

**التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية
للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال**
***Industrial strategic alliances as an effective mechanism to improve the
competitiveness of industrial enterprises: Case study of Saidal Group***

- خالد بن جلول / محاضر أ / جامعة 8 ماي 1945 قالة، ، bendjelloul.khaled@univ-guelma.dz

- حمزة بعلي / محاضر أ / جامعة 8 ماي 1945 قالة، ، baali.hamza@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2020/01/23

تاريخ القبول: 2020/01/15

تاريخ الإرسال: 2019/10/30

ملخص:

هدف البحث إلى دراسة مدى فعالية استراتيجية التحالفات الاستراتيجية الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث تم تسليط الضوء على حالة مجمع صيدال الذي له تجربة كبيرة في مجال عقد التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات العالمية، ومن خلال تتبع تطور مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2016، توصلت الدراسة إلى أن مجمع صيدال أولى اهتماما بالغا لاستراتيجية عقود التحالفات الاستراتيجية والتي أثرت تأثير إيجابيا واضحا على قدرته التنافسية من خلال تحسين مؤشرات التنافسية، إلا أن مجمع صيدال مازال يعتبر مؤسسة غير قادرة على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة بالنسبة للحصة السوقية فهي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة مع المؤسسات عالمية أخرى.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الشراكة الصناعية، القدرة التنافسية، مجمع صيدال.

تصنيف JEL: D41, D74, O10.

Abstract

The objective of this research was to study the effectiveness of the strategic alliances strategy in improving the competitiveness of industrial enterprises. The study concluded that the Saidal Complex paid great attention to the strategy of strategic alliances contracts, which had a clear positive impact on its competitiveness through improving its competitiveness indicators. For foreign institutions, especially for market share they are considered relatively weak compared with other global institutions

Key words: trategic alliances, industrial partnership, competitiveness saidal group

Jel Classification Codes : D74 .O10 ,D41

المؤلف المرسل: .بن جلول خالد، الإيميل * benkhaled267@gmail.com

- مقدمة:

بتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه محتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية في سبيل مواجهة التحديات التي يفرضها عليها تعاملها مع الأسواق العالمية والمحلية ولتفادي المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الكبيرة.

ولقد انتهج مجمع صيدال بالجزائر لسياسة التحالفات من خلال إبرامه للعديد من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات ومخابر عالمية متخصصة في صناعة الأدوية وهذا بهدف التحسين من مركزه التنافسي والرفع من قدرته الإنتاجية لمنافسة المنتجات العالمية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن رفع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اعتماد التحالفات الاستراتيجية؟
فرضيات الدراسة:

• يمكن لمجمع صيدال تحسين قدرته التنافسية من خلال الاعتماد على التحالفات الاستراتيجية التي يعقدها مع المؤسسات العالمية.

• تتأثر مؤشرات القدرة التنافسية للمجمع صيدال بعملية عقد التحالفات الاستراتيجية.

أهمية وأهداف الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية والتي تسعى حل المؤسسات إلى تحسينها والرفع منها بغية مجابهة المنافسة من المؤسسات الأخرى وعليه فإن الدراسة تسعى إلى توضيح أهمية آلية التحالفات الاستراتيجية والمعتمدة على الشراكات الصناعية في سبيل الرفع وتحسين من مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

أ. مفاهيم حول التحالفات الاستراتيجية والقدرة التنافسية

1-1- مفهوم وخصائص التحالفات الاستراتيجية: هناك عدة مفاهيم للتحالفات الاستراتيجية نذكر منها:

1-1-1- التعريف الأول: التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن مشروعات مشتركة في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية بما (وهلين و دافيد، 1990، صفحة 437).

1-1-2- التعريف الثاني: التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعد التحالفات بين شركتين أو أكثر تهدف إلى الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون (عباس، 2009، صفحة 178).

1-3-التعريف الثالث: يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة (الطائي و نعمة عباس خضير، 2009، صفحة 259).

ومما سبق يمكن تعريفها على أنها: عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتسم بالمرونة وتتطلب أيضا وجود تعاون بناء ومثمر بين الأطراف المتحالفة حيث يتم بموجبها استفادة الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض لتحسين الميزة التنافسية لكل منها، وتحقيق أهداف مشتركة قد تكون مالية أو غير مالية قابلة للتطوير باستمرار.

وتتميز التحالفات الاستراتيجية بالعديد من الخصائص أهمها (الهمي، 2015، صفحة 10):

✓ تكون الاتفاقيات طويلة الأمد بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق مجموعة مهمة من الأهداف المشتركة والخطط طويلة الأجل؛

✓ يتم فيها التركيز على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال قوة الأطراف المتحالفة وخبرتها؛

✓ تكون مساهمة الشركاء مكملة لبعضها البعض ومتكاملة، وتكون العلاقة بين المتحالفين متوازنة فيما يتعلق بمكانة ومشاركة أي طرف من أطراف التحالف؛

✓ تبقى أطراف التحالف مستقلة ومنفصلة عن بعضها بغض النظر عن نوع العلاقة التي تجمعهم وترابطهم؛

✓ قد تكون التحالفات التجارية والاقتصادية محددة المدة أو غير محددة المدة، وقد تكون قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة المدى، ويرى البعض أن التحالفات قد تكون متكافئة في المصالح والمخاطر، كما قد تكون في صيغة

1-2- أهداف التحالفات الاستراتيجية:

1-2-1- الدخول إلى أسواق جديدة: تقوم المؤسسات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل الانفتاح على أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، ويعتبر غزو أسواق جديدة من أبرز أهداف التحالف الاستراتيجي إذ ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق هذا الهدف الحصول على المعرفة من المؤسسات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى؛

1-2-2- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة: تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب سائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم.

1-2-3- تشكيل المعايير الصناعية: قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات استراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة، ويصبح التحالف الاستراتيجي مهما أيضا في تعيين حدود المعايير الصناعية في بعض من نشاطات سلسلة القيمة الحاسمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة.

1-2-4- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية: يعتبر التحالف الاستراتيجي استراتيجية حيوية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم، وأثره في تحقيق ميزة تنافسية تنبع من تخفيض حالات عدم التأكد وتجميع الموارد بطريقة

تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة حيث يحقق التحالف الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة؛

1-2-5- المشاركة في المخاطر: يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، وإن المشاركة في المخاطر هو أحد الأهداف لإنشاء تحالف استراتيجي وفي هذا الشأن فإن هذا الأخير يعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المؤسسة (غول، 2008، صفحة 209).

1-3- مفهوم ومعايير القدرة التنافسية للمؤسسة: أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي وهناك آخرون يستعملون لها مفهوماً ضيقاً يتركز على تنافسية السعر والتجارة. تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) (عدنان، 2001).

القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتحديد (وسيلة و بن سعيد، 2017، صفحة 242).

ويرى (Porter) أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بقدرها تجسيد هذا الاكتشاف عملياً (النويران، 2017، صفحة 122).

وهناك أنواع للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتجلى في (الطيب، 2005، صفحة 7):

✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

✓ **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

✓ **التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

✓ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ولقياس المؤسسة لتنافسياتها ومعرفة موقعها التنافسي بين المؤسسات هناك مجموعة من المعايير والمؤشرات التي أقرها المختصون في سبيل تحقيق هذا الهدف وتمثل في: (الطيب، 2005، الصفحات 10-12).

أولاً: الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصص من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد ربحيته إلى فترة من الزمن، حيث أن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانياً: تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة التريهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن نسبة تكلفة الصنع المتوسطة إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تُحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة (McFetridge, 1995، صفحة 9).

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

رابعاً: الحصص من السوق: من الممكن للمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون لها تنافسية عالية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تباه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

||- التحالفات الاستراتيجية للمجمع صيدال:

انطلقت فكرة التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال بداية مع مخطط التنمية المعتمد سنة 1984 ، والذي كان مقرر تطبيقه بين عامي 1988-1989 ، وعلى إثره تم إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، ودخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الاستراتيجية ويدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات استراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالية.

قام مجمع صيدال بتحالفات استراتيجية من نوعين هما الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة المبينة فيما يلي:

||-1- المشاريع المشتركة (عقود الشراكة المختلطة، الشراكة الصناعية):

ويتم في إطار بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارة ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، حيث يساهم الطرف الأجنبي بنسبة كبيرة في رأس المال وتقاسم المخاطر كما يتم من خلالها كسب مهارات في التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها (محبوب وسنوسي، 2017، صفحة 539)، وقد أبرم المجمع منذ 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتمثل تلك المشاريع في ما يلي:

||-1-1- مشروع "فايزر-صيدال": فايزر مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه متواجد في أكثر من 150 دولة، تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر الجزائر التي اختتمت في 21 مايو 1997، حول الإنشاء في سبتمبر 1998 لشركة مشتركة فايزر- صيدال مانوفا كيتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر (موقع الإلكتروني لمجمع صيدال)، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30% (بلعور، 2004، صفحة 109).

||-1-2- مشروع "رون بولانك - صيدال": تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك" وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر ب20 مليون وحدة بيع سنويا وتقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 28 مليون دولار، وانطلقت عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الانطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001، تقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% (بلعور، 2004، صفحة 109).

||-1-3- مشروع الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال: تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال بالمنطقة الصناعية واد سمار(الجزائر العاصمة)، تقدر الطاقة الإنتاجية للشركة 27 مليون وحدة للبيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج، باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001،

تخصص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الاستامينية ومضادات الحمل (بلعور، 2004، صفحة 109).

||-1-4- مشروع "نوفونورديسك" - "بيارفايري" - "صيدال": أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفو نورديسك الدنماركية ومخابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 10%، مخابر نوفونورديسك بـ 45%، كما تساهم بيارفايري بـ 45%، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004؛

||-1-5- مشروع "دار الدواء" - "صيدال": ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار دواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدال بوحدة حسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، تصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج تساهم صيدال بـ 30%، أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، وانطلق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطر في 29 ماي 2002 (فريك، 2012، صفحة 131).

||-1-6- المشروع المشترك "ميداكتا" - "صيدال": تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" تبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا، يقع مقر هذا المشروع في شرشال وتساهم فيه صيدال بنسبة 40%، أما مجمع ميداكتا - الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة والرمامات التجريبية - فتصل نسبة مساهمته إلى 60%، لم يحدد تاريخ إنطلاق هذا المشروع (بلعور، 2004، صفحة 131).

||-1-7- مشروع "نوفونورديسك" - "صيدال": تهدف الشراكة التكنولوجية الصناعية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك - شركة رائدة عالمية في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام، تسوق منتجاتها في أكثر 180 بلد، أسهمها مدرجة في بورصة كويتهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك. - على مستوى مصنع قسنطينة، تشمل هذه الشراكة الاستراتيجية جزئين رئيسيين، حيث يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد بقسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة (صيدال).

||-2- عقود التحالفات المتكاملة:

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج بالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة (محبوب و سنوسي، 2017، صفحة 540).

وفي هذا الإطار عقد المجمع صيدال تحالفات متكاملة منها (عزة، 2008، صفحة 324):

||-2-1- صيدال- "فايزر"(usa): تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997 والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع وافتتحت ورشته في 6 سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل

||-2-2- "صيدال- دار الدواء": تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997 لفرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية

||-2-3- "صيدال- رام فارما": في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع صيدال والشركة الأردنية رام فارما وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال وحدة الدار البيضاء

||-2-4- "صيدال - نوفونورديسك": تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنماركي نوفونورديسك في ديسمبر 1997 وهذا لإنتاج نوع واحد من الدواء يتمثل في "دانيلاز" danilase على شكل أقراص وشراب ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبيوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع 33.7 مليون دولار أمريكي، وانطلق الإنتاج على شكل شراب في نوفمبر 1998؛

||-2-5- "صيدال- حياة فارما": تم إمضاء العقد في 1998 لتصنيع منتجات من الدواء على مستوى فرع فارمال في وحدة الدار البيضاء؛

||-2-6- "صيدال"- "صولوفارم": تم إمضاء العقد في 2004 بمركب المدينة حيث تم إنتاج 8782131 وحدة بيع سنة 2006 من الدواء، بينما تم إنتاج 12526396 وحدة بيع سنة 2007.

||| - تحليل نشاط مجمع صيدال:

قبل الخوض في تحليل ومناقشة واقع وتطور مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال سنحاول أولاً الوقوف على واقع نشاط المجمع في ظل التحالفات الاستراتيجية.

||| -1- تطور الإنتاج من حيث الكمية والقيمة لمجمع صيدال:

نلاحظ أن كمية الإنتاج في ارتفاع من سنة 1996 التي قدرت كمية الإنتاج بـ 72090 ألف وحدة إلى غاية سنة 1999 بمعدل نمو 9.53%؛ حيث قدرت كمية الإنتاج هذه السنة بـ 110313 ألف وحدة وهذا نتيجة قيام المجمع بتحسين وسائل إنتاجه لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال صناعة الأدوية، ثم في سنة 2000 انخفضت كمية إنتاجه بمعدل 11.8% حيث وصلت كمية إنتاج المجمع لحوالي 97287 ألف وحدة وهذا بسبب انخفاض المبيعات نظراً لتأثر الإنتاج بشكل تلقائي بنمو وتطور المبيعات.

خلال الفترة ما بين 2001 و2004 نلاحظ ارتفاع ملموس في كمية الإنتاج لمجمع صيدال حيث وصل سنة 2004 إلى 126517 ألف وحدة والارتفاع ناتج عن منع استيراد 128 نوع من الأدوية الجنيسة المنتجة محلياً سنة 2003.

وفي 2005 انخفضت كمية وقيمة الإنتاج بمعدل 8.39% و9% على التوالي وهذا بسبب زيادة الواردات من الأدوية وتراجع الحكومة في قرار منع الاستيراد ثم يعود ليرتفع في سنتي 2006-2007 وهذا راجع إلى استعمال المجمع لتكنولوجيا متطورة في الإنتاج والتغطية الجيدة لجميع خطوط الإنتاج المتواجدة في المجمع .

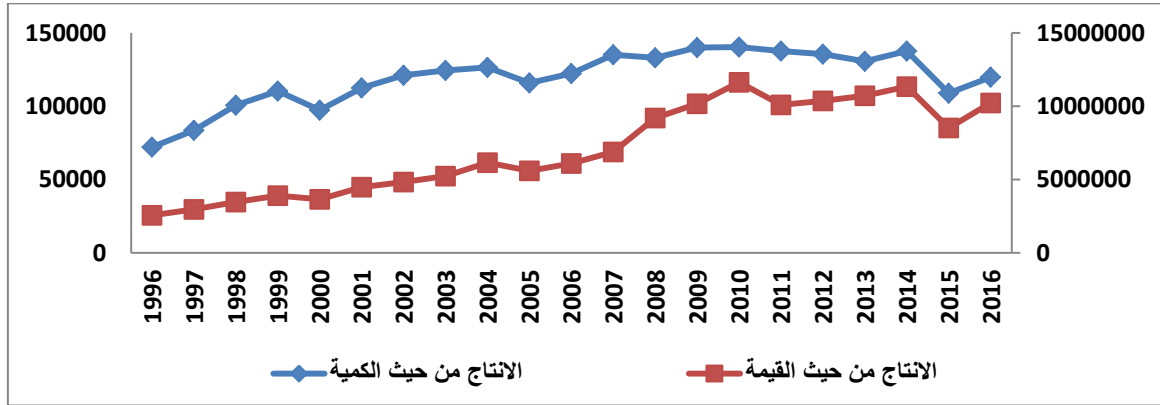
وفي 2008 انخفضت كمية الإنتاج بنسبة 1.56% وهذا بسبب اعتماد الدولة على الاستيراد من الدول الأجنبية لتغطية الطلب المتزايد على الأدوية ، في حين نلاحظ أن الإنتاج من حيث القيمة لم ينخفض بالعكس كان مرتفعا بمعدل قدره 33.48% وهذه الزيادة في قيمة حجم الإنتاج رغم انخفاض الكمية تعود إلى إرتفاع قيمة الدواء، ثم حقق المجمع نموا محسوسا بمعدل قدره 5.23% و0.25% سنتي 2009، 2010 على التوالي.

إلا أنه انخفضت كمية الإنتاج خلال الفترة 2011-2013 لكن لم ينخفض الإنتاج من حيث القيمة في سنتي 2012، 2013 ويعود سبب الانخفاض في كمية الإنتاج سنة 2013 إلى توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمهما وهذا بسبب تشجيع الدولة للإنتاج المحلي للدواء وتقديم الدعم اللازم لذلك

ثم انخفضت كمية الإنتاج سنة 2015 بمعدل 26.34% ثم ارتفعت سنة 2016 إلى ما يزيد عن 119 ألف وحدة لكنها بنسبة ضعيفة مقارنة بما كانت عليه سنة 2014 التي بلغ الإنتاج فيها من حيث الكمية ما يزيد عن 137 ألف وحدة وهذا بسبب زيادة قوة المنافسة في سوق الأدوية ونقص الطلب على الأدوية وعدم قيام المجمع بالتحسين والتوسع في الوحدات الإنتاجية هذا بالرغم من التدابير المتخذة في مشروع قانون المالية 2016 والذي هدف إلى تشجيع الإنتاج المحلي من جهة وإحلال الواردات من جهة أخرى.

شكل رقم (01): تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2016

الوحدة: الكمية 10^3 وحدة / القيمة: 10^3 دج



Source :- rapport du gestion 1996 -2011 .

- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

||| -2- تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال :

يوضح الشكل رقم (02) تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة [1996-2016]، ونلاحظ من خلال ذلك أن رقم الأعمال المحقق من طرف المجمع في تطور مستمر خلال فترة الدراسة حيث بلغ في سنة 2016 ما قيمته 10223411 ألف دج مقارنة برقم الأعمال المحقق سنة 1996 والذي قدر بـ 2960514 ألف دج، أي بتحقيق نسبة نمو تقدر بـ 245% وتعود الأسباب الرئيسية لتحقيق هذا التطور في رقم الأعمال

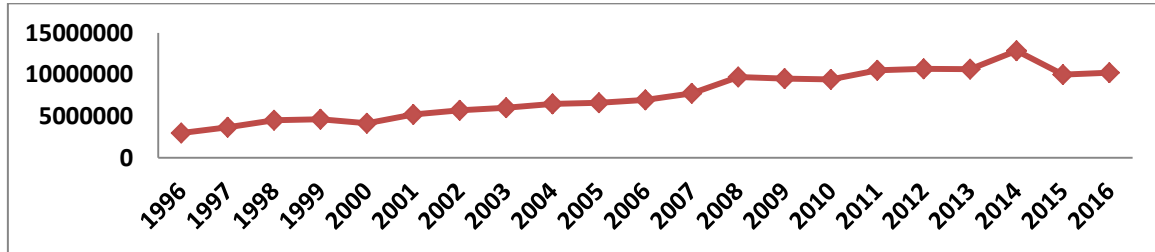
إلى الجهود المبذولة من طرف رجال التسويق في الوحدات التجارية بما تمكن المجمع من عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوية وبأسعار تنافسية، — وكذا التحالفات الاستراتيجية التي قام بها مجمع صيدال مع أكبر المخابر العالمية، من خلالها اكتسب سمعة جيدة في سوق الأدوية.

كما نلاحظ أنه في سنة 2000 انخفض بنسبة 10.61% رقم الأعمال المحقق من طرف مجمع صيدال مقارنة بنسبتي 1998 و 1999 ويعود السبب لفشل المجمع في الحصول على عقد التصدير للعراق وكذلك انخفاض مشتريات بعض الزبائن، وبعد سنة 2000 يعود رقم الأعمال للارتفاع بمعدل قدره 134.15% إلى غاية 2008 حيث بلغ رقم الأعمال ذروته بقيمة قدرت بـ 9692772 ألف دج وهذا بسبب ارتفاع المبيعات داخل الوطن وخارجه وزيادة المجمع في منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق.

في سنتي 2009، 2010 نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق الذي قدر بـ 9513290 ألف دج و 943008 ألف دج على التوالي منخفض مقارنة بسنة 2008 وهذا بسبب انخفاض في قيمة المبيعات لهاتين السنتين، ثم ارتفع في سنتي 2011، 2012 ثم انخفض في سنة 2013 بنسبة قدرت بـ 0.37% مقارنة بما حققه في سنة 2012، وهذا راجع إلى عدم قيام المجمع بالتحديث المستمر لطرق الإنتاج وأساليبه، في سنة 2014 ارتفع رقم أعمال المجمع بشكل ملحوظ حيث حقق 12863119 ألف دج وهذا راجع إلى ارتفاع كمية الإنتاج للمجمع ومن ثم مبيعاته وفي سنة 2015 نلاحظ أنه انخفض بشكل كبير بنسبة تقدر بـ 22.38%، هذا التراجع سببه اتجاه المستهلك إلى الأدوية الأصلية بخلاف الأدوية الجنيسة والانخفاض الملحوظ في المبيعات ونقص الطلب على الأدوية المنتجة من طرف المجمع.

شكل رقم (02): تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2016

الوحدة 10^3 دج



Source :- rapport du gestion 1996 -2011 .

- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

||| -3- تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال:

تعتبر المبيعات ترجمة حقيقية لكل عمليات الأنشطة الإنتاجية لأي مؤسسة ويعتبر أهم مؤشر لتحليل السياسة التجارية للمؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق المستهدف:

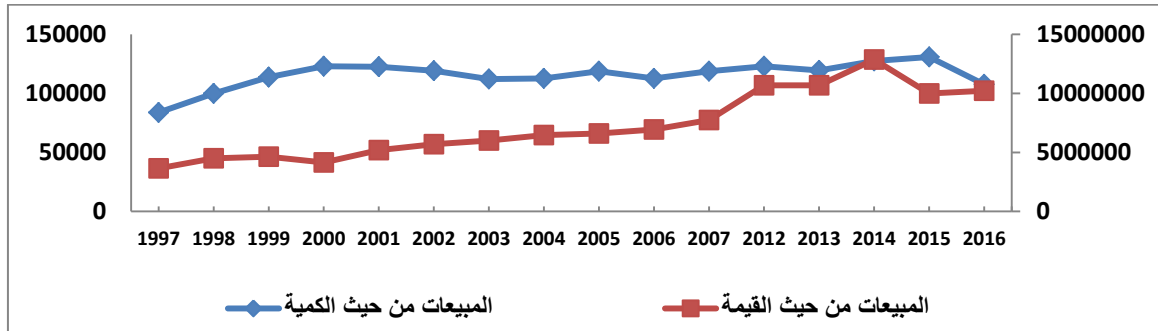
يوضح شكل (03) أن مجمع صيدال يحتل مكانة جيدة في السوق المحلي باعتباره أول منتج في القطاع الصيدلاني بالجزائر، بحيث نلاحظ منذ بداية سنة 1997 بأنه حقق رقم أعمال كبير ومرتفع، وقدر بما يزيد عن 3650 مليون دج وهذا راجع إلى بيع ما يفوق 83 مليون وحدة، وارتفع رقم الأعمال بما يزيد عن 4139 مليون دج سنة 2000 ما يعادل بيع ما يزيد عن 123 مليون وحدة، ثم نلاحظ انخفاض في مبيعات المجمع في السنوات 2003، 2004، 2005 إذ قدرت كمية المبيعات بما يفوق 112 مليون وحدة في سنة 2003 و 118 مليون

وحدة في سنة 2005 وهذا راجع إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لبعض المواد وطول مدة التوزيعها مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، ما يؤثر سلبا على معدل نمو كمية المبيعات في هذه السنوات.

ثم نلاحظ بأن قيمة المبيعات قد حققت ارتفاعا ملحوظا؛ حيث بلغت ما يقارب 9692 مليون دج سنة 2008 وهو ما يعادل معدل نمو 25.23%؛ كما قدر رقم الأعمال في سنة 2014 ما يقارب 12863 مليون دج أي ما يعادل بيع حوالي 127 مليون وحدة، وهذا بعد القرار الصادر عن وزارة الصحة والقاضي بمنع الاستيراد لبعض المنتجات الدوائية وهو ما أدى بمجمع صيدال إلى زيادة قدرته الإنتاجية، إلا أن كمية المبيعات بدأت في الانخفاض بعد ذلك لتسجيل سنة 2016 حوالي 107 مليون وحدة بقيمة ما يقارب 10223 مليون دج، ويرجع هذا الانخفاض إلى المشاكل التموينية بالمواد الأولية وأسعارها في السوق العالمية.

شكل رقم (03): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1997-2016

الوحدة: الكمية 10^3 وحدة / القيمة: 10^3 دج



Source :- rapport du gestion 1997 -2011 .

- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

IV - تحليل تطور مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية

تعتبر هذه الفترة فترة الانفتاح المجمع على العالم الخارجي من حيث استقطابه للمؤسسات والمخابر العالمية الناشطة في مجال صناعة الأدوية للتحالف معها.

IV-1- مؤشر الربحية:

يوضح شكل رقم (04) تطور نسب الربحية (عائد رأس المال وهامش الربح الصافي) لمجمع صيدال خلال الفترة [1999-2016] وهذا بعد قيام المجمع بالتحالفات مع مجموعة من المؤسسات والمخابر العالمية التي تنشط في قطاع الدواء، هذا ما أسهم في ارتفاع إنتاجه ومبيعاته ورقم أعماله بصورة ملحوظة.

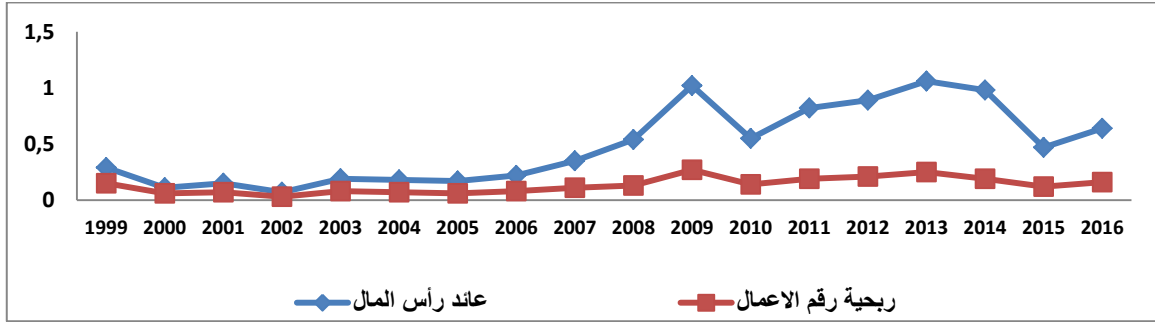
من خلال ذلك نلاحظ أن نسبة عائد رأس المال والتي تهدف إلى تقديم معلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، شهدت تذبذبا خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغت أدنى قيمة لها سنة 2002 وقدرت بـ 0.07 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة، ثم ارتفعت لتبلغ أعلى قيمة لها سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة هذا بسبب ارتفاع في النتيجة الصافية (الأرباح بعد الضرائب) وتحسن وتطور كفاءة عمال مجمع صيدال، بالإضافة إلى زيادة دورات تكوين العمال واكتسابهم لخبرات من الحلفاء مما أسهم في استغلال رأس المال المجمع استغلال أمثل من أجل الحصول على الأرباح، بعد سنة 2013 انخفضت نسبة عائد رأس المال لتصل سنة 2016 إلى 0.64 دج وراء كل وحدة نقدية مستثمرة

وهذا راجع إلى انخفاض في النتيجة الصافية وأيضاً الاستثمارات التي قام بها المجمع لم تحقق ربحية عالية مقارنة بنسبة 2013.

أما بالنسبة لهامش الربح الصافي والذي يبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال فلقد شهد تذبذباً أيضاً بين الارتفاع والانخفاض وهذا بسبب التذبذب في النتيجة الصافية لأن رقم الأعمال المجمع تميز بالارتفاع خلال فترة الدراسة، حيث بلغ هامش الربح الصافي أدنى قيمة له سنة 2002 التي قدرت بـ 0.03 وهذا بسبب نقص المبيعات وصعوبة التصدير وكذلك دخول منافسين جدد، ثم ارتفع ليبلغ أعلى قيمة له سنة 2009 والتي قدرت بـ 0.27 ثم انخفضت سنة 2014 إلى 0.19 بسبب عصرة المصانع الحالية والتوقف عن إنتاج بعض الأدوية وإنتاج الأدوية الجنيسة وتأثر السياسات التسويقية للمجمع مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

مما سبق يمكن القول أن مجمع صيدال حسب مؤشر الربحية له ميزة تنافسية في المدى القصير، غير أن هذه الوضعية معرضة لعدة تهديدات في المدى الطويل.

شكل رقم (04): تطور نسب الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2016



Source :- rapport du gestion 1999 -2011 .
- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

17-2- مؤشر التكلفة :

من خلال شكل(05) نلاحظ هناك تزايد مستمر في التكلفة المتوسطة فكانت أدنى تكلفة متوسطة سنة 1999 قدرت بـ 35.62 واستمرت في الزيادة إلى أن بلغت أقصى تكلفة متوسطة سنة 2008 بحيث قدرت بـ 60.18 دج/وحدة ما يعادل تكلفة إنتاج حوالي 8005779 ألف دج وهذه الزيادة راجعة إلى إنتاج مجمع صيدال لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء الأجانب لكن في سنة 2009 شهدت التكلفة المتوسطة انخفاضا واضحا حيث بلغت 38.3 دج/وحدة وهذا بسبب الانخفاض الواضح في تكاليف الإنتاج فبلغت في هذا السنة حوالي 5361621 ألف دج.

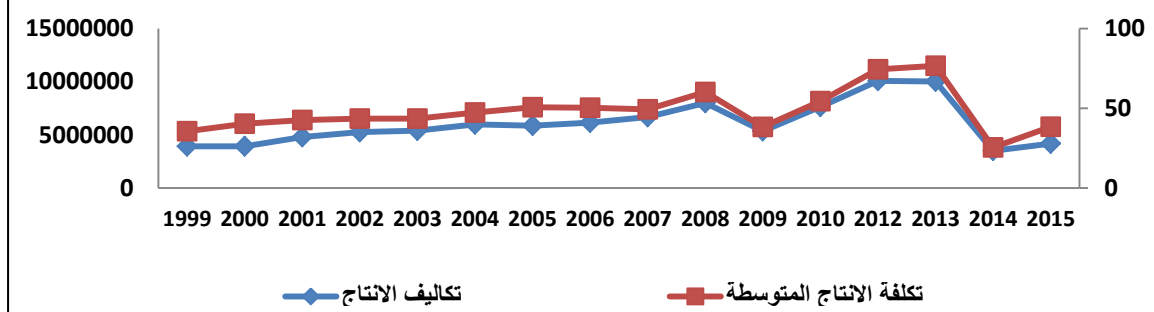
أما في سنة 2012 نلاحظ أن تكاليف الإنتاج للمجمع ارتفعت فبلغت حوالي 10090612 ألف دج و10017460 ألف دج على التوالي، وهذا راجع إلى إنتاج المجمع لمنتجات عالية ولزيادة التنافسية منتجاتها مع المنتجات المنافسة واكتساب حصة أكبر في السوق فقدرت تكلفة الإنتاج المتوسطة 74.43 سنة 2012 و76.65 سنة 2013 لتراجع وتنخفض من جديد في سنة 2014 فقدرت بـ 25.47 ما يعادل معدل نمو التكلفة الإنتاج المتوسطة 0.67% وهذا الانخفاض راجع لانخفاض تكاليف الإنتاج في سنة 2014 فقدرت حوالي 3506290 ألف دج، مع زيادة في كمية الإنتاج بحيث قدرت بـ 137.633 ألف وحدة .

ثم ارتفعت من جديد سنة 2015 فكانت تكلفة الإنتاج المتوسطة 38.38، ما يعادل 4181058 الف دج .

شكل رقم (05) : تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2015

الوحدة: تكاليف الإنتاج: 10^3 دج

تكلفة الإنتاج المتوسطة: دج/وحدة



Source :- rapport du gestion 1999 -2011 .

- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

IV -3- مؤشر الإنتاجية:

بعد التحالفات زادت كل من القيمة المضافة وتكاليف الإنتاج وعدد العمال، ويمكن معرفة تأثير هذه الزيادة على كل من الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال.

نلاحظ أن الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال شهدت تذبذبا بين الزيادة والنقصان من 1999 إلى 2005 حيث في سنة 1999 قدرت الإنتاجية الكلية للعوامل بـ 0.62 دج، وانخفضت في سنة 2001 فبلغت 0.56 بمعدل نمو قدر بـ (-0.14%) وبلغت سنة 2002 0.54 بمعدل نمو قدر بـ (-0.46%).

نلاحظ الارتفاع خلال سنتي 2003 و2004 فبلغت على التوالي 0.62 دج و0.66 دج بمعدل نمو سنة 2003 يقدر بـ 0.15% وسنة 2004 يقدر بـ 0.66%

نلاحظ أن الإنتاجية الكلية من سنة 2006 إلى 2008 في ارتفاع مستمر بوتيرة بطيئة نسبيا من 0.69 دج سنة 2006 بمعدل 0.10 إلى 0.78 دج سنة 2008 بمعدل نمو مقدر بـ 0.07% ولكن انخفض معدل النمو سنة 2010 إلى 0.29% ما يعادل 1.05 دج الإنتاجية الكلية للعوامل وهذا بسبب الكساد الذي أصاب فرع البيوتيك.

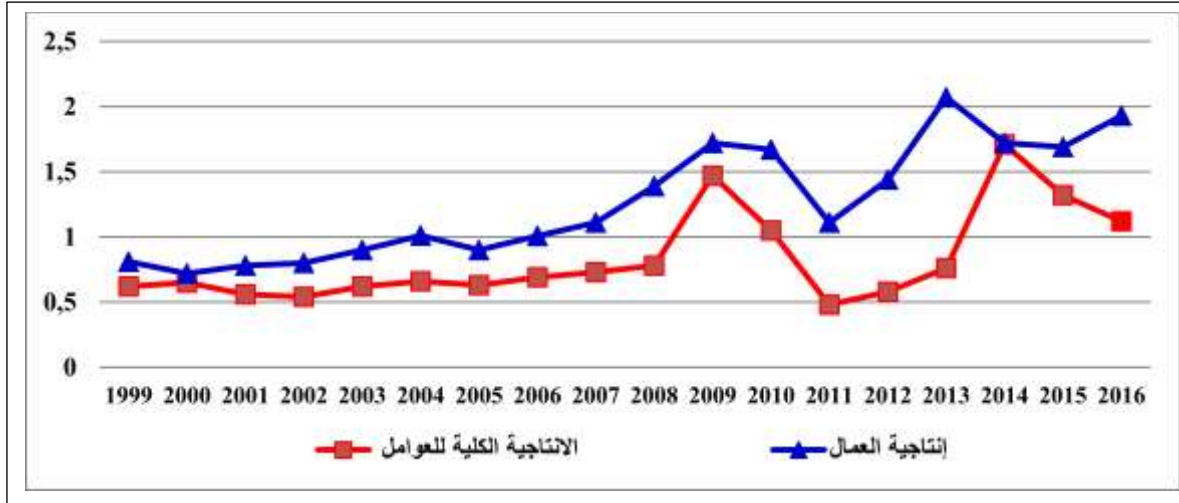
واستمرت قيمة الإنتاجية الكلية للعوامل في التذبذب بين الانخفاض والتناقص حتى نهاية فترة الدراسة حيث وبعد الانخفاض الذي عرفته سنة 2010 عرفت ارتفاعا في سنة 2014 مسجلة بذلك قيمة 1.71 وهي أكبر قيمة عرفتها الإنتاجية الكلية للعوامل خلال فترة الدراسة وهذا يرجع بالأساس إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتي قدرت بـ 3506290 ألف دج رغم انخفاض القيمة المضافة مقارنة بسنة 2013.

لأما عاودت قيمة الإنتاجية الكلية للعوامل الانخفاض بعد ذلك خلال سنتي 2015،2016 والذي يعود الى ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة محاولت مجمع صيدال انتاج منتجات عالية الجودة. غير أنه ورغم انخفاضها فإن قيمة الإنتاجية الكلية بقيت تسجل قيم أكبر من الواحد الصحيح.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فنلاحظ تزايدها حيث بلغت 0.81 سنة 1999 واستمرت في الزيادة إلى سنة 2009 حيث بلغت 1.72 بمعدل نمو 0.24% وهذا راجع إلى تزايد القيمة المضافة التي كانت في سنة 1999 تقدر بـ 2471852 الف دج وارتفعت في سنة 2009 إلى 7855445 الف دج نتيجة الاستعمال الأمثل للموارد

والقدرة على التحكم الجيد كذلك، إلا أنها سنة 2010 تراجعت إنتاجية العمال وسجلت انخفاض مقدر بـ 1.67 % بمعدل نمو إنتاجية العمال بـ 0.03 % مما سبب انخفاض في القيمة المضافة، وحققت أعلى قيمة لها سنة 2013 مسجلة بذلك قيمة 2.02 لتعاود الانخفاض المتتالي بعد ذلك خلال السنوات اللاحقة غير أنها بقيت تسجل قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا راجع الى انخفاض في القيمة المضافة - كما أشرنا سابقا - بالرغم من انخفاض في عدد العمال الناتج عن تقاعد العمال وعدم توظيف مجمع صيدال لعمال جدد.

شكل رقم (06) تطور الإنتاجية لمجمع صيدال [2016-1999]



Source :- rapport du gestion 1999 -2010.
- rapport du conseil d'administration ,2012 -2016

IV -4- مؤشر الحصة السوقية :

لدراسة مؤشر الحصة السوقية يجب الاعتماد على إجمالي حجم السوق الوطنية ورقم الأعمال وحصة المجمع بالنسبة للإنتاج المحلي والعالمي كما هو موضح في الجداول التالي:

يوضح الجدول رقم (01) الحصة السوقية لمجمع صيدال بالمبيعات في سوق الدواء الوطني حيث نلاحظ انخفاض في مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء رغم زيادته في السوق المحلي.

حيث تعتبر سنة 2005 بداية انخفاض الحصة السوقية المحلية للمجمع صيدال فلقد بلغت نسب حصته السوقية 6.97% مقارنة بما كانت عليه سنة 2001 حيث بلغت 11.49%، واستمرت هذه الحصة السوقية في الانخفاض المستمر والمتسارع حتى نهاية فترة الدراسة حيث قدرت بـ 4.78% سنة 2011 و 3.10% سنة 2014.

ويرجع هذا الانخفاض إلى إلغاء الحماية من قبل الدولة وإلغاء الرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين، بالإضافة إلى إلغاء قرار منع الاستيراد لـ 128 دواء من أجل حماية المنتج الوطني، هذا لأن الدولة من خلال إلغاء القرار تريد أن تغطي قيمة الطلب المحلية لأنه منتج جد ضروري وأيضا سبب الانخفاض الاعتماد في تغطية احتياجات السوق من الدواء على الواردات.

من جهة أخرى تعتبر هذه النسبة ضعيفة جداً؛ كما تعتبر قيمة منطقية جداً نظراً للمنافسة الشديدة التي يتلقاها المجمع من قبل المؤسسات المنافسة، وحتى الحماية التي يمكن أن يتلقاها من طرف الدولة في سبيل حماية السلع الناشئة والوليدة فإنه لا يمكن تطبيقها على منتج حساس مثل الدواء والذي يعتمد عليه في سبيل المحافظة على حياة المواطنين فلا يمكن غلق الأبواب أما المنتجات المستوردة عالية الجودة والفاعلية في سبيل تشجيع منتجات مجمع صيدال التي تفتقر لجودة النوعية والفعالية.

جدول رقم (01) : نصيب صيدال من حجم السوق الوطنية للدواء [2000-2014]

الوحدة: 10^6 دج

السنوات	إجمالي حجم السوق الوطنية	رقم أعمال صيدال	حصة السوقية لصيدال بالنسبة للإنتاج المحلي
2000	40642.5	4139.51	10.18
2001	45172.37	5190.67	11.49
2002	57920.18	6592.41	9.82
2003	65453.5	6003.66	9.17
2004	86617.56	6466.18	7.46
2005	94517.02	6596.27	6.97
2006	119194.97	6942.75	5.82
2007	140966.57	7735.44	5.48
2008	153966.56	9692.77	6.29
2009	181941.2	9513.2	5.22
2010	18419.431	9403.0	5.1
2011	219839.45	10513.18	4.78
2012	225123.89	10678.12	4.74
2013	277073.98	10638.80	3.83
2014	294330.27	12863.119	3.10

Source :- rapport du gestion 1996 -2011 .

- rapport du conseil d'administration ,2012 .

– محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016، ص 219.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الحصة السوقية لمجمع صيدال ترتفع بشكل طفيف خلال فترة الدراسة ففي سنة 2003 انخفضت الحصة السوقية لمجمع صيدال بمعدل نمو قدره 28.60% مقارنة بسنة 2002 وهذا بسبب تركيز المجمع على السوق الوطنية حيث انخفضت حصته السوقية فيه أيضاً، بعد ذلك نلاحظ ارتفاع طفيف في الحصة السوقية للمجمع من حجم السوق العالمية للدواء ومستقر في السنوات 2004-2005-2006، وبالرغم من هذا الارتفاع الطفيف في حصته السوقية تبقى منخفضة مقارنة بالحصة السوقية للمنظمة الرائدة فايزر حيث بلغت حصتها السوقية سنة 2006 نسبة 0.21%، ثم ارتفعت الحصة السوقية لمجمع صيدال في سنة 2006 لتبلغ

0.016% لكنها تعتبر قليلة جدا ويجب العمل على رفعها باستخدام بدائل وطرق إضافية إلى جانب التحالفات الاستراتيجية .

جدول رقم (02): حصة مجمع صيدال من السوق العالمي [2002-2012]

الوحدة : مليار دولار

السنوات	حجم السوق العالمية للدواء	رقم اعمال صيدال	الحصة السوقية لصيدال	الحصة السوقية لفايزر
2002	400.6	0.0714	%0.018	-
2003	492	0.0776	%0.014	-
2004	559	0.0838	%0.015	-
2005	601	0.0897	%0.015	%0.18
2006	643	0.0956	%0.015	%0.21
2009	820	0.1040	%0.012	%0.229
2010	870	0.1222	%0.014	%0.220
2011	855	0.1345	%0.015	%0.238
2012	856	0.1377	%0.016	%0.293

Source :- rapport du gestion 1996 -2011 .
- rapport du conseil d'administration ,2012

✓- الخلاصة :

تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أحسن وأبجح الاستراتيجيات لدعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وهذا لما ينجر عنها من آثار ايجابية هامة كخفض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتحسين في مستوى الإنتاجية من خلال الاستفادة من الأطراف المتحالفة والتكنولوجيات الحديثة والحصول على موارد إضافية تسمح بتحقيق الأهداف الموضوعية وتوفير المناخ الجيد للعمل وتقليص عدد المنافسين ومنه فإنه هناك أثر مباشر لتحالفات الاستراتيجية على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

إن تحسن وضعية المجمع واستطاعته من خلال عقود التحالفات أن يوسع من تشكيلة منتجاته وأن يزيد من مبيعاته بشكل واضح جدا وواسع من حصته السوقية، لكن رغم هذا التحسن إلا أنه هناك ارتفاع وانخفاض مستمرين لمؤشرات الربحية والتكلفة والإنتاجية ماعدا إنتاجية العمال فلم تشهد انخفاضا بعد التحالفات بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من الأطراف المتحالفة، أما الحصة السوقية للمجمع رغم التحسن تبقى ضعيفة ويبقى المجمع غير قادر على الاحتفاظ بما رغم ريادته في السوق المحلي فإن المجمع ضعيف مقارنة بالتحديات القائمة وقوة المنافسين والمتحالفين مثل شركة فيزر الأمريكية.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بجملة النتائج التالية:

- انتهج مجمع صيدال استراتيجية التحالفات الاستراتيجية بعد مدة قصيرة من نشأته وذلك لاعتبارها الاستراتيجية الأكثر فعالية لتوسيع نشاطه وتعزيز مكانته التنافسية، وتمكن من استقطاب الكثير من الحلفاء لتعزيز موقعه التنافسي في الجزائر والأسواق الأجنبية باعتبار أن المجمع من بين المؤسسات الصناعية التي تولى أهمية كبيرة للتحالفات الاستراتيجية؛

- إن ابرام مجمع صيدال للتحالفات الاستراتيجية أدى إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة والحصول على التقنيات الحديثة واستخدامها في عملية الإنتاج مما ساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية؛
- استطاع مجمع صيدال من خلال عقود التحالفات الاستراتيجية من رفع مستوى ربحته وذلك عن طريق ارتفاع نسبة المبيعات الإجمالية وتعزيز الموقع التنافسي له؛
- إن تبني مجمع صيدال لسياسة التحالفات الاستراتيجية عمل على استفادته من المهارات العالية والتكنولوجيا الحديثة لدى المنافسين مما أدى لرفع الإنتاجية الكلية للمجمع وكذا إنتاجية العمال؛
- أثرت التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال وذلك من خلال الدخول إلى أسواق جديدة وتنوع منتجاته والتوسع في الفروع التابعة للمجمع. ومنه رفع الحصة السوقية للمجمع والسيطرة على السوق الجزائري؛
- رغم أن عقود التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال أثر تأثير إيجابيا واضحا من خلال تحسين مؤشرات التنافسية إلا أن مجمع صيدال مازال مؤسسة غير قادرة على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة بالنسبة للحصة السوقية فهي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة مع المؤسسات عالمية أخرى.

قائمة المراجع:

1. Donald G. McFetridge. (1995). *La compétitivité : notions et mesures* , Industrie Canada . Document hors série.
2. أحمد مفيد الهمي. (2015). الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير. غزة.
3. بن سعد وسيلة، و محمد بن سعيد. (2017). القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات ، تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية، 242.
4. توماس وهلين، و هنجر دافيد. (1990). الإدارة الاستراتيجية. السعودية: معهد الإدارة العامة.
5. دويس محمد الطيب. (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر. مذكرة ماجستير. جامعة ورقلة.
6. سليمان بلعور. (2004). أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
7. ظاهر لفا عافت النويران. (2017). أثر إدارة الجدوة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
8. على عباس. (2009). إدارة الأعمال الدولية. الأردن: دالر المسيرة.
9. فاطمة محبوب، و أسامة سنوسي. (2017). تحليل الاداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية. مجلة ميلاف.
10. فرحات غول. (2008). التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية. الجزائر: الخلدونية.

11. محمد أمين بن عزة. (2008). ، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر : مشاكل وتحديات و ابراز دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها. أطروحة دكتوراه. جامعة تلمسان.
12. محمد عبد حسين الطائي، و الخفاجي نعمة عباس خضير. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة لتنافسية. الاردن: دار الثقافة .
13. موقع الالكتورني لمجمع صيدال. (بلا تاريخ). مجمع صيدال. تاريخ الاسترداد 10 07 2019، من مجمع صيدال: www.saidalgroups.dz/ar/contact
14. وديع محمد عدنان. (2001, 06 19-21). القدرة التنافسية للأفطار العبية في الأسواق الدولية. بحوث ومناقشات. تونس.
15. يحي فريك. (2012). استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير. مجمعة بسكرة.