

التحالفات الاستراتيجية كرافعة للنهوض بالقطاع الصيدلاني في الجزائر
**Strategic alliances as a lever for the advancement of the
pharmaceutical sector in Algeria**

عقيلة صدوقي*

Dr. SADOUKI Akila

جامعة الجزائر3، الجزائر، Sadouki.akila@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/05

تاريخ الاستلام: 2021/03/01

ملخص : تقوم التحالفات الاستراتيجية على الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات من أجل مقاومة المنافسين. أو تقاسم الموارد، أو تبادل المعارف. وقد حاولت هذه الورقة رؤية الموضوع واقعيًا باعتماد القطاع الصيدلاني في الجزائر كدراسة حالة نظرا لخصوصيته وحاجته المستمرة للتكنولوجيا والمعارف التي تتيحها له التحالفات الاستراتيجية. فنجد مجمع صيدال، وبيوفارم من المؤسسات التي تبنت المشروع المشترك. و LABORATOIRE SPIC, Sidal, PRODIPHAL, LGPA, من المؤسسات التي تبنت النوع الثاني من التحالفات وهو التعاقد من الباطن. كلمات مفتاحية: التحالفات الاستراتيجية؛ استراتيجية النمو المشترك؛ استراتيجية التعاون؛ الشراكة؛ القطاع الصيدلاني.

تصنيفات JEL : O43 ، F23 ، M16

ABSTRACT :

Strategic alliances are based on the partnership between two or more organizations in order to resist competitors, share resources, or share knowledge. This paper has attempted to see the issue realistically by adopting the pharmaceutical sector in Algeria as a case study due to its specificity and its constant need for technology and knowledge provided by strategic alliances. We find Sidal Complex and Biopharm among the institutions that have adopted the joint venture. Sidal, PRODIPHAL, LGPA, LABORATOIRE SPIC, are among the institutions that have adopted the second type of alliance, which is subcontracting.

Keywords: strategic alliances; joint growth strategy; cooperation strategy; partnership; Pharmaceutical sector.

Jel Classification Codes: F23, M16, O43

1. مقدمة

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحالف الاستراتيجي نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستعاب متغيرات بيئية حدثت، أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تتوخى تحد محتمل.

لأجل تحقيق ذلك ومن أجل وصول المؤسسة الى أهدافها في النمو، يمكن للمؤسسة أن تختار السلوك الفردي أو الجماعي، فالسلوك الجماعي يقودها الى البحث عن شركاء يمكنهم تدعيمها في علاقة عمودية أو من خلال علاقة أفقية. فالتحالفات الأفقية *Alliances Horizontales* يمكنها أن تكون ثنائية أي بين مؤسستين متنافستين، كما يمكنها أن تكون في شكل آخر أي في شكل علاقات تعاون بين مجموعة من المتنافسين وهو ما يطلق على تسميته بـ " *Stratégies Collectives Agglomérées*" (Le Roy, 2003, p. 145)

وعليه جاءت هذه الورقة لتجيب على الإشكالية التالية: هل استطاعت مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر تحقيق النمو والاستمرارية من خلال إستراتيجية التحالف؟ سيتم الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الإطار النظري الذي يهدف إلى التعرف أكثر على هذا النوع من الاستراتيجيات انطلاقاً من الظهور والنشأة إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأنواع من طرف أهم الباحثين في المجال، وكيفية قياس درجة نجاح هذه الاستراتيجية. أما تبني استراتيجية التحالف في القطاع الصيدلاني في الجزائر فقد ركزت الورقة البحثية على أهم المؤسسات التي تنشط في القطاع والرائد فيها مجمع صيدال، إضافة إلى مؤسسات أخرى *Biopharm, Prodiphal, LGPA, Laboratoire Spic*

2. التحالفات الاستراتيجية: الظهور والنشأة

تعتبر التحالفات سلاح استراتيجي لا مناص منه بالنسبة للمؤسسات، فهي تشكل رافعة لتنافسية هذه المؤسسات يمكنها أن تساهم في تحسين بطريقة أو بأخرى مكونات CQFD (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) كما تعتبر أيضاً رافعة لتطورها، كبديل أو مكمل للنمو الداخلي والخارجي (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2009, p. 422)

يظهر التاريخ أن استراتيجيات التحالف ليست حديثة النشأة. ففي القرن 20 أسست عدة تحالفات تكنولوجية في الصناعة الكهربائية، تصنيع المعادن، البترول والأنشطة النووية. (Bchini, 2005, p. 96)

خلال سنوات 50 تمكنت أكبر المؤسسات الأمريكية في صناعة الحديد والصلب من مضاعفة Joints-Ventures، وأيضا تمكنت من الاستثمار والسيطرة على عدة نشاطات بارزة. خلال سنوات 70 بقيت التحالفات الاستراتيجية محدودة في مجالات معينة. بين سنة 1978-1985 تضاعف عدد الاتفاقيات بين المؤسسات الأمريكية، اليابانية والأوروبية.

بداية سنوات 1990: عممت هذه الإستراتيجية إلى أنشطة الخدمات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصبحنا نتكلم كثيرا عن التحالفات البنكية، استراتيجيات التعاون لشركات الطيران، تضاعف اتفاقيات التوزيع. فانطلاق التحالفات بين هذه المؤسسات كان نتيجة:

ظاهرة العولمة، فالعلاقة بين العولمة والتحالفات هي عميقة لأن مؤسسات الثالوث (أوربا، أمريكا الشمالية، اليابان) استخدمت بشكل متطور النشاط الاقتصادي عبر الحدود. ومن أجل البقاء في التنافسية ضاعفت المؤسسات حضورها ليس فقط في بلدها الأصلي ولكن أيضا في الأسواق الخارجية. من أجل الولوج الى الأسواق البعيدة وحتى الأسواق غير المعروفة، تصريف القدرات الفائضة عن الإنتاج، البحث عن شبكة توزيع للمنتجات، ومن أجل تحسين منتجاتها.

سرعة التطور التكنولوجي: يفسر هذا العامل بزيادة عدم التأكد بسبب تعقيدات الكفاءات التكنولوجية وسرعة الابداعات العلمية والتكنولوجية. لذلك فإن الحل الممكن الذي يسمح بتسيير عدم التأكد هو التحالفات الاستراتيجية. الجوانب السياسية: تسمح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات بالتحايل على القوانين والاستفادة من دعم الدولة.

اخفاق الاندماج-الاستحواذ: تسمح التحالفات الاستراتيجية بتجنب العواقب السلبية للاندماجات-الاستحواذات. والدليل على ذلك أنه كل عام تولد آلاف التحالفات وحسب دراسة Booz-Allen Et Homilton 2000 (Eduardo Davel Et Al., 2009, 421) أكثر

من 2000 تحالف أسس في العالم في عامين خلال القرن 21 وبالمقابل 15000 اندماج واستحواذ. ولكن حسب معطيات Thomson Financial نتائج التحالفات كانت دائما أقل عددا من الاندماجات والاستحواذات منذ 15 سنة، ومالت الفجوة الى الاتساع منذ منتصف سنوات 1990. تناقض المعطيات الكمية في هذا المجال ليس غريب لأنه من جهة تعتبر التحالفات الاستراتيجية عمليات أقل ظهورا مقارنة بعملية الاندماج والاستحواذ، إذا على الأرجح فهي مقدرة أقل من الحقيقة. ومن جهة أخرى هدف البحث يختلف من دراسة الى أخرى مثلا الاهتمام بالتحالفات الوطنية أكثر من التحالفات الدولية.

تظهر أوجه التشابه والاختلاف بين كل من استراتيجية الاندماج-الاستحواذ واستراتيجية التحالف حسب الجدول الموالي

الجدول 01: مقارنة بين استراتيجية الاندماج-الاستحواذ واستراتيجية التحالف

التحالف والشراكة	الاندماجات والاستحواذات	
	الموائمة الاستراتيجية-الموائمة التنظيمية-التقييم	التشابه
مقاربة أولية- Coévolution-التوقف	عداوة محتملة-الاندماج- الانفصال	الاختلافات

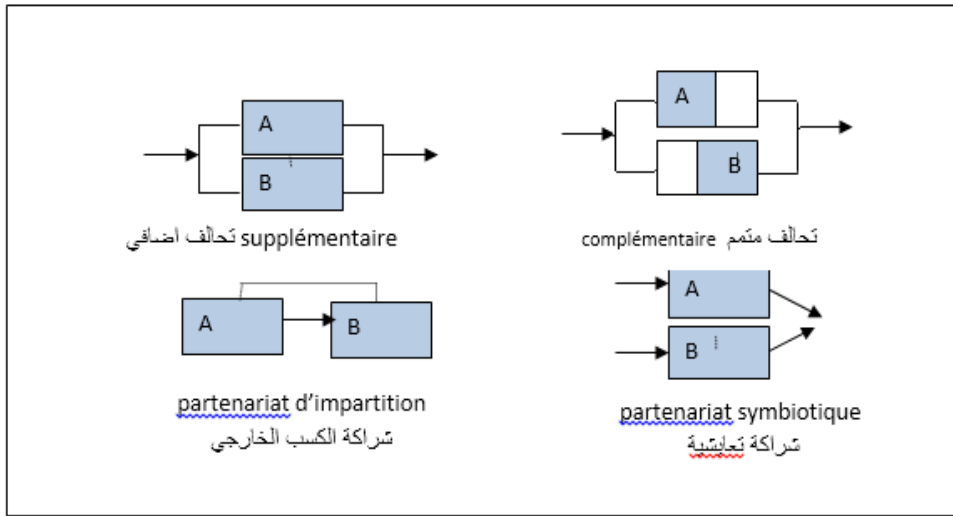
المصدر: (Johnson, Whittington, Scholes, & fréry,, 2011, p. 425)

3. التحالفات الاستراتيجية: المفهوم والأنواع

لقد كانت وأصبحت التحالفات التي مست المؤسسات هدف عدة أبحاث نظرية وتطبيقية، نظرا لأهميتها في البيئة الاقتصادية الدولية الجديدة، هذه الأبحاث تضمنت أساسا على محددات الشكل الجديد للاستثمار الدولي.

بالنسبة لـ Arlandis " التعاون هو إجابة ملائمة للاستقرارية المزدوجة (الشروط القاعدية لقطاع ما وسلوك فاعليه) وفي كل الحالات هو عامل للتقليل من عدم التأكد (Cheriet, 2006, p. 14). ويمكن أن يأخذ التعاون بين مؤسستين شكلين: التحالفات (إذا كانت المؤسسات متنافسة)، الشراكة (المؤسسات غير متنافسة)، إذا التحالف عبارة عن شراكة تتم

بين مؤسستين متنافستين (Johnson, Whittington, Scholes, & fréry,, 2011, p. 414) والشكل الموالي يلخص مختلف أنواع التحالفات والشراكات:



الشكل 01: أنواع التحالفات والشراكات

المصدر: (Johnson, Whittington, Scholes, & fréry,, 2011, p. 401)

التحالف Complémentaire: تتوافق هذه التحالفات مع الموقف الذي يقرر فيه اثنان أو أكثر من المتنافسين التعاون من أجل الاستفادة من مواردهم ومهاراتهم. على طول سلسلة القيمة، قد يكون أحد الحلفاء قد طور خبرة أكبر في روابط معينة، لكنه أقل كفاءة في روابط أخرى. وبالتالي، فإن التحالف التكميلي يضمن التعلم المشترك من خلال الاعتماد على خبرة كل منها.

التحالف Supplémentaire: تتشكل هذه التحالفات بتجميع قوى عدة مؤسسات لتدعيم حظوظ نجاحات المشروع.

يتشكل التحالف من اتفاقات نشطة بين مؤسستين أو أكثر والتي تختار ان تشارك في مواردها مع الاحتفاظ باستقلاليتهما تبعا لامضاء العقد. (Barmeyer. & Mayrhofer, 2009, p. 111) وحسب Delapierre 1996 فإن التحالف يقوم على علاقة بين الشركاء خلال فترة زمنية

محددة وبأهداف محددة. مع احتفاظ كل طرف باستقلاليته وبالتالي فترة العقد ممكن أن تتحدد بتاريخ الانتهاء أو محددة عن طريق تحقيق الأهداف المسطرة. ولقد حدد أيضا نوعين من التحالف: الأول يتعلق بتقاسم أو جمع الأصول والثاني الاستفادة من التعاون الصحيح (Cheriet, 2006, p. 14)

حسب B. Garrette Et P. Dussauge 1995 استراتيجية التحالف هي عبارة عن شراكة تتم بين عدة مؤسسات متنافسة، أو من المحتمل أن تكون متنافسة والتي تختار منح المشروع أو النشاط المميز ما يتعلق بأحسن الكفاءات، الوسائل، والموارد الضرورية، والأخرى أن (Détrie , 2005, p. 334)

✓ استخدامهما في هذا المشروع او النشاط بطريقة مستقلة، من هنا ندعم المخاطر وحدها ومن هنا نتصدى للمنافسة.

✓ الاندماج بين هذه المؤسسات يكون بالتخلي أو اكتساب الأنشطة.

وحسب C. Leclerq et X Leclerq تمثل التحالفات الاستراتيجية كأداة للتقليل من عدم التأكد الناتج عن المؤسسات المتنافسة وفي هذا الاطار كثيرا ما تعتبر التحالفات الاستراتيجية " كقاعدة للتسيير الاستراتيجي للمنافسة خلال فترة الأزمة (1) (ganassali & Puthod, p. 1)

تأخذ التحالفات حسب (Jaouen, 2004, p. 164) الطبيعة الاستراتيجية انطلاقا من:

✓ الموارد المستعملة من طرف المؤسسات المتحالفة ذات طبيعة استراتيجية لأنها ضرورية لبقاء/أو تطور المؤسسة.

✓ الأهداف المنتظرة من هذا التعاون هي أهداف استراتيجية مثلا الدخول الى أسواق جديدة على المستوى الدولي.

✓ ينطوي التحالف على تغييرات مهمة في التنظيم (الهيكلية، تسيير الموارد البشرية، توزيع الوظائف...) أو في نشاط المؤسسة (المهنة، منتجات جديدة).

✓ يعدل التحالف من تموضع المؤسسة أو صورتها في بيئتها (الصورة، التموضع، الرسالة، الشرعية).

تتميز التحالفات الاستراتيجية حسب Trabelsi 2007 بمجموعة من الخصائص:

(سواكري ، 2011 ، صفحة 33)

✓ إدارة عمل مشترك بين المؤسسات المتحالفة والمستقلة فيما بينها.

- ✓ الاعتماد لتحقيق هذا العمل المشترك على موارد وكفاءات (ملموسة أو غير ملموسة).
- ✓ الاستفادة المشتركة من مزايا التحالف.
- ✓ المحافظة على العلاقة المتبادلة في حدود التحالف.

وفي دراستهما لأشكال التحالف الذي يقوم بين المؤسسات المتنافسة، ميّز كل من P. Dussauge & B. Garrette ما بين التحالف المتكامل، التحالف المشترك، وتحالف شبه التركيز: (Ben fadhel, 2012, p. 3).

1. التحالف المشترك La Co-Intégration : هو الشكل الأول للتحالفات الاستراتيجية.

تريد المؤسسات المنضمة من تحقيق اقتصاديات السلم في مكونات الإنتاج (من الخلف)، والمنافسة تكون حول المنتجات النهائية. يمكن للمؤسسات المتعاقدة في ظل هذا التحالف من تخفيض تكاليف البحث والتطوير، حصر مبلغ الاستثمار لكل شريك، تحقيق اقتصاديات السلم في السوق الأكبر حجما.

2. تحالف شبه تركيز La Pseudo-Concentration : تلجأ المؤسسات الى ابرام هذا النوع من التحالفات عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة. ينتج هذا الشكل عن اجتماع بعض المؤسسات التي تطور، تنتج، وتبيع منتوجا مشتركا، ومنه هذا النوع من التحالف يتسبب في درجة عالية من التزام كل شريك، لأنه تقريبا كل وظائف المؤسسة تشارك في مثل هذه الخطوة.

3. التحالف المتكامل Alliances Complémentaires: والذي يضم المؤسسات التي تسفيد من نشاطاتها وكفاءاتها بمعنى مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر. المثال الأكثر توضيحا لهذا الشكل من التحالف هو أنه عندما تقوم المؤسسة بعرض كفاءاتها المتميزة في الإنتاج من أجل منتج ما فإن المؤسسة الأخرى تساهم بمجهوداتها التجارية في توزيع هذا المنتج.

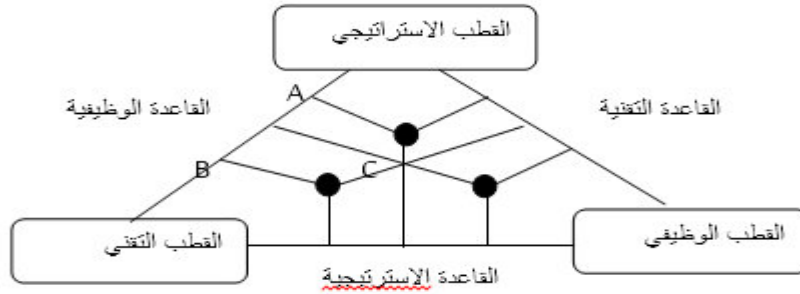
4. مؤشرات قياس درجة نجاح التحالف

حسب الدراسة التي قام بها (Gsouma, 2007, p. 125) على مؤسسات القطاع الصناعي الكهربائي، الالكتروني والكهرومنزلي بتونس والتي شملت 33 مؤسسة متحالفة مع مؤسسات أجنبية، تم تحديد العوامل المحددة لنجاح التحالفات الاستراتيجية كما يلي:

المصدقية وصورة العلامة للشريك، المواجهة الجيدة للمنافسين، مدة التحالف، السوق، البعد الجغرافي والثقافي.

إن انشاء أي تحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية واضحة ودقيقة تسمح على الأقل بالتقليل من التهديدات وأخطار عدم التأكد المرتبطة باللامعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف الاستراتيجي سواء تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء (تخيل التحالف)

الشكل 02 : تمثيل ثلاثي للتحالفات الاستراتيجية



المصدر: (بن عزة، 2005)

• التحالف A : يترجم في القاعدة الاستراتيجية بمفهوم المهنة وسلم الإنتاج والأسواق الجديدة وتحصيل القدرات.

• التحالف B : المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية.

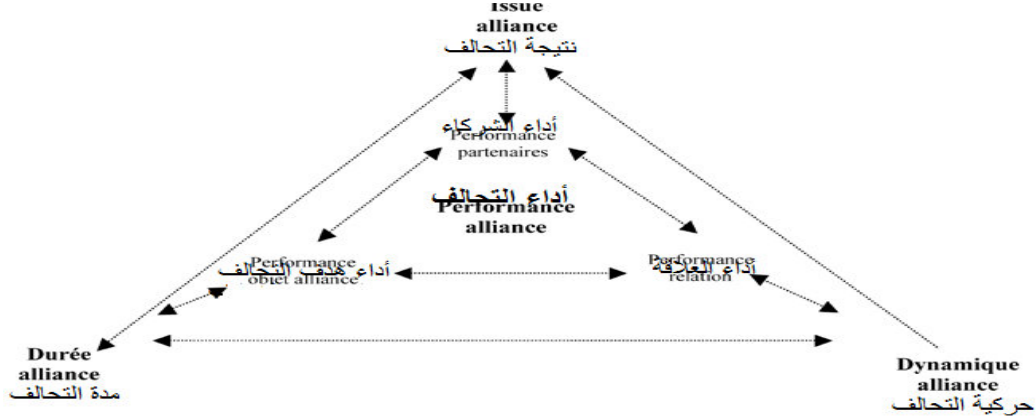
• التحالف C : يتلائم مع الأهداف التنظيمية التي تلمس الاتفاقيات حول أنظمة الإنتاج.

لقد بين كل من Fedor Et Werther 96 بأن التحالفات الاستراتيجية كثيرا ما تؤول الى الفشل لأن المدراء يركزون فقط على الأبعاد المباشرة (الاستراتيجية، الوظيفية، التقنية) وينسون البعد البشري في العلاقة وبالتالي لا يمكننا أن ننسى أنه وراء اتفاق التحالف، وراء كل الاستراتيجيات، الاتفاقات، العقود هناك أفراد وهو ما وضعه John Brown مدير British Petroleum " لا تبني أبدا علاقة بين مؤسستك وبين مؤسسة أخرى... إبنى هذه العلاقة بين الأفراد" (Trabelsi, 2008, p. 8) فضرورة العامل البشري هي جدّ أساسية في البعد الثقافي لإمكانيتها في توليد الأداء العام للتحالف كما يمكنها أيضا تضييع هيكلته (هيكله أداء التحالف).

تناول عدة باحثين قياس أداء التحالفات (Bchini, 2005, p. 97) من بينهم William G.O 79, Davidson W.H 87, Cartw Right Et Cooper 89, Ohmea K 90, Anderson E 90, Ranjay G & Tarun K & Nitin N 94 من عدة جوانب.

تبحث عدة أعمال في فهم كيفية تفسير نجاح، أو اخفاق التحالفات. فبعضهم يعتبر أن وجود النجاح يعود الى أن كل شريك يصل الى أهدافه الاستراتيجية، بينما آخرون يجمعون أن النجاح الناتج عن عملية الشراكة مرتبط بتحقيق الربح وأن جميع الشركاء يصلون الى أهدافهم الاستراتيجية الأساسية أو أنهم راضون عن هذه العلاقة. وبالتالي من الواضح أنه يجب الاعتماد على مختلف المؤشرات التي يمكنها أن تعطي نتائج جد متميزة، لذلك من الأفضل المزج بين عدة مؤشرات للحكم على درجة نجاح التحالف. وتبعاً لهذه المقاربة يمكننا استخدام مؤشرات أداء (الماضي، الحالي، والمستقبلي) التحالف في حركية النمط الأساسي للتحالف، في نتيجته issue (البقاء أو الزوال)، وفي مدته أي مدة استمراريته longévité.

الشكل 03: مؤشرات قياس درجة نجاح التحالف



- تدل النقاط المتقطعة على أن العلاقات ليست ميكانيكية.
- تدل الأسهم ذات الاتجاهين على أن السببية يمكن ان تكون في الاتجاهين.

المصدر: (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2009, p. 425)

424-425)

يمكن للتقييم أن يتعلق بالنتائج effets (الماضية، الحاضرة أو المستقبلية) للتحالف بين الشركاء، والمقصود إذا قياس أو توقع النتائج (الفعلية أو المحتملة) للتحالف مثلاً: القيمة

الممنوحة للشركاء، نتائجهم المحاسبية، حصتهم في السوق، اتجاهاتهم الإبداعية، اكتسابهم للكفاءات.

من الممكن تركيز الاهتمام على نتائج هدف التحالف بمعنى التركيز على المشروع، النشاط أو المعاملات التجارية. فإذا كان التحالف مثلاً مشروع مقام في بلد أجنبي فإن المعيار الذي يمكن أن يتعلق بتحقيق أو عدم تحقيق أهداف نشاط الشركاء فهو محدد بتاريخ أو مدة زمنية معطاة، النتائج الاقتصادية للمؤسسة الجديدة...

يمكننا أن نهتم بدقة جودة (أو أداء) العلاقة بين الشركاء وبيئتها (بيئة العلاقة) بمعنى الاهتمام بطريقة الفاعلين في عيشتهم وفي تقويمهم أو توقعهم لعلاقتهم في التحالف وإبداء رأيهم في شركائهم. والمقصود إذن وصف العلاقة انطلاقاً من السلوكيات الملاحظة (مثلاً: تكرار الصراعات، القدرة أو عدم القدرة على اتخاذ القرارات المشتركة). أو نهتم بدقة بقياس أحاسيس الفاعلين في كل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية Justice Organisationnelle، ولاء الشريك، قوة تأقلم الشريك، صراع العلاقة (مايسبب نزاعاً في العلاقة)، علاقات السلطة، حلم وصبر الشريك، كثافة الثقة الجماعية.

بعض المؤشرات يمكننا وصفها بأنها مركبة (متعددة العناصر) تتعلق بجملته الثلاثة عناصر السابقة المكونة لأداء التحالفات، إذن تتموضع في مختلف مقاطع المجال المحصور بثلاثة أضلاع التي تربط العناصر الثلاثة. فمثلاً حينما نهتم بدرجة تحقيق أهداف الشركاء سواء كانت جماعية أو خاصة، أساسية أو ثانوية، فإننا نتموضع بالأحرى على الضلع " أداء الشركاء- أداء هدف التحالف".

يحافظ أداء التحالف أيضاً على العلاقات مع الديناميكية، المدة، ونتيجة التحالف التي تشكل مؤشرات أخرى للحكم على درجة نجاح التحالف، لهذا الاستعمال المنفرد لهذه المؤشرات خطير لأنه يقود إلى تفسيرات خاطئة. مثلاً بعض الشركاء يتوقفون عن تحالفهم ليس لأنهم يتوقعون فشل هذا التحالف ولكن لأن الأهداف الأساسية للعملية قد تحققت (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2009, p. 426)

تحافظ مختلف مؤشرات أداء التحالف على العلاقات، لكن هناك عوامل أخرى تؤثر على هذا الأداء والمتعلقة بـ (Blanchot, Guillozo, & krauss, 2008, p. 3) : ظروف

الاتفاق Contexte De L'accord، مصلحة الشركاء، خصائص التحالف، وقيادة التحالف
Pilotage De L'alliance.

5. مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر في ظل التعاون مع المؤسسات الأخرى:
حددت الصناعة الصيدلانية في الجزائر لنفسها هدف تحسين آلياتها من أجل جذب الاستثمار المحلي والأجنبي بهدف ضمان تغطية السوق من الإنتاج المحلي، فقد قدرت عدد المشاريع المسجلة حسب الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار للفترة 2002-2012 في مجال الصناعة الصيدلانية بـ 130 مشروعاً. ومن أهم مشاريع العمل أو التعاون بين عامي 2009 و2010 في قطاع الصناعات الدوائية حسب البلد ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 02: مشاريع التعاون في الجزائر بين 2009 و2010 في القطاع الصيدلاني

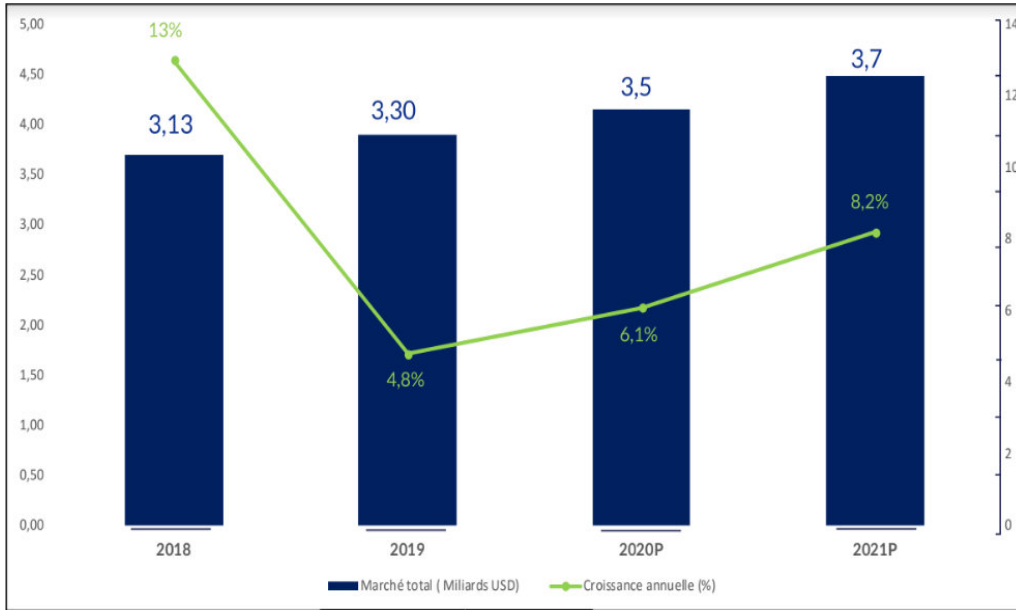
مضمون التعاون	قطبي التعاون
دعوة الدول المغاربية لإجراء الشراء المشترك للأدوية في الأسواق العالمية نظراً لارتفاع الطلب على الأدوية في المغرب العربي، من أجل خفض الأسعار في المنطقة. إنشاء مجموعات عمل مشتركة بين الصيدلية المركزية للمستشفيات الجزائرية ونظيرتها التونسية وتنظيم دورات للخبراء في مجال الصيدليات والمستشفيات من أجل تعزيز ديناميكية التعاون الصحة والأدوية بين البلدين.	التعاون الجزائري التونسي
تعزيز وتدعيم الشراكة بين الطرفين لإنتاج الأدوية الجينية لمكافحة السرطان والأمراض المزمنة وتكثيف التعاون ونقل التكنولوجيا وتحديد احتياجات سوق الدواء في الجزائر.	التعاون الجزائري الأمريكي
درس المجلس الوطني للاستثمار CNI اثني عشر مشروع استثمار التقى وقد مكون من 14 شركات فرنسية للمعدات والخدمات لصناعة الأدوية بشركات الأدوية الكبرى الجزائرية. الهدف من ذلك هو تسهيل التبادلات بين الطرفين من أجل تنفيذ مشاريع شراكة ملموسة في مجال الصناعات الدوائية. قامت صيدال و Sanofi-Aventis باحياء فرعها المشترك، Winthrop Pharma Sidal (WPS)، لإعادة تنشيط الانتاج الجيني.	التعاون الجزائري الفرنسي
توقيع عقد دراسة لتحديث وتوسيع طاقة المجموعة صيدال مع شركة أبحاث إيطالية (CTP System).	التعاون الجزائري الإيطالي
الاتفاق بين صيدال والمركز العلمي الكوبي الممثل في Heber Biotec, Cimab، ويتعلق هذا الاتفاق بنقل Vacunas Finlay, Cenpalar Et L'entreprise Dalmer، ويتعلق هذا الاتفاق بنقل	التعاون الجزائري الكوبي

<p>تكنولوجيا تصنيع المنتجات الصيدلانية البيولوجية بما في ذلك اللقاحات والمساعدة على تصميم وحدات جديدة من الأدوية، كما تمت مناقشة التعاون في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الحيوية.</p> <p>– الاتفاق بين صيدال و Quimefa حول الإنتاج وتسويق الأدوية الجينية والتبادلات التجارية. وينص أيضا على التعاون في مجالات إنتاج وسائل منع الحمل عن طريق الفم ومشتقات الدم.</p> <p>– الاتفاق على البروتوكول شراء / بيع بين صيدال و Medicuba التي تفكر في طرح التشكيلة الدوائية لصيدال في الأسواق الكويتية.</p> <p>– اتفاق لإنشاء حيوانات مخبرية Animalerie De Laboratoire لمراقبة جميع اللقاحات.</p> <p>– من أجل تنسيق أساليب الرقابة جدد الجانبان اتفقا على الشراكة بين المختبر الوطني للرقابة على المنتجات الدوائية Le Laboratoire National De Contrôle Des Produits Pharmaceutiques (LNCPP) و Cecomed الكويتي.</p>	
<p>مصنع جديد في المدينة الجديدة سيدي عبد الله لإنتاج الأدوية الجينية في علاج الأمراض الخطيرة بما فيها السرطان</p>	<p>التعاون الجزائري الأردني</p>

المصدر: (Direction Générale de l'Intelligence Economique, 2011, pp. 27-29) بتصريف

لقد غطى الإنتاج الصيدلاني حسب وزارة الصحة أكثر من 50٪ من احتياجات السكان من الدواء في عام 2019، كما عرفت السوق الصيدلانية بالجزائر حسب معطيات IQVA، نموا طفيفا بلغ 3,13 مليار دولار أمريكي سنة 2018 إلى 3,30 مليار دولارا أمريكيا في 2019 بمعدل نمو سنوي قدره 4,8%. هذا النمو الضعيف راجع أساسا للظرف الاقتصادي غير المستقر الذي عرفته الجزائر في 2019. وسيعرف معدل النمو تزايدا سنة 2023 يصل إلى 8,3%. (أنظر الشكل رقم 04)

الشكل 04: أفاق سوق الصناعة الصيدلانية بالجزائر



المصدر: (Biopharm, 2019 , p. 14)

تتعدد الصيغ التي يمكن أن تختار بينها الإدارة عندما تتجه لتبني إستراتيجية التحالف من بينها التحالف في المجال المالي، في المجال التسويقي، في المجال التكنولوجي ونجد أيضا حسب B. Garrette Et P. Dussauge 1995: المشروع المشترك Joint- Venture، التعاقد من الباطن Sourcing. (مرقاش و خلوف ، 2010 ، صفحة 5) وهو ما سيعتمده هذا البحث في تصنيف مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر:

النوع الأول: المشروع المشترك Joint- Venture: يتمثل المشروع المشترك في مشاركة بين طرفين أو أكثر غالبا ما يكون أحدهما محليا والآخر أجنبيا في تكوين مؤسسة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة. يتحمل الطرفان بنسبة معينة تكلفة الموارد اللازمة وإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذا تطوير منتجات جديدة، ويرى بذلك فرصة سريعة وأقل تكلفة للتنافس العالمي. وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر معه، كما يشارك الشريك الأجنبي في الإدارة ومراقبة المشروع. وتتمثل تلك المشاريع في:

– Contrat SAIDAL – SOMEDIAL , PFIZER – SAIDAL MANUFACTURING (PSM), SANOFI – AVENTIS PHARMA SAIDAL (S-APS, JORAC PHARMACEUTICAL – SAIDAL

– تبعا لمختلف المراحل التفاوضية المجراة بداية من 2017 مع الشرك Novonordisk تم الامضاء على اتفاق بين الطرفين في 18 جويلية 2019 حول انشاء مؤسسة مختلطة Soidal- Novo Nordisk من أجل انتاج الانسولين.

– SANOFI PASTEUR (مشروع اللقاحات): أكتوبر 2019، وهو انطلاق مفاوضات حول مشروع شراكة بين صيدال والمخبر الجزائري باستور من أجل انشاء وحدة انتاج اللقاح. والجدولين المواليين يوضحان أهم المشاريع المشتركة والشراكات التي قام بها مجمع صيدال

الجدول 03 : أشكال Joint-Venture لمجمع صيدال

الشراكة	تاريخ الانشاء	الرأسمال الاجتماعي	حصة صيدال
WPS	1999	426 200	30%
PSM	1998	912 000	30%
TAPHCO	1999	1 083 484	44.51%
Soidal North Africa (SNA)	2012	150 000	49%

المصدر: (Soidal, 2019 , p. 28)

الجدول 04 : شراكات أخرى لمجمع صيدال

الشراكة	تاريخ الانشاء	الرأسمال الاجتماعي	حصة صيدال
NOVER	2000	288 000	4.40%
Algerie Clearing	2000	240 000	2.34%
ACDIMA	1999	90 000 مليارديناركويتي	0.43%
GRP Algerie Corporate Universities	2016	14 000	7.14%

المصدر: (Soidal, 2019 , p. 29)

– أما Biopharm فقد اختار عددا من المختبرات المعروفة عالمياً ومنها:

Merck , Ferrer , Lilly , Cipla , Ipsen Pharma , Bayer , Astra Zeneca , Théa....Sanofi , Pierre Fabre , Novartis , Sharp&Dohme

النوع الثاني: التعاقد من الباطن Sourcing: وهنا تتعاقد المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب) بحيث تورد المؤسسة (ب) للمؤسسة (أ) مكونات سلعية تحتاجها، وغالبا ما تباع السلعة النهائية ليس باسم صانع المكونات بل باسم وعلامة المؤسسة المستخدمة التي اشترت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن كما هو الحال بالنسبة لـ : (صدوقي، 2016، صفحة 139)

- عقد مجمع صيدال في 2009 عدة اتفاقيات مع : GENERIC LAB , SANOFI-AVENTIS , SOLUPHARM, DAR EL DAWA, UNILAB, AGD
- وفي إطار البحث عن شركاء جدد قام المجمع بإمضاء اتفاقيات تعاون مع مؤسسات صيدلانية كوية مثل: HEBER BIOTIC S.A, CIMAB S.A, VACUNASFINLAY S.A, CENPALAB, DALMER S.A من أجل نقل التكنولوجيا والتعاون في مجال البحث والتطوير.
- تقوم PRODIPHAL بتصنيع ومراقبة المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري لفائدة: Novartis Pharma Health, Novartis Consumer Health, Jihson & Johnson, Bayer Health Care, Les Laboratoires Servier, Menarini, Ipsen, Sanofi, Dar Al- Dawa, Abdi Ibrahim
- تقوم LGPA بتصنيع الأدوية الجينية من خلال الشراكة مع المؤسسات الدولية : ROCHE, JCD,RECORDATI, FERRING PHARMACEUTICAL,ELDER, ABBOTT , ELAIAPHARM, GUERBET, TRENKA, LABORATORIES MAYLOY SPINDLER.
- يتمثل التعاون بالنسبة للمختبر LABORATOIRE SPIC في امتلاكه لترخيص صنع منتجات أجنبية لصالح مختبرات ASEPTA MONACO بالنسبة للتشكيلة AKILEÏNE. وحسب العروض المقدمة للمختبر فإنه لم يعقد شراكة أخرى مع مؤسسات أجنبية أخرى وذلك راجع إلى أن هذه المؤسسات تبحث عن تسويق وتوزيع منتجاتها في السوق المحلي في حين يبحث المختبر عن التصنيع وليس التسويق.

6. خاتمة:

ترغب المؤسسات من مختلف القطاعات في تحقيق النمو في أنشطتها والوصول إلى الحجم الحرج الذي يعطيها أفضلية تنافسية، لذلك نجدتها تسلك أكثر من اتجاه في سبيل ذلك وأهم هذه الاتجاهات النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو المشترك. في ظل ما تم تبيانه في هذه الورقة تظهر أهمية تبني استراتيجية النمو المشترك والتي يمكن أن تأخذ شكل التحالف التعاوني Alliance Coopérative، مع الإشارة إلى استراتيجية النمو الخارجي ممثلة في الاندماج-الاستحواذ Fusion-Acquisition. وقد تم الوقوف على مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية:

التعاون هو عامل للتقليل من عدم التأكد. ويمكن أن يأخذ التعاون بين مؤسستين شكلين: التحالفات إذا كانت المؤسسات متنافسة، الشراكة إذا كانت المؤسسات غير متنافسة. تشكل التحالفات رافعة لتنافسية المؤسسات من حيث التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت. مادام التحالف عقد يبني بين مؤسستين مختلفتين وطنيتين أو دوليتين وجب التركيز ليس فقط على الأبعاد المباشرة له: الاستراتيجية، الوظيفية، التقنية، بل التركيز أيضا على البعد الثقافي في ذلك لأن المؤسسات تكون أمام حتمية إدارة الاختلافات الثقافية الناجمة عن ذلك. من الأفضل المزج بين عدة مؤشرات للحكم على درجة نجاح التحالف: أداء الشركاء (القيمة الممنوحة للشركاء، نتائجهم المحاسبية، حصتهم في السوق، اتجاهاتهم الإبداعية، اكتسابهم للكفاءات)، أداء هدف التحالف (تاريخ أو مدة زمنية معطاة، النتائج الاقتصادية للمؤسسة الجديدة...)، أداء بيئة العلاقة (وصف العلاقة انطلاقا من السلوكيات الملاحظة مثلا: تكرار الصراعات، القدرة أو عدم القدرة على اتخاذ القرارات المشتركة، العدالة التنظيمية، ولاء الشركاء، قوة تأقلم الشركاء...). لكن هناك عوامل أخرى تؤثر على هذا الأداء والمتعلقة ب: ظروف الاتفاق، مصلحة الشركاء، خصائص التحالف، وقيادة التحالف. تعرف السوق الجزائرية في القطاع الصيدلاني نموا لا بأس به بسبب تشجيعها على تبني مختلف أشكال التعاون من تحالفات وشراكات استراتيجية.

منذ سنة 1998 أصبح مجمع صيدال مطالب باختيار إستراتيجية النمو المشترك التي تستدعي البحث عن استغلال مؤهلات خارجية للتوسع كالتحالفات التي تتيح تسيير إستراتيجية ارتباطيه وتعاونية مع مؤسسات أخرى منافسة.

تعتمد مؤسسات القطاع الصيدلاني محل الدراسة على نوعين من التحالفات، يتمثل الشكل الأول في Joint-Venture أو ما يسمى بمشاركة المخاطر، من اهم المؤسسات التي تتبنى هذا الشكل مجمع صيدال، وبيوفارم. ويتمثل الشكل الثاني في التعاقد من الباطن:

Saidal, PRODIPHAL, LGPA, LABORATOIRE SPIC

بالنسبة للاقتراحات التي يمكن تقديمها لهذه المؤسسات هو أن لا تعتمد في خياراتها الإستراتيجية على المؤسسات الأجنبية فقط سواء تبنت استراتيجية النمو المشترك أو النمو الخارجي بالرغم من كل المزايا الناجمة عن ذلك بما فيها التطور والخبرة التي تملكها المؤسسات الأجنبية في القطاع الصيدلاني خاصة مجال البحث والتطوير. وأن تتوجه في هذا النوع من الاستراتيجيات إلى الشراكة مع المؤسسات المحلية التي تحتاج بدورها للخبرة في هذا المجال.

7. قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية :

— بن عزة م، أ. (2005) (2)، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 48-31 pp.

— سواكري م، (2011). الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط " 2 نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، في ج. ورقلة، النمو المشترك la croissance conjointe للمؤسسات الجزائرية: ضرورة أم اختيار. (pp. 37-25 الجزائر).

— صدوقي ع، (2016). إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم. قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر.

— مرقاش, س., و.و. خلوف, ز. (2010). الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية. المركز الجامعي خميس مليانة-الجزائر.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية :

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & fréry,. (2011). stratégie (éd. 9). france: pearson education france.
- Détrie , J. P. (2005). Politique Générale De L'entreprise (éd. 4). Paris: Dunod.
- Cheriet, F. (2006). Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurjura en Algérie. Thèse de master of science du institut agronomique méditerranéen de Montpellier, CIHEAM n°79.
- Gsouma, F. (2007). Les déterminants des alliances nord-Sud :cas du secteur des industries électriques, électroniques et l'électroménager en tunisie. Revue Française de Gestion, 2(224), pp. 123-129.
- Barmeyer., C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. Management et avenir, 2(22), pp. 109-131.
- Bchini, B. (2005). Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance. Revue Française de Gestion, 3 (213), pp. 93-103.
- Ben fadhel, A. (2012). La culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions. Revue francophone de gestion, pp. 1-15.
- Trabelsi, K. (2008). Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management. AIMS « Association Internationale De Management Stratégique », pp. 1-27.

- Le Roy, F. (2003). Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées ». revue française de gestion, 29(143), pp. 145-158.
- Ganassali, s., & Puthod, D. (s.d.). l'alliance une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME.
- Blanchot, F., Guillozo, R., & krauss, G. (2008). 2ème conférence internationale sur le temps. Rupture et finitude des alliances stratégiques. brest.
- Jaouen, A. (2004). Les alliances stratégiques entre TPE : éclairages. 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 11(4), pp. 162- 172.
- Davel, E., Dupuis, J. P., & Chanlat, J. F. (2009). gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées,. pp. 421-453 . Récupéré sur <https://basepub.dauphine.fr>
- Biopharm. (2019). Rapport annuelle Biopharm.
- Direction Générale de l'Intelligence Economique. (2011). des Etudes et de la Prospective. Rapport sectoriel N°1, Ministère de l'Industrie, de la Petit et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, l'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie.
- Sidal. (2019). Rapport Annuelle.