



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

التحالف الاستراتيجي مقابل التنوع للمجمع الدوائي صيدال

Strategic consortium versus diversification for the pharmaceutical company Sidal

بوشمال عبدالرحمان، Bouchemal Abderrahmane¹، abderrahmane.bouchemal@univ-djelfa.dz

¹ أستاذ محاضر أ، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)

ملخص	تاريخ الإرسال: 2024/11/11	تاريخ القبول: 2024/12/14	تاريخ النشر: 2024/12/15
تهدف هذه الورقة البحثية لدراسة التحالف الاستراتيجي كبديل للتنوع للمجمع الدوائي صيدال، حيث يكلف هذا الأخير استثمارات باهضة وعمالة ماهرة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بتحليل أهم مؤشرات التنافسية قيد التحالفات، وتوصلت الدراسة الى الدور الفعال للتحالف الذي أدى بدوره الى تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة وارتفاع رقم الأعمال والإنتاجية وكذلك استفاد المجمع من الخبرة التي تنشط بها المؤسسات المتحالفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة. ومن بين التوصيات الموجه لصيدال أن تعزز الشراكة مع المخابر العالمية لنقل التكنولوجيا وضرورة تقييم مشاريع التحالف و الاستثمار في مراكز البحث والتطوير.			

تصنيف JEL: A10؛ D40؛ M11؛ L26

Abstract	Keywords
This Article focuses on the strategic consortium as an alternative to diversification for the pharmaceutical company Sidal, as the latter costs steep investments and skilled employment, In order to reach results, the descriptive analytical method was used by analyzing the most important competitive indicators in consortiums. The article concludes that the consortium played an effective role, which in turn led to reducing costs compared to competitors, increasing the competitive position of the institution, and increasing the volume of business and productivity. The company also benefited from the expertise of allied institutions, which led to achieving a continuous competitive advantage. Among the recommendations directed to Sidal are enhancing the partnership with global laboratories to transfer technology and the need to evaluate alliance projects and invest in research and development centers.	pharmaceutical industry ; strategic consortium ; diversification ; competitive advantage ;
JEL Classification Codes : A10 ; D40 ; M11 ; L26	

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: abderrahmane.bouchemal@univ-djelfa.dz

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي من المواضيع الهامة في بيئة الأعمال والتي تحظى باهتمام كبير من طرف الكتاب و الباحثين ، حيث تنسم هذه البيئة بندرة الموارد وسرعة التغيير و اشتداد المنافسة وهذا يتطلب إدارة ريادية واعية وناضجة لاحتضان مدى هذه التغيرات والاستجابة لها. ومن جانب آخر أصبحت الإدارة الإستراتيجية تمثل رصيد معرفي تستمد منه منظمات الأعمال أهم الاستجابات السريعة التي تطرأ على بيئة الأعمال وبالتالي خلق قابلية التكيف مع المحيط الخارجي .

ونتيجة التغيرات التي تحدث على المستوى العالم منها السياسية و الاقتصادية والثقافية على نطاق واسع ومن أبرز التحولات تعدد التكتلات الاقتصادية والسياسية ، ومن هنا لا بد للمؤسسات الاتجاه نحو العالمية وهذا لا يتأتى عن طريق التفرد وإنما بالتحالفات الإستراتيجية التي تكون في شكل تعاون استراتيجي أو تكامل والذي بدوره يحقق مزايا تنافسية للمؤسسات. ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور التحالف الاستراتيجي في رفع المركز السوقي و استمراريته مقابل التنوع ؟

ولإجابة على التساؤل الرئيسي تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. هل التحالف الاستراتيجي يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة كبديل للتنوع
2. هل التحالف الاستراتيجي يرفع المركز التنافسي للمؤسسة
3. هل استفادت صيدال من جراء التحالفات كبديل تنوع

وانطلاقاً من التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية

1. يساهم التحالف الاستراتيجي كبديل للتنوع في تخفيض تكاليف المؤسسة
2. التحالف الاستراتيجي يرفع المركز التنافسي لمجمع صيدال
3. استفادت صيدال من تجربة التحالفات الإستراتيجية مقابل للتنوع

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تخصيص التوصيف في الجانب النظري بالاعتماد على المسح المكتبي والمجلات الدورية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بالبحث، ثم جمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على التقارير السنوية التي تصدر عن المجمع الدوائي صيدال.

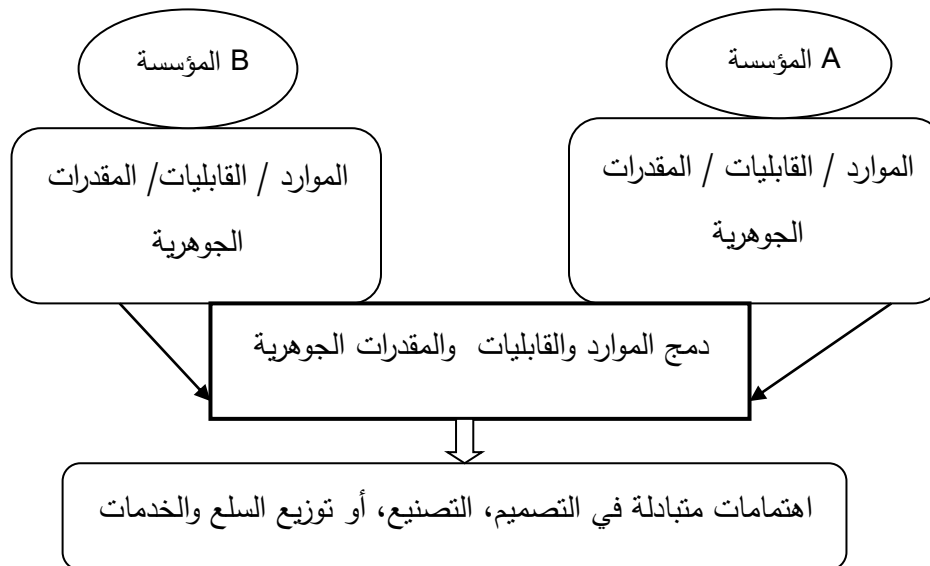
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الإستراتيجية الذي تتبناها المؤسسة في ظل انفتاح السوق والتي تتمثل في إستراتيجية التحالفات والنتائج المحققة مقابل التنوع وذلك من خلال مدى نجاعة هذه التحالفات.

II. الإطار النظري:**1. التنوع مقابل التحالفات الإستراتيجية :**

أ. مفهوم التحالف الاستراتيجي : هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على الاشتراك في التكنولوجيا أو الموارد لتحقيق منفعتها المشتركة. والتحالفات الإستراتيجية يمكن أن تكون بسيطة مثل اشتراك مؤسستين في الموارد التكنولوجية أو التسويقية أو بالغة التعقيد عندما تضم العديد من الشركات متعددة الجنسيات. والتحالفات في طريقها لأن تصبح إستراتيجية جذابة في المستقبل بالمقارنة بمفهوم "العمل بشكل منفرد" أو القيام بإستحواذات . وتعكس جاذبية المشروعات المشتركة عددا من العوامل ، منها انخفاض المخاطرة والمنافسة العالمية المتزايدة و التحسنات التي طرأت على تكنولوجيا الاتصالات (سادلر، 2007).

ويمكن تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية وتبادلية أيضا، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية حدثت (في محاولة للحاق بمتغير بيئي أو أكثر)، وتأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة، فنقتنص فرصة متوقعة أو نتوقى أو تحيد تهديدا أو تحد محتمل. وحيث تستطيع المؤسسة استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخدامها للإستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل (مبارك، 2009).

والشكل التالي يوضح نموذج حول التحالف الاستراتيجي



المصدر: (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012)

يتضح من الشكل السابق أن التحالفات الإستراتيجية تتضمن في ثناياها اشتراك مؤسستين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشترك بين هذه المؤسسات

وقد ذكر (Hitt et al, 2004) وجود ثلاث أنواع من التحالفات الإستراتيجية على مستوى المنظمة (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012):

- التحالف الاستراتيجي المتنوع : وهو تحالف يسمح للمؤسسة للتوسع في منتج أو نطاق سوقي جديد من دون الحاجة الى الدخول في الاندماج أو الاكتساب .ويوفر لنا بعض الفوائد التداؤبية المحتملة من الاندماج أو التملك لكن مع مخاطرة أقل ومستويات مرونة أكبر. كما يسمح باختبار الاندماج المستقبلي فيما بين الشركاء وما يمكن أن يحققوه من فوائد من شركاتهم.
- التحالف الاستراتيجي التداؤبي: وهو التحالف الذي يحقق اقتصاديات حجم مشتركة فيما بين مؤسستين أو أكثر ويخلق تداؤب بين الوظائف أو بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمات المتحالفة من دون إجراء عملية الاندماج.
- الإمتياز: وهي اتفاقية تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين قانونا يحق بموجبها للمؤسسة صاحبة الإمتياز بيع منتجات المنظمة مانحة الإمتياز أو تصنيع منتجات تحمل علامتها التجارية وذلك في مكان معين ولفترة زمنية محددة .

ب.دوافع إستراتيجية التحالفات

- وهي أحد الاستراتيجيات التي تصلح في الصناعات النامية المزدهرة الراجعة ،كما أنها تصلح في الصناعات المتدهورة .بمعنى أنها إستراتيجية توسعية تصلح أن تكون إستراتيجية دفاعية .وهي تتدرج من إتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحوث، وقد تتطور الى المشروعات المشتركة. ومن بين الأسباب التي تدعو الى ذلك:
- التمتع بالمزايا التي تعطيها الحكومات الوطنية للمؤسسات الوطنية في السوق المحلي.
- الإستفادة من التكنولوجيا المتقدمة لإحدى المؤسسات الرائدة في الصناعة.
- عندما يسهم المشروع المشترك لإحدى الشركات الرائدة في الصناعة.
- عندما يكون هناك مشروع مربح للغاية لا يمكن القيام به إلا بتعاون مؤسستين.
- إذا كان هناك منافس كبير وقوى أو تكتلات كما هو الأمر حاليا ،لا يمكن مواجهتها إلا بمشروع مشترك.
- إذا لم تكن هناك قوانين لمنع الإحتكار (عوض، 2001).
- ارتفاع التكاليف المالية لامتلاك شركات أخرى إذا ما قورنت بتكاليف إجراءات تكاليف استراتيجية وهذا بالإضافة الى أن التحالف يساعد على المشاركة في تحمل المخاطر وتكامل الأنشطة وتعزيز القدرة التنافسية لكلا الطرفين وقد ساعد بروز ظهور العولمة في العقد الأخير من القرن الماضي في انتشار عمليات التحالف وذلك نتيجة انفتاح الأسواق العالمية وزوال القيود وقرب المسافات بين الشركات وزاد من حدة المنافسة فيما بينهما مما دفع العديد من الشركات للتحالف بهدف تنافدي المنافسة وتوحيد الجهود وتعزيز قوتها التنافسية (شيشة، 2014).

ت.التنوع مقابل العقود أو التحالفات إستراتيجية :

من أجل تحديد ما إذا كان استغلال التآزر يستلزم قيام مؤسسة بالتنوع ،من الضروري أن تدرس الإدارة العليا مدى إمكانية استغلال الروابط التآزرية من خلال عقود أو تحالفات مع شركات أخرى، تقاديا لتكبد التكاليف الرأسمالية للتنوع وحفاظا على مرونة أكبر في الوقت ذاته. تستمد شركة هارلي ديفيدسون نسبة كبيرة من أرباحها من استخدام اسم هارلي-ديفيدسون وشعارها المطبوع على اكسسوارات الدراجات النارية والستراتا وحلقات المفاتيح ولعب الأطفال. ورغم قدرة هارلي- ديفيدسون على التنوع بدخول مجال التصنيع هذه الأصناف، فإنها يمكن أن تستغل اسم علامتها التجارية بسهولة أكبر و مقابل تكاليف استثمارية منخفضة جدا عن طريق اتفاقيات الترخيص (سادلر، 2007).

من الممكن أن يكون التنوع غير مربح وذلك بسبب التكاليف البيروقراطية المصاحبة لعملية تنفيذ الإستراتيجية .وأحد طرق محاربة تحقيق القيمة المصاحبة للتنوع دون تحمل نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية،هي الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة أخرى لبدأ نشاط مشترك جديد. وفي هذا الإطار ، فإن التحالفات الإستراتيجية هي في الأساس عبارة عن اتفاقيات تبرم بين شركتين أو أكثر لاقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح المصاحبة للتنمية وتطوير فرص عمل جديدة. والكثير من التحالفات الإستراتيجية تعتبر مشاريع مشتركة رسمية والتي يحصل كل طرف فيها على حصة متساوية. وتأخذ تحالفات أخرى شكل عقد طويل المدى بين الشركات الذي بموجبه يوافقون على القيام ببعض النشاطات المشتركة التي تحقق فائدة لكلا الطرفين. وغالبا ما تأخذ إتفاقيات العمل المشترك في مشروعات البحث والتطوير (هل و جونز، 2007).

تبدو التحالفات الإستراتيجية كما لو كانت بصفة خاصة خيار مقبول وذلك عندما تسعى الشركة الى خلق القيمة من نقل الكفاءات أو تقاسم الموارد بين نشاطات متنوعة وذلك من أجل الوصول الى الحجم الإقتصادي. وتقدم التحالفات للشركات إطار عمل تقوم من خلاله باقتسام الموارد المطلوبة للقيام بنشاط جديد . وتبادليا فإن التحالفات تمكن الشركات من مقايضة المهارات التكميلية وذلك من أجل طرح فئة جديدة من المنتجات.

ث.التحالف الاستراتيجي وتغيير هيكل الصناعة :

من خلال فهم الكيفية التي يؤثر بها هيكل الصناعة على المنافسة والربحية ، يكون من الممكن أيضا معرفة كيف يمكن للمؤسسات أن تؤثر على هيكل الصناعة من أجل تحسين توازن القوى التنافسية ومن ثم تحسين ربحية الصناعة (سادلر، 2007).

أولا: تمثل الاندماجات طريقة مباشرة وفعالة بوجه خاص للقضاء على المنافسة ،ولهذا السبب على وجه التحديد توجد قوانين مكافحة الاحتكار لمنع على الاندماجات المؤدية الى نشوء كيان احتكاري والسيطرة عليها.

ثانيا: من الممكن موازنة القوى التفاوضية للموردين والمشتريين بآليات مختلفة .على سبيل المثال خلال الستينات كان لمؤسسات معالجة الأغذية البريطانية دور كبير في تشجيع مؤسسات صنع المعلبات الأمريكية على دخول السوق البريطانية لموازنة قوى مؤسسة ميتال وكس.

ثالثا: يمكن إقامة عوائق دخول بواسطة مجموعة متنوعة من الآليات ، حيث قامت مؤسسة البترول بإقامة حواجز وعوائق أمام دخول صناعاتها عن طريق التكامل الأمامي مع تجارة التجزئة ، ونتيجة لسيطرتها محطات التزود بالوقود ، بات من الصعب على المؤسسات الجديدة على إقامة منافذ التوزيع .

2.مؤشرات قياس التنافسية:

يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين او التفوق عليهم .إذ يمكننا القول أن امتلاك للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة ، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

أ. مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت مفاهيم الميزة التنافسية من ناحية التوجه أو التركيز ويمكن طرح أهم التعاريف التي تناولتها في الجدول التالي (البكري، 2008) :

الجدول رقم (01): مفاهيم الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer, 1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey, 1989,18	ما يميز المؤسسة إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Roppaport, 92,84	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans, 93, 83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmolland & Tampo, 2000,81	الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان المنافسة	المنافسة

المصدر: (البكري، 2008)

إن عملية صنع المزايا التنافسية عملية قائمة على التوليد، والتوالد، والتكاثر، ومن خلال مراكز تفعيل ، وعناصر مفاعلة، وأدوات فاعلية، وهي مزايا تنافسية تم تأكيدها ،حيث تسري فعاليتها في كافة المعاملات الحاضرة، وكذلك في العقود الآجلة من أجل تأكيد مقومات النجاح، ومن أجل الوصول الى أفضل مكتسبات العائد والربح والتفوق .

فصناعة المزايا التنافسية شكلت القاعدة الفكرية لتقدم العالم ، بل ينظر إليها البعض على أنه أساس تكوين ثروة الأمم والشعوب، خاصة أنها تمتلك من قوة التأثير وتعددية الأثر ما يجعلها فعالة في تحقيق التقدم (الخضيري، 2004).

ب. مؤشرات الميزة التنافسية :

تكون المؤسسة بحاجة الى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة ، منها النوعية والتي تنصب على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين ، ويمكن للزبائن ان يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية(النوعية المتوقعة -النوعية المدركة -النوعية القياسية) (البكري، 2008). أما المقاييس الكمية (مخلف و عباو، 2015) تتمثل في:

- الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات الى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوة المنظمة في السوق وتعطي الحصة السوقية بأنها قسمة إجمالي قيمة مبيعات الشركة على إجمالي قيمة مبيعات الصناعة .

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة الى أقوى المنافسين في السوق حيث تعطي القوة السوقية :

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب من الواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق ، والعكس صحيح أما غذا كانت النتيجة تساوي 1 فإن ذلك يعني ان الشركة هي القائدة والأقوى لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

-الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس (TFP) الفاعلية التي تنتقل فيها مجموعة عوامل الإنتاج الى منتجات .ولا يوضح هذا المفهوم مزايا ومساوئ عناصر الإنتاج. وإذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فإن الإنتاجية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع. ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية. ويمكن إرجاء نموها الى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو الى تحقيق وفورات الحجم .كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة الحدية. ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا (وديع، 2003).

-مؤشر تكلفة الصنع :

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع .ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجوده (خضور، 2014).

-مؤشر الربحية: وهي مقدرة المؤسسة على كسب أرباح غالبا أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وتكون مستمرة في المدى القصير والطويل وما يهم المؤسسة ليست الأرباح اللحظية وإنما المستقبلية التي تضمن لها البقاء في السوق، أي أن القيمة الحالية لأرباح المنشأة مرتبطة بالقيمة السوقية لها. ومؤشر الربحية يعد مؤشر كافي للتنافسية الحالية ، وتمثل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية ، ويمكن قياس تنافسية المشروع بواسطة مؤشر Tobin's والذي يتمثل في : النسبة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة بالمشروع /تكلفة استبدال الأصول ، فإذا

كانت أقل من الواحد فإن المشروع غير تنافسي . وهذا المؤشر مرتبط بتدنية وتقليل التكاليف وتعتمد الأرباح المستقبلية على إنتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية على منتجاتها على المدى الطويل في الأسواق، كما أن الربحية المستقبلية يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها (مخلوف و عبابو، 2015). ويمكن قياس القدرة التنافسية من هذا المؤشر على معطيات الجداول المحاسبية :

هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / اجمالي قيمة المبيعات

العائد من الاستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات

العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية

و ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين الحاليين يدل على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ، وعليه المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية هي التي تحقق أرباح مقارنة بمنافسيها .

3. التحالفات الإستراتيجية داخل المجمع الدوائي صيدال

أ. تقديم مجمع صيدال:

يعتبر المجمع الدوائي صيدال من بين المخابر الأولى في إنتاج الأدوية الجينية ، تأسس المجمع سنة 1982 وهو صناعة صيدلانية محلية قادر على توفير الأدوية البشرية، حاليا صيدال عبارة عن مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الوجهة للإستهلاك البشري . المجمع الدوائي صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري. في سنة 1999 تم إدراك رأسمالها في البروصة ، حيث تمتلك الدولة نصيب % 80 من رأسمال و 20% ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص (https://www.industrie.gov.dz/saidal/, 2024).

ويسعى مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)
- تنوع تشكيلة المنتجات، من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛
- تطوير التحالف الإستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛
- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

ب. تشكيلة التحالفات الاستراتيجية للمجمع صيدال

تحتل إستراتيجية التحالف أو التحالف الاستراتيجي مكانة هامة لدى المجمع الدوائي صيدال وهذا ما أدى بدوره إنشاء مديرية خاصة بالشراكة والتنمية ومن بين أهم التحالفات الإستراتيجية نجد عقود الشراكة المختلطة وعقود التحالفات المتكاملة التي قام بها المجمع يمكن توضيحها في الجدول الثاني والثالث على التوالي:

الجدول رقم (2): عقود الخاصة بالشراكة المختلطة الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	التسمية	تكلفة inv	القدرة الإنتاجية 710 وحدة بيع	الموقع	بداية الإنتاج
فايزر - صيدال	PSM	912	3	الدار البيضاء	الثلاثي الأخير سنة 2000
رون بولانك - صيدال	RPS	400	2	واد السمار	الثلاثي الأخير سنة 2000
التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال	SOMEDIAL	980	2.7	واد السمار	الثلاثي الأخير سنة 2000
مشروع نوفونورديسك-بيارفايري - صيدال	Aldaph	2670	3.7	واد عيسى	الثلاثي الأول لسنة 2001
مشروع دار الدواء - صيدال	Saidar	120	0.6	جسر قسنطينة	السداسي الرابع لسنة 2000
الشركة المشتركة الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي-صيدال	Taphco	1100	1.7	الروبية	السداسي الرابع لسنة 2001
المشروع المشترك ميداكنا - صيدال	Samed	192	0.3	شرشال	غير محدد
المشروع المشترك صيدال - أبولميد	-	.	.	المدية	غير محدد
المشروع المشترك صيدال - سولوفارم Saidal الصيدلاني	-	.	.	الطارف	غير محدد

المصدر: (فاطمة، 2016)

والجدول رقم 3 يوضح التحالفات المتكاملة للمجمع صيدال :

الجدول رقم (3): العقود الخاصة بالتحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
صيدال- فايزر	1997	04	الدار البيضاء
صيدال- نوفونورديسك	1997	01	المدينة
رون بولانك روير	1997	06	الدار البيضاء
صيدال - دار الدواء	1997	06	الدار البيضاء
صيدال - رام فارما	1997	03	الدار البيضاء
صيدال- حياة فارم	1998	02	الدار البيضاء
صيدال- أنافال وسولوفارم	2004	-	مركب المدينة

المصدر: (فاطمة، 2016)

و أمضى المجمع الدوائي صيدال اتفاقيات خاصة بإقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم(France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Cuba)	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم(Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Chine)	1998	03	مركب المدينة
	2003	02	
إيلي ليلي (USA)	1999	02	مركب المدينة
أشيم(Italie)	2003	01	.
بيوتشنيكا(Tunisi)	2004	04	.
ميفا(Suisse)	2004	02	.
Hetero Drugs(Inde)	2006	01	

المصدر: (التقارير السنوية ، 199-2004-2006)

والنتائج من جراء التحالفات الإستراتيجية تتمثل في (نوال، 2019) :

- تطور حجم الإنتاج والمبيعات كما كان لها أثر على تنوع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية 200 منتج والأن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة % 62 ؛ وهذا يعود للدور الذي تلعبه إستراتيجيتي الشراكة والتحالفات في تحسين مختلف المراحل الإنتاجية وتوفير رؤوس الأموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج؛
- توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج نظرا لوجود حلفاء أقوىاء يعوضون النقص الذي تعاني منه صيدال؛

- ارتفاع حجم الطلب على منتجات مجمع صيدال يعود لاكتسابها سمعة عالية واقتران اسمها مع مؤسسات عالمية للأدوية؛
- حصول مجمع صيدال على شهادات الايزو ، كما منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية مركز البحث والتطوير جائزة أفضل اختراع لسنة 2007 .

ت. مؤشرات الأداء و التنافسية صيدال

يعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية ، ويرتبط الأداء بقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة الداعية الى البقاء والنمو و الاستمرارية ومن بين مقاييس الأداء التنافسي نجد مؤشر الربحية ومؤشر المركز السوقي ومؤشر التكلفة المتوسطة

ت.1 مؤشر المركز السوقي

يعتبر مؤشر المركز السوقي من المؤشرات المهمة التي تقيس مدى تقدم ونمو المركز التنافسي والتوسع لدى المجمع صيدال . والجدول التالي يبين الحصص السوقية بعد التحالفات الإستراتيجية

الجدول رقم (3): تطور المركز السوقي لصيدال على المستوى العالمي والمحلي للفترة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
0.008	0.009	0.011	0.014	0.018	0.019	0.019	0.02	0.019	0.016	حصة صيدال (السوق الدوائي العالمي %)
2.98	3.01	3.27	3.13	4.21	4.61	5.21	5.01	4.7	6.23	حصة صيدال (السوق المحلي الإجمالي (%))

المصدر: (البنك و صيدال، 2016-2007)

نلاحظ تطور ضئيل في الحصة السوقية لمجمع صيدال على المستوى العالمي وهذا كون المجمع يختص في الأدوية الجنيسة التي فقدت براءات الاختراع إضافة الى ظاهرة الاندماجات والتكتلات التي تشهدها السوق الدوائي بين المؤسسات الرائدة في السوق زيادة الى دخول مؤسسات عالمية وهذا ما أدى الى زيادة المنافسة بين المؤسسات وهذا ما يبرر تراجع المركز السوقي للمجمع سنة 2009-2015-2016 ، أما على المستوى المحلي نلاحظ تناقص المركز السوقي للمجمع صيدال رغم توسع السوق وهذا يدل على المنافسة الشديدة والشرسة بين الأدوية الأصلية رغم ارتفاع أسعارها مقارنة

بمنتجات صيدال التي تعتمد السعر المنخفض وأيضا سياسات البيع من طرف الصيداللة والأطباء(على المستوى الإجمالي) . وعموما يمكن القول أن المجمع الدوائي صيدال مازال مستمرا ويحافظ على مركز سوقي على مدار العشر سنوات بمتوسط حسابي قدره : 4.24 % من السوق المحلي .

ت.2 مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تقيس الإنتاجية الكلية العلاقة بين المدخلات والمخرجات وأكثر تحديدا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج . والجدول التالي يبين الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بعد التحالفات الإستراتيجية .

الجدول رقم(4) : تطور الإنتاجية الكلية لصيدال للفترة 2007-2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
74	64	68	78	62	70	54	89	77	73	الإنتاجية الكلية للعوامل (%)
2384	1693	1739	2168	1958	1688	1291	1723	1392	1117	إنتاجية العامل

المصدر : (صيدال، 2007-2016)

عموما نلاحظ مؤشر جيد للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية العامل وهذا يعكس مدى نجاعة التحكم في النظام الإنتاجي بعد التحالفات الإستراتيجية كبدل للتنوع وبالتالي الاستغلال الأمثل في الموارد المتاحة للمجمع ، إلا انها هناك تذبذبات في المؤشرات راجع الى توقف بعض المصانع في الإنتاج مما أدى الى تسريح بعض العاملين وانخفاض القيمة المضافة ، إضافة الى انخفاض إنتاج المجمع.

ت.3 مؤشر التكلفة

سنكتفي بمقارنة بعض أسعار منتجات المجمع الدوائي صيدال مع المؤسسات المنافسة وهذا نظرا لغياب المعلومات الخاصة بالمنافسين فيما يخص التكلفة المتوسطة.

الجدول رقم (5): أسعار بعض منتجات صيدال مع المنافسين 2024

اسم الدواء	المؤسسة	السعر
م 1	برالقان - براسيتامول	صيدال 96.19 دج
	دوليبيران	صانوفي 100.11 دج
	بنادول - بارسيتامول	LDM 100.80 دج
	باندول	LDM 145.49 دج
م 2	أموكسيبان	صيدال 316.10 دج
	كلاموكسيل	صانوفي 330.80 دج
	أموكسيسيلين	كونتينونتال فارم 339.90 دج
م 3	كلوجيل	صيدال 127.37 دج
	تابيفلكس كول	الكندي 162.84 دج
	بيوفيناك	بيوفارم 181.83 دج
م 4	ميكوسيد	صيدال 119.58
	ميكوسين	فارمغرب 184.65
م 5	اينرماغ	صيدال 320.00 دج
	فيتاماغ	لادفارما 634.80 دج
	جيماغ	جيوفارم 890.00 دج
م 6	لاميداز	صيدال 1500.00 دج
	أونيكال	LDM 1045.20 دج
	ألفران	صيدال 122.50 دج
	تيفان	فارمالويس 156.20 دج
	حاسلير	ايزوفارم 157.74 دج
	توتينال	الحكمة 160.00 دج

المصدر: (الصيدليات، 2024)

المتتبع لمسار للمجمع الدوائي صيدال وما أفرزته الأسعار الخاصة بمنتجاتها الجنيصة وأسعار المنافسين ، يتبن أن صيدال تتحكم في الجهاز الإنتاجي الخاص بها ، وبالتالي تتحكم في التكلفة متوسطة وهذا يدل على انخفاض التكاليف المتوسطة لصيدال جراء التحالفات الإستراتيجية وهناك أسعار مرتفعة لمنتجات صيدال وهذا راجع الى التقانة المكلفة العالية وإن دلت هذه الأرقام فتدل على قوة المركز السوقي لصيدال وماجعلها تنافسية أكثر هو بقائها في السوق رغم المنافسة الشرسة من طرف المخابر المحلية والأجنبية.

الطريق الذي تنتهجه الإدارة العامة لمجمع صيدال تعطي أكثر أهمية للشراكات الدولية، خاصة تلك المتكافئة التي تسمح بصقل الخبرات الوطنية ونقل الخبرات الأجنبية لتعزيز الدواء المحلي الوطني، لذا وقعت صيدال مع مختبرات عالمية مجموعة من الشراكات مع مختبرات معروفة مثل مختبر صانوفي ومختبر نوفونورديسك ومختبر أكديما ومختبر فايزر. وتتواصل المحادثات والتشاورات مع شركة عربية رائدة هي الأخرى متمثلة في شركة سبيماكو السعودية (شراكة بين شركة أكديما وصندوق التقاعد السعودي) وذلك للمساهمة في شركة طافكو المملوكة بالأغلبية لمجمع صيدال من أجل إنتاج الأدوية في أشكالها الجافة (الأقراص والكبسولات).

تملك صيدال رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص الاختيار بين التنوع أو التحالف الاستراتيجي وهذا كون التنوع يكلف استثمارات عالية إضافة الى ضعف المركز التنافسي لها في السوق المحلي آنذاك وهذا ما أدى بها الى الاختيار أن تكون مؤسسة رائدة محليا وعالميا في مجال صناعة الدواء بعد التحالفات وكان لهذا الاختيار آثار جلية تتمثل في (سعي و مناصرية، 2019):

- تنوع الإنتاج وتوسيع التشكيلة الدوائية المعروفة؛
- وضع 10 أنواع من الأدوية الجديدة في الأسواق سنويا ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وطنيا وتغطية حاجيات السوق بشكل أكبر؛
- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل فعال من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق اكتساب الخبرة؛
- توفير أدوية منافسة من حيث الجودة؛
- البيع بأسعار تنافسية؛
- مواصلة إبرام عقود تصدير إضافية سواء تعلق الأمر بالمنتجات التامة أو المادة الاولية.
- زيادة رقم أعمال المجمع؛ فمثلا في السداسي الأول من عام 2017 وصل إلى 5.365.950.383 دج أي بنسبة إنجاز تعادل 113% من الهدف المسطر؛

III. الخلاصة:

تبين من خلال ما تقدم المكانة الهامة للمجمع الدوائي صيدال في السوق المحلي وأيضاً على المستوى العالمي و هذا ما أدى بالمجمع الى تبني استراتيجيات فعالة مقابل إستراتيجية التنوع حيث تسمح له بتطور المركز السوقي والتوسع في تشكيلة المنتجات و بالتالي تحقيق أداء تنافسي يسمح بمنافسة المؤسسات الناشطة والعاملة في سوق الصناعة الدوائية وما يؤكد نجاعة التحالفات الإستراتيجية توسعة تشكيلة المنتجات وزيادة الاستثمار في مراكز البحث والتطوير.

نتائج الدراسة:

-ساهمت استراتيجية التحالف بخلق تشكيلة متنوعة من المنتجات بمواصفات عالمية وأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وهذا بد ملاحظة أسعار المنتجات المنافسة مع منتجات صيدال وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى (هل التحالف الاستراتيجي يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة كبديل للتنويع).

-نلاحظ تطور المركز السوقي للمؤسسة صيدال و يمكن القول أن المجمع الدوائي صيدال مازال مستمرا ويحافظ على مركز سوقي على مدار العشر سنوات بمتوسط حسابي قدره : 4.24 % من السوق المحلي .وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (هل التحالف الاستراتيجي يرفع المركز التنافسي للمؤسسة)

-نلاحظ تطور حجم الإنتاج والمبيعات كما كان لها أثر على تنويع الإنتاج قبل الشراكة وبعده ، أيضا تحصل المجمع على شهادات عالمية فيما يخص مقاييس الإنتاج وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (هل استفادت صيدال من جراء التحالفات كبديل تنويع)

التوصيات:

-على المجمع خلق ثقافة فعالية المنتجات الجنيصة لدى الصيادلة والأطباء وهذا بتوصيف مفصل على مدى كفاءة وفعالية المنتج.

-على المجمع الاستثمار في مراكز البحث والتطوير واستقطاب الكوادر البشرية الموجودة في الخارج.

-على المجمع تقييم المشاريع الداخلة في إطار التحالف وهذا بتقييم مفصل لأهم العوائد سواء متعلقة بالميزة التنافسية أو الأرباح أو الإضافة العملية .

- التركيز والبحث عن شركات على إنتاج الأدوية المحتكرة لدى المؤسسات العملاقة وغير الموجودة داخل الوطن.

-الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر محور الإنتاج والتقدم سواء بالمكافآت أو التريصات .

- الاستثمار في المواد الأولية الأساسية التي تدخل في عمليات الإنتاج.

IV.الهوامش والإحالات:

1. <https://www.industrie.gov.dz/saidal/>. (2024، نوفمبر 2).

2. ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. الأردن: اليازوري.

3. جعفر سعدي، و رشيد مناصرية. (2019). أهمية الشراكة في تحسين الأداء الاقتصادي لدى صيدال. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 15، المجلد 2، جامعة ورقلة.

4. رسلان خضور. (ديسمبر، 2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. *الدراسات المالية*، العدد 2، جامعة تشرين.

5. سليمة مخلوف، و الطيب عباو. (2015). القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *تأهيل المناطق الصناعية في الجزائر كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات وترقية الصادرات* خ قطاع المحروقات، جامعة قالمية.
6. شارلز هل، و جاريث جونز. (2007). *الإدارة الاستراتيجية*، مدخل متكامل (الإصدار الثاني). (رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، المترجمون) ، دار المريخ، السعودية.
7. صيدال. (2007-2016). *التقارير السنوية* . الجزائر.
8. صيدال. (199-2004-2006). *التقارير السنوية*. الجزائر.
9. صيدل. (2007-2016). *البنك المركزي الجزائري. التقارير السنوية* . الجزائر.
10. فيليب سادلر. (2007). *الإدارة الاستراتيجية* (الطبعة 1). (علا أحمد صلاح، المترجمون) ، مجموعة النيل العربية، القاهرة
11. مجدي عوض مبارك. (2009). *الريادة في الأعمال*، عالم الكتب الحديث، القاهرة،
12. محبوب فاطمة. (2016). *تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي*، دكتوراه، جامعة بسكرة.
13. محسن أحمد الخضير. (2004). *منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر*. مجموعة النيل العربية، القاهرة:
14. محمد أحمد عوض. (2001). *الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية*. الدار الجامعية، القاهرة:
15. محمد حسين العيساوي، كاظم جليل العارضي، و فوزي هاشم العبادي. (2012). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة* ، دار الوراق. القاهرة.
16. محمد عدنان وديع. (2003). *القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة جسر التنمية* (24).
17. عينة من الصيدليات. (2024). *من اعداد الباحث بالاعتماد على عينة من الصيدليات* . الجزائر.
18. نوال شيشة. (2014). *المزايا التنافسية للتحالف الاستراتيجي*. *مجلة الاقتصاد الجديد* (10)، صفحة 299.
19. هاني نوال. (2019). *دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات - صيدال*، دكتوراه، جامعة بسكرة.