

# أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال

د. صدوقي غريسي . جامعة معسكر

د. حميدة مختار . جامعة الجلفة

أ. دايج فطيمة الزهراء . جامعة معسكر

ملخص الدراسة :

يتميز الاقتصاد المعاصر بظاهرة تركيز المشروعات و تحول الوحدات الاقتصادية من وحدات صغيرة إلى وحدات كبيرة و يستخدم أسلوب الشراكة و التحالف كوسيلة من وسائل تحقيق هذا التركيز و بالتالي هدفت هذه الدراسة إلى تبيان بشكل أساسي تحديد طبيعة و أهمية و أشكال الشراكة المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة صيدال بصفة خاصة . هذا و توصلت الدراسة إلى إتباع مجمع صيدال لأسلوب الشراكة للرفع من قدرته التنافسية و بالتالي مواجهة مجموع المنافسين الحاليين و المحتملين بما يمكنه من تطوير المعرفة العلمية و اكتساب التكنولوجيا الحديثة مع مجموعة من المؤسسات الرائدة عالميا في صناعة الدواء .

الكلمات المفتاحية : شراكة إستراتيجية ، تحالف استراتيجي ، القدرة التنافسية ، تعاون ، صناعة الأدوية .

abstract:

The modern economy is characterized by the phenomenon of focusing projects and moving economic units in small units and large units uses a style of partnership and alliance as a way of achieving this concentration and therefore this study was to demonstrate, mainly to determine the nature and importance and forms of partnership established by the Algerian economic institutions in general and business in particular Saidal. This study and reached a Saidal monitoring Partnership complex style to increase its competitiveness thus face the sum of current and potential competitors, to develop scientific know how and acquisition of modern technology with a group of most important institutions in the world pharmaceutical industry

Keywords: Strategy, strategic alliance partnership, competitive, cooperation pharmaceutical industry

مقدمة عامة:

يتجه العالم اليوم نحو حرية التجارة خاصة في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم فيما يسمى بعصر العولمة و الانفتاح على العالم الخارجي و إسقاط الحواجز أمام حركة الاقتصاد و رؤوس الأموال و السلع و التخلي عن سياسة الحماية للصناعات المحلية تنفيذا للاتفاقات الدولية، و بالتالي تحويل العالم إلى سوق واحدة كبيرة تتنافس فيها كافة البلدان على اختلاف قدراتها و قوتها لا يحميها إلا قدرتها على المنافسة بتقديم منتج عالي الجودة بسعر مناسب . لذا سارعت العديد من المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات تحالف و مشاركة و الدخول في تكتلات بهدف فتح أسواق أمام منتجها في ظل تزايد المنافسة الدولية .

يتميز الاقتصاد المعاصر بظاهرة تركيز المشروعات و تحويل الوحدات الاقتصادية من وحدات صغيرة إلى وحدات كبيرة و هو ما يعبر عنه بحلول رأسمالية الوحدات الكبيرة أو رأسمالية الاحتكارات محل الرأسمالية المنافسة ، حتى غدى المشروع الكبير في هذا العصر المحرك الفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي . و يستخدم أسلوب الشراكة و التحالف كوسيلة من وسائل تحقيق هذا التركيز الاقتصادي حيث يكتسب أهميته من حيث انه يدعم القدرة على المنافسة و يسمح بارتفاع

**أهمية تبني مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية**

الإنتاج و الاستفادة إلى أقصى حد من الاستثمارات اللازمة للشركات ، و تحديث الإنتاج خلق منتجات جديدة تجويد منتجات قائمة تخفيض تكلفة الإنتاج زيادة العائد و القيام بالدراسات و البحوث عن طريق نقل التكنولوجيا .(01) إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم من الانفتاح الاقتصادي و العولمة و ما يعنيه ذلك من سيطرة الشركات العملاقة على الصناعة الدوائية وفي ظل هذه المعطيات استلزم على المؤسسات الجزائرية و من بينها المؤسسات الداخلة في صناعة الأدوية مواجهة هذه المنافسة القوية و المنظمة و التي سوف تؤثر على حصصهم في السوق الوطنية و الدولية . و يمكن أن تحد من توسعهم و تطورهم إذا لم تتوفر لهذه الأخيرة قاعدة تكنولوجية جد متطورة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة دولية متغيرة بسرعة. و على هذا أصبح لزاما إتباع أسلوب الشراكة للرفع من تنافسية هذه المؤسسات خاصة مع إمكانية تطوير المعرفة العلمية و اكتساب التكنولوجيا الحديثة على اثر ذلك .

و يعتبر مجمع صيدال كنموذج للمؤسسة الصناعية الجزائرية التي عاشت كل مراحل التغيير و التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي و المحلي، حيث أبرمت عدة عقود شراكة و تعاون مع مؤسسات و مخابر عالمية رائدة في مجال صناعة الدواء سعيا وراء زيادة نموها و توسعها و رفع الكفاءة الإنتاجية و جلب التكنولوجيا و المعرفة الضرورية للعملية الإنتاجية خاصة و أن صناعة الدواء من الصناعات التي تحتاج إلى اكتساب معرفة علمية و براءات اختراع في هذا المجال .

و عليه سوف تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على تجربة مجمع صيدال في الشراكة و اثر ذلك على أداء المؤسسة و بالتالي يمكن طرح الإشكالية التالية

إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحقيق أكبر استفادة ممكنة من إستراتيجية الشراكة و التحالف؟.

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح بعض الإشكاليات الفرعية على النحو الآتي:

- ما هي مجموع المكاسب و السلبيات المترتبة على تبني مفهوم الشراكة على المؤسسات الاقتصادية؟.

أهداف الدراسة:

- تحديد أهمية الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية .
- تحديد جوانب الاستفادة من الشراكة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة صيدال بصفة خاصة .
- عرض بعض التجارب العالمية الناجحة في مجال الشراكة .
- التعرف على السمات الأساسية للشراكة و التحالفات بين المؤسسات الاقتصادية .

فرضيات الدراسة:

يسعى البحث في سبيل تحقيق أهدافه وفي ضوء دراسة مشكلة البحث السابق عرضها إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

- تمثل الشراكة بين المؤسسات أحد الخيارات الإستراتيجية و المقاربات المهمة لدعم تنافسيتها في الأسواق المحلية و الدولية للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة و التحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى مجموعة من المحاور على النحو الآتي

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

المحور الأول : ماهية الشراكة و التحالف الاستراتيجي .

المحور الثاني : نماذج الاندماجات و التحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء عالميا و محليا .

المحور الثالث : انعكاس اتفاقيات الشراكة على تنافسية مجمع صيدال .

المحور الأول: ماهية الشراكة و التحالفات الإستراتيجية .

يرجع أصل الشراكة إلى البنية التي كان يقوم عليها الاقتصاد الياباني و التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين هذه البنية

تسمى باللغة اليابانية زيباتسو zaibatsu من الباحثين من عبر عنها بالاتحادات التجارية الصناعية الكبرى .(02)

و هي بالتالي عبارة عن فكرة متأصلة في المجتمع الدولي ألا و هي فكرة التعاون القائمة على مبدأ المصالح المشتركة و المتبادلة بين الدول ، إلا أن الشراكة كآلية للتطور و التنمية ظهرت مؤخرا بحيث نجد معظم دول العالم قد بدأت تتبع

سياسة الخوصصة أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التقنية و الاقتصادية .(03)

أولا : مفاهيم حول الشراكة و التحالف الاستراتيجي .

سنحاول من خلال هذا المحور ضبط مفهوم الشراكة التي تعتبر آلية اقتصادية انتهجتها المؤسسات الاقتصادية للتطور و

تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية عن طريق تعريفها و التمييز بينها و بين المصطلحات المتداخلة معها

كالتحالف و الاندماج .

أ- مفهوم الشراكة:

1- الشراكة هي اتفاق تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلتين قانونا متنافسة أو غير متنافسة

يحتمل تنافسها في المستقبل تهدف إلى تحقيق أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك .(04)

2- حسب terpestra الشراكة تنطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية و يكون احد أطراف

الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية دون السيطرة الكاملة عليها .(05)

3- كما تعرف الشراكة الأجنبية على أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان من دولتين مختلفتين كما تعرف

على أنها تجمع و اتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة و محددة الزمن و تبني

على الثقة و حسن النية في التعامل بين الأطراف المشتركة(06) .

ب- مفهوم التحالف :

1- تعد التحالفات الإستراتيجية ترتيبات مؤسسية قائمة حيث يشمل هذا التعريف مجموع الأشكال الممكنة للشراكة ،

كما يتوافق مع تصور ريشاردسون للشراكة الذي يعتبرها هيكل تنظيمي بحد ذاته و بهذا تعتبر التحالفات الإستراتيجية

ترتيبات تعاونية فيما بين المؤسسات الثابتة نسبيا و التي تفيد من مصادر آتية من مؤسسات مستقلة ذاتيا .(07)

2- هذا و يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية تهدف إلى تعظيم

الإفادة من المواد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص و التحديات و قد

تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي استباقا لمتغيرات متوقعة .هذا و قد يأخذ التحالف عدة أشكال من

بينها التعاون الاستراتيجي التنسيق التحالف من الباطن اتفاق بين المؤسسات إستراتيجية المرافقة تنفيذ التشاور اتفاق تعاقدية

اتفاق تعاوني عمل جماعي مشروع مشترك (08) .

3- يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق التحالف الذي يؤدي إلى

التعاون و السيطرة على المخاطر و التهديدات و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع و المكاسب (09) و يحول

**أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية**

التحالف المنافسين المحتملين إلى حلفاء و إلى مقدمي سلع مكاملة بعضها لبعض تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة حيث يتم تحييد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد و ذلك من خلال إدخالهم في التحالف . كذلك يتم التودد إلى الشركات ذات السلع المكاملة بعضها لبعض مما يخلق شبكية لمصلحة التحالف ، كما تؤدي التحالفات إلى تضافر التخصصات و المهارات و الموارد لزيادة القيمة كما يعمل التحالف كسبيل إلى التعلم و إدخال مهارات جديدة إلى الشركة (10) .

4- و يعرف ALLIOUAT أن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق يحدد و يضبط التعاون لأجل طويل بين المؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونا متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة تستهدف الحصول على مزايا و أرباح من مشروع مشترك جزء منه أو كله ذو طبيعة تكنولوجية مع الاحتفاظ باستقلالية القرار و التنافس خارج إطار التحالف و في السوق (11) .

ثانيا : دوافع و أهداف إستراتيجية الشراكة و التحالف .

يمكن إيجاز أهمية الشراكة و أثرها في المزايا التنافسية بتحقيق المزايا التالية :

- المزايا المطلقة التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين .
- المزايا النسبية التي تتوفر لدى أطراف الشراكة و لكن بدرجات مختلفة .
- المزايا التنافسية و هي التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرية (المنافسة الإدارية) و توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية) بحيث يتم تحقيق مزايا تنافسية متكاملة أهمها : (12)
- إضافة قيمة جديدة للمنتج .
- خلق معدلات أداء جيدة .
- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة التسويق .
- النمو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية و تنمية المبيعات من الحصة السوقية فهو وسيلة للتوسع الخارجي و النمو الداخلي
- تحقيق وفورات الحجم الواسع حيث تعمل الشراكة على خفض التكاليف الكلية مما يعزز وضع الشركة و أداءها المالي
- التنوع حيث ترغب بعض الشركات من خلال الشراكة و التحالف بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات لتعزيز الوضع المالي خاصة إذا كانت المؤسسة الراغبة في الشراكة تركز على بعض المنتجات الموسمية.
- تحقيق اقتصاديات التشغيل حيث ينظر للشراكة على أنها وسيلة لتخفيض التكاليف الكلية من خلال تخفيض عدد المدراء و المشرفين و الإبقاء على الموظفين من ذوي الكفاءات المناسبة و من جهة أخرى تعمل الشراكة على استغلال الآلات و المعدات و المساحات المعطلة أو غير المستغلة بالكامل و التي تخفض التكلفة الكلية .
- هذا و يمكن ذكر بعض الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية و التي تنعكس على المؤسسات الأجنبية (13) .
- الاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدول المضيفة .
- في حالة نجاح مشروع الشراكة فان المؤسسات الأجنبية و في إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدول المضيفة يمكنها امتلاك تلك المشاريع .
- تساعد التسهيلات الممنوحة للشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية و إنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل التكاليف و من ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف و مخاطر اقل .

## أهمية تبني مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

المحور الثاني : نماذج الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء عالميا و محليا.

أولا : نماذج عن التحالفات الدولية.

تطورت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في الربع الأخير من القرن الماضي وبداية هذا القرن ، جعل من الصعب جدا على الباحثين والمختصين والمفكرين الاتفاق حول تعريف واحد وهو ما يعكس الآراء المتعارضة والمتناقضة جدا وذلك لتنوع الاتفاقيات وكثرتها لاختلاف إستراتيجية الشركاء والأهداف المرجوة من التحالفات .  
الجدول رقم(01): عمليات التحالف و الاندماج المسجلة في القطاع الصيدلاني(2000- 2014).

2000						
Abott	←	المانيا	Knoli	+	الولايات المتحدة	abott
Glaxo smith kline	←	بريطانيا	Smith kline beecham	+	بريطانيا	Glaxo welcome
Pfizer	←	الولايات المتحدة	Warner-lambert	+	الولايات المتحدة	Pfizer
Pharmacia corporation	←	الولايات المتحدة	Mansanto	+	الولايات المتحدة السويد	Pharmacia-upjohn
2001						
Bio mérieux-pierre fabre	←	فرنسا	Bio mérieux alliance	+	فرنسا	Pier fabre
2002						
Amgen	←	روسيا	Immunex	+	الولايات المتحدة	amgen
2003						
Pfizer	←	روسيا	pharmacia	+	الولايات المتحدة	Pfizer
Biogen idec INC	←	روسيا	Idec pharmaceuticals	+	الولايات المتحدة	Biogen
Sanofi aventis	←	فرنسا	Aventis	+	فرنسا	Sanofi-synthélabo
UCB pharma	←	بريطانيا	Celltech	+	بلجيكا	UCB pharma
Boiron	←	فرنسا	Dolisos	+	فرنسا	Boison
2005						
Astellas pharma	←	اليابان	Yamanouchi	+	اليابان	fujisawa
Solvay	←	فرنسا	Fournier	+	بلجيكا	Solvay
Dalichi-sankyo	←	اليابان	sankyo	+	اليابان	Dalichi
Sandoz	←	ألمانيا	Hexal	+	سويسرا	Sandoz
Novartis	←	الولايات المتحدة	Chiron	+	سويسرا	Novartis
Teva	←	روسيا	nax	+	اسرائيل	teva
2006						
Bayer shering	←	ألمانيا	shering	+	ألمانيا	bayer
Nycomed	←	ألمانيا	altana	+	الداغمارك	nycomed
UCB pharma	←	ألمانيا	schwarz	+	بلجيكا	UCB pharma

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

Merck serono	←	ايطاليا	serono	+	ألمانيا	Merk kga
2007						
Shering plough	←	هولندا	Organon	+	الولايات المتحدة	Schering plough
Mylan	←	ألمانيا	Merk générique	+	الولايات المتحدة	Mylan
Celgéne	←	الولايات المتحدة	Pharmion	+	الولايات المتحدة	Celgéne
Novartis	←	الولايات المتحدة	Alcon	+	سويسرا	Novartis
2008						
Daichi sankyo	←	الهند	Rambaxy	+	اليابان	Daichi sankyo
2009						
pfizer	←	الولايات المتحدة	Wyeth	+	الولايات المتحدة	Pfizer
Pfizer	←	الولايات المتحدة	Wyeth	+	الولايات المتحدة	Merck and co
Roche	←	الولايات المتحدة	Genentech	+	سويسرا	Roche
Sanofi aventis	←	فرنسا	Oenobiol	+	فرنسا	Sanofi aventis
Abbott	←	بلجيكا	Solvay	+	الولايات المتحدة	Abbott
2010						
Novartis	←	الولايات المتحدة	Alcon	+	سويسرا	Novartis
Teva	←	ألمانيا	Ratiopharm	+	اسرائيل	Teva
2011						
Sanofi aventis	←	الولايات المتحدة	Genzyme	+	فرنسا	Sanofi aventis
Takeda	←	سويسرا	Nycomed	+	اليابان	tekeda
Teva	←	الولايات المتحدة	Cephalon	+	اسرائيل	Teva
2012						
Lehning	←	فرنسا	Phytosynthèse	+	فرنسا	lehning
2013						
Ipsen	←	بريطانيا	Syntaxin	+	فرنسا	Ipsen
2014						
actavis	←	الولايات المتحدة	Forest laboratoire	+	ارلندا	actavis

Source: leem , bilan économique , les entreprises du medicament en France , edition 2014 , p30

ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء نجد :

في عام 1996 تم التحالف بين أكبر شركات الأدوية العالمية وهي شركة جلاكسو مع أمير شام العالمية ، وكان هذا للبحث في مجال البحث والتطوير بهدف تبادل الخبرات للوصول إلى المزيد من الاكتشافات الدولية من خلال برنامجها التحالفي الذي اعتمد على الكثير من الاعتمادات المالية والأساليب التكنولوجية المقدمة من الشركة الثانية ، وقد اعتمد التحالف على أن تقدم الشركة الأولى الأبحاث العلمية والدعم الفني والخبرات ، وقد نتج عن هذا التحالف زيادة حجم التعاون وظهور منتجات دوائية مبتكرة تغزو الأسواق وتم إعادة توزيع المواد بين الشركتين على مستوى أفضل وأسرع مما أدى إلى خفض التكاليف المباشرة للمستحضرات الدوائية المنتجة (15).

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

أما من حيث ظاهرة الاندماجات فقد شهدت السنوات الأخيرة في النصف الأول من التسعينات ظاهرة اندماج شركتين عمالقتين مع بعضهما البعض، أو شراء إحدهما للأخرى مثل: (16)

حيث في عام 1995 حدثت ثلاثة اندماجات كبرى كان أهمها شراء جلاكسو لشركة \*welcom\* في صفقة بلغت 9.4 بليون جنيه إسترليني، وتكون ميزانية البحوث والتطوير في حدود 1.2 بليون جنيه إسترليني و بهذا أصبحت الشركة هي الأكبر على مستوى العالم.

وفي 07 مارس 1996 أعلن في بازل عن اندماج الشركتين السويسريتين ساندوس وسيبا في اسم جديد هو نوفارتيس، والتي أصبحت بذلك ثاني أكبر شركة دواء في العالم بعد جلاسكو ويلكام حيث تمتلك نصيب 4.4% من السوق العالمي.

ومن بين عمليات الشراء والاندماج التي جذبت الانتباه عام 1996 شراء شركة \*bionoff\* الأمريكية والتي تعمل في إنتاج الأدوية الجينية بواسطة شركة تيفا الإسرائيلية، والتي تنوي دمج الشركة الأمريكية مع شركة \*lemonom\* وهي شركة إسرائيلية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية وتتبع شركة تيفا.

خلال سنة 2005 حصلت عدة تقاربات للمجمعات الصيدلانية في اليابان مثلا اندماج مؤسسة يامانوشي \*yamanouchi\* مع مؤسسة فوجيزاوا \*fujisawa\* اليابانيتين، ونتاج عنهم مولود جديد في 01 أبريل 2005 وهو مجمع استلاس \*astellas\* أما في فرنسا اشترت المؤسسة الأولى عالميا فيما يخص الطب التجانسي بوارون \*boiron\* المؤسسة المنافسة لها دوليوس \*dolisos\*، التي تعتبر فرع من فروع مجمع بيار فابر \*piere fabre\* الفرنسي وفيما يخص سوق الأدوية المجمع الجينية تم شراء مؤسسة إيكزال \*hexal\* من طرف نوفارتيس \*novartis\*، كما تم شراء مؤسسة إيفاكس \*Ivax\* من طرف تيفا \*teva\* الاسرائيلية واعتبرت بذلك الرائدة الأولى عالميا في المجال. أما فيما يخص مجال اللقاح فتم اقتناء المجمع السويسري نوفارتيس \*novartis\* المجمع الأمريكي \*chiron\* كما شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تكاملات أفقيا مع مؤسسات لتوزيع الأدوية.

هذا ومما سبق يتضح لنا كيف يفكر كبار العمالققة في صناعة الدواء في العالم فكلما الجانيين المتحالفين سواء الغربي المتمثل في شركات الدواء الأوروبية والشركات اليابانية والأميركية قد قاموا بتطبيق إستراتيجية التحالف والبعد عن التنافس فيما بينهم بالرغم من قدراتهم الفائقة اقتصاديا وتكنولوجيا وإداريا والتي تمكنهم من الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية لمنتجاتهم الدوائية باستمرار، ولكنهم لجأوا إلى التحالف والتعاون لما في ذلك من مكاسب علمية حيث تزداد عمليات البحوث والتطوير والمكاسب المادية والاقتصادية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وأيضا تبادل الخبرات والمهارات وتقسيم المخاطر.

ثانيا: اتفاقيات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال.

فيما يخص مجمع صيدال الذي يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، فإن تنمية الشراكة تمثل محور يتوافق مع احتياجاته واقع السوق، وكذا أهداف شركائه استخلاصا للعبير من التحالفات الأولى، قام مجمع صيدال بتنقيح المسعى من خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المدروية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها.

وعلى هذا الأساس قام مجمع صيدال بعقد مجموعة من اتفاقيات الشراكة نذكر منها:

## 1-صيدال\* نوفونورديسك novo nordisk-saidal

تم عقد اتفاق بين مخابر نوفورديسك الدنماركية ومخابر بيار فابر الفرنسية وصيدال في أبريل 2012 ويرمي إلى إنتاج الأنسولين، التابعة لنوفونورديسك في قسنطينة حيث تعد نوفورديسك شريكا مميزا بالنسبة للمجمع صيدال لتطوير إنتاج

**أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية**

الأنسولين في الجزائر وتأكيدا على إرادتهما المشتركة والتزامهما بالعمل من اجل مكافحة داء السكري في الجزائر كما تهدف هذه الشراكة إلى:

- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من اجل تلبية احتياجات السوق المحلي.
- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في التقليل من فاتورة الدواء.
- تخفيض متوسط سعر الأنسولين في السوق الجزائري.
- خلق مهارات جديدة.
- تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطلب المحلي.

هذا وتشتمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين:

يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي ، قارورات ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج المحاليل كل مجموعة نوفورديسك من الأنسولين. يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة ، من خلال إنشاء نظام عالي الجودة نظام غدارة الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا.

هذه المرحلة هي قيد التنفيذ ويرتقب وضع الزجاجات الأولى من الأنسولين التقليدية المنتجة محليا عند تناول الأشخاص الذين لديهم مرض السكري في أواخر 2015 ، كما يتم الإنجاز تحت إشراف خبراء نوفورديسك الذين يتابعون المشروع بصفة أسبوعية من أجل ضمان الإنجاز ضمنا للإطار الزمني المحدد. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفورديسك من خلال إنشاء مشروع غرنفيلد المصنع الجديد الذي سوف يكون موجودا أيضا في قسنطينة ، هذا المشروع الإنتاجي الصناعي قد انطلق على أن يتم إنتاج الأنسولين الأولى في هذا المصنع في عام 2017 .

**2- صيدال \* التجمع الصيدلاني الأوربي groupement pharmaceutique européen-saidal**

تم إبرام الاتفاق بين صيدال والتجمع الصيدلاني الأوربي في 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة صوميدال يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 37٪ ويقع مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار ، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 27 مليون وحدة بيع استثمار قدره 980 مليون د ج وتختص في إنتاج الأشكال الحفافة والسائلة العجينة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: موانع الحمل ، مضادات السعال ، ومضادات الهيستامينك. (18)

**3- صيدال \* فايزر pfizer-saidal**

تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال ومؤسسة فايزر فارم الجزائر التي أبرمت في 11 ماي 1997 ، حول الإنشاء في سبتمبر 1998 لشركة مشتركة فايزر صيدال مانوفاكتورينغ لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة مقرها الاجتماعي الدار البيضاء ولاية الجزائر ، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة بـ 30 مليون وحدة بيع ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون د ج ، تساهم فيه صيدال بنسبة 30٪ هذا وقد بدأ المشروع في عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الحفافة والسائلة من مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية. (19)

**4- صيدال \* شركة شمال إفريقيا القابضة north africa-saidal**

الشركة الكويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة منها: نشاطات الصيانة الصحية التعليم البيع بالتجزئة ، تنمية العقار العمليات البنكية، استثمرت شركة ونورث أفريكا هولدينغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام ،



## أهمية تبني مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

من خلال مؤسسة OMOC de médicament والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تصنيع المنتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب.

هدفت هذه الشراكة إلى إنشاء شركة جديدة صيدال نورث أفريكامانيفاكاتوريينغ (SNM) والتي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية، تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان وقد بدأت عملية الإنتاج بداية من سنة 2015.

7-صيدال\* سرفيهه servier-saidal.

سرفيهه هي الشركة الصيدلانية المستقلة الفرنسية الأولى متخصصة في صناعة الأدوية التابعة لمجالات علاجية مختلفة: القلب والأوعية الدموية، الجهاز العصبي المركزي، طب الأورام، السكري، الأيض والروماتيزم وهي متواجدة في 140 بلد وتوظف 17000 عامل.

ترمي هذه الشراكة المبرمة في 2014 إلى إنتاج الأدوية الأصلية التابعة لتشكيلة سرفيهه تحت الترخيص. (20)

8-صيدال اكديما acadima-saidal.

اكديما هي مؤسسة متخصصة في الانتاج الصيدلاني. أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال أكديما الهيئة العربية سببماكو (العربية السعودية) و JPM (الأردن)، إلى إنشاء شركة طافكو لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل إنجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، تم التوقيع عليه سنة 1997 لينطلق المشروع في جوان 1998. (21) استؤنفت أشغال الإنجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات وقد دخل في عملية الإنتاج في سبتمبر 2014.

11-صيدال\* دار الدواء.

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997 لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في: (22)

- أزوكار (isocard) في شكل أقراص.
- كابو كار (copocard) في شكل أقراص.
- فيفدر (fiefeder) في شكل كبسولات.
- ميكوهيل (mycoheal) في شكل مرهم.
- أمبولار (ambolar) في شكل شراب.
- ديكولوجيزيك (diclogesic) في شكل كريم.

المحور الثالث: انعكاس اتفاقيات الشراكة على تنافسية مجمع صيدال .

يسعى مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية، من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة .

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

أولاً: دراسة تطور الإنتاج ورقم الأعمال .

الإنتاج.

الجدول رقم(02):تطور إنتاج صيدال خلال الفترة 1990 - 2013.الوحدة :الكمية  $10^3$  ووحدة القيمة  $10^3$  دج

السنوات	الإنتاج من حيث الكمية	معدل النمو	نسبة تحقيق الأهداف	الإنتاج من حيث القيمة	معدل النمو	نسبة تحقيق الأهداف
1991	73436	10.27	-	863923	121	-
1992	50300	31.5-	-	969418	12.21	-
1993	57547	14.4	-	923796	4.7-	-
1994	73437	27.61	-	1611594	74.45	-
1995	81433	10.89	-	2323791	44.19	-
1996	72090	11.47-	-	2556000	9.99	-
1997	83613	15.98	-	2959069	15.76	-
1998	100707	20.44	-	3471300	17.31	-
1999	110313	9.53	-	3898256	12.29	-
2000	97287	11.8-	91	3656490	6.2-	84
2001	112509	15.64	96	4480913	22.54	85
2002	121111	7.64	94	4827116	7.72	86
2003	124371	2.69	92	5230655	8.35	87
2004	126517	1.72	93	6152464	17.62	93
2005	115897	8.39-	92	5596274	9-	85
2006	122344	5.56	98	6096963	8.94	95
2007	135141	10.49	103	6887550	12.96	100
2008	133025	1.56-	102	9193809	33.48	134
2009	139988	5.23	84	10167776	10.60	95
2010	140336	0.25	83	11635393	14.43	94
2011	137650	1.91-	89	10096250	13.22-	93
2012	135573	1.5-	96	10362033	2.63	89
2013	130676	3.61-	-	10719779	3.45	-
2014	137633	5.32	-	11342638	5.81	-

Source du dernier tableaux : saidal , rapport du gestion 2000 , 2002 , 2004 , 2006 , 2007  
2009 , 2010 .

-saidal , rapport du conseil d'administration ,2012 ,2013, 2014.

ب: تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال.

الجدول رقم(03): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1990-2014.

الوحدة: الكمية  $10^3$  ووحدة القيمة:  $10^3$  دج.

السنوات	الكمية	معدل التطور	القيمة	معدل التطور ونسبة تحقيق الأهداف
1990	61746	-	414349	-
1991	60835	1.44-	830916	100.5
1992	51856	14.75-	1044859	25.74
1993	61046	17.72	1405859	34.53

أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية					
-	43.51	2617334	8.84	66446	1994
-	1.62	2050165	1.87	67690	1995
-	44.4	2960514	0.4-	67352	1996
-	23.3	3650550	24.43	83809	1997
-	23.25	4499579	19.23	99929	1998
-	2.9	4630438	12.49	113797	1999
62	11.85-	4139671	2049-	123000	2000
90	25.39	5190671	26.75	122540	2001
93	9.66	5692414	08.08	119200	2002
90	5.46	6003661	0.37-	112042	2003
89	17.7	6466188	2.72-	112650	2004
97	2.01	6596274	6-	118715	2005
103	5.25	6942750	0.54	112650	2006
95	11.41	7735448	5.38	118715	2007
118	25.23	9692772	-	-	2008
85	1.85-	9513208	-	-	2009
81	1.15-	9403008	-	-	2010
90	11.8	10513184	-	-	2011
88	1.56	10678123	-	123000	2012
-	0.36-	10678123	2.89-	119439	2013
-	20.9	12863115	6.66	127404	2014

Source : saidal , rapport du gestion 2000,2004 ,2005,2007,2009,2010 .

-saidal , rapport du conseil d'administration 2012 , 2013,2014.

تمكنت صيدال بفضل سياستها من الحفاظ وتعزيز مكانتها في السوق كأول منتج في القطاع الصيدلاني الجزائري ، فرقم الأعمال المحقق ابتداء من 1990 إلى غاية 2014 عرف ارتفاعا كبيرا فانتقل رقم الأعمال من 414 مليون دج سنة 1990 إلى 2050 مليون دج سنة 1995 ثم 4139 مليون دج سنة 2000 بمعدل ارتفاع يقدر بـ39.5٪ ومقدار الضعف تقريبا في المرحلة الثانية.

وبعد سنة 2000 حقق مجمع صيدال نمو رقم الأعمال أكثر من العشرية السابقة حيث عرف رقم الأعمال نموا تصاعديا منذ سنة 2000 بنسبة زيادة مقدارها 8٪ سنويا أي ما يعادل قيمة متوسطة قدرت بحوالي 306 مليون دينار جزائري . و لكن رغم ذلك إلا أن المجمع سجل بعض التراجع نتيجة سوء مبيعات بعض المنتجات و المنافسة الغير قانونية في السوق المحلي ، و توقف عملية التصدير للعراق . و في سنة 2007 حققت مبلغ إجمالي قدره 7735 مليون دج ما يعادل كمية مباعه بـ118 مليون وحدة بيع ، أي زيادة بمقدار 11 ٪ مقارنة سنة 2006 ليزيد حجم هذه المبيعات بعد سنة 2008 بوتيرة أعلى ، ليقدر رقم الأعمال في سنة 2014 بـ12863 مليون دج أي بزيادة تقدر بـ66.2٪ مقارنة بنسبة لسنة 2007 وهذا بعد القرار الصادر عن السلطات المركزية والقاضي بمنع استيراد المنتجات المنتجة محليا مع إعطاء قائمة بمجموع المنتجات الصيدلانية التي ينطبق عليها هذا القرار ، مما أدى بمجمع صيدال إلى زيادة قدرته الإنتاجية وطرح مخزونات المجمع في الأسواق للحفاظ على الحصة السوقية هذا مع ملاحظة أنه في الفترة ما بين 2002 إلى 2014 فإن الكميات المباعة من طرف المجمع فيها نوع من التذبذب النسبي ارتفاعا وانخفاضاً.

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

ثانياً: المؤشرات التنافسية لمجمع صيدال.

سيتم قياس تنافسية مجمع صيدال من خلال بعض المؤشرات منها مؤشر الربحية والحصة السوقية والتي تعتبر بمثابة النقطة الحساسة في معرفة تنافسية مجمع صيدال وكذلك مكانتها في السوق.

أ: مؤشر الربحية.

يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي خلال الفترة 2002- 2014  
الجدول رقم(04): النتائج المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002- 2014.

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

السنوات	رقم الأعمال	معدل التغير	القيمة المضافة	معدل التغير	النتيجة الصافية	معدل التغير
2002	5692414	-	2837230	-	187340	-
2003	6003661	5.46	3339160	17.69	482290	157.44
2004	6466188	707	3927283	17.62	456232	5.71-
2005	6596274	2.01	3641485	7.27-	430554	5.62-
2006	6742750	5.25	4214928	15.74	547484	27.15
2007	7735448	11.41	4792773	13.7	872150	59.3
2008	9692772	25.23	5050520	5.37	1515679	32.05
2009	9513208	1.15-	5804272	14.92	1458396	26.63
2010	9403008	1.15-	6148580	5.93	1371123	5.98-
2011	10513184	11.8	7406001	20.47	2054814	49.86
2012	10678123	1.56	7967749	7.58	2219100	7.99
2013	10638800	0.36-	8998000	12.93	2658000	19.77
2014	12863119	20.9	8032000	10.73-	2458000	7.48-

Source : saidal , rapport du gestion 2002,2004 ,2005,2006 , 2007,2009,2010 .

-saidal , rapport du conseil d'administration 2012 , 2013,2014.

يلاحظ من خلال الجدول السابق تحسن في النتائج المحققة من طرف مجمع صيدال نتيجة ارتفاع حجم المبيعات ، مما انعكس على القيمة المضافة حيث سجلت 8998 مليون دج أي بزيادة مقدارها تقريبا 3 أضعاف ما تم تحقيقه في سنة 2004 . كذلك النتيجة الصافية للمجمع حيث ارتفعت من 456 مليون إلى 872 مليون دج سنة 2007 ، لتبدأ بعد هذه السنة في زيادات كبيرة جدا لتتضاعف تقريبا في غضون 4 سنوات ، لتحقق سنة 2012 ما مقداره 2219 مليون دج وهذا بسبب ارتفاع مبيعات صيدال من 7735 مليون دج سنة 2007 إلى 10632 مليون دج سنة 2012 ، نتيجة القرار الصادر عن وزارة الصحة بمنع استيراد جميع المنتجات الدوائية المنتجة محليا مع تحديد قائمة تلك الأدوية مما انعكس على زيادة في المبيعات بالنسبة للمجمع، إضافة إلى الجهود المبذولة من طرف المجمع لزيادة حصته السوقية ، ففي 2013 تم تنظيم 166 تظاهرة علمية و 35 يوم طبي جراحي مع تنظيم 177150 زيارة طبية للتعريف بمنتجات المجمع.

هذا و يمكن القول أن مجمع صيدال حسب مؤشر الربحية له قدرة تنافسية على المدى القصير ، غير أن هذه الوضعية معرضة لعدة تهديدات داخلية و خارجية و التي يجب التفكير في معالجتها باستغلال كافة الإمكانيات المادية و البشرية ، في سبيل تحقيق الأهداف البعيدة المدى خاصة مع إمكانية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و ما لذلك من انعكاس

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

على المؤسسات المحلية المنتجة للمواد الصيدلانية و مدى قدرتها على البحث و تطوير منتجات لها القدرة على منافسة الشركات العملاقة في هذا المجال .  
ب: مؤشر الحصة السوقية.

الجدول رقم(05): الحصة السوقية لمجمع صيدال في سوق الدواء الجزائري خلال الفترة 2000- 2012.

الوحدة 10<sup>6</sup> دج

السنوات	الإنتاج المحلي	الاستيراد	إجمالي حجم السوق	مبيعات صيدال	01	02	03
2000	8382.85	32282.25	40642.5	4139.51	49.38	12.82	10.18
2001	7188.27	38019.64	45172.37	5190.67	72.21	13.65	11.49
2002	8492.29	49425.5	57920.18	5692.41	67.03	11.51	9.82
2003	7800.98	57710.5	65453.5	6003.66	76.96	10.4	9.17
2004	16213.5	70474.6	86617.56	6466.18	39.88	9.17	7.46
2005	17048.86	78128.4	94517.02	6596.27	38.69	8.44	6.97
2006	33051.2	86368.9	119194.97	6942.75	21	8.03	5.82
2007	40679.64	100488.7	140966.57	7735.44	19.01	7.69	5.48
2008	34468.5	119610.3	153966.56	9692.77	28.12	8.1	6.29
2009	55842.1	126345.2	181941.2	9513.2	17.03	7.52	5.22
2010	59520	124076.8	184194.31	9403	15.79	7.57	5.1
2011	76492.5	143346.9	219839.45	10513.18	13.74	7.33	4.78
2012	86882.5	138241.3	225123.89	10678.12	12.29	7.72	4.74

01- نسبة حجم مبيعات صيدال إلى الإنتاج المحلي.

02- نسبة حجم مبيعات صيدال إلى مجموع واردات الجزائر من الأدوية.

03- نسبة حجم مبيعات صيدال إلى إجمالي السوق الجزائري من الأدوية.

حيث يلاحظ من الجدول رقم(05) انخفاض مساهمة صيدال من تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء حيث كانت 10.18 % سنة 2000 لتصبح حوالي 5% من مجموع الاحتياجات الوطنية من الدواء بمتوسط 7.11% خلال الفترة 2000- 2012. أما من حيث الحصة السوقية لمجمع صيدال بالنسبة للإنتاج الوطني فقد عرفت استقرارا نسبيا خلال الفترة 2000 إلى 2003 ثم أخذت هذه الحصة في التناقص إلى أن بلغت أدنى مستوياتها المقدرة بـ12% سنة 2012 ، وهذا بالرغم من أن معدل نمو حجم السوق الإجمالي في تزايد مستمر حيث ترجع أسباب هذا الانخفاض إلى أن معدل نمو الطلب المحلي على الأدوية أكبر من قدرة الجمع الإنتاجية ، و الاعتماد في تغطية احتياجات السوق من الدواء على الواردات وخاصة في الأصناف العلاجية الغير مغطاة من طرف المجمع و هذا بعد القرار الصادر في 2008 ، و القاضي بعدم إستيراد الأدوية المنتجة محليا مع إرفاق ذلك بقائمة الأدوية الممنوعة من الاستيراد . إضافة إلى تعود المستهلك الجزائري على الأدوية الأصلية وعدم ثقته الكافية بالأدوية الجنيسة والتي تعتبر المحور الأساسي لمنتجات صيدال لارتفاع تكاليف الأدوية الأصلية.

هذا وعلى العموم يمكن القول أنه بالرغم من ارتفاع حجم مبيعات صيدال في السوق المحلي غير أن حصتها السوقية تبقى محدودة مقارنة مع حجم الواردات من الأدوية ، وذلك نتيجة عدم قدرة صيدال على تغطية السوق الوطني.

خاتمة عامة :

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

تحول إستراتيجية التحالف و الشراكة المنافسين المحتملين إلى مقدمي سلع مكاملة بعضها لبعض تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة. وعليه في إطار محاولة صيدال الرفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين عمد مجمع صيدال إلى إتباع أسلوب الشراكة لما يمكنه من تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة ، حيث تم عقد عدة اتفاقيات شراكة في الإنتاج أو في اتفاقيات اقتناء رخص الإنتاج منها اتفاقية إنتاج الأنسولين مع مجمع نوفورديسك ، وهي من المؤسسات الرائدة عالميا في هذا المجال. اتفاقيات مع شركات دوائية كوية لبناء وحدات إنتاج مضادات الكبد الفيروسي (ب). كل هذه الاتفاقيات مكنت المجمع من رفع رقم أعماله في السوق المحلي و زيادة تنافسيته في السوق المحلي. هذا و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- يحتل مجمع صيدال موقعا متقدما على ساحة الصناعة الدوائية ، وهو أحد أذرع الصناعة الوطنية التي يراهن عليها في ترجمة الهداف الوطنية للتنمية بكافة أوجهها . حيث تأقلم إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي حيث بالرجوع إلى المؤشرات المحلية يبقى المجمع الدوائي صيدال هو الرائد في الصناعة المحلية للدواء ، بحكم منشآته المكونة من اربعة فروع و10 وحدات إنتاجية إلى جانب مركز للبحث والتطوير ووحدات جهوية للتوزيع وفي هذا الإطار تقارب طاقته الإنتاجية في سنة 2014 ما يقارب 137.5 مليون وحدة بقيمة 123442 مليون د.ج.
- وضع مجمع صيدال مخطط للنمو سنة 2009 صادق عليه مجلس مساهمات الدولة في 17 جوان 2009 ثم خصه بعملية تصحيح ثانية في 17 جانفي 2011 ، حيث يهدف إلى الرفع من القدرة الإنتاجية للمجمع ، حيث انتقلت المبيعات في سنة 2008 من 9692 مليون دج إلى 12863 مليون دج سنة 2014 وخاصة بعد القرار الصادر سنة 2008 والخاص بمنع استيراد المواد الصيدلانية المنتجة محليا ، وهذا ما انعكس على حجم المبيعات .
- يقوم المجمع صيدال و في إطار الخطة التوسعية بإنتاج تشكيلة من 300 منتج تغطي 20 قسما علاجيا مثل أمراض القلب ، السكري والأمراض المتقلبة والأمراض الجلدية أمراض السرطان والبيوتكنولوجية مع ملاحظة أن ثلثي منتوجات صيدال قابلة للتعويض.
- وفي إطار البحث عن فرص مجمع صيدال في تدعيم قدرته التنافسية في السوق المحلي وفي تغطية احتياجات السوق اتبع المجمع أسلوب الشراكة، و عليه تم قياس تنافسية المجمع بتطبيق مؤشرات قياس منها مؤشر الربحية للمجمع ومؤشر الحصة السوقية وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطني لتتخفف من 10٪ سنة 2000 إلى أن تسجل حوالي 5٪ سنة 2012. من حجم الاستهلاك المحلي وذلك نتيجة عدم قدرة المجمع الإنتاجية على مواكبة النمو المستمر للطلب على الأدوية، إضافة إلى المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة خاصة مع تعود المستهلك الجزائري على الأدوية الأصلية وعدم ثقته الكافية بالأدوية الجنيسة هذا ما يلزم مجمع صيدال بانتهاج إستراتيجية تنافسية مغايرة في مجالي الإنتاج والتسويق.

قائمة المراجع :

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

- (01) حسن المصري ، اندماج الشركات و انقسامها ، دار الكتب القانونية للنشر و التوزيع ، مصر 2007 ص 07 .
- (02) ادوين رايشاور ، اليابانيون ترجمة ليلي الجبالي و مراجعة شوقي جلال ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب ، الكويت 1989 ، ص 243 .
- (03) اوشن ليلي ، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير قانون جامعة تيزي وزو ، 2011 ، ص 08 .
- (04) boualem aliouat ، les stratégies de cooperation industrielle ed economica 1996 p 14 .
- (05) بدر الدين طالبي ، الشراكة الأجنبية بين النظرية و التطبيق ، مجلة الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي المدرسة الوطنية للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي ، الجزائر ، العدد 12 2009 ص 87 .
- (06) قادري نورية ، بن ونيسة ليلي ، اثر الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات دراسة حالة سوناطراك ملتقى الشراكة قطاع عام قطاع خاص ، (تقييم و تجارب ) ، جامعة معسكر ، ص 02 .
- (07) اندروسي انكن ، ادارة التحالفات الإستراتيجية العالمية كلية ثندربرد ، تحرير روبرت دي غروس ترجمة ابراهيم يحيى الشهابي ، العبيكان ، الرياض ، ص 139 .
- (08) مرقاش سميرة خلوف زهرة ، إقامة تحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين و البنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة الشلف ، ديسمبر 2012 ، ص 10 .
- (09) فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي و العشرين مصر ، 1999 ، ص 14 .
- (10) نبيل محروس ، ميزة التحالفات في تكوين القيمة من خلال الشراكة معهد الإدارة العامة الرياض السعودية 2003 ، ص 20 .
- (11) بن عزة محمد أمين ، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة تلمسان ، 2008- 2009 ، ص 64 .
- (12) أمين جابر، تأثير الاندماجات على تنافسية شركات الأدوية الأردنية ، رسالة دكتوراه الجامعة الأردنية ، 2003 ، ص 15 .
- (13) قادري نورية ، بن ونيسة ليلي ، اثر الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات دراسة حالة سوناطراك مرجع سابق الذكر ص 04 .
- (14) leem , bilan économique , les entreprises du medicament en France , edition 2014 , p30
- (15) Louston John , partereship power drug discovery, pharmaceutical executive, july 10 DN 1999- P63.
- (16) إيمان وديع عبد الحليم ، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، مصر ، 2004 - ص 126 .
- (17) وثائق داخلية للمؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

## أهمية تبنى مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية

- (18) فريك ييجي ، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011-2012 ، ص 130 .
- (19) Groupe saidal , plan stratégique a long terme 2002-2011 .
- (20) www. Saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires dernier mise a jours mai 2015.
- (21) الصادق بوشنافة ، الاثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية حالة مجمع صيدال ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006-2007 ، ص 356 .
- (22) سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، ص112.
- (23) saidal , rapport du gestion 2000 , 2002 , 2004 , 2006 , 2007 2009 , 2010 .
- (24) saidal , rapport du conseil d'administration ,2012 ,2013, 2014.