

التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-

الأستاذة: هاني نوال
جامعة محمد خيضر- بسكرة-

ملخص:

نتيجة التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة برزت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات كشكل من أشكال التعاون وكبديل عن المنافسة، وتتحصر الدوافع الأساسية لتبني هذه الإستراتيجية في ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير، توفير الاحتياجات من الموارد والمهارات، تقليل تكاليف الصفقة، تقليل حالة عدم اليقين واختراق الأسواق الأجنبية.

تستخدم التحالفات الإستراتيجية من أجل كسب ميزات تنافسية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون، نتيجة تكاثف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف، وكذا رفع تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية، إضافة إلى أنها تؤثر على نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة من خلال زيادة درجة التركيز.

ويعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية من بين المؤسسات الصناعية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لإستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة المفروضة عليه وتنويع تشكيلة منتجاته، ورفع كفاءته وتنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، الشراكة، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، مجمع صيدال.

Résumé:

En conséquence des changements mondiaux et de l'augmentation de la concurrence, il apparut des alliances stratégiques entre les sociétés comme forme de coopération qui remplace la concurrence. Les causes de cette stratégie peuvent se résumer dans l'apparition et la croissance du phénomène de la mondialisation, l'augmentation des frais de la technologie, de la recharge et du développement, la disponibilité des ressources et des compétences, la diminution des frais du marché, la diminution de la situation d'invisibilité et la pénétration dans les marchés étrangers.

Les alliances stratégiques sont utilisés pour acquérir des caractères compétitifs à travers la création d'une valeur ajoutés plus importante au producteur coopérateur, en conséquences de l'union des efforts, des expériences et des ressources de l'alliance, ainsi l'augmentation de la compétitivité de la société à travers l'influence sur les frais bénéfiques, la productivité et la part au marché, cela aussi sur la forme de la concurrence dans le marché et l'infrastructure de l'industrie à travers l'augmentation du degré de concentration.

Le groupe Sidal de l'industrie des médicaments et considéré l'une des sociétés industrielle qui a réussi à s'intégrer dans le système de changements et de développements mondiaux. Cela est dû à l'adaptation de la stratégie des coopérations avec les plus grandes laboratoires et les plus connus mondialement, et qui s'est diversifiée entre le partenariat mixte et les alliances complémentaires, cela pour faire face à la grande concurrence. Donc il doit diversifier sa gamme de produits, augmenter sa compétitivité sur le plan local, régional et mondial.

Mots clés: les alliances stratégiques, le partenariat, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, la concurrence, le groupe Sidal.

مقدمة:

نشهد في الوقت الحالي مرحلة تحول جذرية تعرف بالعولمة حيث تكاد تتماثل فيها التكنولوجيات المستعملة، والحوافز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية تتراجع، وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا. في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد المؤسسات الحديثة تعتمد على الأفراد بقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وهذا راجع إلى حدة المنافسة التي قد تؤدي إلى خروجها من السوق.

ونتيجة لهذه التغيرات أصبح بقاء المؤسسة، استمرارها وتفوقها يتوقف على عوامل خاصة بها، كما يتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسة وضع إستراتيجيات تسمح بتحليل الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرض عليها. كما أن اختيار إحدى الاستراتيجيات يتوقف على إمكانيات وتصورات المؤسسة، فقد تتولى المؤسسات تطبيق إستراتيجيتها بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة من خلال تحسين مستوى الإنتاج، أو من خلال إستراتيجية شراء أو دمج المنافسين الصغار معها قصد امتلاك قدرة على مواجهة منافسين آخرين أقوى.

إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء، ساهمت في الحد من هذا الشكل من أشكال التوسع، هذا الواقع أوجد شكلا آخر من أشكال التعاون، يتمثل في إبرام تحالفات استراتيجية مع أطراف منافسة للمؤسسة.

إن التحالف الإستراتيجي يعتبر اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعدد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل مؤسسات صناعة الأدوية.

وبناء على ما سبق أصبحت المؤسسات تعتمد على التحالف الإستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

و في هذا السياق نسعى من خلال مداخلتنا هذه عرض تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية؟

من خلال تعرضنا للنقاط الرئيسية التالية:

- المنافسة والميزة التنافسية الصناعية.

- التحالفات الإستراتيجية.

- دراسة حالة مجمع صيدال.

زرة التنافسية

أولاً: مفاهيم حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

(1) **تعريف المنافسة:** لقد تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فهناك من يرى بأنها " هي حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات مماثلة أو متقاربة في نفس السوق *"

كما تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع،... الخ"²

(2) **تعريف التنافسية:** يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

1- **تنافسية المؤسسة:** تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية."³

2- **تنافسية القطاع:** تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية."

3- **تنافسية الدولة:** تعرف على أنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل"⁴

3) تعريف الميزة التنافسية: حسب Porter " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة ⁵ وتعرف كذلك بأنها " الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما، والتي تعطي بعض التفوق على المنافسين " ⁶.

ثانياً: تحليل المنافسة على مستوى القطاع

1) نموذج الاقتصاد الصناعي

1- مفهوم الاقتصاد الصناعي : يعرف بأنه "ذلك العلم الذي يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية الحكومية المناسبة إزاء ذلك" ⁷

فالإقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بتحليل هيكل الصناعة، وسلوك المؤسسات العاملة في ذلك القطاع من حيث اختيارها لأفضل الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أحسن أداء، وهذا في ظل تدخل الدولة.

2- نموذج "SCP" الاقتصاد الصناعي: بالإضافة إلى العناصر الثلاثة هيكل - سلوك - أداء، هناك عامل آخر يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة، والتي تعد الدعامة الرئيسية لهذا النموذج.

أ- الظروف الأساسية للصناعة: وهي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة. ⁸

ب- هيكل الصناعة: ويعبر عنه الإقتصادي "Bain" بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة" ⁹، ويتحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز داخل السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.

ج- سلوك المنشآت: يقصد بسلوك المنشآت مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق. ¹⁰

د- الأداء: يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها، ¹¹ ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل

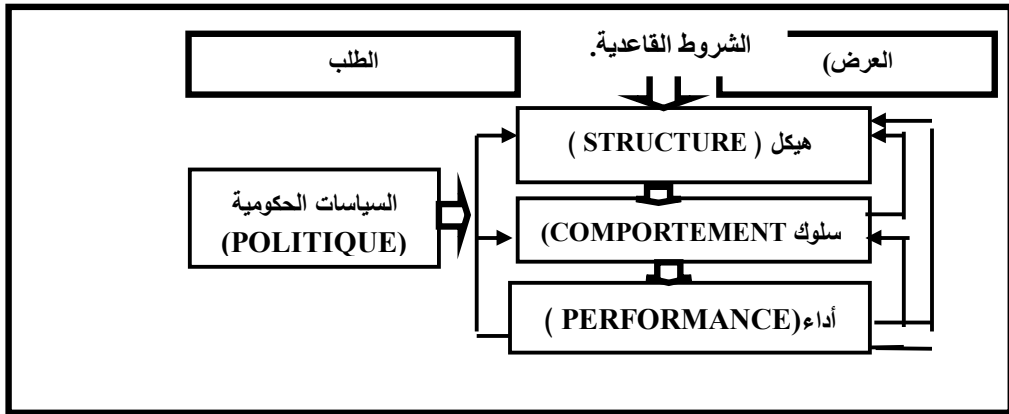
المحلل ويمكن استخدام مؤشري الربحية والكفاءة كمؤشرين لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة.¹²

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية، السياسات الاقتصادية... الخ) .

ويقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي على العلاقة بين هيكل السوق والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال، وأثرهما على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة، وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.S.Masson) في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخرا بواسطة تلميذه بين (J.S.Bain) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلا تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق.¹³

والشكل التالي يوضح منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

الشكل رقم 01: نموذج "هيكل- سلوك- أداء".



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

W Dennis Carlton, Jeffrey M perloff, **Economie industrielle**, 2^{me} édition, Groupe De Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P 03

2) تحليل هيكل القطاع وفق نموذج "Porter"

1- المنافسة في القطاع : تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تتصارع داخل القطاع، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة على شدة المنافسة نجد: درجة التركيز ، معدل نمو الصناعة، الطاقة الإنتاجية، التكاليف الثابتة، حواجز الخروج.¹⁴

2- الداخلون المحتملون: يعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة وتتمثل في: اقتصاديات الحجم، المزايا المطلقة للتكاليف، تمييز المنتجات، الإحتياجات في رأس المال... الخ.¹⁵ **3-المنتجات البديلة:** يمكن لبدائل من المنتجات لمؤسسات من خارج القطاع أن تحل محل منتجات المؤسسات القائمة، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة.¹⁶

4-القوة التفاوضية للموردين: بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا على تنافسية القطاع، وذلك من خلال: عندما يسيطر على موارد التوريد عدد محدود من المنشآت، عندما تكون منتجات المورد متميزة، أو التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة.¹⁷ **5-القوة التفاوضية للزبائن:** تتوقف قدرتهم في التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل، نذكر من بينها: كلما زادت المعرفة المتاحة لدى المشتريين بالموردين أسعارهم وتكاليفهم، نمطية منتجات القطاع، عندما يكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين.¹⁸

تتمثل القوى التي جسدها "Porter" في الشكل التالي:

ثالثا: المنافسة العالمية

1) تعريف المنافسة العالمية: تعرف على أنها "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمرکز في أسواق المؤسسات الوطنية".¹⁹

وهناك من يرى بأن المنافسة العالمية تركز على الكفاءة، حيث تعتبر امتدادا أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسكة بالكفاءة، والتي لها أربعة أبعاد هي: الكفاءة التخصيصية، كفاءة الحجم، الكفاءة الحركية، الكفاءة التقنية، الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم .

(2) أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية: يوفر تعدد الأسواق العالمية فرصا كبيرة للمؤسسات لتمارس أعمالها خارج حدودها المحلية، ومن بين الأسباب التي تدفعها لدخول هذه الأسواق نذكر:²⁰

1- زيادة المبيعات والأرباح: إذا كانت المؤسسة ناجحة محليا، فإن التوسع نحو الأسواق العالمية يزيد من ربحيتها؛

2- الحصول على حصة في السوق العالمي: من خلال دخول الأسواق العالمية تتعلم المؤسسة المزيد من الخبرة من منافسيها، والوسائل التي يستخدمونها للحصول على حصة سوقية في الأسواق العالمية؛

3- استقرار تقلبات السوق: من خلال العمل في الأسواق العالمية لا تصبح المؤسسة أسيرة التغيرات الاقتصادية، تغير أذواق المستهلكين ومتطلبات الاقتصاد المحلي؛

4- الاستفادة من فائض الإنتاج الزائد: يمكن أن يؤدي توسع المؤسسة إلى زيادة الإنتاج والتصدير، وأن يستمر هذا التقدم نحو الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف إلى فتح فروع للمؤسسة في بعض الأسواق العالمية، وتعزيز مكانتها التنافسية؛

5- تخفيف الاعتماد على الأسواق المحلية: من خلال التوسع في الأسواق العالمية تقلل المؤسسة من اعتمادها على الزبائن في السوق المحلي؛

6- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة: يؤدي العمل في الأسواق العالمية إلى زيادة التصدير والتعرف على التقنيات والأساليب والاستثمارات الجديدة، هذا ما يمكن المؤسسة من تعزيز القدرة التنافسية الخاصة بها.

(3) طرق دخول الأسواق العالمية: تواجه المؤسسة عدة طرق لدخول الأسواق العالمية تتمثل في:

1- التصدير: يتمثل في جميع الأنشطة اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لتسويق منتجاتها خارج السوق المحلي²¹، وبعد الطريقة الأبسط لدخول الأسواق الأجنبية، حيث يجنب المؤسسة تكاليف إقامة عمليات التصنيع في البلد المضيف، كذلك قد تكون هذه العملية متوافقة مع تحقيق اقتصاديات التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة.²²

تتم عملية التصدير بطريقتين: التصدير المباشر، التصدير غير المباشر.

2 - **الاتفاقيات التعااقية:** عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، حق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف المؤسسة الدولية²³،

ولهذه الطريقة أشكال تتمثل في: عقود التراخيص، عقود تسليم المفتاح، عقود التصنيع وعقود الإدارة.

3- إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى صنفين: الاستثمار المشترك، الاستثمار المملوك بالكامل للمؤسسة الدولية.

4- التحالفات الإستراتيجية: تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي، التي تسعى لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة، في بيئة ديناميكية تنافسية، لاستيعاب تغيرات بيئية، تتمثل في فرص وتحديات، عن طريق تكوين علاقة تكاملية تبادلية بين مؤسستين أو أكثر.²⁴

التحالفات الإستراتيجية

أولاً: مفهوم التحالف الإستراتيجي، والنظريات المفسرة له.

(1) **تعريف التحالف الإستراتيجي:** تعقد المؤسسات الصناعية عقوداً وصفقات يعبر عنها بالتحالف الإستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، حيث هناك من يرى بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق".²⁵

ويعرف كذلك بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".²⁶

كذلك هو عبارة عن "مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية، ومنشأة أخرى في دولة مضيضة".²⁷

من التعاريف السابقة نستنتج بأن التحالف الإستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قراراً إرادياً يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل.

(2) **دوافع التحالفات الإستراتيجية :** هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز إستراتيجية التحالف تتمثل في:

- 1- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي أدت إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطوير استراتيجياتها، من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية؛
- 2- الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية؛²⁸
- 3- التطور التكنولوجي ؛
- 4- التقليل من تكاليف الصفقة؛
- 5- البحث عن التعاون، حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، وهذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة؛
- 6- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة (صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة)، فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب، أو التكيف ومواكبة البيئة، نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الإستراتيجية، حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات، بمعنى آخر إن تنمية الكفاءة أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الإستراتيجية.

(2) النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي:

- 1- **نظرية الألعاب:** إن نتائج السياسات الإستراتيجية للمؤسسات المرتبطة بتعاون مع بقية منافسيها في البيئة أدى بكثير من الباحثين إلى الاستعانة بمرجعية نظرية الألعاب، التي تتناول البحث عن ترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.²⁹
- انطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف Gugler درجتين من الألعاب:³⁰
 - أ- **الألعاب غير التعاونية:** وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين متعارضة كلياً أو جزئياً، ومثاله لعبة "مأزق السجين" التي تبين إشكالية الألعاب ذات القيمة غير الصفرية. نتائج أبحاث Gugler أوضحت أن التعاون يكون ممكناً عند توفر بعض الشروط، رغم كونها ليست متطلبات ضرورية كافية لإتباع سلوكيات تعاونية:
 - الأعمال بين اللاعبين تتكرر عدد غير متناهي من المرات؛
 - إعطاء اللاعبين أهمية كبيرة للمستقبل أكثر منها للحاضر؛
 - الأعمال البينية تتميز بالتبادل.

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن الألعاب غير التعاونية مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاقيات والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.

ب- الألعاب التعاونية: يكون الاتصال بين اللاعبين مثاليا، والاتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، وهو نوع من اللعب يحاولون من خلاله التعاون، إذا كان يمنحهم فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يحصلون عليها انفراديا، لكن يجب الاتفاق حول تقاسم الفائدة مستقبلا.

اقترح Gugler صنف جديد من الألعاب يتمثل في الألعاب التعاونية التامة، نتيجة انتقاده لتبسيط العلاقات المبرمة سواء "التعاونية أو غير التعاونية"، وفيها يرى أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب توفير وتحقيق عدة شروط هي:

- وتيرة عالية للمخاطرة والتهديدات المشتركة؛

- تغطية وتلبية الحاجات المشتركة؛

- الثقة والتبادل المشترك.

2 -نظرية تكلفة الصفقات : بمبادرة من Ronald Coase وبتطوير وإضافة من

Oliver Eaton Williamson برزت هذه النظرية الاقتصادية التي تهدف إلى تنظيم التبادلات الاقتصادية، تعتبر فيها المؤسسات كشكل بديل لتنظيم الصفقات، وفيها يلجأ المتعاملون للمؤسسات عندما يقررون عدم التوجه مباشرة للسوق، معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.

يعتبر Williamson التحالفات الإستراتيجية كشكل هجين لمنح الموارد، وبديل عن السوق والمؤسسة، كونه "شكل وسيط للتنظيم" في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضاً لسيادة جو عدم التأكد الذي يفقد السوق الفاعلية وعدم الأهمية والجدوى.

أسباب عدم التأكد تعود إلى نقص الرشد والعقلانية المحدودة، وكذلك إلى السلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، ويتزامن وتوفر هذين السلوكيين معا مع وجود أصول وممتلكات نوعية ذات خصائص هامة، تزداد تكلفة الصفقات في الارتفاع، الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة.³¹

ويجب القول أن تكاليف انجاز الصفقة تختلف من مرحلة لأخرى، فقد ذكر بوعلام عليوات أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرامها وقسمها إلى.³²

أ- مرحلة التفاوض: تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل،...الخ.

ب- مرحلة صياغة العقد: تشمل تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات،...الخ.

ج- مرحلة تنفيذ العقد: تشمل تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات،...الخ. انطلاقا مما ذكرنا يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام تحالفات لتخفيض تلك التكاليف، حيث تعتبر الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطى بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية، وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، وهذا ما يتطلب استثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات التحالف الإستراتيجي، لكن يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقة بدقة، نظرا لوجود صعوبة في ضبطها، لأنها تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، وصعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى؛
- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين، مع هدف تخفيض التكاليف، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع ساكن وحرَج، فقد تختار اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعا مشتركا في حالة أخرى، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف، كونها تبحث عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه، وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.³³

3- نظرية الوكالة: ذكر Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.³⁴

وتعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين.³⁵

وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساسا للالتحام والترابط، الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الإستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق، أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الإستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.³⁶

ثانيا: أنواع التحالفات الإستراتيجية

(1) أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة:

1- التحالفات المتكاملة: يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Roussel-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda.³⁷

2- تحالفات التكامل المشترك: تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج³⁸، هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هاته المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.

3- تحالفات شبه التركيز: تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، ويطرح في السوق بشكل مشترك.³⁹

(2) أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:

1- الشراكات المختلطة: تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.⁴⁰

2- الشراكة العمودية: الشراكة العمودية تتم بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع مورد/زبون.

3- الاتفاقيات ما بين القطاعات: تعرف الاتفاقيات ما بين القطاعات على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها".⁴¹

ثالثاً: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

(1) تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق: ذكر جومس كاسرز أننا

اعتدنا عند الحديث عن المنافسة بين المؤسسات أن نتحدث عن موانع الدخول إلى الصناعة على أنها محدد مهم لنمط المنافسة، فإذا زالت هذه المحددات بفعل التحالفات الإستراتيجية فإن نمطا جديدا من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء. تقوم إستراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات الإستراتيجية وإدارتها بنجاح أمرا مكلفا يعتبر مانعا من موانع التعاون، وباختصار فإن المقصود هنا هو إتباع أي إستراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون، أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

1- إرباك تحالفات المنافسين القائمة

2- السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس: وذلك عن طريق شرائهم أو التحالف معهم مبكرا.

3- تغيير ظروف المنافس: عن طريق فرض ضغوط عليه تسبب له التشتت في التفكير والجهد.

(2)- تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية:

1- تأثيرها على المزايا المطلقة: والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص وعمالة متخصصة.

2- تأثيرها على المزايا النسبية: والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الإستراتيجي بدرجات مختلفة.

3- تأثيرها على المزايا المتنافسة: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

- توفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)؛
- توفير موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).
- وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف الإستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:⁴²
- خلق معدلات أداء جيدة؛
- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم؛
- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق؛
- تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، ويقصد به ذلك الوقت الذي ينقضي بين التعرف على احتياجات السوق وتقديم المنتج له؛
- تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.

3) مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة

1- خفض التكاليف: تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة، ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك المناسب، ففي حالة الأبحاث والتكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، وتحقيق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به، مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع وغيرها.

2- زيادة الأرباح: يتيح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.⁴³

3- زيادة الحصة السوقية: تساهم التحالفات الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:⁴⁴

- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛
 - اتفاق مؤسستان تملك كل منهما علامة شهيرة على إنتاج منتج مشترك يحمل علامتهما؛
 - توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛
 - تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
 - منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛
- 4- تحسين مستوى الإنتاجية :** إن التحالفات الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى

الإنتاجية نتيجة:⁴⁵

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛
- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- تقاسم المعلومات؛
- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداؤه على الأهداف المحددة.

دراسة حالة مجمع صيدال

أولا تحليل نشاط المجمع الصناعي صيدال

1) تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال: قام مجمع صيدال في العشر سنوات الأخيرة بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية، وتتجلى أهم مظاهر تلك الاستفادة في زيادة كمية الإنتاج، حيث حقق نموا متزايدا من سنة لأخرى، إذ وصل حجم الإنتاج في سنة 2004 إلى 126 مليون وحدة وذلك كان نتيجة لقرار منع استيراد 128 من الأدوية الجنيسة المنتجة محليا سنة 2003، ثم عرف الإنتاج انخفاض في سنة 2005

بنسبة 8.39% مقارنة بسنة 2004، وكان سبب ذلك تراجع الحكومة في قرار الإلغاء السابق سنة 2005. ثم حقق المجمع نموا محسوسا بزيادة قدرها 5% و 10% لسنتي 2006 و 2007 على التوالي، وهذا راجع إلى استعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، بعد تجديد تجهيزات ووسائل الإنتاج حيث كلفت المجمع استثمارات ضخمة، وتحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج المتبعة على مستوى الوحدات الإنتاجية، والتغطية الجيدة لجميع خطوط الإنتاج المتواجدة في المجمع. ثم عرف الإنتاج انخفاض طفيف في سنة 2008 بنسبة 1.56%، وذلك راجع إلى حدة المنافسة في القطاع من طرف المنتجين الخواص والمستوردين، ويعود ذلك لاعتماد الدولة على الاستيراد من الدول الأجنبية لتغطية الطلب المتزايد على الأدوية، ثم زاد حجم الإنتاج في سنة 2009 حيث وصل إلى 139 مليون وحدة. (أنظر الجدول رقم 01)

(2) تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال: يتضح بأن كمية المبيعات لمجمع صيدال (أنظر الجدول رقم 02) تسجل تطورا ملحوظا، حيث نلاحظ هناك انخفاض في مبيعات المجمع سنة 2003، 2004، 2005، وهذا بسبب المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها، مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج، مما أثر سلبا على معدل المبيعات. ثم عرفت مبيعات المجمع بعد ذلك ارتفاعا ملحوظا، إذ بلغت نسبة نمو المبيعات أقصاها سنة 2008 بنسبة 6.32 % مقارنة بسنة 2007، وهذا بفضل الجهود المبذولة في إطار نشاط مراكز التوزيع في الوحدات الأساسية الوحدة التجارية للوسط مركز التوزيع بباتنة ومركز التوزيع بوهران، وملائمة منتجاته من حيث السعر، وتنويع منتجاته بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج بفعل مساهمة مركز البحث والتطوير من جهة والشراكة من جهة أخرى. إلا أننا نلاحظ هناك تراجع في المبيعات سنة 2009 بنسبة 5.32%، وهذا يعود إلى المنافسة الشديدة من قبل المستوردين والخواص، حيث أنهم يتعاملون مع مخابر عالمية منتجاتها ذات جودة عالية، وليونة طرق تعامل المنافسين مع تجار الجملة.

(3) تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال: ما يمكن استخلاصه من خلال الجدول (رقم 03)، أن رقم الأعمال الذي حققه مجمع صيدال في تطور إيجابي منذ سنة 2002، فقد بلغ معدل النمو السنوي لرقم الأعمال أقصاه سنة 2008 حوالي 25 % مقارنة بسنة 2007، إن هذا التطور في رقم الأعمال تم بفضل زيادة استثمار المجمع في منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، وبفضل الجهود التسويقية المطبقة تمكن المجمع من عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوية وبأسعار تنافسية، من حيث السعر والجودة.

والاختراق المتزايد لأسواق بعض الدول العربية والإفريقية، حيث يقوم مجمع صيدال بالتصدير نحو 15 بلد تتمثل في:⁴⁶

- عشرة بلدان إفريقية هي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، المالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر والنيجر؛
 - ثلاث بلدان عربية هي اليمن، العراق وليبيا؛
 - بلدين أوروبيين هما إيطاليا وألمانيا.
- لكن كان هناك انخفاض سنة 2009 بنسبة 1.85 % راجع إلى الانخفاض في كمية المبيعات لهذه السنة.

ثانياً: التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

1) أصول التحالفات الإستراتيجية وأهدافها

1- أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال: تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI* عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية

2- أهداف التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال: يهدف المجمع من خلال تبني إستراتيجية التحالف إلى:

- 1- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
- 2- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- 3- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والاستثمار في أسواق جديدة؛
- 4- إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
- 5- الحصول على مصادر التمويل؛
- 6- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛

7- تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛

3- أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية
يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم(01): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
- برنامج إعادة تأهيل جد قيم؛ - برنامج تحالف إستراتيجي جد مهم؛ - صورة جيدة لدى الحلفاء.	- التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل؛ - مشاريع مشتركة متأخرة؛ - عدم الحصول على مردودية التحالفات الإستراتيجية في الأجل القصير.

Source: **Stratégie a long terme 2002-2011**

2) مراحل إقامة مشروع التحالف الإستراتيجي داخل المجمع

- **مرحلة الاتصال:** هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.
- **مرحلة المفاوضات:** بعد اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.
- **مرحلة توقيع محضر الاتفاقية:** يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.
- **مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك:** في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع، وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين...الخ.
- **مرحلة القيد في السجل التجاري:** هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

- **مرحلة إقامة دراسات الجدوى:** هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.
- **مرحلة انطلاق إنجاز المشروع:** يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.
- **مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج:** تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

(3) أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

1- عقود الشراكة المختلطة

الجدول التالي يوضح مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

جدول رقم (02): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال
الوحدة:
10⁶ دج

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	القدرة الإنتاجية 10 ⁶ وحدة بيع	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer Saidal	PSM	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhône Poulenc Saidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
GPE Saidal	SOMEDIAL	980	27	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Novo Nordisk- Pierre Fapre-Saidal	Aldaph	2670	37	واد عيسى	الثلاثي الأول لسنة 2001
Dar El Ddawa – Saidal	Saidar	120	6	جسر قسنطينة	السداسي الرابع لسنة 2000
Acdima- Spimaco – JPM – Digromed Saidal	Taphco	1100	17	الروبية	السداسي الرابع لسنة 2001
Medacta-Saidal	Samed	192	3	شرشال	غير محدد
Abolmed-Saidal	—	-	-	المدية	غير محدد
Saidal- Solupharm Pharmaceutique	—	-	-	الطارف	غير محدد

Rapport de gestion 2004
Saidal: Synthèse active, 2000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

2- عقود التحالفات المتكاملة

يمكن توضيح هذه العقود في الجدول التالي:
جدول رقم(03): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar el Dawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram Pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدينة
Solapharm	2004	-	مركب المدينة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Les rapports de gestion 1999, 2004

كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(04): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Medi cuba (Cuba)	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم (Ayat Pharm(Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميبيكو (Meheco (Chine)	1998 2003	03 02	مركب المدينة
إيلي ليلي (Ellililly (USA)	1999	02	مركب المدينة
ألشيم (Allchim(Italie)	2003	01	-
بيوتشنيكا (Biotechnica (Tunisi)	2004	04	-
ميفا (Mepha (Suisse)	2004	02	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التسيير للسنوات 1999 – 2003 – 2004

ثالثا: تحليل أداء مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية

سنحاول هنا دراسة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها باستخدام مؤشر الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، حيث أن انطلاقة الإنتاج في إطار التحالفات الإستراتيجية كانت في أواخر سنة 1998، وبالتالي تعتبر سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل التحالف الإستراتيجي وبعده.

(1) قياس أداء مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية

1- مؤشر الربحية

جدول رقم (05): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998

الوحدة: دج

البيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال ³¹⁰	إجمالي الأصول	هامش الربح التشغيلي**	هامش الربح الصافي***	العائد على إجمالي الأصول****
1996	585220650	244566280	2960514	2753430498	0.20	0.08	0.21
1997	749148075	397460361	3650550	3125831815	0.20	0.11	0.24
1998	875493134	569006067	4499579	2908864673	0.19	0.13	0.30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996- Les rapports de gestion

1998)

من الجدول السابق نلاحظ أن هامش الربح التشغيلي شبه مستقر على طول الفترة، وهذا ناتج عن نسب الزيادة المتقاربة في كل من الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال، أما هامش الربح الصافي فقد عرف تطورا إيجابيا، يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، حيث ارتفعت بنسب أكبر مقارنة بنسب ارتفاع رقم الأعمال، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا.

أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فيعكس طاقة الاستثمار المستخدمة، فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.30 دينار من الأرباح سنة 1998، ويبقى هذا العائد ضعيفا هو الآخر.

2- مؤشر التكلفة: تعبر التكلفة عن كل ما له علاقة بالإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تعتبر مؤشر جيد عن التنافسية، لذا سنقوم بدراسة تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال العلاقة التالية: التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج/كمية الإنتاج.

جدول رقم (06): تطور التكاليف بمجمع صيدال خلال الفترة 1996 – 1998 الوحدة:

دج

البيانات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1996	2634242830	72090	36.54	-
1997	3014253221	83613	36.05	-0.013
1998	3439888246	100707	34.16	-0.052

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996- Les rapports de gestion

1998)

من الجدول السابق نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى زيادة كمية الإنتاج، حيث بلغت أدنى نسبة لها في سنة 1998 والمقدرة بنسبة 34.16%.

3- مؤشر الإنتاجية: نقوم بدراسة الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال من خلال العلاقة التالية: الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة/تكاليف الإنتاج، إنتاجية العمال = القيمة المضافة/عدد العمال على التوالي.

جدول رقم (07): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996- 1998 الوحدة 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1996	1764.823839	2634.242830	0.67	-	2510	0.7	-
1997	2073.680610	3014.253221	0.69	0.03	2471	0.84	0.2
1998	2243.997781	3439.888246	0.65	-0.06	2824	0.79	-0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1996- Les rapports de gestion

1998)

نلاحظ من الجدول السابق تناقص الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج قبل إبرام مجمع صيدال لعقود التحالف الإستراتيجي، نتيجة تزايد تكاليف الإنتاج خلال الفترة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فقد بلغت أدنى قيمة لها سنة 1996 والمقدرة بـ 0.7 دج/عامل، ثم عادت إلى الارتفاع سنة 1997 لتبلغ 0.84 دج/عامل، لتتخفض مجددا سنة 1999 لتبلغ 0.79 دج/عامل، وهذا راجع إلى ضعف الكفاءة والخبرة وعدم التحكم الجيد في التقنية.

4- **مؤشر الحصة السوقية:** في محاولة دراسة الحصة السوقية لمجمع صيدال تعذر علينا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن عند مقابلة بعض المسؤولين والأخذ بتصريحاتهم تبين لنا بأن حصة المجمع من السوق المحلي منخفضة قبل إبرامه لعقود التحالف الإستراتيجي، حيث كان يعاني من قلة جودة منتجاته وانخفاض تشكيلتها التي تؤدي به إلى عدم قدرته على تلبية الطلب المتزايد على الأدوية.

(2)- قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية

1- **مؤشر الربحية:** يمكن توضيح نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009 الوحدة: دج

المبيانات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب	الأرباح بعد الضرائب	رقم الأعمال 10 ³	إجمالي الأصول	هامش الربح التشغيلي	هامش الربح الصافي	العائد على إجمالي الأصول
1999	242991921	721774513	4630438	10440365457	0.05	0.16	0.02
2000	615559987	271109220	4139512	4347842779	0.15	0.07	0.14
2001	755465767	379810901	5190671	4597780926	0.15	0.07	0.16
2002	566394100	187339238	5692414	5562701926	0.10	0.03	0.10
2003	1032401846	482290897	6003661	6225742197	0.17	0.08	0.17
2004	1311453988	456231457	6466188	6882486919	0.20	0.07	0.19
2005	864953730	430555200	6596274	8102905174	0.13	0.07	0.11
2006	1219665503	547483833	6942750	7888778386	0.18	0.08	0.15
2007	1411993594	872149771	7735448	7999112009	0.18	0.11	0.18
2008	2006878681	1346638302	9692772	8799940912	0.21	0.14	0.23
2009	3559136076	2560637476	9513290	7627745797	0.37	0.27	0.47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Les rapports de gestion 1999-2009)

من الجدول السابق نلاحظ تزايد هامش الربح التشغيلي خلال الفترة ما عدا سنة 2002 و2005، حيث شهدت هذه النسبة تراجعاً قدر بنسبة 0.10%، 0.13% على التوالي، وهذا راجع إلى تناقص الأرباح قبل الفوائد والضرائب. أما بالنسبة لهامش الربح الصافي فقد شهد تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى التذبذب في الأرباح بعد الضرائب. أما العائد على إجمالي الأصول فقد عرف تزايداً خلال فترة الدراسة ما عدا سنة 2002 و2005، حيث كان هناك انخفاضاً في هذا العائد.

2- **مؤشر التكلفة:** تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(09): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999- 2009

البيانات	تكاليف الإنتاج دج	كمية الإنتاج 10 ³ و ب	تكلفة الإنتاج المتوسطة %	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1999	3930132084	110313	35.63	.
2000	3924733024	97287	40.34	0.13
2001	4792804900	112509	42.60	0.06
2002	5268125696	121111	43.50	0.02
2003	5407765757	124371	43.48	-0.0004
2004	5989317641	126517	47.34	0.09
2005	5871236461	115897	50.66	0.07
2006	6156488334	122344	50.32	-0.007
2007	6673922040	135141	49.38	-0.019
2008	8005779310	133025	60.18	0.22
2009	5361621214	139988	38.30	-0.36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن هناك تزايد في التكلفة المتوسطة خلال الفترة، وهذا راجع إلى إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء الأجانب، لكن شهدت هذه النسبة انخفاضا حادا سنة 2009 راجع إلى الانخفاض الواضح في تكاليف الإنتاج.

3- **مؤشر الإنتاجية:** بعد التحالفات الإستراتيجية زادت كل من القيمة المضافة، تكاليف الإنتاج وعدد العمال، وسنحاول معرفة تأثير هذه الزيادة على كل من الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال في الجدول اللاحق.

جدول رقم (10): تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009 الوحدة:

10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1999	2471.852233	3930.132084	0.63		3046	0.81	
2000	818867.2300	3924.733024	0.59	-0.06	3210	0.72	-0.11
2001	2662.059605	4792.804900	0.56	-0.05	3412	0.78	0.08
2002	2837.225055	5268.125696	0.54	-0.03	3563	0.8	0.03
2003	3339.164435	5407.765757	0.62	0.15	3706	0.9	0.12
2004	3979.032396	5989.317641	0.66	0.06	3917	1.01	0.12
2005	3707.637469	5871.236461	0.63	-0.05	4104	0.9	-0.11
2006	4279.436814	6156.488334	0.7	0.11	4243	1.008	0.12
2007	4871.616363	6673.922040	0.73	0.04	4363	1.11	0.10
2008	6220.523630	8005.779310	0.78	0.07	4470	1.39	0.25
2009	7855.445923	5361.621214	1.46	0.87	4559	1.72	0.24

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على (1999-2009) Les rapports de gestion

نلاحظ من الجدول السابق أن الإنتاجية الكلية للعوامل شهدت تذبذبا بين الزيادة والنقصان خلال الفترة 1999-2005، بينما في الفترة 2006-2009 شهدت زيادة ملحوظة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فهي في تزايد، حيث بلغت 1.72 دج/عامل سنة 2009 بمعدل نمو 24%، وهذا راجع إلى تزايد القيمة المضافة حيث بلغت 7855445923 دج سنة 2009، نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد والتحكم الجيد فيها.

-مؤشر الحصة السوقية: في محاولة دراستنا لمؤشر الحصة السوقية للمجمع خلال الفترة 1999-2009 تعذر علينا أيضا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن تنافسيته تبقى ضعيفة بسبب المنافسة الشديدة للمنتجات الأجنبية الأصلية،

وزيادة حجم الواردات من الأدوية ومنافسة القطاع الخاص له، حيث أن نسبة تغطيته للسوق المحلي 23% سنة 2009 (مرتفعة مقارنة بالفترة التي تسبق التحالفات الإستراتيجية)، وهي نسبة ضعيفة برغم من إبرامه للعديد من عقود التحالفات الإستراتيجية سعياً منه لرفع هذه النسبة، أما حصته من السوق العالمي فبلغت 0.015% سنة 2006.

3) مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية وبعدها

1- **بالنسبة لمؤشر الربحية:** نلاحظ أن هناك انخفاض في نسبتي الربحية لمجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية إلى غاية سنة 2007، بينما خلال السنتين 2008 و2009 كان هناك ارتفاع في هاته النسبتين مقارنة بكامل الفترة. أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فهو أيضاً شهد انخفاضاً خلال الفترة 1999-2008 مقارنة بالفترة 1996-1998، وذلك راجع إلى تزايد مجموع الأصول بسبب توسع احتياجات الاستغلال، ثم ارتفع خلال سنة 2009 نتيجة تناقص قيمة الأصول ليبلغ 0.47 دج من الربح عن كل دينار مستثمر.

2- **بالنسبة لمؤشر التكاليف:** نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعاً خلال فترة ما بعد التحالفات الإستراتيجية لتبلغ أعلى نسبة لها سنة 2008 والمقدرة بـ 60.18%، وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف العمال وما صاحبه من ارتفاع في تكاليف التكوين والأجور، وإلى زيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة بسبب عقود التحالف الإستراتيجي، لكن هذه النسبة شهدت انخفاضاً خلال سنة 2009 راجع إلى التحكم الجيد في التكنولوجيا المستخدمة وزيادة كمية الإنتاج.

3- **بالنسبة لمؤشر الإنتاجية:** هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1999-2005 مقارنة بفترة ما قبل التحالف الإستراتيجي، وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة أو الشراكة المختلطة، بينما خلال الفترة 2006-2009 نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالتحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال فلم تشهد انخفاضاً بعد التحالفات الإستراتيجية، وكانت هناك زيادة ملحوظة ابتداء من سنة 2003، بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب، نتيجة زيادة الاحتكاك بهم.

4- بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية: هناك ارتفاع في نسبة الحصة السوقية لمجمع

صيدال في السوق المحلية بعد التحالفات الإستراتيجية، لكنها تبقى ضعيفة ويبقى غير قادر على الاحتفاظ بها رغم ريادته للسوق المحلي، وهو يسعى دائما إلى توسيع حصته السوقية المحلية والعالمية.

ومن خلال إجراء مقارنة لهذه المؤشرات خلال الفترتين نلاحظ تحسن وضعية مجمع صيدال، حيث استطاع من خلال عقود التحالفات الإستراتيجية أن يوسع من تشكيلة منتجاته، يزيد من مبيعاته، يوسع من حصته السوقية وبالتالي يحسن من وضعيته التنافسية.

الخاتمة

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي من أجل النجاح والاستمرار، وهذا ما يمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج، والاعتماد على الأرباح التي تأتي من الأسواق الخارجية، لكن هذا يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولية ليس كالعمل في السوق المحلية، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات قبل اقتحام هذه الأسواق والمتمثلة في التعرف على البيئة العالمية، تحديد الأسواق العالمية وتوجهاتها على المديين المتوسط والبعيد، تحديد الفرص المتاحة، تحديد طريقة الدخول واختيار توقيت الدخول.

وقد لجأت المؤسسات إلى إتباع أحد البدائل المتاحة أمامها، والتي تساعد على مواجهة هذه التحديات والتحويلات منها التحالفات الإستراتيجية بمختلف أشكالها، والتي تعد خيارا وبديل استراتيجي يمكن من تفادي المنافسة بين الحلفاء، نقل المعارف والخبرات، تقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات واكتساب سمعة عالية تسمح لها بالانتشار في الأسواق الدولية، كما تساهم في توفير مصادر التمويل، تقاسم التكاليف مع الحليف وتوسيع الحصة السوقية.

ووعيا بأهمية الدخول في مثل هذه التحالفات الإستراتيجية، قام مجمع صيدال بإبرام مجموعة من العقود مع العديد من المؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية من أجل بلوغ أهدافه، حيث نجاح هذا القرار يعتمد على حسن اختيار الحلفاء، كفاءتهم التكنولوجية، خبرتهم التسييرية والتنظيمية.

لقد كان للتحالفات الإستراتيجية أثر على خلق صورة حسنة للمجمع، من خلال تحسين جودة منتجاته، تقديمها بأسعار مناسبة، تغطية واسعة للسوق، زيادة رقم الأعمال والقيام بالتصدير للأسواق الخارجية.

الهوامش:

* Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 1998, P 03.

- ² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.
- ³ كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003، ص 202.
- ⁴ كمال رزيق، فارس سدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 202.
- ⁵ Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986, P 08.
- ⁶ فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، فيفري 2009، ص 94.
- ⁷ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زاهر للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 39.
- * تعود الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي للأعمال التي قام بها ألفريد مارشال الذي يعتبر أبا للاقتصاد الصناعي، وبدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، إذ ألف مع زوجته كتاب اسمه "Economics of Industry".
- ⁸ Godefroy Dang Nguyen, **Économie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995, P 04.
- ⁹ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.
- ¹⁰ Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.
- ¹¹ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 29.
- ¹² Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.
- ¹³ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 19.
- ¹⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 107.
- ¹⁵ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص ص 84-94-111-112.
- ¹⁶ Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Economica, Paris, 1982, P15.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 174.
- ¹⁷ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 106.
- ¹⁸ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 72.
- ²⁰ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 173، 174.
- ²¹ فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

- ²² شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريح للنشر، الرياض، 2002، ص ص 429، 430.
- ²³ بوحفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الاستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية، المنتدى الرابع للمؤسسات بعنوان "التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، عنابة، 2008.
- ²⁴ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.
- ²⁵ Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996, p 22.
- ²⁶ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.
- ²⁷ توماس هولين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 437.
- ²⁸ أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997، ص ص 1، 2.
- ²⁹ بن عزة محمد أمين، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3- 4 ماي 2005، مرجع سابق، ص 98.
- ³⁰ Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991, p 81.
- ³¹ Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000, p p 16, 17.
- ³² B. Alliouat, op cit, p 48.
- ³³ بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص 25.
- ³⁴ B. Alliouat, op cit, p72.
- ³⁵ عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 63، 64.
- ³⁶ بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 106.
- ³⁷ Jouy- en- Josas, **strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision**, identité, Paris, 1997, p 219.
- ³⁸ Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.
- ³⁹ Jouy-en-Josas, op cit, p 220.
- ⁴⁰ دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص 119.
- ⁴¹ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, , **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'Organisation 3^{ème} tirage, Paris, 1996,, p95.

⁴² إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص 232.

⁴³ ز غدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 130.

⁴⁴ إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 238، 239.

⁴⁵ إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 243.

Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé وثيقة داخلية:⁴⁶

* ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) : منظمة

الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.

* * * هامش الربح التشغيلي = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/رقم الأعمال.

* * * هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية/رقم الأعمال

* * * * العائد على إجمالي الأصول = الأرباح قبل الفوائد والضرائب/إجمالي الأصول.