمر من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة خاصة مع الآثار الإيجابية الكثيرة التي قد تحملها الشراكة لكل الأطراف خاصة في المجال المعرفي والتكنولوجي ما سينعكس إيجابا على نشاطات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى، وباعتبارها جزء لا يتجزأ من هذا الكيان الاقتصادي فإنها ليست بمنأى عن هذه التحويلات والتغيرات التي شهدتها العالم، وبالتالي فإنها أصبحت مجبرة على مواكبتها حتى تستطيع البقاء والاستمرار في البيئة الديناميكية التي تعمل فيها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ومن بين هذه المؤسسات مجمع صيدال الذي يحتل مركز الريادة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، ورغم ذلك فإنه يواجه منافسة كبيرة مع المخابر والمؤسسات الصيدلانية العاملة في الجزائر سواء كانت وطنية أو أجنبية، الأمر الذي دفعه للاعتماد على إستراتيجية الشراكة، ونظرا للمكانة المرموقة التي حققها على المستوى الوطني والمتوسطي والإفريقي، تمكن المجمع من توقيع العديد من الاتفاقيات وعقود الشراكة مع أكبر المخابر والمؤسسات، الأمر الذي ساهم في رفع إنتاجيته ورقم أعماله وتوسيع تشكيلة منتجاته وتبني أساليب وطرق وعمليات جديدة، بالإضافة إلى رفع رصيد خبرته وخلق التراكم المعرفي لدى العاملين في المجمع، واكتساب معارف وخبرات ومهارات جديدة في مجال صناعة الأدوية وتطويرها وبالتالي المساهمة في دفع عجلة الإبداع التكنولوجي في المجمع،

### إشكالية الدراسة؛

من خلال ما سبق سنتطرق في هذه الورقة البحثية إلى محاولة معرفة أثر إستراتيجية الشراكة المتبعة في مجمع صيدال بأشكالها المختلفة على نشاطات وفعاليات الإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إستراتيجية الشراكة في دعم وتعزيز الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال؟

سنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تقسيم البحث إلى المحاور التالية

- I. إطار نظري حول إستراتيجية الشراكة؛
- II. أسس مفاهيمية حول الإبداع التكنولوجي؛
- III. إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال؛
- IV. الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال؛
- V. انعكاسات إستراتيجية الشراكة على الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال.

### I. إطار نظري حول إستراتيجية الشراكة

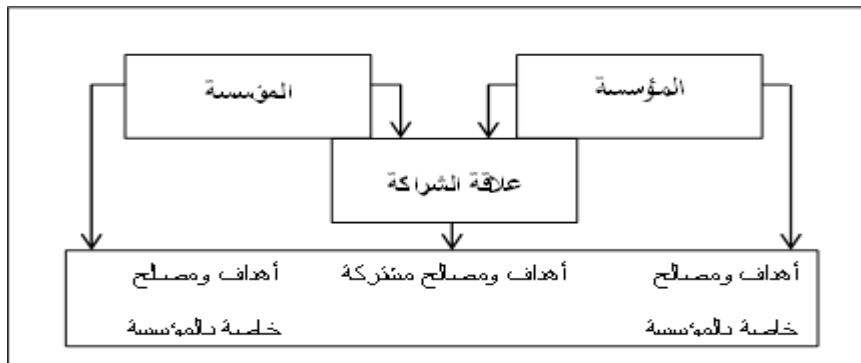
يستخدم مصطلح الشراكة في العديد من المجالات، فيطلق على الشراكة الاجتماعية وعلى الشراكة الأورومتوسطية، والشراكة الاقتصادية...، فالعنى يتضح ويتحدد ويتأثر بالإضافة التي تلي هذا المصطلح، إلا أن المفهوم المهم بالنسبة لنا الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل في هذا الجزء من الدراسة.

#### أولاً: تعريف الشراكة

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الشراكة وهذا راجع لاختلاف الباحثين في دراستهم لهذا المفهوم، وفيما يلي سيتم التطرق لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم الشراكة كالاتي:

تعرف الشراكة بأنها " اتفاقات طوعية بين المنظمات تتضمن التبادل أو المشاركة، أو التطوير المشترك للمنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات "،<sup>1</sup> كما تعرف بأنها " اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها مستقبلاً) والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك"،<sup>2</sup> كما تعرف أيضاً بأنها " تنازل المؤسسة بطريقة مقصودة على نشاط مكمل لمؤسسات أخرى في إطار غاية مشتركة لمجموعة معينة "،<sup>3</sup> كما يعرفها نفس الباحث بأنها " نسق يوصف مبدئياً بالمستقل، يتعلق بمجموعة من الأعوان مدفوعين إلى العمل معاً، إما بحثاً عن الانتماء لمجموعة أو الحصول على مهارات مختلفة في إطار مشروع مشترك "،<sup>4</sup> كما تعرف الشراكة بأنها " تفضيل لنتيجة جماعية على ربح فردي "،<sup>5</sup> ولتوضيح علاقة الشراكة أكثر يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

شكل رقم (01): علاقة الشراكة



المصدر: بن بوزيان محمد، بن مسعود محمد، دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 02، 2014، ص 39.

### ثانيا- خصائص إستراتيجية الشراكة:

- تتميز الشراكة بجملة من الخصائص تميزها عن باقي المشاريع الاستثمارية الأخرى المملوكة بالكامل، فيما يلي أهمها:<sup>6</sup>
- ثنائية أو تعدد مراكز القرار : كون المشروع المشترك يربط أكثر من طرف هنا تظهر ميزة تعدد مراكز القرار ليحافظ كل طرف على استقلاليتة في اتخاذ القرار دون التأثير على نتائج المشروع والحفاظ على التقليل مع البيئة الخارجية وهذا ما يعطي هذا النوع من التسيير أكثر تعقيداً يختلف عن تسيير المشروع ذات مركز القرار الواحد.
  - استمرار المفاوضات بين الأطراف: يتم التركيز على رضا الأطراف المتعاقدة في الشراكة من خلال التفاوض المستمر، لأن عدم الاتفاق قد يؤدي إلى فشلها، وليس المقصود بالمفاوضات تلك التي تحدد استفادة كل طرف من المشروع مستقبلاً أو التي تحدد شكله، وإنما استمرار التفاوض لاتخاذ القرارات الصائبة التي تسمح بتبديد مخاطر البيئة المحيطة ونجاح الشراكة.
  - عدم الاستقرار: تعتبر الشراكة شكلاً من أشكال التقارب والتعاون بين الأطراف المشتركة، وتعرضها لعدم الاستقرار يكون نتيجة لعدم استقرار أهداف وصالح هذه الأطراف، وعليه تكون الشراكة مرحلة وسيطة فقط من أجل التخلي عن نشاط معين والانتقال إلى نشاط مغاير، وبالتالي تصبح ضرورة المواصلة في المشروع المشترك عديمة الجدوى، وتصبح هناك ضرورة للعودة إلى الاستقلالية من خلال الانفصال أو الخروج بانتظام.
  - المصالح المتضاربة: إن استقلالية الأطراف المتشاركة وسعيها المستمر نحو المحافظة على أهدافها ومصالحها الخاصة والتي قد يختلف ترتيبها من مشروع لآخر تجعل المشروع الجديد عرضة لتضارب المصالح والأهداف و الأهداف التي يسعى كل طرف لتحقيقها والتي غالباً ما تكون خفية، خاصة تلك التي تمتاز بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

### ثالثاً- دوافع الشراكة:

- تهدف المؤسسات من خلال الشراكة لتحقيق العديد من المكتسبات، ومن أهم الدوافع التي تدفع المؤسسات لتبني الشراكة مايلي:<sup>7</sup>
- **الدخول إلى أسواق جديدة:** تقوم المؤسسات بتكوين شراكة من أجل تسريع الدخول على أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، تجنب الشراكة المؤسسات تكرار تكاليف البحث والتطوير والتوزيع بما يتيح من سرعة الحصول على منتجات جديدة جاهزة وتسويقها في أسواق جديدة، كما أن الدخول إلى أسواق جديدة مقيد بقوانين حكومية ما يجعل من الشراكة مصدر لتسهيل الدخول لها.
  - **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** تقوم اغلب المؤسسات بتشكيل شراكة من أجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة او مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا، إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم، والتغلب على إجراءات العمل الروتينية من خلال التعلم التنظيمي الذي تتيحه الشراكة.
  - **تشكيل المعايير الصناعية:** تستطيع المؤسسة من خلال الشراكة تحديد المعايير الخاصة بالصناعة، كما أن الشراكة تساعد في كسب المعركة التنافسية حول المعايير التكنولوجية عندما تتنافس مجموعة متنوعة من التكنولوجيا على الحصة السوقية ويعتمد مدى نجاح التكنولوجيا في هذه الحالة على عدد المؤسسات التي تتبناها، وعلى هذا الأساس فان الشراكة تروج لتبني التكنولوجيا ويقتنع عدد كبير من المؤسسات لاستخدام تصاميمها، فالشراكة بحد ذاتها آلية لوضع المعايير التكنولوجية.
  - **تحقيق أو ضمان المزايا التكنولوجية:** تسهم الشراكة في تخفيض التكاليف والحصول على خبرات صناعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما أن دور الشراكة في تحقيق ميزة تنافسية ينبع من تخفيض حالات اللاتأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة.

## أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

- المشاركة في المخاطر: تستخدم الشراكة لتقليل المخاطر المتبقية عن المنافسة أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر المالية المرتبطة بالتكاليف العالية أو إدارة المخاطر المتعلقة بالأسواق الناشئة.
- المشاركة بالمعرفة والخبرات: تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من أهم الأسباب التي تشجع على تكوين شراكة، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة إستراتيجية لتوحيد المعرفة والمهارات التكميلية التي لا يمكن للمؤسسة أن تطورها بمفردها.

### رابعاً- أشكال الشراكة:

يمكن التمييز ضمن الشراكة بين الأشكال التالية:

1. الشراكة ما بين أطراف غير متنافسة أو متنافسة: قد تقوم ما بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع علاقات تنافسية تتسبب في إلحاق بعض الأطراف بالمتنافسين، لذا يلجأ الطرفان المتنافسان إلى إبرام اتفاقيات تحالف بينهما الغرض منها إنهاء حالة التنافس والدخول في حالة تعاون يعود بالفائدة على الطرفين، كما تقوم الشراكة ما بين طرفين غير متنافسين بغرض الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لكل طرف قصد تعظيم المنافع المتحصل عليها من كل طرف.
2. الشراكة حسب القطاعات: إن أشكال الشراكة ما بين أطراف غير متنافسة أو متنافسة يمكن ان تتم داخل القطاع الواحد ( صناعة، خدمات...)، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات تعاون في مجال صناعي معين، يتم بموجبها تطبيق بعض اتفاقيات المناولة من الباطن...، ومن ناحية أخرى فقد تلجأ المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات تجارية فيما بينها، من خلال إبرام عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات توريد، وقد تتم الشراكة في مجال البحث والتطوير من خلال مكاتب الدراسات التي تعمل على تطوير مشروع معين، كما يمكن للشراكة أن تمس الجانب المالي، إذ بموجب ذلك تقوم مؤسسة ما بشراء أسهم في شركة ثانية<sup>8</sup>.

## II. أسس مفاهيمية حول الإبداع التكنولوجي

### أولاً- تعريف الإبداع التكنولوجي:

أُسْتُعْمِلَ مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي **Josef Schumpeter** سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (L'Oxford English Dictionary).

وعرف قاموس **Petit Robert** طبعة سنة 1992 الإبداع التكنولوجي على أنه "إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف"<sup>9</sup>.

يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)"<sup>10</sup> كما يعرف بأنه "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>11</sup> كما يعرف أيضاً بأنه "الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة، من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية"<sup>12</sup>.

### ثانياً- أهمية الإبداع التكنولوجي:

يكتسي الإبداع التكنولوجي أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:<sup>13</sup>

1. خفض التكاليف: الإبداع التكنولوجي المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل

## أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

لمنتجات اصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف).

2. **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المخلات، وعملية الإبداع التكنولوجي لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إبداع عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن نفسه، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج.

3. **تحسين الأداء:** تعمل عملية الإبداع التكنولوجي على تحسين الأداء في الوظائف والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4. **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

5. **إيجاد أسواق جديدة:** الإبداع الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة، هو نمط مؤسسات اليوم لصنع الأعمال والأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6. **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تسهم الإبداعات التكنولوجية الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للدخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

### ثالثاً- دوافع الإبداع التكنولوجي:

عديدة هي الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ما، وتكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي، ومن أهمها ما يلي<sup>14</sup>:

1. **المنافسة الحادة في السوق:** طبيعة البيئة الديناميكية المتحركة تفرض على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره للحفاظ على الحصة السوقية.

2. **الثورة العلمية - التكنولوجية بشكل عام:** أصبح من السهل تجسيد الأبحاث والنتائج المتحصل عليها الخاصة بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة ما شجع المؤسسات على تحسين عمليات البحث والتطوير من أجل الأسبقية في تحقيق الإبداع.

3. **إمكانية الإنتاج بلحجم كبير:** وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض التكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.

4. **أزمة الطاقة:** إن هذا العامل كان له الفضل الكبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة.

5. **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** تتمثل هذه التسهيلات في تقديم الدعم لعمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.

6. **تكنولوجيا المعلومات:** يقدم هذا النوع العديد من الإضافات منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الانترنت او في شكل تصميم سهل وسريع لمئات وآلاف المنتجات.

#### رابعاً- العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي:

يوجد الكثير من العوامل التي تؤثر على نشاط الإبداع التكنولوجي في المؤسسة تلتخص أهمها فيما يلي<sup>15</sup>:

1. **العوامل التنظيمية:** يأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع التكنولوجي واعتباره عنصر منافسة في السوق، واهتمامها بالأفكار والاقتراحات المقدمة من أفراد المؤسسة، فضلاً عن التنسيق الذي يجب أن يحصل بين مختلف الوظائف، الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.
2. **العوامل البشرية:** الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغيرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى إبداعات، نتيجة لتكوينهم المختلف، نشاطهم داخل المؤسسة، وضعية مؤسستهم المالية وغيرها، لهذا يجب تقرب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف إبداعي موحد بالاتصال المستدم وبث المعلومات فيما بينهم وخلق وضعية سانحة لتبادل الأفكار والآراء.
3. **العوامل المالية:** يجب توفير موارد مالية معتبرة لدعم الإبداع التكنولوجي وتحفيز نشاط البحث والتطوير لضمان استمرارية المؤسسة رغم الأخطار الناجمة عن الإبداعات إلا أنه غالباً عمل إجباري من أجل المنافسة أو الزوال نهائياً من السوق.
4. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن نشر الإبداع يتعرض لمعوقات بسبب عادات راسخة في المؤسسة والمجتمع، ولا تتطور إلا تدريجياً تحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية والتحسيسية، تأثيرات الأنماط المعيشية، ارتفاع مستوى الكفاءات ووجود قوى منافسة.
5. **العوامل التكنولوجية:** تتركز بالدرجة الأولى حول وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع، فأجهزة الإعلام الآلي وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملاً مهماً في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة، بالإضافة إلى الإطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً، كما أن التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير من العون للمؤسسات في مجال تطوير إبداع تكنولوجي جديد.

#### خامساً- أنواع الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين عدة أنواع للإبداع التكنولوجي فيما يلي أهمها:

##### 1. وفقاً لطبيعة الإبداع التكنولوجي

وفقاً لهذا التصنيف يقسم الإبداع التكنولوجي إلى نوعين هما إبداع تكنولوجي للمنتج وإبداع تكنولوجي للعملية وفيما يلي شرح موجز لكل منهما<sup>16</sup>:

1.1. **إبداع تكنولوجي للمنتجات:** وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المؤسسة مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

2.1. **إبداع تكنولوجي للعمليات:** يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

##### 2. وفقاً لدرجة تأثير الإبداع التكنولوجي

وفقاً لمدى التأثير يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع التكنولوجي هما الإبداع الجذري والإبداع التدريجي وفيما يلي شرح موجز لكل منهما<sup>17</sup>:

1.2. **الإبداع الجذري (الاختراق):** يتمثل في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وفرة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

## أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

2.2. الإبداع التدريجي (التحسين): ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي، وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

### سادسا- قياس الإبداع التكنولوجي:

يتطلب الإبداع التكنولوجي مجموعة من المؤشرات من اجل عمليات التقييم وفيما يلي أهم هذه المؤشرات<sup>18</sup>:

1. الإنفاق على البحث والتطوير: تعتبر قيمة البحث والتطوير مقياس للاستثمارات في الإبداع التكنولوجي، كما أن الاعتماد على قياس الإنفاق على البحث والتطوير يقيم لنا الجهود المبذولة من طرف المؤسسات والدول المخصصة لنشاطات معينة.
2. براءات الاختراع: تدل البراءات على وجود إبداع تكنولوجي بالمؤسسة، كما تعطي الحق لصاحبها في منع استعماله من طرف آخر وتستخدم براءات الاختراع لقياس أداء بلد ما أو مؤسسة ما كون المؤسسات مطالبة بإبداع جميع براءات الاختراع المتعلقة بإبداعهم التكنولوجية حتى لو إن بعضها لا تسوق بشكل علني خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تستهلك تكنولوجيا وتخشي من منافسيها.
3. تعداد الإبداعات التكنولوجية: تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتمية من مختلف المؤسسات التي تكون مستخلصة من تحقيق شامل، حيث يجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج، ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد أعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات والدول.

## III. إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال:

### أولا- أهداف تطبيق إستراتيجية الشراكة:

انتهج مجمع صيدال إستراتيجية الشراكة من أجل تحقيق الأهداف التالية<sup>19</sup>:

- توسيع مجال نشاطه ورفع حصته السوقية؛
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
- المساهمة في رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل وأنسب الشركاء؛
- تطوير المعرفة العلمية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة منتجاته؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية؛
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وتكلفة أقل؛
- تغطية احتياجات الزبائن والمستهلكين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية؛
- توسيع وتنوع مصادر التمويل بالمواد الأولية؛
- إعادة تأهيل المصانع القديمة حتى تتواءم ومتطلبات التصنيع العصري؛
- تخفيض فاتورة الأدوية المستوردة بإنتاجها محليا؛
- تكوين العمال تأهيلهم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم في مختلف المجالات.



### ثانيا- العوامل المساعدة لدخول المجمع في الشراكة:

- دخول مجمع صيدال مجال الشراكة مع المؤسسات والمخابر العالمية جاء نتيجة لعدد عوامل وظروف ساعدت على تحقيق ذلك من خلال ما يلي<sup>20</sup>:
- يعتبر قطاع الأدوية من القطاعات الحساسة التي تتطلب معرفة فنية عالية ومكثفة وتكنولوجيا متطورة، الأمر الذي حتم على مجمع صيدال البحث عن أكبر المؤسسات العالمية المتخصصة في هذا القطاع الاستفادة منها؛
  - يعتبر مجمع صيدال من أكبر وأهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، إذ يقدر رأسماله بـ 2500.000.000 مليون دج.
  - يتوفر مجمع صيدال على فروع ووحدات عديدة تتوزع عبر عدة ولايات وهو بذلك يتوفر على مساحة واسعة في القطر الجزائري، ما يمكنه من مباشرة نشاطاته وتوزيعها من خلال إنشاء فروع أو وحدات جديدة عن طريق الشراكة؛
  - تتوفر الجزائر على يد عاملة كثيفة وذات تكلفة منخفضة؛
  - يعتبر السوق الجزائري من الأسواق الواعدة التي تجذب المستثمرين الأجانب كونه يعتبر سوق فارغ، إضافة إلى الامتيازات والتحفيزات والضمانات التي يمنحها قانون الاستثمار الجزائري للمستثمرين؛
  - ارتفاع عدد السكان في الجزائر، إضافة إلى النمو الاقتصادي، ما من شأنه أن يرفع القدرة الشرائية للمستهلك.
- كل هذه العوامل ساعدت مجمع صيدال دخوله مجال الشراكة، وفتح الطريق أمام المستثمرين الأجانب للمشاركة بإمكاناتهم المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق إستراتيجية تنموية شاملة لكل الأطراف.

### ثالثا- أنواع الشراكة في مجمع صيدال:

- طبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيده خبرته وتنمية إنتاجه، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر والمؤسسات العالمية،<sup>21</sup> سواء من خلال الشراكة الصناعية (المشاريع المشتركة)، أو الشراكة بعقود التصنيع (التكليف)، صناعة الأدوية تحت الترخيص (اقتناء الرخص)، وهي كما يلي<sup>22</sup>:
1. **المشاريع المشتركة**: يتحقق هذا النوع من الشراكة بمساهمة الطرف الأجنبي بجزء كبير من رأس المال، حيث يتم بناء وحدات إنتاجية مشتركة ومجالس إدارة خاصة لتسيير المشروع المشترك من ميزات هذه الصيغة أنها تسمح بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، اكتساب مهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.
  2. **الشراكة بعقود التصنيع الإمتيازية**: تسعى أيضا بعقود التكليف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات الإنتاج التابعة لها، سواء لحسابها أو لمصلحة الشركاء وبالمقابل تدفع إتاوة للطرف الأجنبي، يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، رفع مهارات العاملين ومعارفهم، الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الأدوية.
  3. **صناعة الأدوية تحت الترخيص**: في هذا النوع من الشراكة يقوم مجمع صيدال بشراء ملف الإنتاج واسم المنتج وتقوم بدفع عائدات بنسبة متفق عليها مسبقا من رقم الأعمال المحقق، تتميز هذه الاتفاقيات بتحويل المعارف ومنح ترخيص باستعمال براءات الاختراع.

من خلال ما سبق يتضح أن إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال تعود إلى أواخر الثمانينات من القرن الماضي، بموجبها تمكن المجمع من إبرام العديد من عقود الشراكة مع العديد من المؤسسات والمخابر العالمية الأمر الذي أدى إلى زيادة إنتاجية المجمع ورقم أعماله، بالإضافة دعم رصيده المعرفي، من خلال اكتساب معارف ومهارات وتكنولوجيا جديدة في مجال صنع الأدوية وتطويرها.

## VI. الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال؛

يعتبر الإبداع والابتكار التكنولوجي من الأنشطة الهامة التي يهتم بها مجمع صيدال، وذلك من أجل الحفاظ على مكانته في السوق الوطنية والدولية، وكسب حصص سوقية إضافية، لذلك سيتم تخصيص هذا الجزء لمراحل واستراتيجيات الإبداع والابتكار التكنولوجي في مجمع صيدال.

### أولاً- استراتيجيات الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال:

يعتمد مجمع صيدال في مجال الإبداع التكنولوجي على ثلاثة استراتيجيات عند تصنيع منتجاته يمكن توضيحها فيما يلي<sup>23</sup>:

1. **إستراتيجية المنتج الجديد:** تتطلب الصناعة الصيدلانية بحكم طبيعتها وأهدافها استثمارات عالية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، لذلك يسعى مجمع صيدال لجعل جهود البحث والتطوير التكنولوجي متجانسة ومترابطة ومتسقة مع الوظائف الأخرى، لان نجاح عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة يعتمد بالدرجة الأولى على درجة التفاعل بين جهود البحث والتطوير التكنولوجي وبين جهود التسويق والإنتاج من جهة أخرى، وبالتالي فان نجاح مجمع صيدال في السوق يعتمد على كفاءته ومهاراته في مجال البحوث والتطوير التي تجريها في مختبراته، وتحويل نتائج هذه العملية إلى منتجات وبيعها في السوق والواقع أن عملية البحث والتطوير التكنولوجي لاكتشاف أدوية جديدة يتطلب ميزانيات ضخمة وقدرة على مواجهة المخاطر، لذا لا يميل المجمع كثيرا للمخاطرة في مجال تصنيع وتسويق المنتجات الجديدة، ويحاول دائما البحث في مجال الأمراض الأقل خطورة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات هي:
  - 1.1. **منتجات جديدة تماما:** وهي منتجات لم تكن معروفة من قبل بالنسبة للمجمع، فهي منتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة، تماما أو قطاعات سوقية جديدة بالنسبة للمجمع.
  - 2.1. **خطوط منتجات جديدة:** وهي منتجات جديدة تساعد المجمع على دخول أسواق قائمة لأول مرة، (إضافة تخصصات علاجية جديدة بالنسبة للمجمع).
  - 3.1. **توسيع التشكيلة:** أي إضافة منتجات جديدة تكون مكملة لخطوط الإنتاج القائمة التابعة لمجمع صيدال.
1. **تحسينات وتعديلات على المنتجات الحالية:** وهي منتجات جديدة توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر، وتعوض منتجات حالية.
  - 5.1 **إعادة ترتيب مواقع المنتجات:** من خلال توجيه المنتجات الحالية إلى أسواق أو قطاعات سوقية جديدة.
  - 6.1 **سعر منخفض لمنتجات الجديدة:** من خلال تقديم منتجات جديدة بنفس النوعية وذات وظائف متشابهة وبتكلفة اقل.
2. **إستراتيجية المنتج الحريس:** الأدوية الجنيصة هي الأدوية متعددة المصادر وهي أدوية متكافئة مع الأدوية الأصلية في الجرعة والشكل الصيدلاني، الأمان، التركيز، الفعالية، الجودة، ودواعي الاستعمال وتشكل أكثر من 80% من المنتجات التي ينتجها المجمع، لأنها تنتج عادة دون ترخيص أو تصريح من المؤسسة الأصلية المصنعة له، وذلك سقوط براءة اختراعها، وينوع المجمع إنتاجه من الأدوية الجنسية التي من الممكن أن تكون تحت أسماء تجارية خاصة بها وبأسمائها الكيميائية حيث يخضع الدواء الجنيص بحكم القانون لنفس الشروط المفروضة على رقابة الجودة، الفعالية والأمان التي تخضع لها الأدوية الحديثة.

وبالنسبة لمجمع صيدال تكمن عناصر الاختلاف بين الدواء الجنيص والدواء الجديد فيما يلي:

- الإضافات التي تستخدم مع المادة الفعالة لإنتاج الشكل الصيدلاني؛
- طرق وخطوات التحضير والإنتاج على المستوى الصناعي.

## أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

وعليه فان الأدوية الجنييسة تخضع لنفس الاختبارات وأساليب الرقابة التي تطبق على الأدوية الجديدة من حيث الاختبارات واختيارات التكافؤ الحيوي، ويتبنى المجمع إستراتيجية المنتج الجنييس لاعتبارات دفاعية، إضافة لمستوى الثقة التي يتمتع بها أثناء عملية البحث والتطوير التكنولوجي لان المنتج موجود من قبل، كما أن هذه الإستراتيجية تتلاءم مع الموارد المالية للمجمع.

**3. إستراتيجية المنتج المحسن:** يلجا مجمع صيدال إلى هذه الإستراتيجية عندما تصل احد منتجاته إلى مرحلة متقدمة في دورة حياتها مما يتطلب عمليات سريعة لتحسينه حتى يبقى في السوق أو عند طرح المؤسسات المنافسة لأدوية جديدة في السوق، وتحقق التحسينات من خلال إعادة تصميم المنتج شكلا ومضمونا، ومثل هذه الإستراتيجية تساهم في تبيين المنتج عن المنتجات الأخرى.

### ثانيا- مراحل الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال:

يتميز المسار الذي يفصل بين اختراع دواء جديد وتسويقه بطول المدة والتعقيد استخلاص عشرة جزئيات فقط قابلة لتقديم طلبات الحصول على براءات اختراع، ومن بين هذه العشرة يتمكن جزيء واحد فقط من اجتياز جميع مراحل التجارب المخبرية ليصبح دواء قابلا للتسويق، وبالنسبة لمجمع صيدال تمر عملية تطوير وابتكار المنتجات بمجموعة من المراحل تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بتسويق الدواء وهي كما يلي:

1. **وضع الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم دراسة حاجات السوق وذلك بتحديد أهم المنافسين وطلبات المستهلكين، ومن ثم جمع المعلومات اللازمة التي يتم من خلالها اختبار الإستراتيجية الملائمة والفعالة.
2. **مرحلة البحث:** في هذه المرحلة يقوم المجمع بوضع الأهداف والأدوية المرشحة ليقوم بعد ذلك بتطويرها.
3. **مرحلة التطوير:** تمر عملية التطوير بمرحلتين فرعيتين هما:
  - 1.3 **مرحلة التطوير ما قبل المخبري:** تهدف إلى القيام بتجارب الفعالية والسمية للدواء في المخابر، وتحديد القوة الحيوية للدواء، وإحداث التغييرات اللازمة وأخيرا تحديد الشكل الصيدلاني لتقديم الدواء في أشكال مختلفة (مشروب، أقراص، مسحوق، مرهم، تحميلات).
  - 2.3 **مرحلة التطوير ألمخبري:** في هذه المرحلة يتم دراسة فعالية الدواء بحالته الجديدة وتحديد زمن انتهاء صلاحيته وإجراء دراسة فعالية على المريض وبعد ذلك إجراء هذه الدراسات بشكل واسع ليتم بعد ذلك تسجيل الدواء، ووضع طريقة التصنيع للانتقال من الإنتاج على مستوى المخبر إلى الإنتاج الواسع على مستوى المؤسسة ككل.
4. **مرحلة تسويق الدواء:** بعد أن يتم تطوير الدواء وتصنيعه يتم وضعه في السوق ومراقبته ومحاولة تطويره مرة أخرى إذا استلزم الأمر.

### ثالثا- نتائج البحث والتطوير في مجمع صيدال:

حقق مركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال منذ إنجازه سنة 1999 نتائج مشجعة فيما يلي أهمها<sup>24</sup>:

- حصل المركز على شهادة الأيزو 2000 - 9000 في جانفي 2005 من طرف الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة (AFAQ) لتتطابق نظام التسيير الخاص به مع المواصفات العالمية
- حصل مركز البحث والتطوير خلال سنتي 2005 و 2006، على خمسة براءات اختراع من طرف المعهد الوطني لحماية الملكية الفكرية، كما تحصل سنة 2007 على تسعة براءات اختراع وألحقها بأخرى سنة 2008، وبذلك أصبح مجوزته 15 براءة اختراع تتعلق بمنتجات صيدلانية وطرق تحضيرها.

- تحصل المركز على الميدالية الذهبية لأحسن إبداع لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية سنة 2007؛
- يساهم نشاط البحث والتطوير في مجمع صيدال بتطوير ما معدله عشرة منتجات (أدوية جنيسة) سنويا، إذ تشير الإحصائيات إلى تطوير أكثر من 75 دواء جنيس خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2007 وبالتالي فهو يساهم بشكل كبير في إثراء تشكيلة مجمع صيدال من الأدوية والدخول في تخصصات علاجية جديدة، والتي بلغ حاليا 217 دواء في 20 صنفا علاجيا. هذه النتائج المحققة جاءت نتيجة توفر المركز على ما يلي:
- طاقم من العمال المؤهلين في مختلف المجالات؛
- تجهيزات مناسبة وتكنولوجيا متطورة تسمح بتطوير الأدوية الجنيسة بأشكال حديثة.
- قاعدة معرفية موثوقة ثرية بالمعلومات العلمية والتقنية المتحددة باستمرار؛
- تنظيم مصفوفي متطابق مع المتطلبات العالمية اللازمة لتأطير أنشطة البحث والتطوير؛
- هيئة مكلفة باليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي؛
- مشاريع التنسيق والشراكة مع المخابر الأجنبية والجامعات الجزائرية.

#### رابعاً- براءات اختراع مجمع صيدال:

تحصل مركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال على عدة براءات اختراع تتعلق بمنتجات صيدلانية وكيفيات تحضيرها، وهي كما يلي<sup>25</sup>:

1. حصل المركز على خمسة براءات اختراع من طرف المعهد الوطني لحقوق الملكية الصناعية (INAPI) خلال سنتي 2006 و2007، وإحدى هذه البراءات سمحت للمركز بالفوز بالميدالية الذهبية لأحسن إبداع لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية سنة 2007، هذه البراءات تتعلق بثلاثة أشكال جالينوسية مبتكرة وعملية صياغة جديدين، وهي موضحة كالآتي:
    - نمذجة وتشكيل أقراص عن طريق الفم أساسها البراسيتامول؛
    - نمذجة وتشكيل أقراص عن طريق الفم أساسها البراسيتامول؛
    - نمذجة وتشكيل وطريقة صنع محلول إعادة تمييه الجسم على شكل حقن؛
    - طريقة صنع مزيج معلق (شراب) للأموكسيسيلين عن طريق تعويض السبارتام بالسكروز؛
    - تشكيل مصفوفة عدم الدمج السريع.

وقد وصفت البراءات بالمؤهلة للحصول على حماية دولية لدى بعض الدول للحفاظ عليها وحمايتها من التقليد.
  2. تحصل مركز البحث والتطوير على تسعة براءات اختراع وطنية لتسع منتجات وكيفيات تحضيرها في المجال الصيدلاني، ويتعلق الأمر بستة منتجات صيدلانية من أصل نباتي لمعالجة داء السكري وارتفاع الضغط الدموي وتقليص نسبة الكولسترول، إضافة إلى مرهم ومنشط، في حين جاءت المنتجات الثلاثة الأخرى في شكل أدوية سريعة الذوبان (أدوية مضادة للالتهابات، أدوية مضادة للقي، وحبوب مهدئة).
  3. حصل مركز البحث والتطوير في سنة 2008، على براءة اختراع أخرى لابتكاره صياغة جديدة، كل هذه البراءات ( 15 براءة).
- من خلال ما سبق يتجلى مدى اهتمام مجمع صيدال بنشاط الإبداع التكنولوجي الذي يكتسي أهمية بالغة بالنسبة لهذا الأخير سواء من خلال طرح منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.

## VII. انعكاسات تبني إستراتيجية الشراكة على الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال.

الشراكة الأجنبية بالنسبة لمجمع صيدال هي خيار إستراتيجي فرضته التحولات والتغيرات التي يعيشها العالم، والمنافسة الشديدة التي يشهدها سوق الدواء في الجزائر، هذه الإستراتيجية المتبعة من طرف المجمع ساهمت في الحصول على المعرفة المتميزة والتكنولوجيا المتطورة بتكاليف منخفضة، كما ساهمت أيضا في دعم وتعزيز نشاط الإبداع والابتكار بأشكال مختلفة، وهو ما سيتم التطرق في هذا المطلب.

### أولا- المشاريع الصناعية:

ساهمت عقود الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع المخابر والمؤسسات الأجنبية والمحلية، في إنشاء العديد من المشاريع المشتركة والتي ساهمت بدورها في إثراء تشكيلة منتجات المجمع بمنتجات جديدة وفي تخصصات علاجية مختلفة<sup>26</sup>:

**1. مشروع (Pfizer Saidal Manufacturing) PSM:** تم إنشاء هذا المشروع في 08 سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال ومخبر فايزر الأمريكي، بتكلفة استثمار تقدر ب 912 مليون دج ساهمت فيه صيدال ب 30%، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذا المشروع ب 30 مليون وحدة، ويقع مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار، انطلق في الإنتاج في فيفري 2003، يوظف حاليا 63 عاملا، وقد حقق في عام 2012 إنتاجا قدره 10 ملايين وحدة، تتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة في الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهابات، المضادات الحيوية، مضادات أمراض القلب، مسكنات الحرارة، مضادات ضغط الدم، مضادات الجراثيم.

**2. مشروع (Rhone Poulenc Saidal) RPS:** تم إنشاء هذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية رون بولانك، بتكلفة استثمار تقدر ب 400 مليون دج، ساهمت فيه صيدال ب 30%، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذا المشروع ب 20 مليون وحدة، يقع مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار، خلق هذا المشروع 140 منصب عمل، منتجاته في مجموعة من الأشكال الجافة في الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية، مضادات الإلتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات للطفيليات، ومهدآت السعال، وفيما يلي أهم المنتجات التي ينتجها هذا المصنع، (تالفاست 120 و180، روفاميسين 1.5 و 3 ملغ، تريباتك 2.5 و 5 ملغ، سيكترال 200 و 400 ملغ، داؤونيل 5 ملغ، دوليبران 500 ملغ، أمارال 2 ملغ، بروفينيد 100ملغ).

**3. مشروع صوميدال:** تم إنشاء هذا المشروع في 17 سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي، بتكلفة تقدر ب 980 مليون دج، تقدر حصة صيدال فيه حاليا ب 59%، تقدر طاقته الإنتاجية ب 27 ملون وحدة، يقع مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار، باشرت صوميدال الإنتاج في الثلاثي الثالث من سنة 2001، من خلال منتجين هما: (ميكروجينو-أقراص-نيوكيديان -سائل-)، تتمثل منتجاته في الأشكال الجافة والسائلة والعجينة في التخصصات العلاجية التالية: مضادات الحمل، مضادات السعال، مضادات الهيستامينك.

**4. مشروع ألداف:** تم إنشاء هذا المشروع في 13 جانفي 1999 بين مجمع صيدال ومخابر بيار فابر الفرنسية ومخابر نوفونورديسك الدنماركية، بتكلفة استثمار تقدر ب 2670 مليون دج، تساهم فيه صيدال ب 10%، تقدر طاقته الإنتاجية ب 37 مليون دج، يقع مقره بواد عيسى بتييري وزو، يوفر هذا المشروع 220 منصب، تتكون التشكيلة الإنتاجية لهذا المشروع من 75 منتج، في 16 صنف علاجي هي: أمراض السكر، القلب، الحساسية، الأمراض البسيكولوجية، الجهاز العصبي... وغيرها.

**5. مشروع صيدار:** تم إنشاء هذا المشروع في أبريل 1999 بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية، بتكلفة استثمار يقدر ب 120 مليون دج، تساهم فيه صيدال ب 30%، تقدر طاقته الإنتاجية ب 6 ملايين وحدة، يقع مقره بجسر قسنطينة بولاية الجزائر، وقد باشر الإنتاج في 29 ماي 2002، يتخصص هذا المشروع في صناعة القطارات الحيوية لغسل العين.

أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

6. مشروع وينثروب فارما صيدال (WPS): تم إنشاء هذا المشروع في سنة 1999 بين صيدال والمؤسسة الفرنسية صانوفي أفنتيس، من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري، يملك مجمع صيدال 30%، من رأسمال هذا المشروع، الذي يقع مقره في المنطقة الصناعية لواد السمار، يوظف حاليا 103 عاملا، شرع هذا المشروع في الإنتاج في ديسمبر 2000، وقد حقق سنة 2012 إنتاجا قدره 24.6 مليون وحدة.
7. مشروع طافكو: تم تأسيس هذا المشروع في 08 جويلية 2000 بين مجمع صيدال وأكديما وسبيماكو وج ب م وديغروماد، بتكلفة استثمار تقدر ب 656 مليون دج، تقدر حصة صيدال فيها 35%، تقدر طاقته الإنتاجية ب 17 مليون وحدة، يقع مقره بالمنطقة الصناعية بالروبية، كان من المقرر أن يبدأ النشاط في نهاية 2004 لكن أشغال إنجازه توقفت سنة 2005، ثم أعيد إطلاقها من جديد في جانفي 2014، بدأ هذا المشروع في الإنتاج في الثلاثي الثالث سنة 2014، يتخصص هذا المشروع في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العيون ومنتجات الحقن.
8. مشروع صامد: تم إنشاء هذا المشروع في 20 نوفمبر 2000 بين مجمع صيدال ومجمع ميداكتا السويسري المتخصص في البحث وصناعة لوازم الجراحة والرمامات التجريبية، بتكلفة استثمار تقدر ب 192 مليون دج، حصة صيدال منها 40%، تقدر طاقته الإنتاجية ب 3 مليون وحدة، يقع مقره بشرمال ويتخصص هذا المشروع في إنتاج الحام للجراحة وتسويقها بالجزائر.
9. مشروع صولو فارماسوتيك: يدخل هذا المشروع في إطار الشراكة العمومية الخاصة، تم إنشاؤه في 09 مارس 2004 بين مجمع صيدال والمؤسسة الجزائرية الخاصة صولو فارماسوتيك، يقع مقره في ولاية الطارف وقد بدأ الإنتاج فعليا في سنة 2005، من خلال إنتاج أشكال جافة وحقن في التخصصات العلاجية التالية: مضادات الروماتيزم، مضادات السرطان، المبنجات.
10. مشروع أبولماد - صيدال: تم إنشاء هذا المشروع في 28 مارس 2004، بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الروسي أبولماد، يقع مقره بالمدينة، بدأ هذا المشروع في الإنتاج سنة 2005، تتمثل تشكيلة منتجاته في 11 منتج في شكل قارورات للحقن ومضادات حيوية من الجيل الأول والثاني والثالث (السيغالوسبورين).
11. مشروع ألفا - صيدال: تم إنشاء هذا المشروع في 12 نوفمبر 2006، بين مجمع صيدال ومؤسسة ألفا للصناعات الدوائية السورية، يهدف هذا المشروع لتصنيع كافة المستحضرات الصيدلانية المتمثلة في المضادات الحيوية، بالإضافة إلى تبادل الخبرات التقنية بالإضافة إلى تسجيل كافة أصناف الأدوية المصنعة من طرف صيدال في السوق السورية لكي يتم استردادها وتوزيعها من طرف ألفا.
12. مشروع غرينفيلد: تم إنشاء هذا المشروع في أبريل 2012، بين مجمع صيدال ومجموعة مخابر نوفونورديسك الدنماركية، يقع مقره بولاية قسنطينة، يتكون هذا المشروع من شقين، يتمثل الأول في تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالمي للجودة ووفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الثاني فيتمثل في إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك، في سنة 2017.
13. مشروع نورا مانوفاكثورينغ - صيدال: تم إنشاء هذا المشروع في 18 سبتمبر 2012، بين مجمع صيدال والشركة الكويتية شمال إفريقيا القابضة، يقع مقره بسيدي عبد الله بولاية الجزائر، تقدر حصة صيدال فيه ب 49%، تتمثل مهمة هذا المشروع في تنمية وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان وهذا بداية من سنة 2015.
14. مشروع جلفار - صيدال: تم إنشاء هذا المشروع في 13 جانفي 2014، بين مجمع صيدال والمخبر الإماراتي المتخصص في الصناعات الصيدلانية جلفار، يقع مقره بالحراش، تقدر حصة صيدال فيه ب 40%، تتمثل تشكيلة منتجاته في الأشكال الجافة والحقن، وكمرحلة أولى سيبدأ هذا المشروع في إنتاج 20 منتجا دوائيا جنيسا تكون بنفس مواصفات الجودة العالمية المعتمدة من قبل جلفار، وذلك في أصناف علاجية مختلفة هي: الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز

الهضمي، أمراض الكلى، الأمراض الجلدية، الأمراض التنفسية وأمراض النساء. بالإضافة إلى ما سبق تمكن مجمع صيدال في 28 مارس 2013 من إبرام ثلاثة عقود شراكة لإنجاز ثلاثة مصانع لإنتاج الأدوية الجينية، بكل من قسنطينة والحراش وشرشال بتكلفة استثمار إجمالية تقدر بـ 100 مليون أورو، هذه المشاريع بدأت في الإنتاج بين سنتي 2014 و2015 وستساهم في الرفع من القدرة الإنتاجية للمجمع بنسبة 75%.

### ثانيا- عقود التصنيع الإمتيازية

هذا النوع من الشراكة سمح لمجمع صيدال بتوسيع منتجاته وإضافة خطوط إنتاج جديدة وأصناف علاجية جديدة وفيما يلي أهم هذه العقود<sup>27</sup>:

1. فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال والشريك الأمريكي فايزر في أكتوبر 1997 بموجب هذا العقد يتمكن مجمع صيدال من تصنيع أربعة منتجات من الأشكال الجافة على مستوى فرع فرمال وقد تم ذلك فعليا في 06 سبتمبر 1998.
2. نوفونورديسك (الدنمارك): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال والشريك الدنماركي نوفونورديسك في ديسمبر 1997، وذلك لإنتاج الدواء (دانيلاز) في شكل أقراص (في فرع فرمال) وشراب (في فرع أنتيبوتيكال) وقد تم ذلك فعليا في نوفمبر 1998.
3. رام فارما (الأردن): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال وشركة رام فارما الأردنية في ديسمبر 1997، بموجبه يتمكن مجمع صيدال من تصنيع ثلاثة منتجات على مستوى فرع فرمال بالدار البيضاء وهي: (أمبيريزول، تاموكسافين، أسيكولوفين).
4. دار الدواء (الأردن): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء الأردنية في ديسمبر 1997، ينص العقد على صناعة سبعة أنواع من الأدوية على مستوى فرع فرمال بالدار البيضاء.
5. أفنتيس فارما (فرنسا): ينص عقد التصنيع المبرم بين مجمع صيدال ومؤسسة أفنتيس فارما الفرنسية على الإنتاج بمراحل لتسعة منتجات في شكل اقراص وسوائل من بينها شراب (توبليكسيل) ومزيج (مالوكس).
6. ميغا (سويسرا): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال ومؤسسة ميغا السويسرية في فيفري 2004، على تصنيع منتجاتين لمعالجة الالتهابات هما (أولفن و ديكليفوناك).
7. بيوتيكنا (تونس): تم توقيع عقد التصنيع بين مجمع صيدال وبيوتيكنا التونسية في 22 سبتمبر 2004، ينص العقد على الحصول على معلومات تقنية حول بعض المنتجات لتوسيع تشكيلة مجمع صيدال والتي تمس الأمراض المنتشرة في الجزائر ومنها: أمراض المعدة، الأمراض القلبية، مضادات السكري، التهاب المعى والقولون، بالإضافة إلى تسويق منتجات صيدال في تونس.
8. مخبر جينيريك: تم توقيع العقد بين مجمع صيدال ومخبر جينيريك في سنة 2006، وذلك لغرض تصنيع تسعة منتجات في شكل اقراص، مراهم، مساحيق، ومضادات حيوية، هذه المنتجات هي (ناجوكسين، دومبلوين، أمبلوين، أولفان، أورايزيام، دودركس وأوتريلين) بالإضافة إلى شراب (ألجيفان).
9. هولدي فارما (مصر): تم توقيع العقد بين مجمع صيدال والشركة المصرية هولدي فارما للأدوية والكيمياويات، على تصنيع المجمع لمستحضرات هذه الشركة مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية خاصة التقنيات الجديدة في الميدان البيوتكنولوجي، إضافة إلى تسويق هولدي فارما لمنتجات صيدال المتفق عليها في مصر.
10. صولو فارم و أ. ج. د: موجب العقدين المبرمين مع هاتين المؤسستين تمكن مجمع صيدال من تصنيع سبعة منتجات هي (نابروكزين، هيباتجيل، دونفليور، برمازول) في شكل أقراص و(تريمبوتين، لاكتوز، هيدروكسيل) في شكل شراب.

أثر إستراتيجية الشراكة على نشاط الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال

11. سرفيه (فرنسا): تم توقيع العقد بين مجمع صيدال وشركة سرفيه الفرنسية المتخصصة في صناعة الأدوية في سنة 2014، بموجب هذا العقد تتمكن صيدال من إنتاج الأدوية التابعة لتشكيلة سرفيه في مجالات علاجية مختلفة هي: القلب والأوعية الدموية، الجهاز العصبي، طب الأورام، السكري، أمراض النساء والروماتيزم.

ثالثاً- اقتناء الرخص:

- تمكن مجمع صيدال من إبرام عدة عقود شراكة لاقتناء رخص لاستعمال براءات الاختراع، والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي<sup>28</sup>:
1. **صولفاي فارم (فرنسا)**: تم إبرام هذا العقد في سنة 1994، ينص العقد على الصناعة بترخيص لمنتجين هما (لاسيدين وديسباتالين)، وقد تم تصنيعها في وحدة الدار البيضاء.
  2. **ميدي كوبا (كوبا)**: تم إبرام هذا العقد في سنة 1998، ينص العقد على الصناعة بترخيص لأربعة أدوية هي (كيتوتيفان، باراسيتامول، فيتامين ب 12، ريرازيدامول) على مستوى وحدتي المدينة والحراش.
  3. **ميهيكو (الصين)**: تم إبرام هذا العقد في سنة 1998، ينص العقد على الصناعة بترخيص لمنتجين وذلك على مستوى وحدة الدار البيضاء.
  4. **حياة فارم (الأردن)**: ينص العقد المبرم في سنة 1998، على الصناعة بترخيص لمنتجين وذلك على مستوى فرع فرمال بالدار البيضاء.
  5. **إيلي ليلي (الولايات المتحدة الأمريكية)**: تم إبرام في 06 فيفري 1999، ينص العقد على الصناعة بترخيص لمنتجين لمضادات حيوية وذلك على مستوى مصنع المدينة.
  6. **نوفونورديسك (الدنمارك)**: ينص العقد المبرم في سنة 2000، على الصناعة بترخيص لمنتجين وذلك على مستوى مصنع المضادات الحيوية المدينة.
  7. **فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية)**: ينص العقد المبرم سنة 2002، على الصناعة بترخيص لمنتجين على مستوى فرع فارمال الدار البيضاء.
  8. **صولي فارم (الجزائر)**: ينص العقد المبرم سنة 2002، على الصناعة بترخيص لمنتجين وذلك على مستوى مصنع الطارف.
  9. **أفتيس (فرنسا - ألمانيا)**: ينص العقد المبرم في سنة 2003، على الصناعة بترخيص لمنتجين وذلك على مستوى فرع فارمال بقسنطينة، كما تمكن مجمع صيدال من الحصول على ترخيص لتصنيع ستة منتجات على مستوى مصنع الرويبة.

خاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال تعود إلى مخطط التنمية المسطرة في أواخر الثمانينات، فعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسة العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلال وبدأت بالاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، من خلال البحث عن الشراكة والدعوة لها بشتى الوسائل والإمكانات، ونظراً لتطبيق المجمع لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي، والمكانة المرموقة التي حققها على المستوى الوطني والمتوسطي والإفريقي، أصبح المجمع محط أنظار أكبر المؤسسات والمخابر العالمية المختصة في صناعة الدواء، ما مكنه من توقيع العديد من الاتفاقيات وعقود الشراكة مع العديد من المخابر والمؤسسات العاملة في القطاع الصيدلاني خاصة العالمية منها، وهو ما ساهم في رفع



إنتاجية المجمع ورقم أعماله وتوسيع تشكيلة منتجاته، بالإضافة إلى رفع رصيد خبرته وخلق التراكم المعرفي لدى العاملين في المجمع، واكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال صنع الأدوية وتطويرها ، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في دعم وتعزيز عملية الإبداع التكنولوجي في المجمع، من خلال إنشاء العديد من المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى المساهمة في طرح منتجات وأساليب وطرق وعمليات جديدة والدخول في تخصصات علاجية جديدة بالنسبة للمجمع، كما ساهمت أيضا في فتح أسواق جديدة لتوزيع وتسويق منتجات صيدال في العديد من الدول العربية.

## الهوامش:

- 1- سعد علي العززي وجواد محسن الراضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2011، ص: 10.
- بن بوزيان محمد وبن مسعود محمد، دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 02، 2014<sup>2</sup>، ص: 38.
- 3- dameron s., les deux conception du développement de relations coopératives dans l'organisation, communication présentée de l'aims à québec, 2001.
- 4- dameron s, structuration de la coopération au sein d'equipe projet, communication présentée de l'aims à tunis, 2003.
- 5- brousseau e., contrat et comportement de coopérations : le cas des relations interentreprises, cnrs editions, 1996.
- 6- بن بوزيان محمد وبن مسعود محمد، مرجع سابق، ص ص: 40-41.
- 7- سعد علي العززي وجواد محسن الراضي، مرجع سابق، ص ص: 12-20.
- 8- زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 62.
- 9- حنان بن عاتق و توفيق حجاجوي، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التكنولوجي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص: 04.
- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008<sup>10</sup>، ص: 136.
- 11- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013، ص: 05.
- 12- نفس المرجع السابق.
- 13- أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 73 - 74.
- 14- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص ص: 149-150.
- 15- نفس المرجع السابق، ص: 149.
- 16- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية لمنظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008 ، ص: 47.
- 17- gareth jones, organizational theory design and change, Pearson education, 4 th edtion, new jersey, 2004, p:425.
- 18- بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص ص: 8-9.
- 19- نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) ، بتاريخ: 2016/11/08، على الساعة: 20:30.
- 20- بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- 21- أهم عقود الشراكة المبرمة موضحة في الملحق رقم: (01).
- 22- نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) ، بتاريخ: 2016/11/08، على الساعة: 21:30.
- 23- سارة حليمي، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، جامعة تبسة، الجزائر، 2011، ص ص: 120-121.
- 24- جيلاني ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص: 207.
- 25- نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) ، بتاريخ: 2016/11/08، على الساعة: 22:30.
- 26- بناء على معلومات ووثائق مقدمة من المؤسسة.
- 27- نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) - بتاريخ: 2016/11/08، على الساعة: 22:30.
- 28- بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة. - تقرير مجلس الإدارة لسنة 2013

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

1. بن بوزيان محمد وبن مسعود محمد، دور الشراكة الاجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 02، 2014.
2. بن عاتق حنان و حماموي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التكنولوجي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
3. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013.
4. جيلاني ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية- دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
5. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008. حليمي سارة، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، جامعة تبسة، الجزائر، 2011.
6. خيرى محمد أسامة، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005.
9. العنزي سعد علي والراضي جواد محسن ، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الاردن، 2011.

10. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية ، مجلة البحوث والدراسات، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
11. تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2013.
12. الموقع الإلكتروني الرسمي لمجمع صيدال: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz).

#### ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

1. brousseau e., **contrat et comportement de coopérations : le cas des relations interentreprises**, Cnrs éditions, 1996.
2. dameron s, **structuration de la coopération au sein d'équipe projet**, communication présentée de l'aimas à Tunis, 2003.
3. dameron .s, **les deux conception du développement de relations coopératives dans l'organisation**, communication présentée de l'aimas à Québec, 2001.
4. Gareth Jones, **organizational theory design and change**, Pearson education, 4th edition, new jersey, 2004.

#### ❖ الملاحق

الملحق رقم (01) : أهم عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال

اسم وبلد الشريك	نوع الشراكة	تاريخ الشراكة	موقع الانتاج	تاريخ الانطلاق
فايزر (و.م.أ)	مشروع مشترك	1998/09/08	واد السمار	2003
رون بولانك (فرنسا)	مشروع مشترك	1998/09/14	واد السمار	2001
التجمع الصيدلاني الاوربي (إ.أ)	مشروع مشترك	1998/09/17	واد السمار	2001/04/16
نوفونوديسك(دنمارك)،بيبارفايري (فرنسا)	مشروع مشترك	1999/01/13	واد عيسى تيزي وزر	2004
دار الدواء (الأردن)	مشروع مشترك	افريل 1999	جسر قسنطينة	2002/05/29
أكديما، سيماكو، ج.ب.م، ديغروماد	مشروع مشترك	2000/07/08	الروبية	سبتمبر/2014
ميداكنا (سويسرا)	مشروع مشترك	2000/11/20	شرشال	2003
أكديما (جامعة الدول العربية)	مشروع مشترك	1999/05/26	الروبية	نهاية 2004
أبوماد (روسيا)	مشروع مشترك	2004/03/28	المدية	نهاية 2004
حياة فارما ( الأردن)	عقود تصنيع	ديسمبر 2002	باتنة	نهاية 2004
صولوفارم (ش.خ.جزائرية)	مشروع مشترك	2004/03/09	الطارف	2005
رامر فارما (الاردن)	مشروع مشترك	ديسمبر 2002	باتنة	2004
الفا (سوريا)	مشروع مشترك	2006/11/12	لم يحدد	لم يحدد
هولدي فارما (مصر)	مشروع مشترك	2007/02/08	لم يحدد	لم يحدد

نهاية 2004	الطارف	فيفري 2004	عقود تصنيع	ميغا (سويسرا)
نهاية 2004	الطارف	2004/09/22	عقود تصنيع	بيوتيكنا (تونس)
2015	سيدي عبد الله	2012/09/18	مشروع مشترك	شركة شمال افريقيا (الكويت)
نوفمبر 1998	المدية	ديسمبر 1997	عقود تصنيع	نوفونورديسك (الدنمارك)
-	الدار البيضاء	ديسمبر 1997	عقود تصنيع	رام فارما (الأردن)
1998/09/06	الدار البيضاء	أكتوبر 1997	عقود تصنيع	فايزر (و.م.أ)
ديسمبر 2000	واد السمار	1998	مشروع مشترك	صانوفي افشيس (فرنسا)
-	الدار البيضاء	1997	عقود تصنيع	دار الدواء (الأردن)
-	المدية	1998	اقتناء رخص	ميدي كوبا (كوبا)
-	المدية	1998	اقتناء رخص	ميهيكو (الصين)
-	المدية	1999/02/06	اقتناء رخص	ايلي ليلي (و.م.أ)
-	-	2001/05/24	اقتناء رخص	فارما (كوبا)
-	المدية	2003	اقتناء رخص	الشير (إيطاليا)
2015/2014	الحراش	2013/03/28	مشروع مشترك	بوناتي (إيطاليا)
2015/2014	قسنطينة	2013/03/28	مشروع مشترك	أو.م.ت.أو (اسبانيا)
2015/2014	شرشال	2015/03/28	مشروع مشترك	سوفتال (الجزائر)
-	الروبية	1998/07/08	مشروع مشترك	فلاكسو لكوم (انجلترا)
-	الدار البيضاء	1998	إقتناء رخص	حياة فارم (الأردن)
-	الدار البيضاء	1994	إقتناء رخص	سولفاي فارم (فرنسا)
-	قسنطينة	2003	إقتناء رخص	افشيس (فرنسا-المانيا)
-	المدية	2000	إقتناء رخص	نوفونورديسك (الدنمارك)
2016	الحراش	2014/01/13	مشروع مشترك	جلفار (الإمارات العربية)
2015	قسنطينة	أفريل 2012	مشروع مشترك	نوفونورديسك (الدنمارك)