

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية

دراسة حالة مجمع صيدال 1996-2014

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

رحال سلاف

إعداد الطالب(ة):

شرقي رفيده

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن عيسى ليلي	استاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	استاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	رحال سلاف	استاذ محاضر ب	مشرفا، مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وعرهان

الحمد لله الذي هداانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا ان هداانا الله الحمد لله والشكر له الذي أمدنا بالصبر والقوة والعزيمة، ووفقنا بعونه وقدرته على انجاز هذا العمل، دون أن ننسى الشكر لأمهاتنا، ولآبائنا على صلواتهم ودعواتهم لنا.

وبكل آيات الشكر الجزيل وبأسمى معاني التقدير، وفاء بالعرفان نقدمها إلى الأستاذة المشرفة **رحال سلاف** ، من غمرتني بتواضعها ومرونتها في التعامل، ولم تأل جاهدا حتى استقام هذا العمل إلى ما هو عليه، فجزاها الله خيرا.

اخص بالذكر جميع أساتذة الكلية الذين رافقونا في مشوار دراسة إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية.

إلى ولداي العزيزان و كل إخوتي وأصدقائي وزملائي الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل. وختاما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أزرني من قريب أو بعيد ولو بعبارات التشجيع والمواصلة والمثابرة حتى يرى هذا العمل النور.

الملخص باللغة لعربية

هدفت الدراسة الى البحث عن اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لكونها أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية؛ من خلال اسقاط ذلك على مجمع صيدال وذلك لتبنيه استراتيجية الشراكة مع أكبر المخابر العالمية و التي تنوعت بين الشراكة المختلطة (المشروع المشترك الدولي)، عقود منح الامتياز، اتفاقيات التراخيص، و قد اعتمدنا في الدراسة على توضيح اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمجمع صيدال بالمقارنة بين مرحلتين و هما مرحلة قبل الشراكة (1996-1998) ومرحلة بعد الشراكة(1999-2014) من خلال قياس تأثير الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية و المتمثلة في الربحية، الإنتاجية، التكاليف، الحصة السوقية ، ولقد تم استخدام منهج من مناهج البحث في الدراسة تمثل الأول في المنهج الوصفي في الشق النظري ومنهج دراسة الحالة في الشق التطبيقي، ومن بين النتائج المهمة للدراسة أن القدرة التنافسية لمجمع صيدال قد تحسنت بعد قيام المجمع بعقد عدد من الشراكات غير ان هذا التحسن يعتبر ضعيف مقارنة بالمؤسسات العالمية الناشطة في نفس المجال .

الكلمات الاساسية: استراتيجية الشراكة، القدرة التنافسية، مجمع صيدال.

Abstract

The study aims to investigate the impact of the partnership strategy on enhancing the competitiveness of economic institutions, as it has become of interest to all economic institutions. Saidal complex adopted the partnership strategy with the largest international laboratories, which varied between mixed partnerships (international joint venture), franchising contracts, and licensing agreements. In the study beforehand, we have relied on clarifying the effect of the partnership strategy in enhancing the competitiveness of Saidal by Comparing two phases, the stage before the partnership (1996-1998) and the one after the partnership (1999-2014); with measuring the impact of the partnership on the indicators of competitiveness of profitability, productivity, costs, and market share. The researcher opted for the descriptive approach in the theoretical part and the case study in the fieldwork. Among the important results of the study is that the competitiveness of the Saidal complex has improved after the complex engaged into a number of partnerships, but this improvement is considered weak compared to international institutions active in the same field.

Key words: partnership strategy, competitiveness, Saidal complex

قائمة الجداول والاشكال

اولا: قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
5	الشراكة بين مؤسستين	02
12	انواع استراتيجية الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات	03
14	اشكال الشراكة بين المؤسسات المتنافسة	04
20	سيورة استراتيجية الشراكة	05
34	التحالف والشراكة مصدر للقدرة التنافسية	06
45	الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال	07
65	تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال 1996-1998	08
66	تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال 1999-2014	09
67	تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014	10
68	تطور الانتاجية الكلية للعوامل قبل الشراكة	11
70	تطور الانتاجية الكلية للعوامل بعد الشراكة	12
71	تطور مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014.	13
74	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي خلال مرحلة الشراكة	14
76	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلي خلال مرحلة الشراكة	15
81	تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014	16
82	تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014	17
83	تطور العائد على إجمالي الاصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014	18

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نقاط التشابه والاختلاف بين الشراكة والاندماج	01
8	الفروق بين الصفقة واستراتيجية الشراكة	02
8	التمييز بين الاخرجة واستراتيجية الشراكة	03
11	تصنيف الادوات التسييرية الاكثر استخداما	04
16	انواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة	05
24	احصاءات حول اسباب فشل الشراكة	06
51	تطور إنتاج المجمع خلال الفترة 1998-2018	07
54	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2018	08
61	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال	09
63	تغيرات تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال قبل الشراكة	10
64	تطور تكلفة الانتاج المتوسطة من 1999 الى 2014	11
67	تطور الانتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال من 1996-1998	12
68	تطور انتاجية مجمع صيدال من 1999-2014	13
71	تطور حصة المجمع في السوق الدوائي العالمي 1996-1998	14
72	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي خلال 1999-2014	15
74	حصة صيدال من السوق المحلي خلال 2002-2014	16
77	تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	17
78	تطور نسب الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014	18

مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التحولات والتطورات متسارعة ومتداخلة تعود اساسا الى عملية مركبة يطلق عليها بالعمولة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية حيث جعلت اسواق دول العالم تتقارب لتشكل سوقا عالميا واحدا، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية، ولم تقتصر هذه المنافسة محليا فقط بل امتدت الى المؤسسات الصناعية الاجنبية التي تنشط في نفس القطاع.

ان هذه التحديات فرضت على المؤسسات الصناعية ضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الدفاعية والتوجه لتبني استراتيجيات بديلة كفرصة للمزج بين التعاون والتنافس بين المؤسسات هذا ما يعرف بالتعاون التنافسي، ويعتبر أحد أشكال العمل الجديدة التي تمكن المؤسسات المتنافسة من امتلاك القدرات والموارد اللازمة.

وتعتبر استراتيجية الشراكة الية للنمو والتوسع الخارجي في صيغة تعاون التنافسي، ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية وضروري لتبادل الامكانيات والموارد من اجل زيادة مصادر قدراتها التنافسية، التي تمكنها من مواجهة التحديات المختلفة للمحيط كالمالية والبيئية وخاصة التكنولوجية وارتفاع تكاليفها خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية كمؤسسات صناعة الادوية، فاستراتيجية الشراكة تجعل المؤسسات أكثر قدرة على الصمود في وجه المنافسة بزيادة حصتها السوقية والربحية، رفع الانتاجية وخفض التكاليف ما يعزز ويرفع من قدرتها التنافسية.

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث أصبحت تواجه منافسة شرسة في السوق المحلية والعالمية من قبل المؤسسات الأجنبية، لذا توجهت لتبني استراتيجية الشراكة لمواجهة هذه المنافسة الحادة واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن بين المؤسسات الجزائرية التي اتبعت هذه الاستراتيجية نجد مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية حيث أبرم العديد من العقود مع عدة مؤسسات ومخابر عربية وأجنبية، تملك مؤهلات ومقومات كبيرة تساعده على تحسين قدراته التنافسية.

ان لكل قرار استراتيجي آثارا يحدثها على المدى القريب والبعيد من خلالها يمكن تقييم هذه الاستراتيجية، والشراكة كبديل استراتيجي لها كثيرا من الآثار والتبعات على كل المستويات والأصعدة، انطلاقا من هذا تنصب دراستنا "حول أثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية كالاتي:

اولا: طرح الاشكالية والأسئلة البحثية.

تعتمد العديد من المؤسسات الاقتصادية والشركات الرائدة على استراتيجية الشراكة كألية للنمو والتوسع، وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات التي تسعى للبقاء والسيطرة من جهة، والبحث عن شركاء لهم خبرة وتكنولوجيا متطورة و الموارد الكافية للنمو من جهة اخرى، كما اصبحت عقود الشراكة المبرمة مؤشر لقياس نجاح المؤسسات، انطلاقا من هذا التوجه نتساءل عن ما تحدته استراتيجية الشراكة في القدرة التنافسية، ونطرح الاشكالية الرئيسية كالتالي:

هل لاستراتيجية الشراكة أثر في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال؟

ولالإحاطة بالموضوع تمت تجزئته للأسئلة الفرعية التالية:

- هل لاستراتيجية الشراكة أثر على ربحية مجمع صيدال؟
- هل لاستراتيجية الشراكة أثر على الحصة السوقية لمجمع صيدال؟
- هل لاستراتيجية الشراكة أثر على الانتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال؟
- هل لاستراتيجية الشراكة أثر على تكلفة الانتاج لمجمع صيدال؟

ثانيا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بموضوع استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية نجد:

الدراسة الاولى: (بن جلول و بعلی، 2020)، التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة

التنافسية للمؤسسات الصناعية، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 06، العدد 02،

هدفت الدراسة الى البحث عن مدى فعالية التحالفات الاستراتيجية الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث تم تسليط الضوء على مجمع صيدال الذي له تجربة كبيرة في مجال عقد التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات العالمية، ومن خلال تتبع وتحليل تطور مؤشرات القدرة التنافسية (الربحية، الحصة السوقية، التكاليف، الانتاجية) خلال الفترة الزمنية 1996-2016، توصلت الدراسة الى ان المجمع اولى اهتمام لعقود التحالفات الاستراتيجية التي اثرت بشكل ايجابي وواضح على قدرته التنافسية من خلال تحسن مؤشراتها، ورغم هذا الاثر الايجابي الا ان المجمع مازال غير قادر على مجابهة المؤسسات الاجنبية.

مقارنة مع دراستنا فالباحثان قاما بدراسة مدى فعالية التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال، فهي تتشابه مع دراستنا من حيث منهجية الدراسة التطبيقية اي دراسة مؤشرات القدرة التنافسية في مجمع صيدال، وتختلف في محاولة التعرف اثر استراتيجية الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014،

الدراسة الثانية: (قطوش، 2017-2018)، اثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسات، اطروحة

دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.

تسعى الدراسة للاستفسار حول تأثير الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية، بدراسة عينة من المؤسسات (مركب الحجار، CEVITAL، DANON) لها عقود شراكة وذلك بإجراء مقابلات مع المسؤولين الذين لديهم دراية بالموضوع كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم التركيز فيها على كيفية مساهمة الشراكة الاستراتيجية في خفض التكاليف، التمييز، حيازة تكنولوجيا جديدة، من بين النتائج المحصلة تفضيل المؤسسات الجزائرية المساهمات غير الملموسة مثل: صورة المؤسسة، المعرفة و التكنولوجيا، طرق تسيير جديدة، براءات الاختراع. مساهمة الشراكة في خفض التكاليف، التميز بتحسين صورة المؤسسة وتطوير منتجات جديدة، حيازة وتعلم معرفة جديدة من

خلال التعرف على تكنولوجيا ومعايير جودة الشريك، ومنه تأثير الشراكة ايجابيا على المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

خلافًا لدراستنا حاولت هذه الدراسة البحث عن اثر الشراكة على المزايا التنافسية (التكاليف، حيازة وتعلم معارف جديدة، التمييز) في مجموعة من المؤسسات الجزائرية، ودراستنا حاولت البحث عن اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية (الربحية الحصة السوقية التكاليف الانتاجية الكلية) بتحليل المؤشرات خلال فترتين مختلفتين قبل وبعد تبني استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.

الدراسة الثالثة: (لعجالي، 2016-2017)، أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر،

تهدف الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبانة كأداة اساسية و وزعت على 32 مؤسسة بسطيف من القطاع العام والخاص، تم الاعتماد فيها على ستة اشكال لاستراتيجيات الشراكة والتحالف المتمثلة في (الترخيص، حق الامتياز، المقاوله من الباطن، المشروع المشترك، اتحاد الاعمال، شبكة الاعمال) ومدخل الكفاءات والموارد بالنسبة للقدرة التنافسية، من اهم النتائج المتوصل اليها: وجود أثر لاستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وحسب قدرة المؤسسة يتحدد نوع استراتيجية الشراكة والتحالف الملائمة، المقاوله من الباطن لها علاقة جد قوية بالقدرة التنافسية، في حين المؤسسات محل الدراسة لها قدرات لأبأس بما وخاصة الكفاءات المهنية.

مقارنة بدراستنا فهذه الدراسة انطلقت بمزج استراتيجيتي التحالف والشراكة معا و ركزت على ستة اشكال (الترخيص، حق الامتياز، المقاوله من الباطن، المشروع، اتحاد الاعمال، شبكة الاعمال)، وبالنسبة للقدرة التنافسية اعتمدت على مدخل الكفاءات والموارد، في حين تركزت دراستنا على اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية بقياس مؤشراتها(الحصة السوقية، الربحية، الانتاجية الكلية للعوامل، تكاليف الانتاج). حيث سنقوم بتحليلها وتفسيرها خلال الفترة 1996-2014 للتوصل الى الاجابة على اشكالية الدراسة.

الدراسة الرابعة: (محبوب، 2015-2016)، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمؤسسة

الصناعية، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر

تهدف الدراسة الى تبيان اثر التحالفات الاستراتيجية على الاداء التنافسي بقياس مؤشرات(الحصة السوقية، الربحية، التكاليف، الانتاجية الكلية، الابداع التكنولوجي) لدى مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014 وتمت معالجتها بالاعتماد على التحليل القبلي البعدي للمؤشرات، وتحليل احصائي لاستمارة الاستبانة التي وزعت على 200 استمارة منها 160 قابل للتحليل، وخلصت الدراسة بان هناك تحسن في الاداء التنافسي لمجمع صيدال خلال تبنية للتحالفات الاستراتيجية، وانه بالرغم من تكثيف المجمع لعقود التحالف وارتفاع ادائه التنافسي يبقى عاجز عن منافسة المؤسسات الاجنبية.

تحتل هذه الدراسة موقع هام بالنسبة لدراستنا كونها تقوم بدراسة نفس المؤشرات عدا الابداع التكنولوجي في المجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014، والاختلاف في ابراز اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية باعتماد على اربعة مؤشرات (الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية الكلية للعوامل، التكاليف)؛

الدراسة الخامسة: (مختار، دايج، و صدوقي، 2014) اهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد(26)، العدد(02)؛

تهدف الدراسة الى توضيح اهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف في دعم القدرة التنافسية لمجمع صيدال، من خلال عرض جميع اشكال الشراكة والتحالف المتبنية من طرف المجمع ثم المقارنة بين مرحلتي قبل وبعد الشراكة لمؤشرات القدرة التنافسية (الربحية والحصة السوقية)، لتحديد المكاسب المحققة من ذلك، وتوصلت الى ان تبني مفهوم الشراكة والتحالف يساهم في دعم القدرة التنافسية من خلال ارتفاع حجم المبيعات في السوق المحلي ما يعني رفع حصتها السوقية الا انها تبقى محدودة مقارنة بحجم الواردات من الأدوية، وزيادة الربحية تبين ان المجمع له قدرة تنافسية على المدى القصير غير انها معرضة للعديد من التهديدات داخلية وخارجية ولا بد من التفكير في معالجتها بالاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية.

مقارنة مع دراستنا ركزت هذه الدراسة على مبدأ تبني مفهوم الشراكة والتحالف والمزايا المحصلة منه لدعم القدرة التنافسية بالمقارنة بين مرحلتي قبل وبعد الشراكة لمؤشر (الحصة السوقية و الربحية)، فتختلف دراستنا عنها بتركيزها على الاثر الذي تحدثه استراتيجية الشراكة لتعزيز القدرة التنافسية حسب مؤشرات (الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية الكلية للعوامل، تكاليف الانتاج) خلال الفترة 1996-2014.

الدراسة السادسة: (الحدى، 2006)، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد(01)، العدد(22).

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة وما تقدمه من إيجابيات للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وجمع صيدال بصفة خاصة، وذلك بتوضيح دور الشراكة في رفع القدرة التنافسية بالمقارنة بين مرحلتين قبل وبعد الشراكة من خلال قياس مؤشرات القدرة التنافسية (الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية الكلية للعوامل، تكاليف الصنع) في السوق المحلية والعالمية باعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال خلال الفترة 1997-2006. من النتائج المتوصل اليها ان الشراكة ساهمت في تطوير رقم اعمال المجمع، زيادة حجم المبيعات والانتاجية الكلية للعوامل كما مكنت من خفض تكلفة الصنع المتوسطة بالتالي زيادة ربحية، وبهذا يمكن القول بان الشراكة ادت الى رفع القدرة التنافسية لمجمع صيدال، لا تتباعد هذه الدراسة عن دراستنا الا في فترة الدراسة 1996-2014

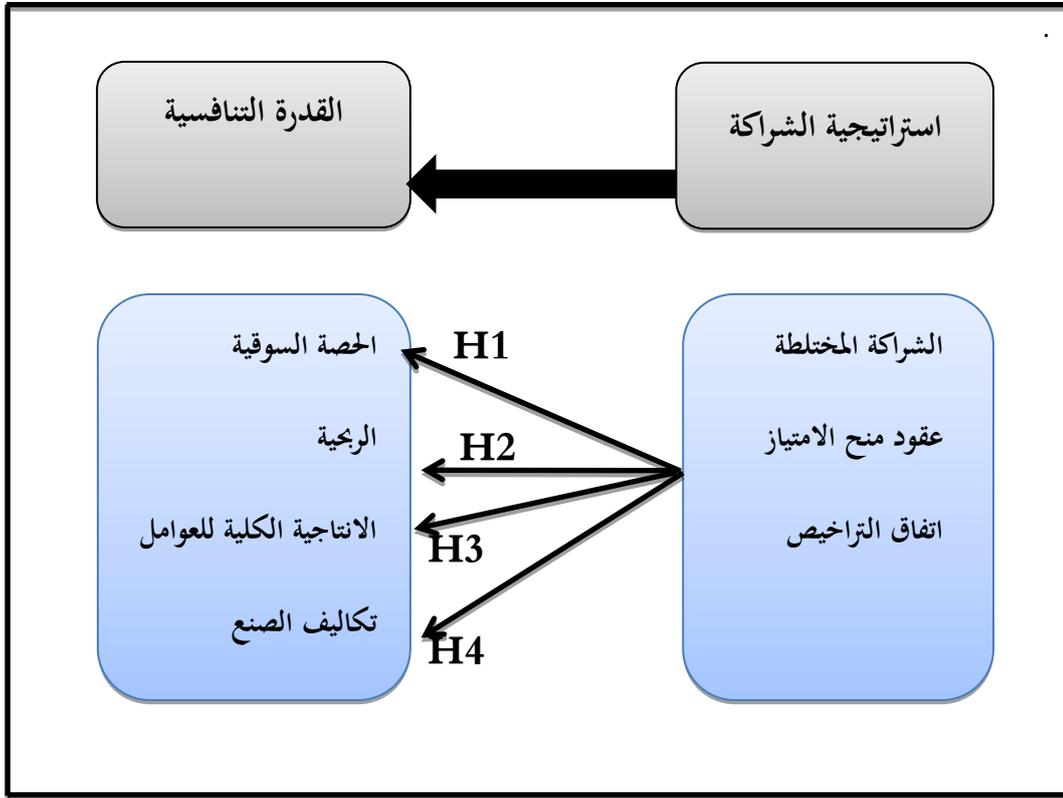
ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة

انطلاقا من الدراسات السابقة وتوافقا مع الإشكالية وتساؤلات الدراسة، بغرض توضيح كيفية ارتباط متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع (استراتيجية الشراكة) والمتغير المستقل (القدرة التنافسية) تم الاعتماد على نموذج الدراسة الموالي، و ثم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

اولا: نموذج الدراسة

يتألف نموذج الدراسة من متغيرين مبيينين في الشكل رقم (01)، متغير مستقل تمثل في القدرة التنافسية وابعادها(الحصة السوقية، الربحية، تكاليف الصنع، الانتاجية الكلية للعوامل) ومتغير تابع يتمثل في استراتيجية الشراكة بأبعادها (الشراكة المختلطة، عقود منح الامتياز، اتفاق التراخيص).

الشكل رقم(01):نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من الشكل يمكن توضيح ما يلي:

- **استراتيجية الشراكة:** هي اتفاق مبني على التعاون متوسط او طويل المدى بين مؤسستين او اكثر، متنافستين او غير متنافستين، من خلال التشارك في الموارد والكفاءات والموارد وتوزيع المخاطر والمسؤوليات، لتحقيق غايات واهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها على انفراد، ولها عدة اشكال منها:

- **الشراكة المختلطة: (المشروع المشترك الدولي):** هي كيان تنظيمي مستقل يتم تكوينه من قبل مؤسستين أو أكثر، مصمم من اجل تحقيق اهداف مشتركة.
- **اتفاق التراخيص:** هو اتفاق تمنح فيه مؤسسة صاحبة ترخيص الحقوق للمؤسسات الاخرى، في اسواق وبلدان اجنبية من اجل انتاج او بيع المنتجات التي تحمل علامتها التجارية، وذلك مقابل عائد تحصل عليه مقابل الرخصة الممنوحة.
- **عقود منح الامتياز:** تعتبر شكل من اشكال عقود الترخيص حيث تقوم مؤسسة دولية بمنح الامتياز لأداء عمل بطريقة معينة لفترة زمنية وفي مكان محدد لمؤسسة اخرى، حيث تقوم الشركة المستفيدة من الامتياز باستعماله تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير دفع مقابل مالي.
- **القدرة التنافسية:** بانها امكانية المؤسسة في البقاء والنمو والاستمرارية في سوق المنافسة، بالاستغلال الامثل لمواردها، التي تكفل لها اكتساب مزايا تنافسية دائمة ومستمرة، ومن مؤشرات قياسها:
- **الحصة السوقية:** تعبر عن نصيب المؤسسة من مبيعات السوق، ومن المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها و تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، فالمؤسسات التي لها حصة سوقية كبيرة وقابلة للتطور فهي تمتلك قدرة تنافسية عالية.
- **الربحية:** تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها ونجاحها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات.
- **تكاليف الصنع:** ان تكلفة الصنع بالقياس الى تكلفة المنافسين تمثل مؤشر كافي عن تنافسية فرع نشاط ذي انتاج متجانس ما لم تكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.
- **الانتاجية الكلية للعوامل:** تعبر الانتاجية الكلية للعوامل عن النسبة الحسابية بين كمية المدخلات والمخرجات التي استخدمت في العملية الانتاجية خلال فترة زمنية، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات.

ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابه مبدئية على اشكالية الدراسة وانطلاقا من نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات كتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال.

الفرضيات الفرعية:

H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على تكاليف المجمع صيدال.

H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على انتاجية مجمع صيدال.

H3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

H4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على ربحية المجمع صيدال.

رابعا: منهجية وحدود الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق عن متغيرات الدراسة المتمثلة في القدرة التنافسية واستراتيجية الشراكة، ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأنها؛ ومن اجل القيام بذلك قمنا بالمسح المكتبي لمختلف المراجع التي تناولت الموضوع كالمقالات والرسائل الجامعية كمصدر اساسي للحصول على المعلومات؛

وقد اعتمدت هذه الدراسة كإطار مرجعي على النموذج الوصفي، وفق ما تقضيه متطلبات هذه الدراسة ومتغيراتها. لأنه النموذج الأكثر استخداما لوصف الواقع وشرحه، و حسب هذا النموذج اعتمدنا على فرضيات واقعية محددة متعلقة بالشراكة والقدرة التنافسية؛ بحيث اقتصرنا الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية الجينية في الجزائر، وتم تقسيمها الى فترتين زمنيتين الفترة الاولى قبل تبني الشراكة (1996-1998)، الفترة الثانية بعد تبني استراتيجية الشراكة (1999-2014)؛

خامسا: أهمية واهداف الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في محاولة الربط بين استراتيجية الشراكة مع القدرة التنافسية لفهم الاثر بينهما من الجوانب المحددة والمعبر عنها في الابعاد، فضلا عن ذلك طرح مختلف المفاهيم المتداولة حول الموضوع ما يسمح بتقديم اطار نظري عنه، كما جاءت للوقوف على حال القدرات التنافسية لمجمع صيدال؛

تهدف الدراسة الى توضيح اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية استراتيجية الشراكة وجوانبها الاساسية، مختلف اشكالها، تقييم نتائجها؛
- التعرف على ماهية القدرات التنافسية واهم مؤشرات قياسها؛
- التعرف على الصلة بين استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية؛
- التعرف على اثر استراتيجية الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية للمجمع صيدال.
- التعرف على الامتيازات التي حققها صيدال بفعل الشراكة؛

سادسا: خطة مختصرة للدراسة

تمت دراسة الموضوع في اطار خطة شملت فصلين يتضمنان ما يلي:

الفصل الاول: تم التطرق الى المفاهيم الاساسية حول استراتيجية الشراكة بشكل مبسط كالآتي:

- المبحث الاول: مفاهيم عامة حول استراتيجية الشراكة.
- المبحث الثاني: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية.
- المبحث الثالث: الصلة بين استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية.

الفصل الثاني: يعتبر بمثابة الدراسة الميدانية لمجمع صيدال وتم التطرق فيه الى:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال.
- المبحث الثاني: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.
- المبحث الثالث: دراسة أثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

الفصل النظري:

الاطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

تمهيد

يعيش العالم الآن عصر تختلف سماته وملامحه عن العصور الأخرى، وقد كان من أخطر آثاره بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح وفشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، لذلك فهي في موقف يحتم عليها العمل المستمر لاكتساب مزايا تنافسية لتحسين موقفها في الأسواق أو المحافظة عليه و مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وبتزايد حدة المنافسة التي تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الاستراتيجيات البديلة أمر شبه محتم والمتمثلة في الشراكة والتحالف، ففي ظل هذه البدائل تبدلت العلاقة من التنافس السلبي إلى مزيج بين التعاون والتنافس، الذي يتيح للأطراف الحصول على الموارد النادرة التي يصعب الحصول عليها إلا عن طريق التعاون، مما يساعدها في تحسين واكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالتفوق على المنافسين والحفاظ على حصتها السوقية للبقاء والاستمرارية.

للتعمق أكثر تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية الشراكة.

المبحث الثاني: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية.

المبحث الثالث: الصلة بين استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لاستراتيجية الشراكة.

تلجأ العديد من المؤسسات لتبنى استراتيجية الشراكة لضمان سند اضافي في نشاطها، اذ لم يعد بإمكانها الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط نظرا لحدة المنافسة والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، حيث تقوم استراتيجية الشراكة على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق اهداف مشتركة بين مؤسستين او أكثر، في صياغ ذلك يتناول هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجية الشراكة ، من خلال التطرق الى: ماهية استراتيجية الشراكة، اساسيات حول استراتيجية الشراكة، أشكال الشراكة وطريقة تسيرها. عوامل نجاح استراتيجية الشراكة و النتائج المتوقعة منها.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية الشراكة

أولا: نشأة استراتيجية الشراكة

ظهرت استراتيجية الشراكة في نهاية الخمسينات، ويرجع أصلها الى البنية التي كان عليها الاقتصاد الياباني، والتي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين، هذه البنية تسمى "زيبانسو" (zaibatsu) بمعنى الاتحادات التجارية الصناعية الكبرى، يطلق هذا المصطلح على مجموعة من المؤسسات التي تربطها علاقات اعمال مستمرة وطويلة المدى، حيث تتكون هذه البنية من مؤسسة مركزية تملكها وتحكمها أسرة تحوز معظم أسهم المؤسسات المتفرعة عنها، ويتم التنسيق والرقابة من خلال مجلس الرئاسة الذى يتكون من بعض العائلات المالكة للمؤسسات، يأخذ "زيبانسو" العديد من الأشكال حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات المتمثلة العلاقات الأفقية العمودية و تسمح بانتقال المواد راس المال ومنهم من صنفها حسب وظائف المؤسسة الانتاج والتوزيع.

"الزيبانسو" عبارة عن مجموعة من المؤسسات مختلفة الصناعات يتأسسها مجلس رئاسة المؤسسات الأعضاء، الذى يخضع للعائلة الحاكمة المالكة للمؤسسة الأم، وتربطها علاقة ثقة تجعل نشاطاتها مشبكة وتدعم بعضها البعض من خلال التشارك في الموارد مع الحفاظ على استقلالية كل منها. من خلال هذا التعريف تظهر ملامح لاستراتيجية الشراكة، اما في المناطق الأخرى من العالم فقد كان التعاون مرتبط بذهنية "العمل مع العدو" مما جعل الشراكة ممارسة غير مرغوبة وغير

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

ناجحة. وعليه يمكن اعتبار ان مرحلة الخمسينات تميزت بظهور الملامح الاولى لاستراتيجية الشراكة تحديدا في الصناعات اليابانية.

من بداية الستينات الى نهاية السبعينات انتقل مفهوم الشراكة من اليابان الى الدول الصناعية الكبرى كالولايات المتحدة الامريكية، وذلك لأن اليابان خرجت بشكل قوى الى الأسواق العالمية، ونتيجة اعتمادها على فلسفة جديدة لم تستطع الولايات المتحدة الامريكية مجاهاتها بالطريقة التقليدية، بحيث كانت تعتمد هذه الأخيرة على صفقات التعاقد مع الموردين. و ادركت الولايات الأمريكية انه يستحيل عليها تقديم منتجات بتكلفة وجودة المنتجات اليابانية، لأن كل مؤسسة وجدت نفسها تنافس مجموعة من المؤسسات اليابانية، بالتالي تميزت هذه الفترة بالتوسع الجغرافي لاستراتيجية الشراكة حيث انتقلت من اليابان نحو بعض الدول الصناعية.

وخلال نهاية الثمانينات حاولت مؤسسة (Chrysler) الامريكية في صناعة السيارات تحقيق نتائج متفوقة على منافسيها GM وFord وذلك بتشكيلها شراكات طويلة المدى مع بعض الموردين للحصول على بعض المدخلات، وهو نفس نموذج اعمال Toyota، بهذا بدأ انتشار الشراكة من طرف المؤسسات غير اليابانية، وما ساعد على تسريع انتشارها ظهور أنظمة الجودة التي يرجع اصلها الى ممارسات الأعمال اليابانية، وبظهور نظام الجودة "ISO9000" الذي يشترط في مضمونه ان المؤسسات التي ترغب في الحصول على تبنى ثمنه مبادئ منها بناء علاقة شراكة مع المورد، ومن العوامل التي ساعدت على انتشارها تطور تكنولوجيا المعلومات، تعقد المنتجات والتركيز على المعرفة. ما ميز هذه المرحلة عن باقي المراحل هو بداية ممارسة الفعلية لاستراتيجية الشراكة خارج اليابان بين المؤسسة والمورد و ارتبطت بوظيفة الانتاج.

مع نهاية التسعينات اصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الشراكة وتسمى بميزة التعاون، ولم تبقى منحصره بين مؤسسات الأعمال فقط بل ضم منظمات حماية البيئة الطبيعية، والمنظمات الاجتماعية كشريك مهم للمؤسسات لتحقيق ميزة اجتماعية. وتطور مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، المؤسسة المواطنة، خلال هذه الفترة توفر للمؤسسات الاعمال دوافع لتطوير ممارسات تراعي متطلبات الميزة وفي نفس الوقت متطلبات حماية البيئة والمجتمع وذلك بتشكيل شراكات.

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

أصبح من الممكن وجود جداول اعمال مستقبلية تتعاون فيها المؤسسات لتحسين المنتجات وتطويرها بما يتوافق مع البيئة، بالتالي تهيأت الظروف لتشكيل علاقات الشراكة بين مختلف مؤسسات الاعمال في ظل حماية البيئة، هذا اعطى لها الفرصة المناسبة لاكتساب ميزة تعاونية اجتماعية.(قدوح، 2011-2012، الصفحات 17-26)

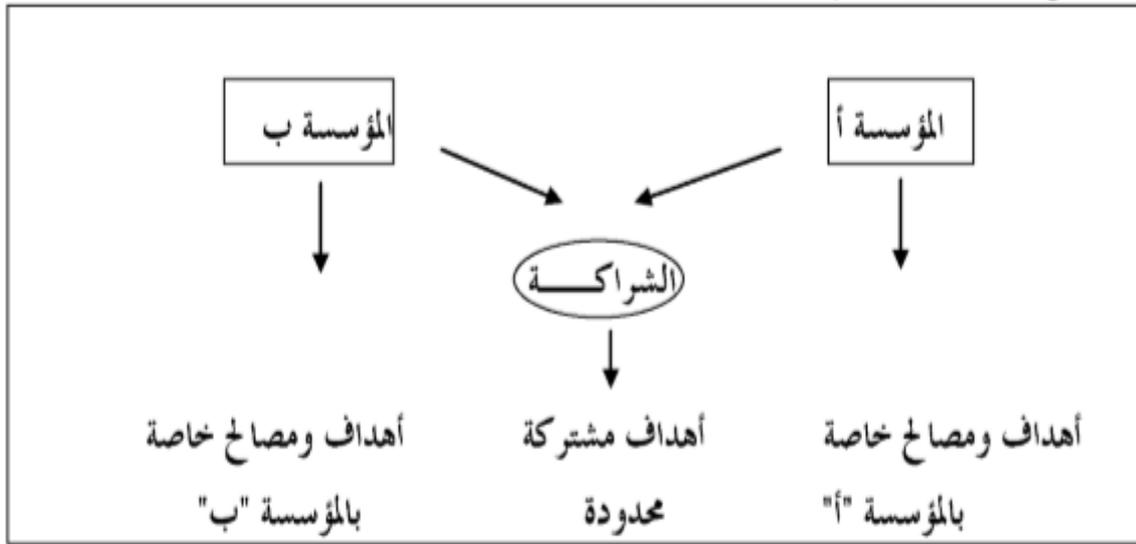
ثانيا: مفهوم استراتيجية الشراكة

يمكن تقديم الشراكة كبديل استراتيجي يتم استخدامه لتحقيق اهداف مشتركة بين طرفين او أكثر، فهي مصطلح غير محدد بدقة ولها العديد من التعريفات وذلك راجع لحداثة المصطلح. واختلف الكثير من الباحثين في تعريفها: فهناك من يعرفها على انها "اتفاقية تعاون طويلة او متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر، مستقلين قانونيا متنافسة او غير متنافسة، تهدف الى تحقيق ارباح مشتركة من خلال مشروع مشترك"(بوبر و بوطاعة، 2018، صفحة 409). يعطى هذا التعريف لاستراتيجية الشراكة مدى زمني بين متوسط وطويل، في شكل اتفاق بين مؤسسات مستقلة متنافسة او غير متنافسة، والهدف منه تحقيق ارباح مشتركة. وفي تعريف اخر تعتبر "شكل من اشكال التعاون الدائم بين المؤسسات قد تكون في مجال الإشهار، تبادل المهارات والموظفين، مجال الاعلام....الخ"(صابري، 2012-2013، صفحة 62) حيث يوضح التعريف مجالات الشراكة المختلفة، ويعطيها صفة التعاون بشكل دائم. ويمكن اعتبارها " طريقة عمل تعاوني مبنية على اتفاق بين اطراف مختلفة تعمل معا من اجل تغيير طريقة العمل الى الاحسن-خلق مشروع جديد او تغيير الموجود للأحسن مع وضع خطة عمل والعمل معا لبلوغ الاهداف المشتركة".(زيتوني، 2016-2017، صفحة 49) يركز التعريف على الهدف من تبنى استراتيجية الشراكة، ويستلزم وجود خطة عمل لبلوغ الاهداف، ويؤكد على انها عمل تعاوني في شكل اتفاق. و هناك من يعتبرها "علاقة تكامل بين مؤسسات تقوم على تعاون طويل المدى لحل مشكل معقد. وتركز على تبادل الثقة والانفتاح والمشاركة في المخاطر والعوائد، مما يرفع مهارات كل شريك لتحقيق اداء تنافسي لا يمكن تحقيقه في حالة الانفراد دون شراكة"(قدوح، 2011-2012، صفحة 39). حسب هذا التعريف ان استراتيجية الشراكة علاقة تكاملية تجعل كل طرف يكمل الطرف الاخر، ويؤكد على علاقة التعاون طويل المدى ويضيف تركيزها على حل مشكل معقد لتحقيق اداء تنافسي لا يمكن تحقيقه في حالة الانفراد.

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف استراتيجية الشراكة على أنها : هي اتفاق مبني على التعاون متوسط او طويل المدى بين مؤسستين او أكثر، متنافستين او غير متنافستين، من خلال التشارك في الموارد والكفاءات والموارد وتوزيع المخاطر والمسؤوليات، لتحقيق غايات واهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها على انفراد. يظهر التعريف الهدف الاساسي لاستراتيجية الشراكة المتمثل في تحقيق اهداف لا يمكن تحقيقها على انفراد، من خلال التشارك بين الاطراف، ويأخذ صيغة اتفاق تعاوني طويل المدى. بعد عرض مختلف التعاريف يمكن اعطاء صورة لعلاقة الشراكة بين مؤسستين من خلال الشكل الموالي، الذي يوضح طريقة توحيد الاهداف بين المؤسستين المتشاركتين مع الاخذ بعين الاعتبار الاهداف الخاصة بكل مؤسسة.

الشكل رقم 02: الشراكة بين مؤسستين.



المصدر: (بلعور، 2003-2004، صفحة 18)

ثالثا: الفروقات بين الشراكة وبعض المصطلحات المشابهة

سنتعرف عن الاختلافات بين استراتيجية الشراكة و بعض المصطلحات المشابهة لها مثل استراتيجية التحالف و

الاندماج، والصفقة والاطرحة.

1. الفروقات بين استراتيجية الشراكة واستراتيجية التحالف.

هناك عدة تعاريف للتحالف حيث هناك من يعرفه بأنه "اتفاق رسمي لمؤسستين او عدة مؤسسات مستقلة تقعد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما ويحمل المساهمة في رأس المال او انشاء شركات لتحقيق اهداف مشتركة"(بن عزة، 2002-2003، صفحة 04). يوضح التعريف ان هدف التحالف تحقيق اهداف مشتركة، بواسطة اتفاق رسمي طويل الاجل يعقد بين طرفين او أكثر. هذا التعريف لا يتباعد كثيرا مع استراتيجية الشراكة. ويمكن اعتباره "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في مجالات مختلفة لتحقيق اهداف مشتركة"(مختار، دايع، و صدوقي، 2014، صفحة 251) يبرز التعريف ان التحالف يكون بين المؤسسات المتنافسة وفق علاقة تعاقدية لتحقيق هدف مشترك.

لتمييز بين التحالف والشراكة يوجد تيارين مختلفين هما: التيار الاول يعتبرهما مختلفان على اساس ان التحالف بين المؤسسات المتنافسة والشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة، في حين التيار الثاني يعتبرهما وجهان لعملة واحدة بحيث لا توجد فروق بينهما على اعتبار انهما في صيغة اتفاق تعاوني و نجد ان في العديد من الحالات يتم استعمال مصطلح الشراكة بالتبادل مع التحالف، لا يمكن انكار اي من التيارين مادامت لا توجد حجة تثبت او تنفي احدهما، الا انا الجمع بين التيارين يعطى استخلاص ان الشراكة أعلى مستوى من التحالف وذلك لأن التحالف يسعى لتحقيق أهداف مشتركة بشكل متبادل يبدل فيه كل طرف موارد ومهارات لتحقيقها، فهو بذلك لا يركز على التشارك في انجاز الانشطة والعمليات بقدر ما يركز على التشارك في النتائج، بينما الشراكة اضافة الى تركيزها على النتائج فهي تركز على التشارك في الأنشطة والعمليات. وعليه استراتيجية الشراكة أوسع من استراتيجية التحالف، ويمكن القول بأن التحالف هو شراكة في حالة المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع، ولا يمكن اعتبار التحالف شراكة لأنها تشمل المؤسسات التي تنتمي ولا تنتمي لنفس القطاع(قدوح، 2011-2012، الصفحات 50-51).

2. الفروق بين استراتيجية الشراكة واستراتيجية الاندماج

تعرف استراتيجية الاندماج على انها "اتحاد شركتين أو أكثر مع بعضهما مما يؤدي الى فقدان الشركة المندمجة شخصيتها مع ظهور كيان جديد تؤول اليه كل الأصول والممتلكات الشركة الفانية"(قالون و جيلالي، 2014، صفحة

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

(370). يبين التعريف ان الاندماج اتحاد بين مؤسستين او اكثر يظهر في شكل مؤسسة واحدة. ويعتبر شكل من اشكال

النمو الخارجي. وتظهر الفروقات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01 : نقاط التشابه والاختلاف بين استراتيجية الشراكة والاندماج.

استراتيجية الاندماج	استراتيجية الشراكة
	<u>نقاط التشابه:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - اتفاق بين مؤسستين واكثر. - يعتبران من استراتيجيات النمو. - يسمحان بالتعلم واكتساب مهارات. - السعي لتحقيق ميزة بشكل اسرع.
	<u>نقاط الاختلاف:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - شكل من أشكال النمو الخارجي - فقدان الشخصية الاعتبارية والاستقلالية. - تجاوز الحدود التنظيمية بشكل كلي. - يكون بين مؤسسات الأعمال فقط. - معيار النجاح ارتفاع قيمة الأسهم - يصعب الرجوع الى حالة ما قبل الاندماج. - يحقق النمو بطريقة سريعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - شكل من أشكال النمو التعاقدية - المحافظة على الشخصية الاعتبارية والاستقلالية. - يتم تجاوز الحدود التنظيمية بشكل جزئ. - يكون بين مؤسسات الأعمال وأي طرف من أصحاب المصالح. - معيار النجاح تحقيق الرؤية المشتركة. - يمكن الرجوع الى حالة قبل الشراكة. - تحقيق النمو بطريقة اقل سرعة من الاندماج.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (قدوح، 2011-2012، صفحة 54)

من خلال الجدول نستنتج ان استراتيجية الشراكة أقل من ان تكون اندماج، مع احتمال ان تؤول في المستقبل اليه.

3. استراتيجية الشراكة و الصفقة.

تعرف الصفقة بانها "المعاملة التي تنتقل وفقها المنتجات والخدمات بين طرفين او أكثر مستقلين او تتم

حوكمتها هرميا" (محبوب، 2015-2016، صفحة 49)، ويمكن توضيح الفروقات في الجدول الموالي:

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

الجدول رقم 02: الفروق بين الصفقة واستراتيجية الشراكة:

الصفقة	استراتيجية الشراكة
- مداها الزمني قصير لا يتجاوز سنة	- مداها الزمني طويل
- التزام طرف للطرف الاخر.	- التزام الطرفين لبعضهما.
- لا يتم توزيع المعلومات والتعلم.	- يتم توزيع المعلومات والتعلم
- لها دور اقتصادي في اختيار اقل تكلفة.	- لها دور استراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية.

المصدر: (قدوح، 2011-2012، صفحة 30)

4. استراتيجية الشراكة والاخرجة.

تعرف الاخرجة بأنها "عقد الذي تعهد بمقتضاه المؤسسة بتنفيذ كل او جزء من نشاط كان ينجز بالداخل الى مزود بالخدمة مقابل اجر ولفترة محددة"(بروال، 2016-2017، صفحة 48)،

الجدول رقم 03: التمييز بين الاخرجة و استراتيجية الشراكة.

الاخرجة	استراتيجية الشراكة
	نقاط التشابه: -كلاهما يسعى لتحقيق ميزة تنافسية -في حالة الفشل يمكن الرجوع للحالة الأصلية قبل الشراكة او الاخراج
	نقاط الاختلاف: -تتعلق بالأنشطة التي لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية. -معيار النجاح هو الحصول على ميزة تنافسية او تحقيق الاهداف المشتركة.
-تتعلق بالأنشطة التي ليس لها تأثير مباشر على الميزة -معيار النجاح هو تحقيق مردود مالي واداء افضل للأنشطة مقارنة بإنجازها داخليا.	

المصدر:(ختيم، 2014-2015، صفحة 19)

المطلب الثاني: الجوانب الاساسية لاستراتيجية الشراكة

يسعى هذا المطلب الى التعرف على دوافع اللجوء لتبني استراتيجية الشراكة، واهميتها كبديل استراتيجي، تم التعرف على اشكال استراتيجية الشراكة حسب تصنيف العلاقة بين المؤسسات و قطاع النشاط.

اولا: دوافع تبني استراتيجية الشراكة.

اضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة لمعاصرة للتغلب على التحديات التكنولوجية والمالية، ومعرفة العوامل التي تدفع لتبني استراتيجية الشراكة وفهمها من النقاط التي تسمح بتحديد الوضع الذي تكون فيه خيارا مناسباً، ومن هذه الدوافع:

— الحاجة الى الموارد وكفاءات فريدة: تسعى المؤسسات الى تنمية وتطوير مواردها وكفاءاتها باستمرار، فتلجأ الى التعاون طويل المدى مع المؤسسات الاخرى حين لا يتسنى لها تنمية مواردها داخليا او من خلال السوق، بالتالي تبني استراتيجية الشراكة يكون امثل طريقة لبناء كفاءات غير متاحة حاليا تخلق لها ميزة تنافسية، ويمكن ذلك من خلال: **التعلم وتطوير المهارات:** يعد التعلم دافع وهدف لإقامة الشراكة، حيث تلعب التفاعلات مع الغير محرك اساسي في التعلم، وتسمح بإعادة النظر في التصورات الاولى، وتؤسس الجو الملائم لبناء معارف جديدة. (بوزيدي، 2013-2014، صفحة 38)، **نقل التكنولوجيا:** المقصود بالتكنولوجيا هنا هو تقليد الموارد التكنولوجية وقدرات التحكم ما بين المؤسسات، بحيث يمكن للمؤسسات المستقبلية امتلاك تكنولوجيا والمعرفة وتضمينها في عمليات الانتاج والاصول الثابتة، **تشجيع الابداع:** يعرف الابداع على انه توليد الافكار وتقييمها واختيارها وتطبيقها لمنتج او خدمة، فالشراكة توفر طريقة للحصول على أفكار جديدة او تطويرها من خلال التبادل بين المؤسسات، و الهدف من ذلك الحصول على افكار عالية الجودة وباقل تكلفة وبشكل اسرع. (قدوح، 2011-2012، الصفحات 62-65)

— **البحث عن فرص جديدة:** ان سعى المؤسسات للبحث عن فرص جديدة يدفعها لتبني استراتيجية الشراكة كأداة تمكنها من الحصول على ذلك من خلال: تحسين المنتجات الحالية او تطوير منتجات جديدة، سرعة الوصول الى اسواق جديدة، التوجه للأسواق الدولية(ختيم، 2014-2015، صفحة 30).

– حل مشكلات وتجاوز وضعيات غير مرغوبة: ان توقع مشكلات او وضعيات غير مرغوبة دافع لتبنى استراتيجية الشراكة، وذلك نتيجة لتغير في البيئة الخارجية للمؤسسة، فتستجيب من خلال بناء علاقة تعاون مع مؤسسة اخرى للتمكن من : تحسين جودة المنتجات او الخدمات، تخفيض التكاليف، توزيع المخاطر.

– **ضعف الاداء الحالي:** يرى الباحثون ان ضعف الاداء يعتبر دافع لتشكيل استراتيجية الشراكة، للتمكن من تحسين الاداء على اعتبار انها تحل المشاكل المتعلقة بضعف الاداء على المدى البعيد.(قدوح، 2011-2012، الصفحات 66-68)

– **ظاهرة العولمة:** تنامت بشكل كبير وشملت المجالات المالية التسويقية، الانتاجية والتكنولوجية، كما شملت اسواق السلع والخدمات فاصبح المؤسسات تتعامل مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية. (بلعور، 2003-2004، صفحة 19)

بعد التعرف على بعض الدوافع المؤدية لتشكيل استراتيجية الشراكة، يتضح ان لها مجالات عديدة و تختلف من مؤسسة لأخرى فيمكن ان تكون في مجال البحث والتطوير، الجودة، تخفيض التكاليف، دخول اسواق جديدة.

ثانيا: أهمية استراتيجية الشراكة.

تبرز أهمية استراتيجية الشراكة في النقاط التالية:

– **أهميتها كأداة استشارية:** فهي من بين عشر الادوات الاولى التي تلجأ اليها المؤسسات حسب المكتب الاستشاري الدولي (Bain & Company) ، بحيث اعتبرها من اهم الادوات التسيرية الاكثر استعمالا من طرف المؤسسات في مختلف الصناعات وفي مختلف أنحاء العالم. الجدول التالي يوضح تصنيف العشر الادوات التسيرية الاكثر استعمالا في بعض البلدان وترتيبها عالميا:

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

الجدول رقم 04 : تصنيف الادوات التسييرية الاكثر استخداما .

الادوات	امريكا الشمالية	امريكا الجنوبية	اوروبا	أسيا	عالميا
المقارنة الرجعية	3	3	1	4	1
التخطيط الاستراتيجي	2	1	3	2	2
بيان الرسالة والرؤية	4	1	5	3	3
ادارة العلاقة مع الزبون	1	6	2	1	4
الاخراج	6	4	5	5	5
بطاقة الاداء المتوازن	12	4	8	5	6
برنامج ادارة التغيير	9	9	4	8	7
الكفاءات المحورية	5	10	8	4	7
استراتيجية الشراكة	7	8	7	8	9
تجزئة العميل	10	10	12	7	15

المصدر: (قدوح، 2011-2012، صفحة 56)

من خلال الجدول يتضح لنا ان استراتيجية الشراكة من بين الادوات الاكثر استعمالا، حيث تحقق رضا

المؤسسات من الناحية المالية كما يتوقع ارتفاعها في المستقبل

– **اهميتها كبديل للتكامل العمودي:** حيث ان استراتيجية الشراكة لها الأفضلية مقارنة بالتكامل العمودي في تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، فيمكن الحصول على مزايا التنوع و تخفيض التكاليف التي يحققها التكامل العمودي دون تحمل المشاكل والتكاليف المتعلقة به، وذلك بالدخول في علاقة تعاون طويلة المدى وهذا ما تتصف به استراتيجية الشراكة.

– **رفع معدل النمو:** فالمؤسسات المشاركة تحقق معدلات نمو اعلى من المعدلات التي تحققها على انفراد، و توفير الموارد بطريقة اسرع من تطويرها داخليا. وتتركز بشكل كبير على الموارد الغير ملموسة. كما تعتبر مصدر للتعلم

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

واكتساب معارف جديدة خاصة للمؤسسات قليلة الخبرة بالأعمال، والتي لا يمكنها بناء كفاءات محورية بسرعة من دون شريك. (قدوح، 2011-2012، الصفحات 56-61)

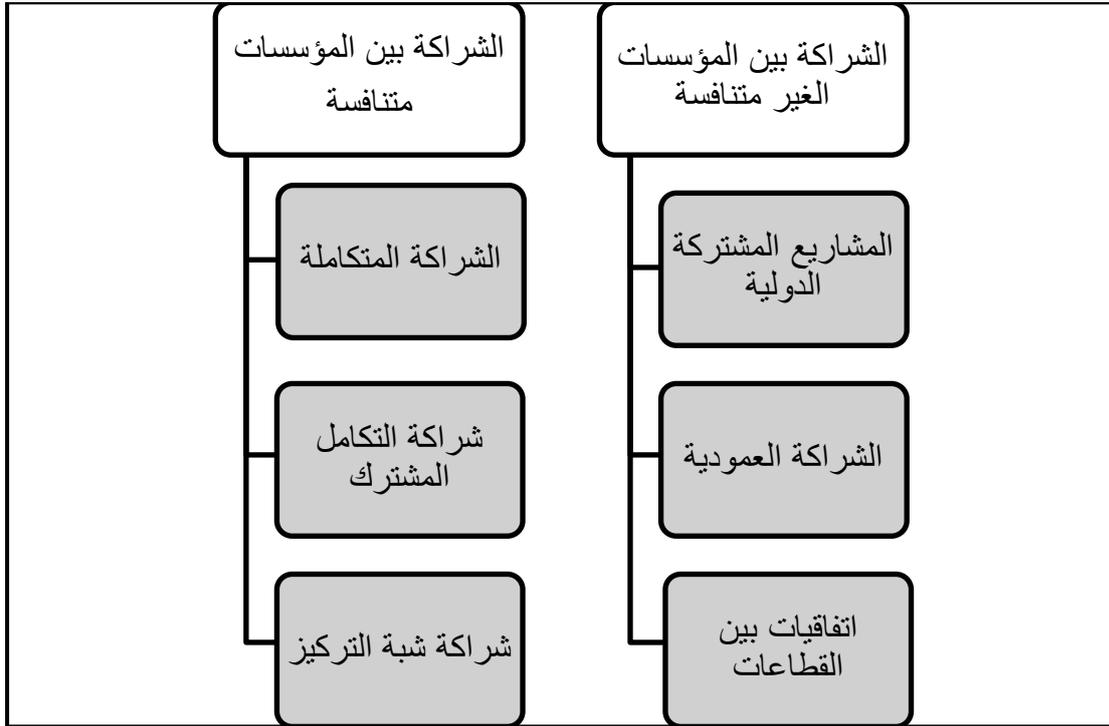
ثالثا: أشكال استراتيجية الشراكة وتسييرها.

تصنف الشراكة حسب عدة معايير بحيث يمكن تصنيفها حسب معيار العلاقة بين المؤسسات كما يمكن تصنيفها حسب قطاع النشاط الذي تقام فيه، لذلك سنتناول في هذا الفرع مختلف هذه الأشكال و طريقة تسييرها.

اولا: اشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات.

قام كل من Dussauge et Garrette بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات الى قسمين، القسم الاول يهتم بالشراكة بين المؤسسات الغير المتنافسة، والقسم الثاني يخص الشراكة بين المؤسسات المتنافسة، الشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم 03: انواع الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات.



المصدر: من اعداد الطالبة

1. الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة.

يحدث هذا النوع من الشراكات بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع، وكل مؤسسة لها سوقها الخاص،

المدافع الأساسي لهذا النوع هو التوسع في النشاط واقتحام اسواق جديدة وينقسم هذا النوع الى:

1.1 المشاريع المشتركة الدولية (الشراكة المختلطة): تعتبر من أهم وسائل التدويل، بحيث تجمع بين مؤسسات من

بلدان مختلفة وعادة يكون بين طرف أجنبي يملك منتج ويبحث عن سوق جديد، وطرف محلي يملك معرفة

جيدة بخصائص السوق المراد اقتحامها، بهذا تفتح سوق جديد لمنتجات الشريك الاجنبي. كمثال على ذلك

قامت شركة Renault الفرنسية وشركة Dina المكسيكية، بأثناء مشروع مشترك (Renault Mexicana)

يقوم بتسويق السيارات الفرنسية (R12 و R5) في المكسيك. (شين و موسى، 2017، صفحة 130)

من مزايا هذه المشاريع انها تمكن من السيطرة على أكبر على الانتاج والتسويق، توفر معلومات أكثر دقة مرتدة

من السوق المستهدف، وتساهم بشكل كبير في اكتساب خبرة، الا انها لا تخلو من عيوب كالحاجة الى استثمار أكبر لرأس

المال والموارد البشرية، درجة مخاطرة عالية. وتظهر هذه المشاريع بشكل كبير في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة،

كالصناعات الاستخراجية والسيارات الطائرات، وخاصة عندما تعاني الشركات المحلية ضعف مالية وبشرية لا تستطيع

تحمل مخاطرها بمفردها. (بلعور، 2003-2004، صفحة 27)

2.1 الشراكة العمودية: الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعات متكاملة، والمؤسسات المشاركة في

كل الحالات مورد او زبون يقيمان علاقة من نوع زبون/مورد، نشأت هذه العلاقة نتيجة من مفهوم " Make

or Buy" اي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في العملية الانتاجية، يظهر هذا النوع بشكل

كبير في القطاعات الصناعية وخاصة قطاع السيارات للاستفادة من تخفيض التكاليف وأثر الخبرة. (شاهد ،

2018، صفحة 29)، وكمثال على ذلك شركة (CumminsEngines) المتخصصة في انتاج المحركات، بعد

تغيير معايير اقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث الذي فرض عليها نوع جديد من المكابس و هي مكون اساسي

لصنع المحركات، واجهت المؤسسة خيارين اما ان توكل هذه المهمة لمورد او تقوم بإنتاجه داخل المؤسسة، من

اجل ذلك قامت بمجموعة من الدراسات وتوصلت الى انه في حالة اختيار الشركة الانتاج الداخلي سيكلفها

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

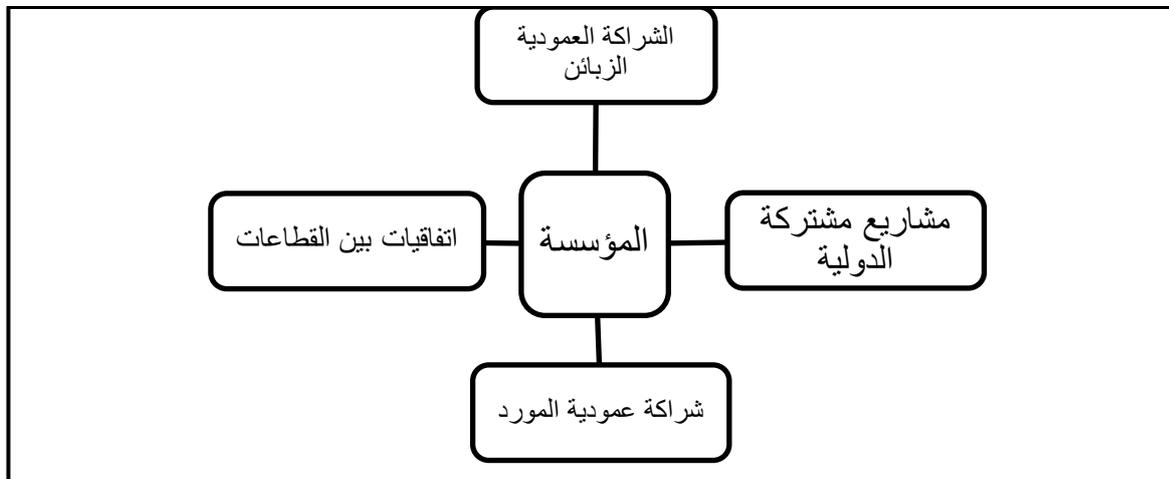
تخصيص استثمارات تفوق عشرين مرة من ان توكلها لمورد، اضافة الى انها لا تملك المعرفة الكافية للقيام بالعملية وكان القرار النهائي التعامل مع موردين لتوفير مكابس المحركات(شين و موسى، 2017، الصفحات 131-132).

3.1 الاتفاقيات بين القطاعات: يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الانتاجية للمؤسسات المشاركة

وتنشط في قطاعات مختلفة، وهذا ما يجعل التنافس مستبعد بينهما، ويعتبر الدافع الحقيقي هو توسيع الانشطة وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الاخر.(ختيم، 2014-2015، صفحة 36)،
وكمثال على ذلك قامت شركة (Swatch)المصنعة للساعات بالتحالف مع Mercedes لتصنيع Swatch Mobile وهي سيارة حضرية صغيرة ذات جودة(زيتوني، 2016-2017، صفحة 62).

بعد تناول اشكال الشراكة بين المؤسسات الغير متنافسة يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: اشكال الشراكة بين المؤسسات المتنافسة،



المصدر: من اعداد الطالبة

2. الشراكة بين المؤسسات المتنافسة.

ان طبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات هي علاقة تنافس وتعاون في نفس الوقت، ويظهر ذلك في الاشكال التالية:

1.2. الشراكة المتكاملة: هي شراكة تجمع بين مؤسسات تساهم بأصول مختلفة في المشروع المشترك، مثل شراكة بين

مؤسستين تملك احدهما لمنتجات واخرى لها شبكة توزيع، ويتمثل الهدف الاساسي من هذه الشراكة استغلال

شبكة التوزيع ونجد ذلك في مجال الادوية و السيارات، مثال شركة RousseUclaf الأوروبية تقوم بتوزيع دواء

Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takida.ايضا شركة Fordتقوم بتوزيع اشكال

متطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الامريكية. (شين و موسى، 2017، صفحة 133)

2.2. شراكة التكامل المشترك: تجمع هذه الشراكة بين مؤسسات تنفق على انتاج مركب او مرحلة معينة من عملية

الانتاج(صابري، 2012-2013، صفحة 83)، اللجوء اليه من اجل انتاج نفس المنتج ويكون الاختلاف في

طريقة الاستخدام و التوزيع بهذا تبقي المنافسة بين المؤسسات فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال. وكما اشار

B.Garrette و P.Dussauge الى ان شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن

اقتصاديات الحجم في مركب او مرحلة ما من العملية الانتاجية، هذه المركبات تدمج فيما بعد حسب كل

مؤسسة وبهذا تبقي المنافسة في السوق. كمثال توضيحي على ذلك انتاج محرك V6 من طرف ثلاث شركات

Volvo و Peugeot و Renault حيث ساهمت كل الشركات بمبلغ 15 مليون فرنك فرنسي، هذا

ساعدهم في توسيع تشكيلة المنتجات الخاصة بكل شركة.(بلعور، 2003-2004، الصفحات 32-33)

3.2. شراكة شبه تركيز: تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج وتبيع منتجات مشتركة، وغالبا تكون في

الصناعات التكنولوجية العالية وذات الاهمية الكبيرة، من خلال انشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي

تشكل كيان مشترك ووسيلة لدخول السوق، بهذا تختلف عن التكامل المشترك في انه يشمل التشارك في جميع

مراحل العملية الانتاجية والمخرجات مشتركة(شين و موسى، 2017، صفحة 135)؛ مثال على ذلك

الشركاء British Aerospace Aerospace DASA بصناعة طائرة Airbus حيث اشتركوا في صناعة

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

اجزاء الطائرة وتجميعها وهيكل مشترك للبيع(زيتوني، 2016-2017، صفحة 63). يمكن تلخيص اشكال

الشراكة بين المؤسسات المتنافسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: انواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة.

شكل الشراكة	الشراكة المتكاملة	شراكة التكامل مشترك	شراكة شبه تركيز
تعريف	مؤسسة منتجة والتوزيع من طرف مؤسسة أخرى	انتاج مركب مشترك يدخل في تركيب المنتجات الخاصة بكل طرف	اتحاد المصانع انتاج وبيع منتج مشترك
الهدف	الاستفادة من شبكات التوزيع.	الاستفادة من اقتصاديات الحجم.	الوصول الى الحجم الامثل دون اللجوء الى التركيز
المنافسة	منافسة غير ظاهرة في المنتجات الاخرى بينما لا تبقي في المنتج محل الشراكة	المنافسة ظاهرة في المنتجات النهائية.	تلغي في المنتج المشترك.
نوع التنظيم	كل طرف يقوم بوظائف حسب الاصول التي يملكها	المشاركة في اعمال البحث والتطوير. انتاج مصنع مشترك.	المشروع محل التعاون يجرأ الى مشاريع صغرى في التطوير والانتاج بمشاركة مختلف الاطراف.
المجالات	السيارات، الاتصالات	السيارات، الاعلام الألي	الاسلحة، الطائرات
مثال	Ford & Mazda	محرك v6	Concorde airbus Eurocopter

المصدر: (بلعور، 2003-2004، صفحة 35)

ثانيا: أشكال الشراكة حسب قطاع النشاط.

تم تقسيم الشراكة حسب قطاع النشاط الى اربعة اشكال المتمثلة في الصناعية، تجارية، مالية، بحث التطوير:

1. الشراكة الصناعية: تتعلق بالمجال الصناعي حيث تجمع بين اطراف تتفق على انجاز مشروع معين، من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل المختلفة(صابري، 2012-2013، صفحة 73). حيث تبرز ضرورة اقامة علاقة التعاون انطلاقا من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية، والتكنولوجيا العالية التي تتطلبها، يمكن حصر الدوافع المؤدية لتشكيلها في:

- العوامل التقنية: (تطور التكنولوجيا، الابداع)
 - العوامل الاقتصادية: (التكاليف، اثار الحجم)
 - العوامل التجارية: (تقوية شبكة توزيع، تفضيلات المستهلكين)
 - العوامل السياسية: (تحفييزات الحكومة، الاتفاقيات السياسية)(بن بوزيان و بن مسعود، صفحة 43)
- تسعى المؤسسة من خلال الشراكة الصناعية للاستفادة لتعاضد التكاليف الخاصة بالمشاريع ما يخلق لها قيمة تعزز مكانتها التنافسية. و هناك عدة اوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي منها:

1.1. اتفاقيات التخصص و الصنع: هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في راس المال، كما يجرى في صنع قطاع غيار لمؤسسة انتاج السيارات ويقوم مبدأ التخصص على فرضية لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات، لضمان سير العملية الانتاجية وغالبا ما تكون بين مؤسسة محلية تملك مباني وأجهزة الانتاج ومؤسسة اجنبية لها مهارات وكفاءات عالية. (صابري، 2012-2013، صفحة 74)، يساعد هذا الاتفاق على تبادل المهارات بين اطراف لها تخصصات مختلفة دون التدخل في رأس المال.

2.1. اتفاقيات المقابولة من الباطن: يمثل عقد المقابولة من الباطن اتفاق بين وحدتين انتاجيتين بموجبها يقوم احد الاطراف بإنتاج سلعة او تقديم خدمة او توريد المكونات الأساسية الخاصة للطرف المتعاقد، الذي يستخدمها في

انتاج السلعة بصورتها نهائية وبعلامته التجارية. مثل شركة Motorola المنتجة للسلع الالكترونية ابرمت اتفاقية المقابلة من الباطن مع Tohiba خاص بوحدات الذاكرة لتقوم بعد ذلك بالتجميع والتغليف والتسويق تحت اسم Motorola، مما ساعدها في التوسع أكثر في السوق اليابانية(عاشور و مسعى ، 2016، صفحة 193).

3.1. عقد شراء بالمبادلة: من خلال هذا العقد يلتزم المصدر بشراء جزء من الانتاج المصنوع، ومعنى ذلك ان الشريك الذى يمون الشركة بالأجهزة والمواد الاولية اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج اتمام الصنع، ما يعنى اختلاف تخصصات الشريكين وغالبا تكون بين طرف اجنبي يهتم بالتسويق وطرف محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج.(بلعور، 2003-2004، صفحة 38)

من خلال ما تقدم يمكن تأكيد اهمية الشراكة الصناعية باعتبارها محورا هاما للتنمية الاقتصادية، والسيطرة على الاسواق العالمية، جلب تكنولوجيا عالية، وللاستفادة أكثر لابد ان يكون الشريك المحلى له خبرة في النشاط الذي يشارك فيه، وتقديمه تسهيلات وخبرات في مجال نشاطه.

2. الشراكة التجارية: تقتصر الشراكة التجارية على القيام بأعمال تجارية مشتركة، في صيغة التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر حيث تعانى المؤسسة الاصلية من ضعف في نشاطها التجاري، تكون في التعاون الافقي للتموين او شكل عقود منح الامتياز او انشاء شركة مشتركة(امتناوى، 2015، صفحة 70). هذا النوع من الشراكة يهدف الى تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية.

1.2. التعاون الافقي للتموين (اتفاق التراخيص): هو اتفاق الذى تمنح فيه مؤسسة صاحبة ترخيص الحقوق للمؤسسات الاخرى، في اسواق وبلدان اجنبية من اجل انتاج او بيع المنتجات التي تحمل علامتها التجارية، وذلك مقابل عائد تحصل عليه مقابل الرخصة الممنوحة، غالبا ما تكون في علامات مشهوره علميا، ويتم اللجوء في الحالات التالية: غياب او نقص الكفاءات العالية الخاصة بالمنتج. او ارتفاع تكلفة الانتاج مقارنة بإمكانية الشراء من المصدر الرئيسي، السمعة و الشهرة التجارية العالمية المميزة.

2.2. انشاء مشروع مشترك: هي كيان تنظيمي مستقل يتم تكوينه من قبل مؤسستين أو أكثر، مصمم من اجل

تحقيق اهداف مشتركة، تلجأ اليه المؤسسات في حالة: عدم قدرتها على اقتحام اسواق خارجية. او ضعف الطاقة الانتاجية، عدم القدرة على تلبية الطلبات، محدودية السيطرة والتحكم في قنوات التسويق، عدم فاعلية بحوث التسويق (صابري، 2012-2013، الصفحات 75-76). كل هذه العوامل وغيرها جعلت انشاء شركة مشتركة امر هام لتغطية النقص. وتلجأ العديد من المؤسسات لهذا النوع من الشراكة لزيادة قدرتها التنافسية.

3.2. عقود منح الامتياز: تعتبر شكل من اشكال عقود الترخيص حيث تقوم مؤسسة دولية بمنح الامتياز لأداء

عمل بطريقة معينة لفترة زمنية وفي مكان محدد للمؤسسة اخرى، حيث تقوم الشركة المستفيدة من الامتياز باستعماله تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير دفع مقابل مالي (بلعور، 2003-2004، صفحة 39)

3. الشراكة المالية: تتعلق بدرجة مساهمة مؤسسة ما في رأس مال مؤسسة اخرى او أكثر، بذلك تأخذ طابعا ماليا في

مجال الاستثمار، هذا ما يميزها عن باقي أشكال الشراكة من حيث وزن الشريك او مدة الشراكة او تطور المصالح لكل طرف، لان المؤسسة تلجأ اليه عندما تعاني من صعوبات مالية تهدد استقرارها وبقائها، مثل مؤسسة Ford حازت على 25% من شركة Mazda.

4. الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تخصص المؤسسات مبالغ ضخمة للإنفاق على مشاريع البحث والتطوير،

هذا الداعي الاساسي للتشارك في المجال من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والعمل على تخفيض المخاطر، يظهر هذا الشكل في القطاعات التالية:

- مجال الأسلحة والسلع الاستراتيجية.
- مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- بحوث تطوير المنتجات البترولية و البترو كيمياوية

– مجال البحث والتطوير في الجامعات ومراكز البحث العالمية(بوطن، 2015-2016، الصفحات 40-

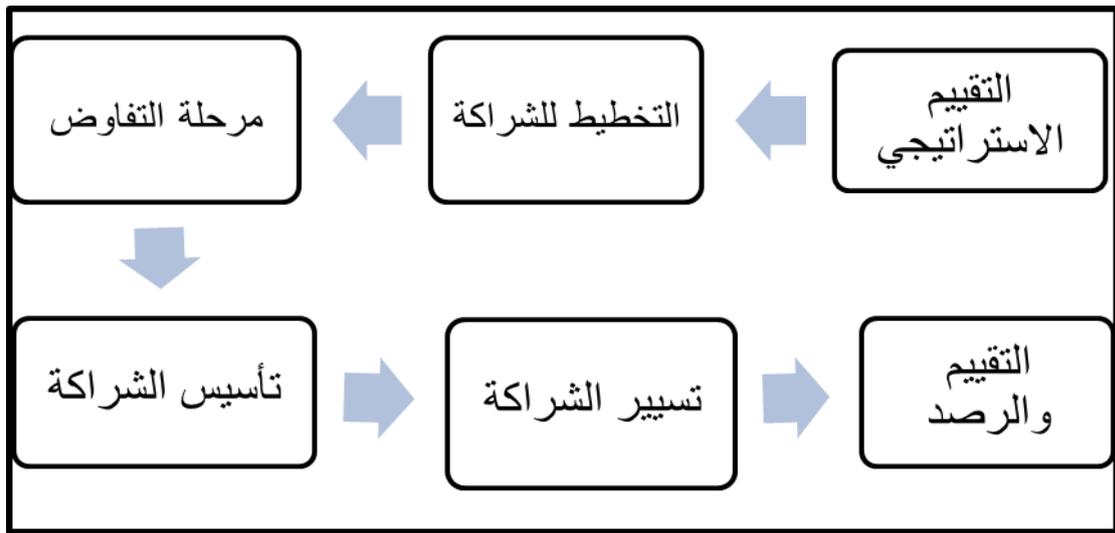
(20).

بعد جملة التقسيمات المذكورة لأشكال الشراكة سواء حسب العلاقة بين المؤسسات او حسب القطاع، يجدر الإشارة الى ان المؤسسة الواحدة يمكنها ان تتبنى عدة اشكال من الشراكة وذلك حسب النشاط الذي ترغب في تطوير لتدعيم قدرتها التنافسية.

ثالثا: تسيير استراتيجية الشراكة.

تقوم المؤسسة باتخاذ قرار تبني استراتيجية الشراكة بعدما تقوم بتحليل اهدافها وادراك غاياتها الاستراتيجية، وتعتقد ان توحيد مواردها مع شريك او اكثر يمكنها من تحقيق هذه الاهداف ومنحها مزايا تنافسية لا يمكنها تحقيقها بمفردها، هنا تقوم المؤسسة بوضع خطة تصف فيها شكل الشراكة المرغوب فيه مع تسطير اهدافها وأهداف الشركاء المحتملين، ثم تقوم بتقديم عروض للشركاء المحتملين، بعد ذلك تدخل في اتفاقيات مع الشريك المختار وبمجرد تأسيس الشراكة تتم عملية التنفيذ بعد ذلك عملية الرصد والتقييم، بالتالي تمر الشراكة بمجموعة من المراحل الموضحة في الجدول المقابل.

الشكل رقم 05: سيرورة عملية الشراكة.



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

المرحلة الاولى: التقييم الاستراتيجي: يتم خلالها التأكد من ان الشراكة مقترح مناسب في سياق عملية التخطيط، ويكون ذلك بعد التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة، من اجل تحديد القوى التنافسية التي تمتلكها كما نحتاج الى تحليل جميع فرص الشراكة المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط، تعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الاساس الذي تبنى عليه المراحل الاتية.

المرحلة الثانية: التخطيط للشراكة: بعد اتخاذ قرار الشراكة تأتي مرحلة البحث عن الشريك المناسب وجمع كل المعلومات الضرورية، من خلال طرح الفكرة في السوق او اتصالات شخصية، المعارض او معاهد البحث، كما يتم تحديد فريق مختص لتسيير عملية الشراكة، كما يتم تحديد نوع الشراكة المناسب ثم يقوم الفريق بالبحث عن الشريك الاكثر ملائمة، غالبا ما تبدأ المؤسسات بمرحلة التخطيط من خلال وجود شريك لها بالفعل.

المرحلة الثالثة: مرحلة التفاوض واختيار الشريك: بمجرد الموافقة على خطة الشراكة من قبل المسؤولين تقوم المؤسسة ببدء مقاربات مع الشركاء المحتملين، وتتطلب الاستجابة الايجابية اجراء مناقشات مكثفة بشأن توافق الاهداف الاستراتيجية لثقافة وطرق الإدارة لكلا الطرفين، بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض الذي يضم كل النقاط المتعلقة بالشراكة، تتأثر هذه المرحلة كثيرا بعامل القوة التفاوضية للشريك ذو الوضعية الاستراتيجية الجيدة يفرض صيغ تحدد مصالحه بالدرجة الاولى.

خلال هذه المرحلة يتم وضع معايير لاختيار الشريك المناسب من خلال وضع تصور للصفات المرغوبة فيه، وتحديد الشركاء المحتملين ثم التفاوض على بنود الاتفاق، ويكون ذلك بمراعات عامل المنطقة الجغرافية و الثقافي والسلوكي، معرفة قدرات الشريك التي يتميز بها، هذه العوامل المتعلقة بالشريك جد هامة لنجاح الشراكة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تأسيس الشراكة: تأسيس الشراكة له جانبان: الاعلان و التنفيذ فبعد الاتفاق على بنود عقد الشراكة تم الاعلان عنه، يجب اعتبار الاعلان حدثا هاما يتناسب مع نطاق المشروع وأهدافه وذلك لدعم عملية التنفيذ، كما يجب اعلان الجهات التالية: الادارة والموظفين لكلا الطرفين ومختلف اصحاب المصالح.

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

المرحلة الخامسة: تسيير الشراكة: بعد اتفاق الطرفين على تحقيق مصالح مشتركة واقتسام المخاطر وغيرها من بنود العقد، والاعلان عن الشراكة يشرع كل طرف في تنفيذ مهامه مع احترام جميع الامور المتفق عليها خلال عمر المشروع المشترك.

المرحلة السادسة: مرحلة التقييم: نادرا ما تكون الشراكة دائمة اذ يتعين على الاطراف ان تتوقع حدوث نزاعات بينهما كما يمكن ان تبلغ اهدافها، فنجاح الشراكة يعتمد على الاهداف المحققة(زيتوني، 2016-2017، الصفحات 71-75).

المطلب الثالث: عوامل نجاح، مؤشرات تقييم، نتائج استراتيجية الشراكة

اولا: عوامل نجاح استراتيجية الشراكة.

ان نجاح وفشل شكل من اشكال الشراكة يقوم على احترام قواعد اساسية لتجنب الاخفاقات التي قد تحدث، من اهم هذه القواعد:

— **التخطيط الجيد:** تتم في بداية دراسة الشكل المناسب للعلاقة الذي يسمح بتحقيق الاهداف، وفي المرحلة الموالية يتم وضع مخطط يقارن بيم المساهمات التي ستقدمها المؤسسة وما تحصل عليه من امتيازات، ان التخطيط الجيد للشراكة بمثابة الركيزة الاساسية لضمان نجاحها، ومرجع هام لتقييم مشروعات الشراكة، لكونه يتضمن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة كالنتيجة المالية والمبادلات التجارية واهم النشاطات التي يمكن ان تكون محا التعاون، اضافة الى تحديد الشركاء المحتملين ومواصفاتهم ومختلف المخاطر التي يمكن ان تحدث.

— **الثقة المتبادلة:** تعزز الثقة المتبادلة بين الاطراف اقامة علاقة حسنة، هذا لتجنب الصعوبات والصراعات والوصول الى حلول بصفة ترضي الطرفين، من خلال المعرفة الجيدة والدقيقة لاستراتيجية الشريك ومناهج تسييره.

— **توقع النزاعات:** يتعين على كل الاطراف توقع حدوث النزاعات بين الحين والآخر والاستعداد للتفاعل معها، والتحكم فيها عن طريق اجراء مفاوضات مستمرة ودائمة، ومما يساعد على توقع النزاعات الاستعداد المسبق لها هو الفهم الجيد للأهداف التي يرغب الشريك الحصول عليها، ووضع الية لحل هذه الخلافات(زيتوني، 2016-2017، الصفحات 76-77).

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

- **انسجام الثقافات:** ويعتبر عامل مهم في نجاح او فشل علاقات الشراكة، ونعني بانسجام الثقافات تغطية الفوارق بين المؤسسات المتشاركة، وتظهر الاختلافات بشكل كبير في مناهج التسيير، مما يتطلب المعرفة الجيدة لطرق التسيير وقيم وعادات الطرف الاخر.
 - **التوازن والتكامل:** يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة في ابداء الرأي، حتى وان كان الشريك يساهم بنسبة قليلة هذا ما يعزز الثقة، تمت التكامل فيكون في مختلف المناهج والانشطة، بمعنى الشراكة جسر لتبادل الكفاءات والخبرات.
 - **جلب اكثر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:** يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيا وتقنيات حديثة، وهو ما يعطى للمؤسسة فرصة للتطور زمن ثم تدعيم قدرتها التنافسية(بلعور، 2003-2004، الصفحات 47-48).
 - **المرونة:** تتميز علاقات الشراكة باحتمال وجود اهداف متضاربة ومختلف وهذا يسبب حدوث مشاكل، وحدث انشقاق او تباعد لذلك يجب الاهتمام بالحوار والمفاوضات والمرونة مع الشريك للوصول الى أهدافه مع مراعات للطرف الاخر.
 - **وضع اجراءات لتسيير الشراكة:** لتنفيذ ما جاءت به اتفاقيات الشراكة يتعين وضع اجراءات دقيقة شاملة وصارمة في نفس الوقت، يجب ان يلتزم بها كل افراد المؤسسة(بوط، 2015-2016، صفحة 45).
- ان التزام المؤسسات المتشاركة بهذه القواعد يجنبها خطر فشل استراتيجية الشراكة وعدم التزامها بوقعها في خطر الانشقاق بالإضافة الى ذلك هناك العديد من عوامل فشل استراتيجية الشراكة والجدول التالي يوضح اسباب فشل الشراكة حسب احصائيات معهد الادارة الصناعية بجامعة Helsinki:

الجدول رقم 06: احصائيات حول اسباب فشل الشراكة.

السبب	نسب الشركات التي اختارته سبب فشل
تغير الاهداف الاستراتيجية للشركاء	87%
تحول انتباه الادارة	83%
عدوى من الشراكة اخرى	83%
تصادم ثقافة الشركاء	69%
انتقال الخبراء لمجال اخر	62%

المصدر: (صايري، 2012-2013، الصفحات 70-72)

يمثل الجدول اسباب فشل الشراكة وترتيبها تنازليا حسب نسب الشركات التي اختارته سبب لفشلها، ويوضح ان اغلب الشراكات تزول بسبب تغيير الاهداف وعدم وضوحها وذلك بنسبة 87%، ثم اهمال الادارة و انتقال ظاهرة تقليد تبنى استراتيجية الشراكة بنسبة 83%، واطرف النسبة كانت لتصادم ثقافة الشركاء وانتقال الخبراء.

ثانيا: مؤشرات تقييم استراتيجية الشراكة.

لتقييم مدى فعالية ونجاح استراتيجية الشراكة لابد من الاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها:

- مؤشرات الربحية الكلية لكل شريك: وتضم العائد قبل الضريبة على الاصول ، والعائد بعد الضريبة، هامش الربح الكلي.
- مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك: معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الاصول.
- مؤشرات المركز المالي: نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة.
- مؤشرات النمو والتوسع: معدل نمو المبيعات، معدل صافي الربح.
- مؤشرات الكفاءة التسويقية: نسبة كثافة الاعلان، كثافة البحث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية.

— مؤشرات تدفق الاستثمار المباشر: حجم الاستثمار الكلي، درجة التغلغل في السوق(صابري، 2012-2013، صفحة 91).

بالاعتماد على هذه المؤشرات يمكن الحكم على مدى نجاح او فشل استراتيجية الشراكة.

ثالثا: نتائج استراتيجية الشراكة

رغم اختلاف وتعدد اشكال استراتيجية الشراكة الا ان نتائجها تتقارب منها نجاح المنتج، تخفيض التكاليف، تحقيق كفاءة العمل، زيادة الارباح، لكن يرى المسيرين ان هذه النتائج يتم تحقيقها في المدى البعيد اضافة الى تميز كل شكل بنتائج خاصة:

1. النتائج المحققة من شراكة المؤسسات الغير متنافسة: عرف الاشكال الثلاث للشراكة بين المؤسسات المتنافسة تطورات متباينة، فالمشاريع المشتركة الدولية حققت ارتفاع في معدلات النجاح وذلك للإدارة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع، ومشاركة الشريك الاجنبي بخبرته ومهاراته في التسيير، الا انها واجهت صعوبات ومشاكل خاصة السنوات الاولى. بالنسبة للشراكة العمودية فتظهر نتائجها في تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف، تشجيع الابداع مما يرفع من معدلات النمو في القطاع الصناعي، اما الاتفاقيات بين القطاعات فكانت معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالشكلين السابقين، ويرجع لحالة عدم التأكد التي تميز مختلف النشاطات، لكنها تحقق نجاح في حالة مشروع مستقل(بلعور، 2003-2004، صفحة 50).

2. النتائج المحققة من شراكة المؤسسات المتنافسة: تؤدي شراكة التكامل المشترك في اغلب الاحيان لظهور نتائج متوازنة، و لكنها لا تؤثر على الوضعية الاستراتيجية للمؤسسات المتشاركة، بالتالي لا تؤدي الى نمو ولا الى تخفيض عدد المنافسين في السوق، وغياب تنوع في المنتجات المعروضة في السوق. اما شراكة شبة التركيز تعتبر محور هام للوصول الى التخصص على المدى البعيد، من خلال ارتفاع مستوى تأهيل عمليات الانتاج لكلا الطرفين، لكنها تؤدي الى فقدان تدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما تؤثر مباشرة على استقلالية المشاركين خاصة في الانشطة المعنية بالشراكة، هذا ما يحول العلاقة بينهما الى ترابط مما يحد من تنوع المنتجات. بالنسبة للشراكة المتكاملة لوحظ تسبب ضرر لاحد الاطراف وغالبا ما يتم تطوير مشروع مشترك من طرف احد

الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، هذا ما يؤدي الى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك، كمثل على ذلك معظم منتجي السيارات اليابانية الذين تشاركوا مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلاتهم، استغلت من طرف المنافسين بإنشاء صناعات محلية مشابة للصناعة اليابانية(بوط، 2015-2016، الصفحات 48-49)

المبحث الثاني: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية.

تشهد البيئة الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد كبير في شدة المنافسة بين المؤسسات، ولم تبق المنافسة محصورة محليا فقط بل توجهت نحو العالمية، خاصة في ظل العولمة التي تساهم في انفتاح الاسواق على بعضها البعض. في ظل هذه التغييرات اصبحت القدرة على النجاح هي طريق للنمو والاستمرارية، فبعد بروز التنافسية كحقيقة اساسية تحدد نجاح او فشل المؤسسات، اصبح مفروض عليها زيادة قدراتها التنافسية للصمود في وجه المنافسة. ومن أجل الامام بالمفاهيم الاساسية التي تتعلق بالقدرة التنافسية سيتناول هذا المبحث مختلف المنطلقات الفكرية للقدرة التنافسية

المطلب الاول: ماهية القدرة التنافسية.

ترجع بداية ظهور القدرة التنافسية الى ثمانينات القرن الماضي، حيث بدأت بالانتشار مع ظهور كتابات porter Michel التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجياتها بين المؤسسات، في اطار سنحاول التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها، ثم اسباب تطويرها.

اولا: مفهوم القدرة التنافسية.

تعدد التعاريف التي تصف وتفسر القدرة التنافسية، واختلف العديد من الباحثين في وضع مفهوم محدد لها، على اعتبار لها ثلاث مستويات بحيث تكون على مستوى الدولة، مستوى القطاع، المؤسسة، وكل مستوى له تعريفه الخاص وفي اطار البحث سنحاول التركيز على القدرة التنافسية للمؤسسات، فمنهم من عرفها على انها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب، لتلبية حاجيات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى"(حميدي و رحمان، 2014-2015، صفحة 54) يركز هذا التعريف على قدرة المؤسسة على تلبية زغبات الزبائن من خدمات و سلع بكفاءة. وهناك من اعتبرها "القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق اهداف الربحية النمو الاستمرار والتجديد"(مكاحلية ، 2014-2015، صفحة 183) يوضح التعريف قدرة المؤسسة على

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

مواجهة المنافسين. في تعريف اخر نجد "مجموعة الموارد والمهارات والتكنولوجيا التي تستطيع المؤسسة تنسيقها، بغرض استغلالها في انتاج قيم ومنافع للزبائن اعلى مما يقدمه المنافسون، ويشكا اكثر فعالية وكفاءة"(براكنى و حفظ الله، 2016-2017، صفحة 15) يحاول التعريف الدمج بين التعريفين السابقين من خلال قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لموارها وكفاءتها لتلبية رغبات الزبائن بكفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن اعتبار القدرة التنافسية "بأنها امكانية المؤسسة في البقاء والنمو والاستمرارية في سوق المنافسة، بالاستغلال الامثل لمواردها، التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة" وللتوضيح مفهوم القدرة التنافسية اكثر يمكن تمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة لها:

— **المكانة التنافسية:** يمكن النظر إليها كقدرة المؤسسة على العرض مقارنة مع منافسيها، عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى من التكاليف، أو قيمة مساوية من تكاليف منخفضة، أو بالجمع بين هذه المزايا وبالتالي بناء وضعيات تنافسية مميزة مفيدة تسمح بتحقيق أداء اقتصادي عالي (رحال ، 2017، صفحة 137).

— **الميزة التنافسية:** مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة التفوق على منافسيها(محبوب، 2015-2016، صفحة 72).

ثانيا: اهمية القدرة التنافسية.

تبرز اهمية القدرة التنافسية في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصص الموارد وترشيد استخدامها و تشجيع الابداع والابتكار لتحسين المركز التنافسي. كما انها تساعد على تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلي التي تقف عائق امام تحسين الكفاءة والانتاجية التي تحول للاستفادة من وفرات الحجم. ما يسمح لها من احتلال موقع ملائم في السوق، ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها في جذب الزبائن. يضاف الى ذلك أهمية القدرة التنافسية دورها في تقديم أفضل المنتجات والخدمات وأفضلها جودة للعملاء وبأقل الأسعار والتي عادة ما تكون نتائجها وتأثيرها مباشر على أرباح الشركات و على زيادة عدد العملاء، كما أن القدرة التنافسية تقدم أحدث أساليب استغلال

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

الموارد البشرية وتدعم الموظفين المبدعين على التجديد وتقديم أفكار أكثر ملاءمة للعملاء قادرة على تلبية احتياجاتهم (نزال، 2016، الصفحات 27-28).

بالنظر الى اهمية القدرة التنافسية تسعى العديد من المؤسسات لتطويرها ويرجع ذلك لعدة اسباب منها:

— **تكاليف المدخلات:** تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة، المواد الاولية، وسائل

الانتاج، حيث تسعى المؤسسات لتخفيض هذه التكاليف لزيادة قدراتها التنافسية.

— **التغيير في القيود الحكومية:** تشمل هذه التغييرات مواصفات المنتج، قيود دخول السوق، حماية البيئة، فيتوجب على

المؤسسات التكيف مع ذلك.

— **ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها:** يعتبر تغيير حاجات المستهلكين او ظهور منتجات بديلة وهو سبب

اساسي لتطوير القدرة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات تلبية رغبات الزبائن بشكل مستمر (حميدي و رحمان،

2014-2015، صفحة 58).

— **التوجه نحو العالمية:** مرتبط بقدرة المنتجات على النفاذ الى الاسواق العالمية.

— **وفرة المعلومات عن الاسواق العالمية:** وذلك يسهل متابعة التغييرات وتطورات السوق عن طريق تقنيات الاتصال

والمعلومات وتطوير اساليب بحوث التسويق.

— **ظهور تكنولوجيا جديدة:** التغيير التكنولوجي يفرض على المؤسسات تطوير قدراتها التنافسية لضمان البقاء و

الاستمرارية (مكاحلية ، 2014-2015، الصفحات 188-189).

المطلب الثاني: اساسيات حول القدرة التنافسية.

اولا: محددات القدرة التنافسية.

تحدد قدرة المؤسسة من خلال بعدين اساسين هما:

1. **حجم القدرة التنافسية:** تحقق القدرة التنافسية سمة الاستمرار اذا تمكنت المؤسسة من المحافظة عليها من تقليد المنافسين، حيث كلما زاد حجم القدرة زادت الصعوبة في محاكاتها من طرف المنافسين،

2. **نطاق التنافس:** يعبر عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة، بغرض تحقيق قدرات تنافسية، من خلال تحقيق

وفرات في التكاليف مقارنة بالمنافسين، ويشمل نطاق التنافس ثلاث ابعاد هي:

— القطاع السوقي: وهو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، يعكس مدى تنوع المخرجات والعملاء الذين تتم خدمتهم.

— درجة التكامل الأمامي: يعبر عن مدى اداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية، وتقديمها لمنتجات تستخدم في صناعة ونتاج مؤسسات اخرى، اي تعزيز الروابط الامامية للمؤسسة.

— البعد الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية بتقديم منتجات ذات جودة في كافة انحاء العالم.

— قطاع النشاط: يعبر عن مدى ترابط الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة التي من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

من مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة ما يلي:

1. **الربحية:** تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها ونجاحها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط المؤسسة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، ويتم قياس الربحية عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية، حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة المؤسسات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات والأصول المتاحة (محبوب، 2015-2016، صفحة 89). تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيته النسبية وتكلفة عوامل الانتاج وكذلك الجاذبية النسبية خلال فترة طويلة، لضمان ربحية المؤسسة لان القيمة الحالية للأرباح تتعلق بقيمتها السوقية (سديري، 2015-2016، صفحة 82). ان حساب مؤشر الربحية يعتبر امر ضروري لأنه يوضح النتيجة المتوصل اليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات على اساس الربحية كالتخلي على المشاريع ذات التكلفة العالية والربح المنخفض.

2. **تكاليف الصنع:** ان تكلفة الصنع بالقياس الى تكلفة المنافسين تمثل مؤشر كافي عن تنافسية فرع نشاط ذي انتاج متجانس ما لم تكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل ان تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الاكبر من التكلفة الاجمالية (بن زعتر و مدني، 2015-2016). تتضمن تكلفة الصنع جميع الاموال التي انفقت بشكل مباشر او غير مباشر من اجل وحدة واحدة، حيث تكون المؤسسة غير تنافسية اذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تفوق سعر بيع المنتجات.

3. **الانتاجية الكلية للعوامل:** نعتبر الانتاجية الكلية للعوامل عن النسبة الحسابية بين كمية المدخلات والمخرجات التي استخدمت في العملية الانتاجية خلال فترة زمنية، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، و تحسين النظام الانتاجي يؤدي الى تقليص في وقت العمل للحصول على المنتجات ما يؤدي الى تخفيض تكلفتها، وهذا ما يجعل المؤسسة تتمتع بقدرة اكبر على المنافسة (مكاحلية، 2014-2015، صفحة 216). حيث يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية. ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية، أو إلى تحقيق وفورات الحجم (رحال، 2017، صفحة 177)

4. **الحصة السوقية:** تعبر عن نصيب المؤسسة من مبيعات السوق، ومن المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها و تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، فالمؤسسات التي لها حصة سوقية كبيرة وقابلة للتطور فهي تمتلك قدرة تنافسية عالية، اما اذا كانت ضعيفة وغير قادرة على التطوير يمكن القول ان قدرتها التنافسية ضعيفة (مكاحلية ، 2014-2015، صفحة 218). بالتالي الحصة السوقية تعتبر من مؤشرات القدرة التنافسية وتعكس نطاق اسواق المؤسسة، اذا كان التعامل قاصر على الاسواق المحلية ام تمتد الى الاسواق الخارجية، فقد تكون مؤسسة في وضعية تحقق الربحية المرغوبة لان لها حصة كبيرة في السوق المحلي، ولكن على المستوى الدولي ليس لها القدرة للتوسع (سديري، 2015-2016، صفحة 83).

ثالثا: آليات تحسين القدرة التنافسية.

ان بناء وتنمية قدرة تنافسية يعد مطلب حتميا للمؤسسات، ولتتمكن من ذلك يجب توفير متطلبات الاساسية لذلك واتباع أساليب تساعد في تحسين القدرة التنافسية:

1. متطلبات القدرة التنافسية.

تتمثل متطلبات القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في:

- **ثقافة وقيم المؤسسة:** ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الادارة العليا في مختلف المستويات العاملين ويتشاركون فيها، لتهيئة ثقافة ثرية تؤثر ايجابيا على العاملين، هذا يضمن اداء متميز لأعمالهم ويوفر اكبر قدر ممكن من الاحترام واتاحة الفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار.
- **الاهتمام بالموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري مرتكز استراتيجي ومصدر اساسي للقدرة التنافسية، فهي بمثابة سلاح تنافسي يصعب تقليده، فقد اصبحت المعرفة اهم من راس المال والحاجة للأفكار والمهارات على راس قائمة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولها دور في حماية المعرفة التنافسية والتأكد من استخدام الامثل لها.

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

- القدرة على التعلم من التحارب للتكيف مع التغييرات: هذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة، فبيئة الاعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة ادراكها او لا، كما ان المنافسين يمكن ان يكونوا مصدر جيد للتعلم وتطوير الاهداف الاستراتيجية.
- القدرة على التغيير والتعامل معه بإيجابية: يقصد بالتغيير استحداث اوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة تمكنها من الحصول على عوائد اعلى، فالقدرة على التغيير تمكن المؤسسة من مواكبة تغيرات المحيط ويمكنها من اغتنام فرص وتجنب تهديدات للمحافظة على المركز التنافسي.
- حسن استغلال وتوظيف موارد المؤسسة: وذلك بتحسين كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة، هذا ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكاليف، بالإضافة الى حرص المؤسسة على توجيه كافة انشطتها نحو برنامج الجودة الشاملة (مكاحلية ، 2014-2015، الصفحات 213-215).

2. اليات تحسين القدرة التنافسية.

توجد العديد من الطرق لتحسين القدرة التنافسية منها:

- الالتزام للمواصفات الدولية للجودة: ان التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية يضمن لها الحصول على شهادة ISO، وتحقق لها مجموعة من الخصائص منها الحصول على سمعة في السوق، المساعدة في ضبط عمليات الانتاج والتحقق من جودتها، وتمكنها من كسب ولاء العملاء انطلاقا من اقتناعهم ان السلعة ذات جودة (الحدى، 2006، صفحة 8).
- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة وكمية الانتاج، بل الوصول الى اعلى مستوى بدءا من الانتاج الى التغليف، التخزين الحفظ والنقل.
- اليقظة التنافسية: فهي تمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في محيطها، ومدى الحيطه التي تعطيه لها، حيث تساهم في بناء قدرات تنافسية من خلال المعرفة العميقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح منتجاتها ما يسمح لها بالتسيير الجيد للوقت وحل المشاكل بطريقة اسرع، الاستفادة من اثر التعاضد

داخل المؤسسة يمكنها من ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء (سديري، 2015-2016، صفحة 91).

- **تكييف نظام التعلم مع احتياجات السوق:** بحيث يجب ان تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية. وعلى اعتبار ان المحلى سوق محدود لا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا، ومحدود المخاطر وهنا تبرز مسؤولية الحكومة بتوفير كافة المعلومات اتجاه الطلب ونوعية المخاطر التجارية ما يمكن للمؤسسات التوجه نحو العالمية.
- **التركيز على ادارة الجودة الشاملة:** تعتبر الاساس الفكري للتميز وهي تطوير شامل ومستمر يشمل كافة نواحي الاداء لإشباع حاجات وتوقعات الزبون.
- **التركيز على البحث والتطوير:** الحصول على الاسبقية التكنولوجية يعطي ريادة في تصميم منتجات جديدة بخصائص افضل (بن زعتر و مدني، 2015-2016، صفحة 65).

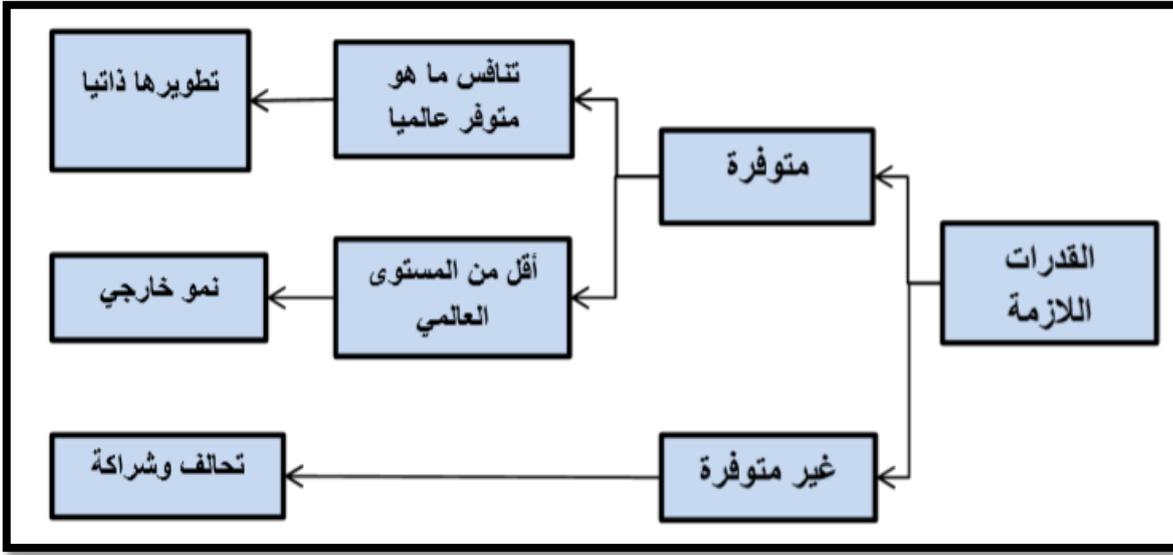
المبحث الثالث: الصلة بين استراتيجية الشراكة و القدرة التنافسية.

اصبحت المشاريع الكبيرة في هذا العصر المحرك الفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي، وتستخدم الشراكة كوسيلة من وسائل تحقيق التقدم وتكمن اهميتها في دعم القدرة على المنافسة، وبعد التطرق للاطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية في المبحثين السابقين يتناول هذا المبحث توضيح العلاقة بين استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية :

المطلب الاول: استراتيجية الشراكة مصدر للقدرة التنافسية:

لا يمكن لأي مؤسسة ان تملك جميع الموارد والكفاءات وتستغنى عن بيئتها، لهذا تعتبر الشراكة مصدر لامتلاك هذه الموارد وخاصة الغير متوفرة لدى المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: التحالف والشراكة كمصدر للقدرة التنافسية



المصدر: (لعجالي، 2016-2017، صفحة 129)

نلاحظ من خلال الشكل ان قدرات المؤسسة اما تكون متوفرة او غير متوفرة، في حالة كانت متوفرة تقوم المؤسسة بمقارنتها مع المستوى العالمي اذا كان مستواها جيد يسمح لها بتطوير قدراتها ذاتيا، اما اذا كان مستواها دون الجيد فتقوم بالبحث عن مصدر خارجي، في حالة القدرات اللازمة غير متوفرة فان افضل وسيلة لامتلاكها هي البحث عن شريك.

تعد الشراكة خيار امام المؤسسة لامتلاك الموارد والكفاءات المطلوبة، فالقرب من احد المنافسين يجعل من السهل القياس ومقارنة الاداء به، ومن ثم تشكيل قدرات خارجية من خلال شبكة اعمال المؤسسة كمثل على ذلك وجود الكثير من المؤسسات والاستثمارات في وادي السيلكون يقدمون الدعم والمساعدة للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا، هذا ما ساعد على استمرارية الكثير من المؤسسات في المجال، اضافة الى الوسط الاجتماعي الذي يجمع الموظفين يسمح بالتعلم بين المؤسسات وتبادل المعلومات التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة اكبر للتغيرات البيئية، وبذلك الشراكة تمكن من التغلب على نقاط الضعف النسبية (لعجالي، 2016-2017، الصفحات 128-131).

ان افتقار المؤسسة لبعض الكفاءات والموارد يجعلها في خطر عدم النمو، لذا ينبغي عليها وضع آليات للتعاون ضمن اطار رسمي من خلال الشراكة او التحالف للتمكن من نقل وتبادل الكفاءات. حيث قام العديد من الباحثين

الفصل الأول.....الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

بدراسة على مجموعة من المؤسسات الرائدة في مجال التكنولوجيا العالية، حيث تزداد المنافسة بين هذه المؤسسات لاكتساب قدرات تنافسية، لوحظ من خلال هذه الدراسة ان الشراكة او التحالف بين المؤسسات عرفت تزايد مستمر من اجل تبادل التكنولوجيا وتحقيق تطورات مشتركة، وتوصلت الى ان الشراكة مكلمة للتعلم وليست معوضه له. ان استراتيجية الشراكة وسيلة فعالة للتعلم ولاسيما المعرفة الضمنية التي يصعب الحصول عليها، لذلك يكمن الاساس المنطقي للشراكة في توليد قيمة مضافة للموارد ليتم تجميعها معا.

المطلب الثاني: استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية

لمعرفة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية، يتوجب توضيح تأثيراتها المحتملة على مؤشرات القدرة التنافسية كما يلي:

1. استراتيجية الشراكة و تخفيض التكاليف:

تستفيد المؤسسات المشاركة من تخفيض التكاليف سواء المتعلقة بالتكنولوجيا الانتاج او اختراق اسواق، او التدريب..... الخ، مما يسمح لها بالوقوف في وجه المنافسة، ومن اليات تخفيض التكاليف اعتمادا على الشراكة:

– **تقليص تكاليف التدريب ونقل المعارف:** تنتج المهارة بالاحتكاك بين الافراد والاساليب والآلات، ولتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لها، ويتطلب ذلك تسطير برامج تكوين للأفراد وتدريبهم.

– **تقليص تكاليف اختراق السوق:** ان اختيار شريك استراتيجي يسهل عملية دخول الى اسواق جديدة.

– **التعلم والانتقال التكنولوجي:** ان التعلم في المشاريع المشتركة يعتبر افضل وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، كما تعتبر التكنولوجيا عامل اساسي لتطور المؤسسة ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا فانه يصعب عليها مواكبة هذه التطورات، مما يجعل استراتيجية الشراكة تهدف الى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث بطريقة اكثر سهولة (شين و موسى، 2017، الصفحات 135-136).

– الاستغلال المشترك للموارد المتماثلة للشركاء: و ما ينتج عنه من وفورات الحجم، و عادة ما تكون هذه الموارد مرتبطة بالقدرة الانتاجية مثل الآلات و العمال ، كما يمكن أن يساهم الاستغلال المشترك في تسريع الحصول على مزايا الخبرة قبل المنافسين. وتمكن من الحصول على مصادر تمويل اضافية ذات تكلفة منخفضة نسبيا عن طريق الحصول على تمويل من طرف الشريك أو استغلال قدراته في الحصول على قروض منخفضة التكلفة.

– اقتسام المخاطر و التكاليف المتعلقة بتطوير منتج جديد: و يكون ذلك سواء بتخصيص موارد مشتركة أو باستفادة أحد الشركاء من خبرة الشريك الآخر في انتاج هذا المنتج الجديد، و هو ما يوفر عليه استثمارات البحث و التطوير و اطلاق منتج جديد في السوق (قطوش، اثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2018، صفحة 108).

2. زيادة الارباح: ان تخفيض التكاليف نتيجة لزيادة حجم الانتاج سيؤدي الى ارتفاع معدل الارباح، كما ان تحقيق معدلات عالية من الربح بصورة مستمرة يحسن قدرة المؤسسة ويضمن بقاءها وتوسيع انشطتها (بن رجم و عتارسية، 2017، صفحة 41).

تتيح استراتيجية الشراكة فرصة التشارك في الارباح الناتجة عن التعاون وتجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين المؤسسات تخلق عدم الاستقرار و حرب اسعار بالشكل الذي يؤدي الى انخفاض ارباح كل طرف، بالتالي فان الاتفاق بينهما يجنب المنافسة القاتلة ويوفر العديد من الفرص والموارد التي تساعد في رفع الارباح.

3. زيادة الحصة السوقية: تساهم الشراكة في رفع الحصة السوقية من خلال اعطاء المؤسسة فرصة لدخول اسواق جديدة، وتوسيع الانشطة من خلال تقديم منتجات جديدة. بالإضافة الى منع دخول منافسين جدد لحماية الحصة السوقية. عند تحقيق مستوى المنافسة المباشرة (زيتوني و شتوح، التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، 2018-2019، صفحة 53).

كما تساهم فيتحمل المخاطرة في تسويق منتج تتم تنميته حاليا، حيث تساعد استراتيجية الشراكة أعضائها على تحقيق أهدافهم بسرعة وتكلفة أقل؛ الحصول على فرصة لتنمية منتجات تحمل علامة المؤسسة الخاصة بها؛ توسيع النشاط من

خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛ الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة؛ تنشيط السوق من خلال برامج التدريب المشتركة، وكثيرا ما تفعل المؤسسات ذلك عند إعطاء العميل منتجا أو كمية معينة؛ منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛ مساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة(محبوب، 2015-2016، صفحة 115).

4. تحسين مستوى الانتاجية: من خلال ارتفاع حجم الانتاج الكلى وانخفاض عوامل الانتاج المستعملة نتيجة التقدم التكنولوجي. ان ارتفاع المبيعات وتوسع نطاق تواجد المؤسسة على مستوى الاسواق العالمية، نظرا لزيادة حجم الانتاج وارتفاع جودة المنتجات هذا يمكن المؤسسة من كسب ولاء زبائن (بن رجم و عتارسية، 2017، صفحة 41).

تسمح الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، بالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الى تحسين وضعيتها التنافسية (شين و موسى، 2017، صفحة 136). علاقة التعاون بدل التنافس تتيح للمؤسسة فرص الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل. واكتساب المسيرين للخبرة والتقنيات الجديدة. ما يساعد على مساهمة التطورات التي تحصل في الساحة الفنية. مع ضمان الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي الى رفع كفاءة الانتاجية، وتخفيض التكاليف ما يعزز قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين، في حين ان القوة المضاعفة تمكنها من الاستفادة من أفضليات التعاضد هذا يدفع المؤسسة المراتب الاولى (زيتوني ص، 2016-2017، صفحة 105).

خلاصة

تقوم استراتيجية الشراكة على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات، إضافة إلى تضاؤل فرص الاندماج والحيازة.

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، وتحقيق قدرة تنافسية لمنتجاتها في ظل تحديات وتطورات البيئة الاقتصادية وما تشهده من احتدام الصراع التنافسي وسيادة مفهوم البقاء في السوق للأقوى.

ترتكز القدرة التنافسية على أحداث التفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة الاقتصادية عن باقي المؤسسات الأخرى، فلضمان بقاء و استمرار القدرة التنافسية لابد من انتهاز المؤسسة استراتيجيات أفضل كاستراتيجية الشراكة و ذلك لتحقيق اهدافها البعيدة المدى و الحصول على القدرات تنافسية جديدة تكتسبها من خبرات الشركاء ما يساهم في تخفيض التكاليف، زيادة الربحية والانتاجية ورفع الحصة السوقية.

الاطار التطبيقي:

دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية

لمجمع صيدال

تمهيد:

تعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات على المستوى المحلي والعالمي، فهي صناعة تنافسية بدرجة كبيرة و ذات مردود عالي، ونظرا لأهمية الدواء وارتباطه بصحة الفرد نال اهتمام كبير لدى جميع الدول و سيطرت على صناعته مؤسسات احتكارية عملاقة تمتلك قدرات عالية في مجال البحث والتطوير، و الجزائر من بين الدول التي تشتد فيها المنافسة نتيجة لتعدد المخابر المحلية والأجنبية بها، وتعدد المستوردون، فقد شهدت هذه الصناعة تحولات كبيرة من فترة الاستعمار إلى يومنا هذا.

يعتبر المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الدوائية الجزائرية المدركة لخطورة المنافسة المحيطة بها وتسعى لمحاولة التكيف معها، ونظرا لإمكانياته التي لا تسمح له بذلك قام بتبني استراتيجية الشراكة كوسيلة لتعزيز قدرته التنافسية و كسب عدد أكبر من الزبائن بهدف تحقيق الأرباح المرجوة التي تساهم في توسعه ونموه مما يقدم له من مكانة رائدة في الصناعة الصيدلانية محليا و دوليا.

بعد التطرق في الفصل الاول الى الاطار المفاهيمي لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية، نقول في هذا الفصل بمحاولة الاسقاط ما جاء به الاطار النظري على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي الى قطاع الادوية وهي المجمع الصناعي صيدال، و فق ذلك ارتأينا تقديم خطة الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال.

المبحث الثاني: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.

المبحث الثالث: دراسة أثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

المبحث الاول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال.

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب في البيئة مجمع صيدال للدخول جبريا في صراع تنافسي من اجل الحفاظ على مكانته و ضمان البقاء في السوق، في اطار ذلك نحاول في هذا المبحث التعرف على مجمع صيدال من حيث نشأته، اهداف ومهام المجمع ثم مختلف فروع.

المطلب الاول: نشأة المجمع الصناعي صيدال:

مجمع صيدال هو شركة ذات اسهم برأسمال قدرة 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمالها ملك للدولة و ال20% المتبقية قد تم التناول عنها لمستثمرين، تكمن مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري. ومن اهم مراحل نشأته:

1. انشأ صيدال في 1982 عقب اعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية بناء على المرسوم 1982/161 والمؤرخ في أبريل 1982 لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية تحت اسم "صيدال"، وقد استفادت في هذا الاطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول اليها في 1988 مركب المضادات الحيوية للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الاصلاحات الاقتصادية اصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

2. في سنة 1993 تم اضافة تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية او تجارية يمكن ان تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال انشاء شركات جديدة او فروع، قد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام.

3. في سنة 1997 وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاث فروع

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

(فارمال، انتيبايوتيكال و بيوتيك)، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية، كما عرف تطورا لفعاليتها في عدة مجالات، مثل زيادة الإنتاج والمبيعات. ثم في الفترة الممتدة من 1998 الى 2005 تم فتح عدة فرع في باتنة وقسنطينة وتحصل مجمع صيدال على شهادة الأيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظمته وزارة الصحة.

4. في سنة 2009 رفعت صيدال حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة تافكو من 38.75% الى 44.51%، وفي سنة 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال ايبيرال الى حدود 60%، في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في ادماج فروعها الا تي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبايوتيكال، فارمال وبيوتيك. أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئته الادارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي للمجمع (مجمع صيدال، 2020).

المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال:

أولا: الأهداف:

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة، والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية (مجمع صيدال، 2020).
2. طرح منتجات تتوافق مع المتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية وإرضاء المستهلك. ثم منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي، وتقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر.
3. ضمان استمرارية المجمع رفع حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.
4. الإرضاء الكلي للزبون، من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة.(محبوب، 2015-2016، صفحة 156)

ثانيا: المهام:

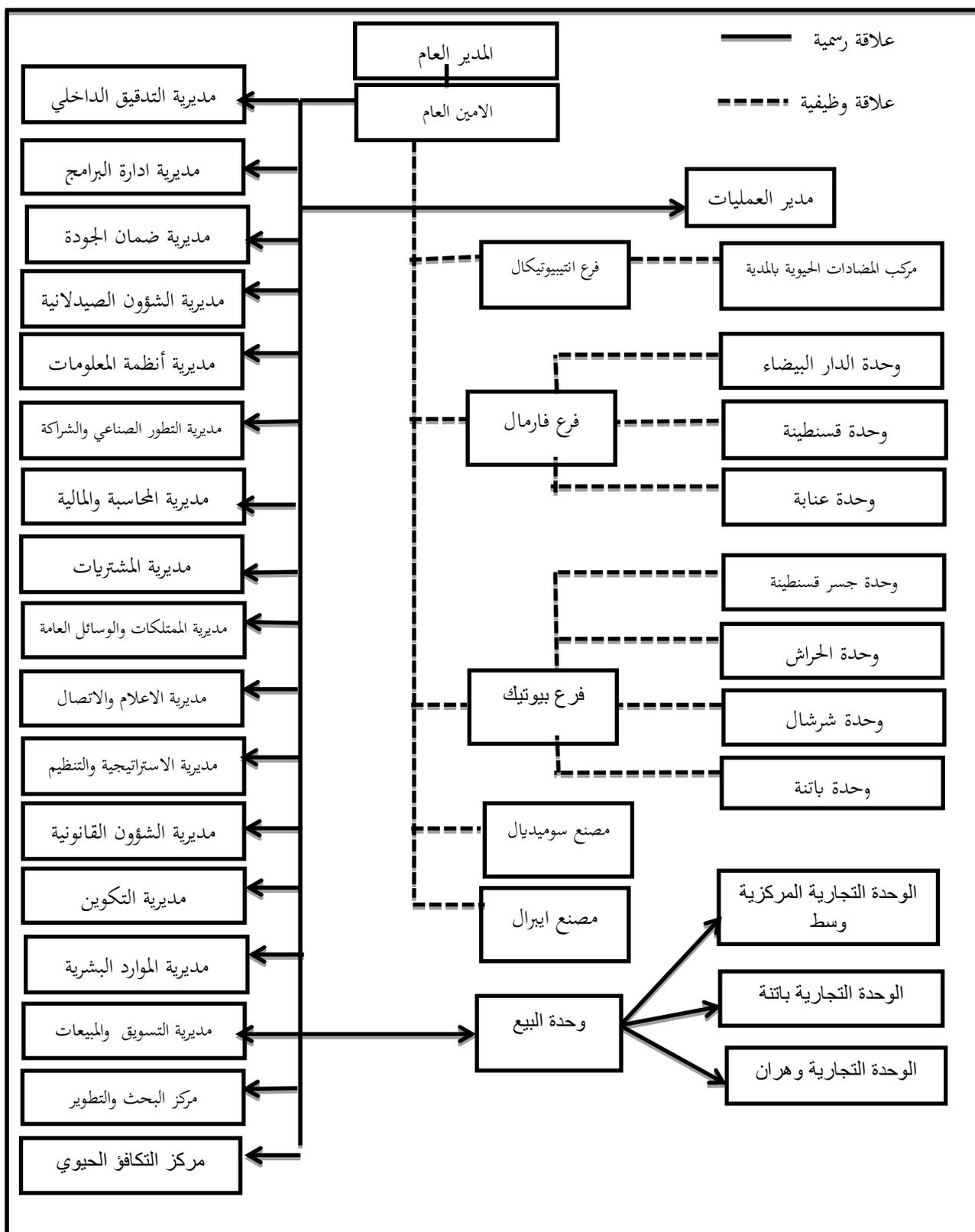
تتمثل مهام المجمع الصناعي صيدال في:

1. إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء، و الأساس الفعال للمضادات الحيوية.
2. الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني، والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛ القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الادوية الجنيصة؛
3. المراقبة الاستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها، مع تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع؛ تحديد استراتيجيات عمليات الانتاج تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق؛ وتعزيز القواعد الاخلاقية (الوفاء، الالتزام، الانضباط)
4. صيانة ذاتية لتجهيزات الانتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الانتاج من اجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الانتاجية؛ إنتاج منتجات التعبئة والتغليف بالإضافة الى تقديم خدمات (التشكيل والتحليل) (بوزناق، 2019-2020، صفحة 223)؛

المطلب الثالث: التنظيم العام لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي اعتمد المجمع على الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: (بوزناق، 2019-2020، صفحة 227)

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع مما يلي:

➤ **المؤسسة الأم:** وهي تشمل الادارة العامة للمجمع، الفروع الانتاجية واهم مساهمات المجمع، والوحدة التجارية

للوسط، مركز التوزيع، مركز البحث والتطوير مركز التكافؤ الحيوي ويمكن تعريف هذه المديریات والمراكز كما يلي:

➤ **الرئيس المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المجمع وهو الذي يباشر عملية تسييره، اذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات الى

المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر للتطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع بمجلس الادارة

حسب الضرورة، ومن مهامه

• وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الاستراتيجية الشاملة؛

• تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

➤ **الأمين العام:** يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، له تقريبا نفس

صلاحيات المدير العام الفرق بينهما هو ان المدير العام هو الذي يتراأس مجلس الادارة للمجمع في كل قراراته اما

الأمين العام يعتبر كمحرك للمجمع لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمجمع؛

➤ **المصالح الوظيفية:** المتمثلة في:

• **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير و المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع

وكذا عمليات التحليل المالي؛

• **مديرية ادارة البرامج:** اعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة بالإضافة الى وضع الخطط لتأهيل الوحدات

الانتاجية؛

• **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية وكذا

العمل على ترقية الجودة، كما تعمل على وضع و تنفيذ خطط تحسين النوعية و بالتالي تحقيق الجودة في

المنتجات و النشاطات في صناعة الأدوية؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

- مديرية الشؤون الصيدلانية : تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال و وزارة الصحة، تتولى مهمة الاعلام الطبي، ومراجعة ملفات صنع الأدوية، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، ويعتبر انشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية التي أدت الى الاهتمام بالتسويق الصيدلاني؛
- مديرية أنظمة المعلومات: تقوم بإعداد خطط وسياسات في مجال أنظمة الاعلام الالي، وإعداد البرمجيات كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال، وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الانترنت والانترانت لتسهيل الوصول الى المعلومات والعمل على توحيد البرامج واعادتها وفق الهيكل التنظيمي الجديد(بوزناق، 2019-2020، صفحة 228)؛
- مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تقوم بتطوير أساليب الانتاج من خلال اعتماد تكنولوجيات حديثة، والاعتماد على الشراكة لدعم النشاط وترقية المنتجات ودخول الأسواق العالمية، ناهيك عن البحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال إبرام عقود الشراكة (بلعور، 2003-2004، صفحة 98)؛
- مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهام هذه المديرية في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة ومتابعة محفظة الاوراق المالية عبر السوق الثانوية، واعداد جدول النتائج والحسابات؛
- مديرية المشتريات: مهمتها ادارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الانتاجية، وكذا كل احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛
- مديرية الممتلكات والوسائل العامة: مهمتها تسيير الموارد المادية والمالية، واعداد تقديرات ميزانية المجمع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وصمان متابعتها وتقييمها، وكذا تسيير وصيانة العتاد والممتلكات العامة للمجتمع؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

- مديرية الاعلام والاتصال: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع، كما تهتم بإعداد النشرات الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع، بالإضافة الى مهمة اصدار المجلات التالية:
صيدال للصحة، صدى صيدال، والموقع الالكتروني www.saidalgroup.dz
- مديرية الاستراتيجية والتنظيم: مهمتها إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع والسهر على تنفيذها ومتابعتها، وتأمين دخول المجمع للسوق الدولية والمحلية، من خلال وضع استراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات انتاجية او الحصول على رخص النتاج والتصنيع؛
- مديرية الشؤون القانونية: تهتم بكل القضايا القانونية التي تم المجمع، وضمان المساعدة القانونية لجميع هياكله اضافة الى اعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة مختلف النزاعات التي يكون فيها المجمع احد أطرفها، ودراسة مختلف عقود الشراكة؛
- مديرية التكوين: مهمتها اعداد الاحتياجات التكوينية ووضع وتنفيذ برامج التكوين، المخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم؛
- مديرية الموارد البشرية: هي التي تتولى تسيير الموارد البشرية، وتعتبر من اهم المديريات في المجمع كونها همزة وصل بين ادارة المجمع والافراد العاملين من جهة وبين الادارة والنقابة من جهة اخرى، وتعمل على تسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين، كما انها مسؤولة عن توفير واستقطاب الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب، كما تقوم بالإشراف على الاجور، الشؤون الاجتماعية، طب العمل، تطوير الموارد البشرية، مما سبق يمكن القول بأن المديرية لها مكانة مهمة في عملية تسيير الموارد والكفاءات البشرية بالمجمع؛
- مديرية التسويق والمبيعات: وهي التي تتولى مهمة التسويق بالدرجة الاولى، كما تعمل على دراسة السوق قصد ادخال تحسينات على منتجات المجمع، وتوجيه المجمع في سياسته الانتاجية والبيعية، اعداد المخططات التسويقية، تطوير صورته وحصته السوقية، انشاء شركة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

● **مديرية العمليات:** مهمتها التنسيق بين مختلف الوحدات والمصانع الانتاجية للمجمع، ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات باعتبارها المكلفة بكل عمليات الامداد من استقبال مواد اولية، الانتاج والتوزيع (بوزناق، 2019-2020، الصفحات 228-231).

➤ **مصانع وفروع المجمع الصناعي صيدال:** يتكون مجمع صيدال من مصنعين وثلاث فروع متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيرها مجلس إدارة مع مراقب حساباتها:

1. **مصنع سوميدال:** يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (20%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي (42.31%) و فيناليب (22.4%) يتضمن فرع الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام: قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛ و قسم لصناعة السوائل شراب ومحاليل عن طريق الفم، وقسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص)؛

2. **مصنع إيبيرال:** هو شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام/الخاص بين مجمع صيدال (40%)، جلفار الإمارات العربية المتحدة (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، تكمن المهام الرئيسية ل إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري . يهدف إيبيرال إلى تحقيق ما يلي: صناعة الأدوية الجينية (حقن وأشكال جافة)؛ تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين (مجمع صيدال، 2020).

3. **فرع أنتيبوتيكال:** هو مركب المضادات الحيوية بالمدينة بحيث كان سابقا عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال، انطلقت تاريخيا فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وانشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبوتيكال مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة.

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

ابتداء من جانفي 2014 أصبح فرع أنتيبيوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج (محبوب، 2015-2016، صفحة 158).

4. فرع فارمال: يقدر رأسمال هذا الفرع ب 200 مليون دج يتواجد في الدار البيضاء ويتكون من ثلاث وحدات انتاجية وهي:

- مصنع الدار البيضاء: ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح... الخ، وتفوق قدرته الإنتاجية 49 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأشكال، مزود بمخبر مراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصدق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

- مصنع قسنطينة: يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 2 مليون وحدة بيع سنويا.

- مصنع عنابة: وهو مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا (مجمع صيدال، 2020)؛

5. فرع بيوتيك: يعتبر هذا الفرع أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها الى مجمع صناعي في فيفري 1998، ويقدر رأسمال هذا الفرع ب 250 مليون دج، مقره الاجتماعي حاليا بالحرش، ويتكون من اربعة مصانع للإنتاج هي:

- مصنع الحرش: دشن في مارس 1971، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 09 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر مراقبة الجودة، مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

- مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات)، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة، تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 09 مليون وحدة بيع سنويا (مجمع صيدال، 2020)؛
- مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيز و كيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم،
- مصنع باتنة: تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه (محبوب، 2015-2016، صفحة 159).

➤ مراكز البحث والوحدات التجارية لمجمع صيدال: لدى المجمع ثلاث وحدات تجارية ومركزي بحث وهي كالآتي:

- الوحدة التجارية بالوسط: تم إنشاؤها سنة 1996، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال
- الوحدة التجارية للشرق: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تغطي أكثر من 18 ولاية؛
- الوحدة التجارية بالغرب تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.
- مركز البحث والتطوير: أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات و على كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، آخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيسة، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال،
- مركز التكافؤ الحيوي: وأنشأ هذا المركز وفق لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيس مطابق للأصل، الامر الذي جعل منتجات المجمع محط ثقة الاسواق المحلية والدولية.

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

المطلب الرابع : تطور نشاط مجمع صيدال:

عبر ثلاثون عاما من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح المجمع رائدا الصناعة الصيدلانية في الجزائر، ويمكن الكشف

عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال النشاطات التالية:

اولا: تطور الانتاج

شهد الانتاج في المجمع تطورا في الكمية والقيمة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): تطور انتاج المجمع خلال فترة 1998-2018.

السنة	الكمية 10^3 وحدة	القيمة 10^3 دج
1998	100707	3.471.300
1999	110313	3.898.257
2000	97287	3.656.490
2001	112509	4.480.913
2002	121111	4.827.116
2003	124371	5.230.644
2004	126517	6.152.464
2005	115897	5.514.746
2006	122344	6.096.963
2007	135141	6.887.550
2008	133025	9.193.809
2009	139988	10.167.776
2010	134605	8.945845

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

9.636.263	131048	2011
10.362.003	135573	2012
10.719.779	130676	2013
8.483.261	111020	2014
8.519.894	108938	2015
8.830.187	115500	2016
7.995.453	105337	2017
8.662.646	124404	2018

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على(مختار، دايع، و صدوقي، 2014، صفحة 258) و(بوزناق، 2019-2020، صفحة 242)

نلاحظ ان كمية الانتاج سجلت تزايد ملحوظا خلال فترة 1998-1999 وهذا راجع لقيام المجمع بمجموعة من الاصلاحات في مجال الهياكل والتجهيزات وظروف الانتاج، اما سنة 2000 شهدت تراجع حاد في الانتاج راجع لدخول مستوردين للسوق مما ادى الى تشبعه، وكذا اختلالات على مستوى التموين والتخزين للمواد الاولية، ثم عاد الانتاج الى الزيادة في الفترة 2001-2013 نتيجة تكثيف عقود الشراكة مع مؤسسات ومخابر أجنبية، ما ادى الى زيادة الطلب عليها وادخال منتجات جديدة للسوق، وشهد الإنتاج انخفاض ملموس في سنة 2010-2011 راجع إلى إتباع سياسة تخفيض المخزون من المنتجات التامة، في سنة 2013 انخفاض الإنتاج بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمهما وتزويدهما بالمعدات اللازمة. في الفترة الممتدة من 2014 الى 2015 شهد الإنتاج انخفاض شديد راجع إلى اعادة هيكلة مجمع صيدال. ومن 2016 الى 2018 نلاحظ تزايد ملحوظ في كمية الانتاج راجع تحسن ظروف العمل نتيجة اعادة هيكلة المجمع (بوزناق، 2019-2020، صفحة 242).

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

ثانيا: تطور مبيعات المجمع

يمكننا عرض تطور كمية وقيمة مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1998-2018 في الجدول اللاحق:

الجدول رقم(08): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال 1998-2018.

السنة	الكمية 10^3 و بيع	القيمة 10^3 دج
1998	99929	4.499.579
1999	112413	4.630.438
2000	89797	4.201.749
2001	113797	5.264.243
2002	123000	5.820.809
2003	122540	6.129.512
2004	119200	6.578.622
2005	112042	6.720.843
2006	112650	7.222.361
2007	118715	8.022.397
2008	126218	9.882.486
2009	119498	9.783.274
2010	-	11.196.318
2011	-	12.101.514
2012	-	12.206.459
2013	-	11.461.847
2014	102563	9.789.026

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

9.984.044	103868	2015
9.609.290	103706	2016
9.610.664	102847	2017
9.627.669	104867	2018

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على (مختار، دايع، و صدوقي، 2014، صفحة 259) و (بوزناق، 2019-2020، صفحة 241).

نلاحظ على العموم أن هناك تطورا في مبيعات مجمع صيدال، وهذا راجع إلى : تحسين نظم التسيير المتبعة بالمجمع و الموجهة لإرضاء العملاء؛ الملاءمة بين العرض والطلب؛

الجهود المبذولة في مجال التصدير؛ عقود الشراكة المبرمة مع الأطراف الخارجية؛ اما الانخفاض فراجع لارتفاع 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 (محبوب، 2015-2016، الصفحات 164-165).

المبحث الثاني: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

تعتبر الشراكة قرارا استراتيجيا بالنسبة لمجمع صيدال، حيث تمكنه من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية، وهذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات، في اطار ذلك نتناول في هذا المبحث اهداف وكيفية تنظيم استراتيجية الشراكة، واشكال الشراكة المتبناة في المجمع:

المطلب الاول: أصول استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

تعود استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الONUDI 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 بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

صيدال تبحث عن الشراكة وتدعو لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية، الذي يهدف من خلاله إلى توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية، مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة، المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الانتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة، ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء، تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتوجات، إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية، كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء (الحدى، 2006، صفحة 12).

المطلب الثاني: تنظيم استراتيجية الشراكة

يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الصناعية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة على مستوى

المديرية العامة للمجمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:

- تحديد وارساء استراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- تحديد مشاريع الشراكة؛ والتنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- التفاوض واعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار(عقد الملكية، رخصة البناء..... إلخ)

تقوم مديرية الشراكة بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة للإقامة المشروعات المشتركة المتمثلة في ما يلي:

1. مرحلة الاتصال: هي مرحلة تبدي فيها كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك ويكون

ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، أو زيارات أو تبادل لوجهات النظر؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

2. مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار الشراكة، تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية، التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة؛
3. توقيع محضر الاتفاقية: يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً، والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين؛
4. 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.....إلخ.
5. القيود في السجل التجاري: هو إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك؛
6. القيام بدراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف، ومدى مردودية المشروع؛
7. انطلاق انجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل وإنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.
8. مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع، والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما تتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي (بلعور، 2003-2004، صفحة 108).

المطلب الثالث: أشكال الشراكة في مجمع صيدال

اعتمد مجمع صيدال على ثلاث أشكال للشراكة، وهي: عقود المشاريع المشتركة، عقود الامتياز واتفاقية اقتناء الرخص.

اولا: عقود المشاريع المشتركة الدولية (الشراكة المختلطة)

تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وقد أبرم المجمع منذ سنة 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:

(1) مشروع فايزر-صيدال (Pfizer-Saidal Manufacturing PSM): تمحورت الشراكة بين

مجمع صيدال والمخبر الامريكى فايزر، حول انشاء شركة مشتركة فايزر- صيدال (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة في سبتمبر 1998، حيث تساهم فيه صيدال بنسبة 30% بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التي تدخل ضمن الأصناف الدوائية التالية: مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية ومضادات امراض القلب (مجمع صيدال، 2020)؛

(2) مشروع رون بولانك-صيدال (Rhône Poulenc(France)-Saidal): تم التوقيع على

القانون الأساسي لهذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك"، وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج في المنطقة الصناعية واد سمار، تقدر طاقة الإنتاج 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، كان الانطلاق الفعلي للإنتاج في ديسمبر 2000، وتقدر نسبة مشاركة مجمع صيدال في رأس مال هذا المشروع 30%، في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70%، وتتعلق تشكيلته الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات الطفيليات ومهدآت السعال؛

(3) الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الاوروي- صيدال: **Groupement**

(Pharmaceutique) Europeen-Saidal: تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع

الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء وحدة انتاجية سميت ب صوميديال SOMEDIA

بالمنطقة الصناعية واد السمار ذات قدرة إنتاجية تقدر ب 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار

980 مليون، باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2000، وتخصص في

إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : مضادات هيستامينيك، وموانع

الحمل، مهدات السعال (هاني، 2018-2019، صفحة 220) ؛

(4) مشروع نوفونورديسك-بيارفايري-صيدال(Novo Nordisk-Pierre Fapri-Saidal):

ابرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسكال دانماركية ومخابر بيارفايري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي

1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين والأدوية الموجهة لمرضى السرطان، بواد عيسى ولاية

تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2670 مليون دج، بطاقة إنتاج تقدر ب 37 مليون وحدة بيع،

يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45 %، كما تساهم مخابر بيارفايري هي

الأخرى بنسبة 45 %، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001؛

(5) مشروع دار الدواء-صيدال "صيدار" (Dar El Dawa-Saidal): ينص هذا الاتفاق بين صيدال

ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى ب "صيدار" بوحدرة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل

العين، تساهم فيه صيدال 30% إبرام هذا الاتفاق في أفريل 1999، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا في

2002؛

(6) المشروع المشترك تافكو(Saidal-Acdima-Spimaco-JPM-Digromed): تأسس

هذه الشركة في 8 جويلية 2000، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي وتختصر في

اسم "Taphco" ولقد اختيرت قطعة الأرض التي يملكها مجمع صيدال بالروبية كموقع للمشروع، تخصص

شراكة "تافكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

1100 مليون دج، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 17 مليون وحدة بيع. حدد موعد انطلاق الإنتاج في 2002

(محبوب، 2015-2016، الصفحات 180-181)؛

(7) المشروع المشترك ميداكتا-صيدال (Medacta-Saidal): تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر

2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر ،

وأطلق على هذه الشركة اسم "Samed" ، و تبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج

تصل إلى 03 مليون وحدة بيع سنويا. ويقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة

40%، أما مجمع ميداكتا(الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة) فتصل نسبة

مساهمته إلى 60% ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع (فريك ، 2011-2012، صفحة 131)؛

(8) المشروع المشترك صيدال-أبوليد: Saidal-Abolmid: إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال

وأبوليد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، من أجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد المنتجات بـ

11 منتج؛

(9) المشروع المشترك صيدال-سولوفارم: Saidal-soulpharm: تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004

بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان (هاني،

2018-2019، صفحة 222)؛

ثانيا: عقود الشراكة المتكاملة

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب

الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة،

و في هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

(1) صيدال- فايزر (Pfizer-Saidal): تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع

منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقرر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 06 سبتمبر

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 39 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل؛

(2) صيدال-نوفونورديسك (Novo Nordisk-Saidal): تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في دانيالز- "Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي، انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال (بن جلول و بعلى، 2020، صفحة 35)؛

(3) صيدال-دار الدواء (Dar El Ddawa-Saidal): تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار

الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في

- ازوكار (Isocarde) على شكل أقراص؛
- كابوكار (Capocard) على شكل أقراص؛
- فيفيدار (Fifeder) على شكل كبسولات؛
- ميكوهيل (Mycoheal) على شكل مرهم؛
- امبوالر (Ambolar) على شكل شراب؛
- ديكولوجريك (Diclogesic) على شكل كريم.

(4) صيدال-رام فارما (Ram Pharma-Saidal): تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثالث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)،

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprazole)، تاموكسيفين (Tamoxifene)، اسيكلوفير (Aciclovir)؛

(5) صيدال-حياة فارم (Hayat Pharm-Saidal): تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

(6) صيدال-أنافال وسولوفارم (Infal et Solopharm-Saidal): في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة (محبوب، 2015-2016، صفحة 185).

ثالثا: اتفاقيات اقتناء الرخص:

يمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ العقد	عدد المنتجات	موقع الانتاج
Solveypharm	1994	02	الدار البيضاء
Medicuba	1998	04	مركب المدينة
Ayat pharm	1998	02	الدار البيضاء
Meheco	1998	02	مركب المدينة
Ellililly	1999	02	مركب المدينة
Allchim	2003	01	-
Biotechnical	2004	04	-
Mapha	2004	02	-

المصدر: من اعداد(محبوب، 2015-2016، صفحة 186)

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجيية الشراكة على القدرة التنافسيية لمجمع صيدال

من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعا وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق، لكن يبقى أن نتساءل عن أثر هذه استراتيجيية الشراكة على القدرة التنافسيية للمجمع؛

المبحث الثالث: تحليل القدرة التنافسيية لمجمع صيدال في ظل استراتيجيية الشراكة

نحاول في هذا المبحث دراسة القدرة التنافسيية لمجمع صيدال قبل تبني استراتيجيية الشراكة وبعدها باستخدام مؤشرات القدرة التنافسيية المتمثلة في: الربحية، الانتاجية الكلية، الحصة السوقية، تكاليف الصنع، حيث ان انطلاق الانتاج في اطار الشراكة لمجمع صيدال كان في اواخر سنة 1998 وبالتالي تعتبر 1999 سنة فاصلة بين مرحلة ما قبل الشراكة وبعدها؛ نقوم بدراسة هذه المؤشرات خلال فترة قبل الشراكة من 1996 الى 1998، اما بعد الشراكة فهي من 1999 الى غاية 2014 ثم نقوم بالمقارنة بين المرحلتين.

المطلب الاول: عرض وتحليل مؤشرات القدرة التنافسيية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

يتم قياس مؤشر التكلفة، الانتاجية الكلية، الحصة السوقية، الربحية لمجمع صيدال كما يلي:

اولا: مؤشر التكلفة

تعبر التكلفة عن كل مصاريف بالإنتاج بطريقة مباشرة او غير مباشرة وهي تعتبر مؤشر جيد عن القدرة التنافسيية، ومن خلال الجداول التالية سنقوم بدراسة تطور التكلفة المتوسطة بالنسبة لمجمع صيدال خلال فترة 1996-2014، حيث ان التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج/كمية الانتاج.

1. تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال قبل تبني استراتيجيية الشراكة 1996-1998.

يمكن تلخيص تكاليف الانتاج المتوسطة لفترة قبل الشراكة في الجدول الموالي:

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

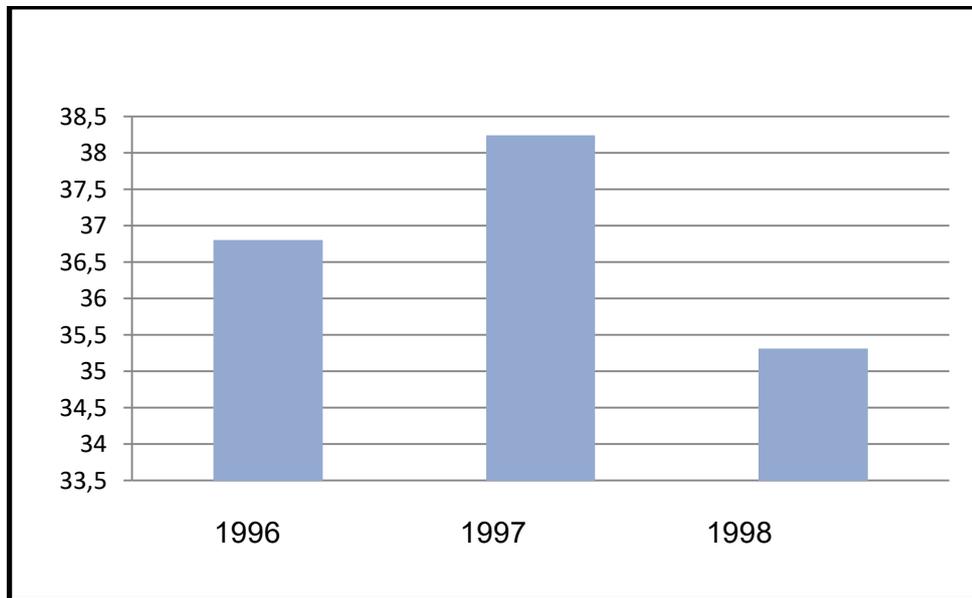
الجدول رقم(10): تغيرات تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال قبل الشراكة

البيانات	تكاليف الانتاج (1)	كمية الانتاج 10^3 وحدة (2)	تكلفة المتوسطة (2)/(1)	الانتاج دج	معدل نمو التكلفة الانتاج المتوسطة
1996	2652752	72090	36,80		-
1997	3197394	83613	38,24		3,91%
1998	3556442	100707	35,31		-7,66%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 207)

ولتوضيح تطور التكلفة المتوسطة بشكل اوضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال 1996-1998.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة لمنتجات المجمع خلال فترة المدروسة، حيث

قدرت سنة 1996 بـ 36,80 دج وارتفعت في 1997 الى 38,24، ثم تناقصت الى 35,31 سنة 1998، كما ان

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

معدل النمو تناقص من 3,91% الى (-7,66%) وذلك راجع لزيادة كمية الانتاج. فكلما ارتفعت كمية الإنتاج انخفضت تكلفة الإنتاج المتوسطة حيث قدرت سنة 1996 ب72090 الف وحدة وسنة 1998 بلغت 100707 الف وحدة.

2. تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال فترة الشراكة 1999-2014.

تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمنتجات مجمع صيدال خلال فترة الشراكة 1999-2014 موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تطور تكلفة الانتاج المتوسطة من 1999 الى 2014

البيانات	تكلفة الانتاج	كمية الانتاج 10^3 وحدة	تكلفة الانتاج المتوسطة دج	معدل نمو التكلفة المتوسطة
1999	3.963.563	110313	35,93	-
2000	3.978.878	97287	40,90	13,83%
2001	4.819.117	112509	42,83	4,72%
2002	5.277.603	121111	43,58	1,75%
2003	5.442.399	124371	43,76	0,41%
2004	6.033.694	126517	47,69	8,98%
2005	5.916.226	115897	51,05	7,05%
2006	6.663.280	122344	54,46	6,68%
2007	7.222.804	1355141	53,45	1,85%
2008	8.154.438	133025	61,30	14,69%
2009	8.555.576	139988	61,12	-0,29%

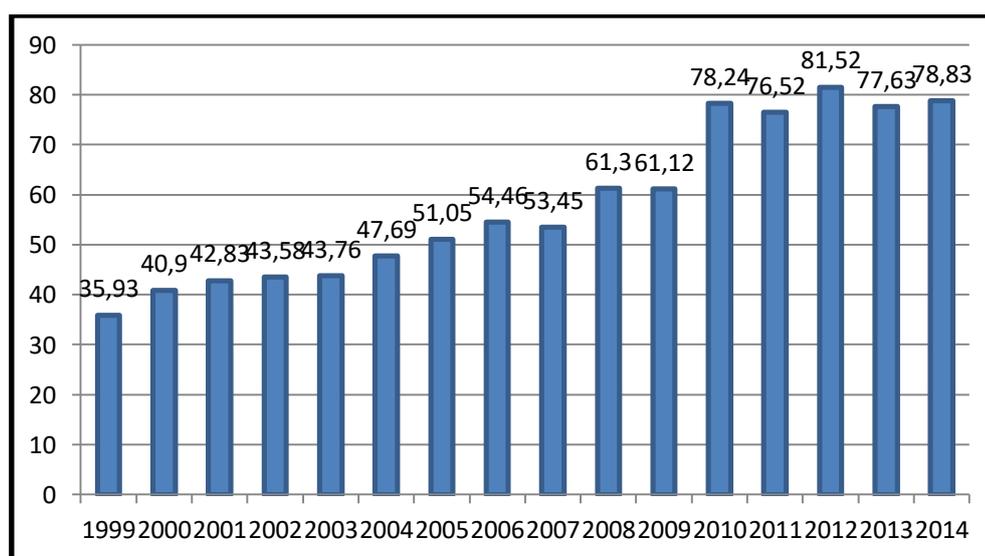
الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

28,01%	78,24	134605	10.531.853	2010
2,20_%	76,52	131048	10.028.252	2011
6,53%	81,52	135573	11.052.592	2012
4,77_%	77,63	130676	10.144.018	2013
1,55%	78,83	111020	8.752.365	2014

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 216)

إن تطور أرقام مؤشر التكلفة المتوسطة موضح أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (11)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين ان هناك تزايد للتكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة، فكانت ادنى تكلفة سنة

2009 قدرت ب 35,93 دج/وحدة، واستمرت في الزيادة الى ان بلغت اكبر قيمة 81,52 سنة 2012 عن كل وحدة

منتجة، وذلك راجع الى ادخال المجمع على تشكيلته الدوائية منتجات عالية التقنية بالتعاون مع الشركاء التي تطلبت

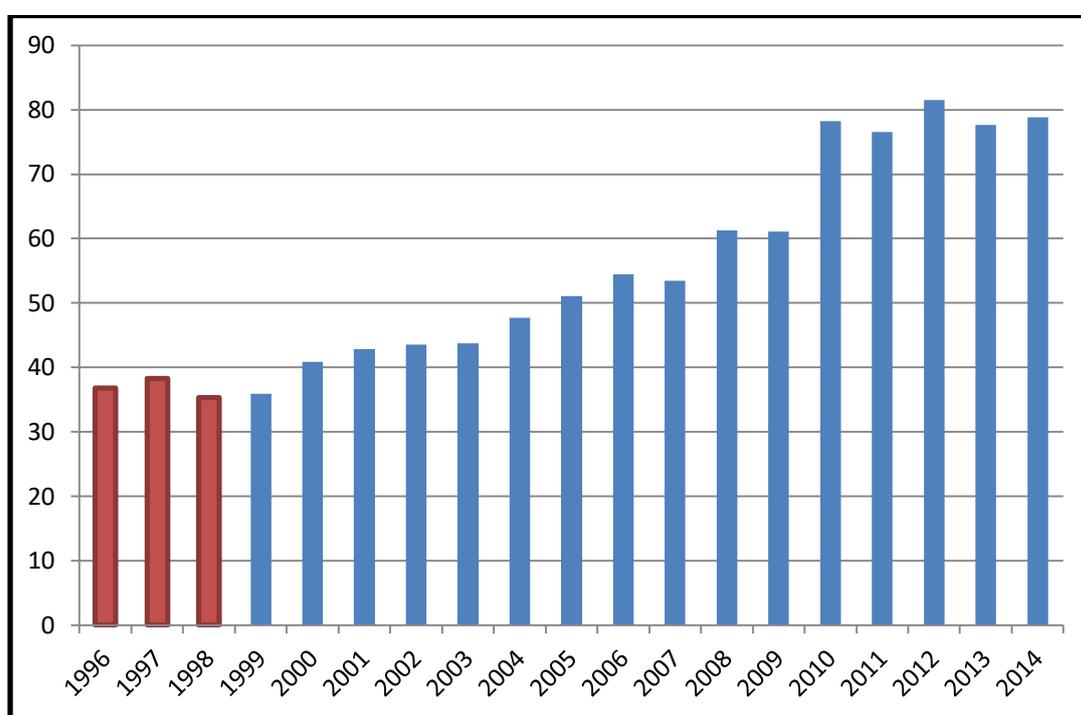
الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

تكاليف إنتاج عالية وزيادة المنتجات المنافسة: مع وجود انخفاض قليل في التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة خلال الفترة المدروسة وذلك راجع لارتفاع عدد الوحدات المنتجة.

3. مقارنة تكلفة الانتاج لمجمع صيدال قبل الشراكة وخلالها

سنحاول اجراء مقارنة لتطور التكلفة أثناء الفترتين، كما هو موضح في الشكل اللاحق:

الشكل رقم(10): تطور تكلفة الانتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (10) و (11)

نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعا خلال فترة الشراكة لتبلغ أعلى قيمة لها 81.52 دج/وحدة منتجة وهذا سنة 2012، بينما في الفترة التي تسبق الشراكة لم تتجاوز التكلفة المتوسطة 38.24 دج/وحدة منتجة ويرجع السبب لزيادة حجم النشاط وزيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة في اطار عقود الشراكة والى زيادة عدد الوحدات المنتجة الموجهة للأمراض المزمنة بالتعاون مع الشركاء والتي تتطلب تكاليف انتاج كبيرة.

ثانيا: مؤشر الانتاجية

سنقوم بدراسة تطور الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1996-2014

1. تطور الانتاجية خلال الفترة 1996-1998

نعتمد في هذه الدراسة على العلاقة التالية: الانتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة/ تكاليف الانتاج والجدول التالي يوضح هذه التطورات:

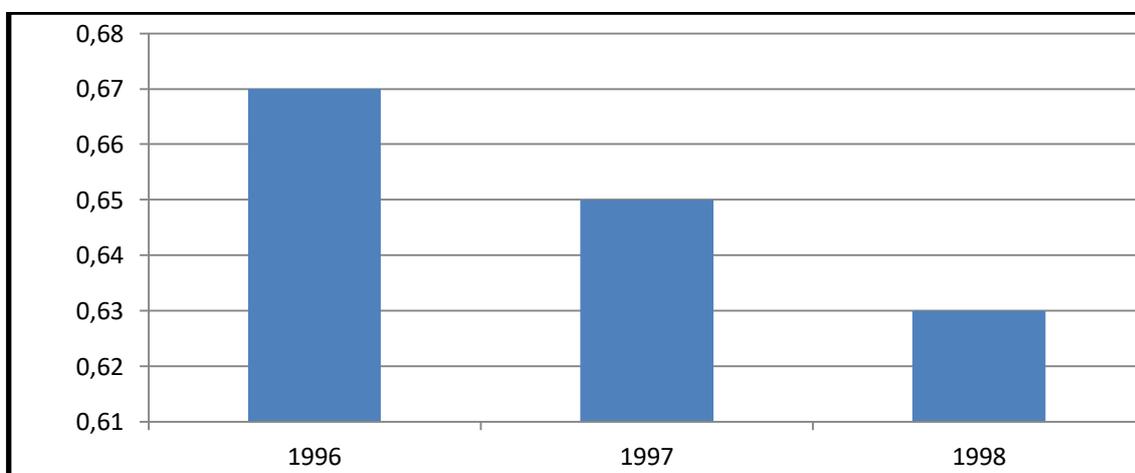
الجدول رقم (12): تطور الانتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال من 1996-1998 الوحدة: 10³ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الانتاج	الانتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الانتاجية الكلية
1996	1764823	2652752	0,67	-
1997	2073680	3197394	0,65	-2,98%
1998	2243997	3556442	0,63	-3,08%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 208)

وللتوضيح أكثر نعتمد على الشكل الموالي:

الشكل رقم(11): تطور الانتاجية الكلية للعوامل قبل الشراكة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الشكل رقم (12)

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين تناقص الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج حيث كانت 0.67 دج سنة 1996، وانخفضت الى 0.63 دج سنة 1998، كما ان معدل النمو ينخفض من (-2.98) الى (-3.08)، ويرجع ذلك الى تزايد تكاليف الانتاج بسبب ارتفاع تكلفة المواد الاولية المستوردة، وعدم امتلاك تكنولوجيا حديثة، ايضا كانت المنافسة جد مرتفعة والمجمع امكانياته محدودة لتجاوز ذلك؛

2. تطور الانتاجية خلال الفترة 1999-2014

نحاول دراسة تطور الإنتاجية الكلية للعوامل خلال فترة الشراكة في الجدول اللاحق:

الجدول رقم (13): تطور انتاجية مجمع صيدال من 1999 الى 2014. الوحدة: ³10 دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الانتاج	الانتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الانتاجية الكلية
1999	2.471.852	3.963.563	0,62	-
2000	2.300.818	3.978.878	0,58	-6.45%
2001	2.662.059	4.819.117	0,55	-5.17%
2002	2.837.225	5.277.603	0,54	-1.81%
2003	3.339.164	5.442.399	0,61	12.96%
2004	3.979.032	6.033.694	0,66	8.19%
2005	3.707.637	5.916.226	0,63	-4.54%
2006	4.279.436	6.663.280	0,64	1.58%
2007	4.871.616	7.222.804	0,67	4.68%
2008	6.220.523	8.154.576	0,76	13.48%
2009	7.855.445	8.555.576	0,92	20.05%

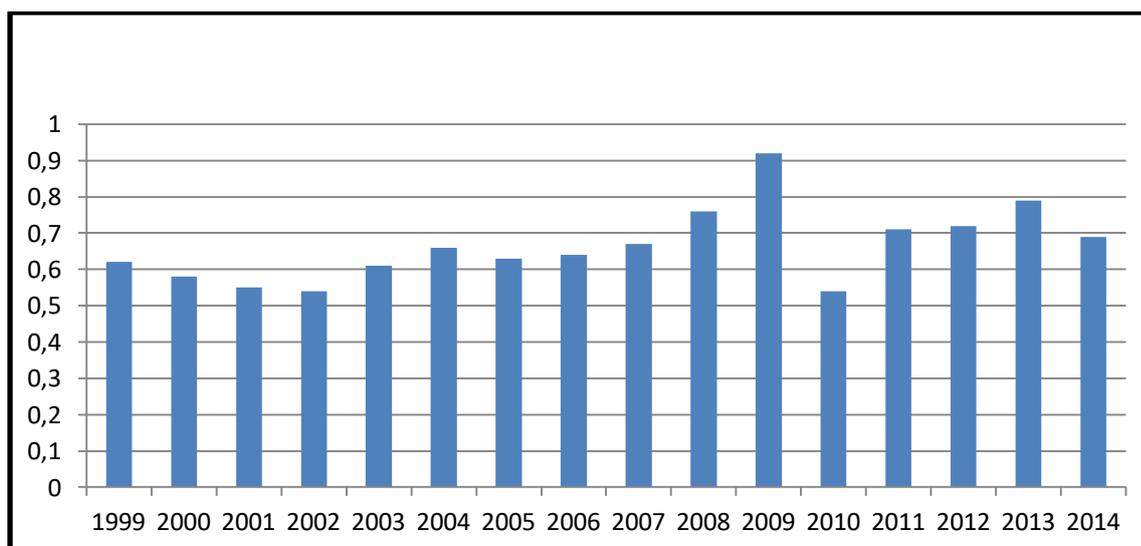
الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

-41.30%	0,54	10.531.853	5.687.351	2010
31.48%	0,71	10.028.252	7.084.739	2011
11.99%	0,72	11.052.592	7.963.839	2012
9.72%	0,79	10.144.018	7.974.147	2013
-12.65%	0,69	8.752.365	6.003.372	2014

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 218)

للتوضيح اكثر نعتد على الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): تطور الانتاجية الكلية لمجمع صيدال بعد الشراكة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان قيمة الانتاجية الكلية مرتفعة بوتيرة بطيئة نسبيا حيث بلغت 0.62 دج سنة 1999 وانخفضت في الثلاث السنوات الموالية الى غاية 0.54 دج، ويرجع ذلك الى زيادة تكاليف الانتاج بالمقارنة مع زيادة القيمة المضافة، بعد ذلك ارتفعت الانتاجية الكلية خلال سنتي 2003 و 2004 لتبلغ 0.66 دج بسبب ارتفاع التكاليف بقيمة اقل من ارتفاع القيمة المضافة، ثم انخفضت الانتاجية الكلية في 2005 الى 0.63 دج بسبب انخفاض التكاليف والقيمة المضافة، ثم ارتفعت من 2006 الى غاية 2009 وقدرت ب اعلى قيمة 0.92 دج

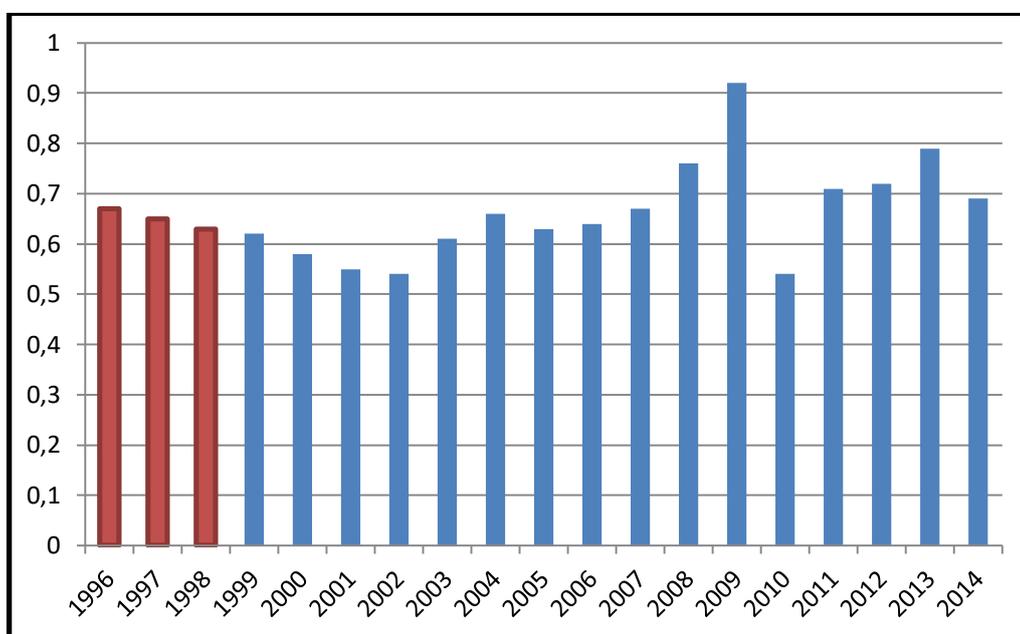
الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

بسبب التزايد الكبير في القيمة المضافة، بعد ذلك انخفضت الى 0.54 دج سنة 2010 دج نظرا للكساد الذي اصاب فرع البيوتيك، وبعد ذلك ارتفعت الانتاجية من سنة 2011 الى 2013 بسبب الزيادة الملحوظة في القيمة المضافة بالمقارنة مع زيادة التكاليف، لتتخفف سنة 2014 بسبب انخفاض القيمة المضافة والتكاليف حيث بلغت 0.69 دج .

3. مقارنة الانتاجية لمجمع صيدال خلال الفترتين قبل الشراكة وخلالها

نحاول مقارنة تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترتين كما هو موضح في الشكل اللاحق:

الشكل رقم (13): تطور مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (11) و(12)

هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة 1999-2003 مقارنة بفترة ما قبل الشراكة وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار الشراكة المتكاملة، بينما خلال الفترة 2004-2014 نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالاستعمال الأمثل للموارد والقدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات ما عدا سنة 2010 والتي عرفت الإنتاجية الكلية فيها انخفاضا شديدا إذا ما قارناها بالفترة التي تسبق الشراكة وهذا راجع إلى انخفاض القيمة المضافة بسبب الكساد الذي اصاب فرع البيوتيك؛

ثالثا: مؤشر الحصة السوقية

اشرنا سابقا بأن الحصة السوقية للمؤسسة تقاس بالنسبة المئوية لمبيعاتها مقارنة بمبيعات السوق ككل، و سنحاول

فيما يلي دراسة حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي والمحلي؛

1. الحصة السوقية لمجمع صيدال قبل الشراكة

لقد تعذر الحصول على المعلومات الكافية لحساب حصة صيدال في السوق المحلي قبل الشراكة 1996-1998، لذلك

نقوم بدراسة حصتها في السوق العالمي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(14): تطور حصة المجمع في السوق الدوائي العالمي 1996-1998

السنة	قيمة السوق الدوائي العالمي (مليار دولار)	رقم أعمال مجمع صيدال 10^3 دولار/دج	سعر الصرف	رقم أعمال مجمع صيدال (مليار دولار)	حصة صيدال من السوق العالمي %
1996	296.4	2960514	79,70	3,71	0,01
1997	297.1	3650550	91,12	04	0,01
1998	298	4499579	80,49	5,59	0,02

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 210)

من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية لمجمع صيدال على المستوى العالمي ضعيفة جدا بالرغم من تزايد رقم

أعماله خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت 0.01% سنة 1996 واستقرت هذه النسبة سنة 1997 لترتفع ارتفاعا

طفيفا سنة 1998 وقدرت بـ 0.02، ويرجع السبب في ذلك إلى شدة المنافسة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا

المجال وإلى ضعف امكانيات المجمع التي تسمح له بتحقيق حصة سوقية مرتفعة من السوق العالمي.

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

2. الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال فترة الشراكة

سنحاول من خلال ما يلي دراسة تطور حصة مجمع صيدال من السوق العالمي والمحلي خلال فترة الشراكة؛

➤ حصة مجمع صيدال من السوق العالمي: تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي خلال فترة الشراكة

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(15): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي خلال 1999-2014

السنة	قيمة الدواء العالمي مليار دولار	رقم الاعمال مجمع صيدال	سعر الصرف دولار/دج	رقم اعمال المجمع ب مليار دولار	حصة المجمع من السوق الدوائي العالمي
1999	334	4.630.438	92.35	0.050	0,0150
2000	362	4.201.749	99.29	0.042	0,0117
2001	387	5.264.243	77.26	0.068	0,0176
2002	427	5.820.809	79.68	0.073	0,0171
2003	497	6.129.512	77.37	0.079	0,0159
2004	559	6.578.622	72.06	0.091	0,0163
2005	601	6.720.843	73.37	0.092	0,0152
2006	643	7.222.361	72.64	0.099	0,0155
2007	726,4	8.022.397	69.37	0.116	0,0159
2008	799	9.882.486	64.58	0.153	0,0192
2009	830,6	9.783.274	72.65	0.135	0,0162
2010	888,2	11.196.318	74.32	0.151	0,0170
2011	964,4	12.101.514	72.85	0.166	0,0172

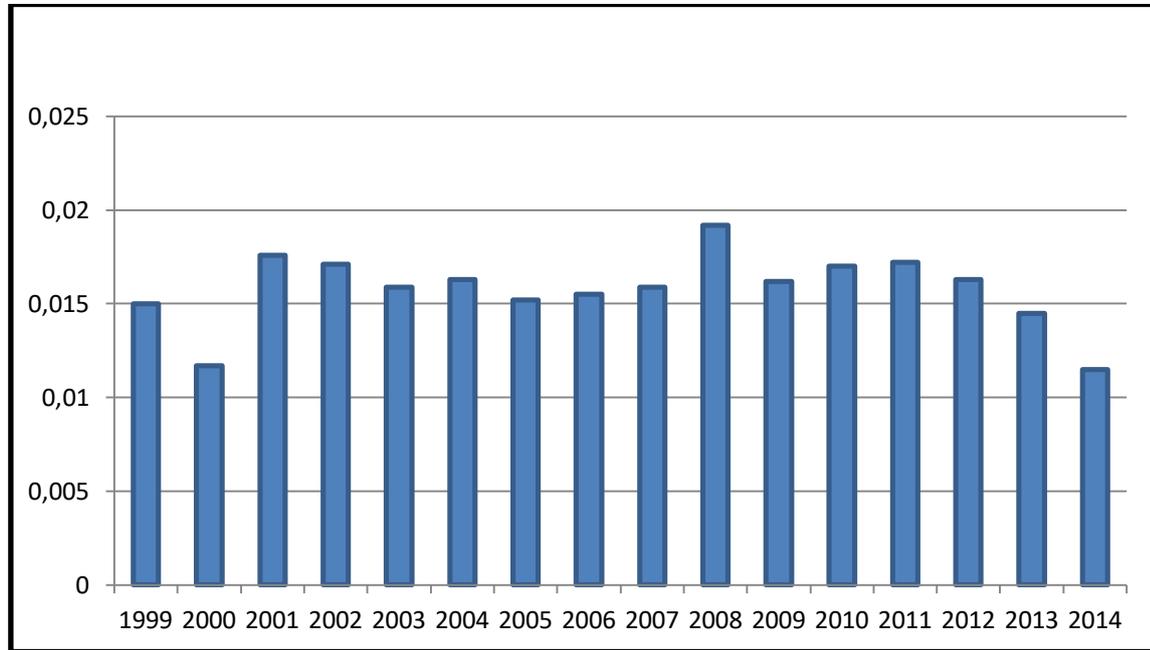
الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

0,0163	0.157	77.55	12.206.459	967,4	2012
0,0145	0.144	97.38	11.461.847	993,5	2013
0,0115	0.122	80.56	9.789.026	1057,2	2014

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 221)

للتوضيح اكثر نعتمد على الشكل التالي:

الشكل رقم(14): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي خلال مرحلة الشراكة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(14)

من الشكل والجدول السابق يتبين ان الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال شهدت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت أكبر نسبة لها سنة 2008 وقدرت بـ0.0192%، وأدنى قيمة لها كانت سنة 2014 وقدرت بـ0.0115% وتبقى الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال منخفضة جدا بسبب المنافسة القوية من قبل المؤسسات والمخابر الضخمة وعدم اكتساب القدرات التي تمكنه من ذلك.

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

➤ الحصة السوقية للمجمع في السوق المحلي خلال الفترة 2002-2014

عرف السوق الوطني الدوائي الإجمالي تطورات من سنة 2002 الى 2014، في المقابل أيضا تطور رقم أعمال مجمع صيدال، ومن خلال الجدول التالي سنحاول دراسة تطور حصته السوقية خلال هذه الفترة.

الجدول رقم(16): حصة صيدال من السوق المحلي خلال 2002-2014

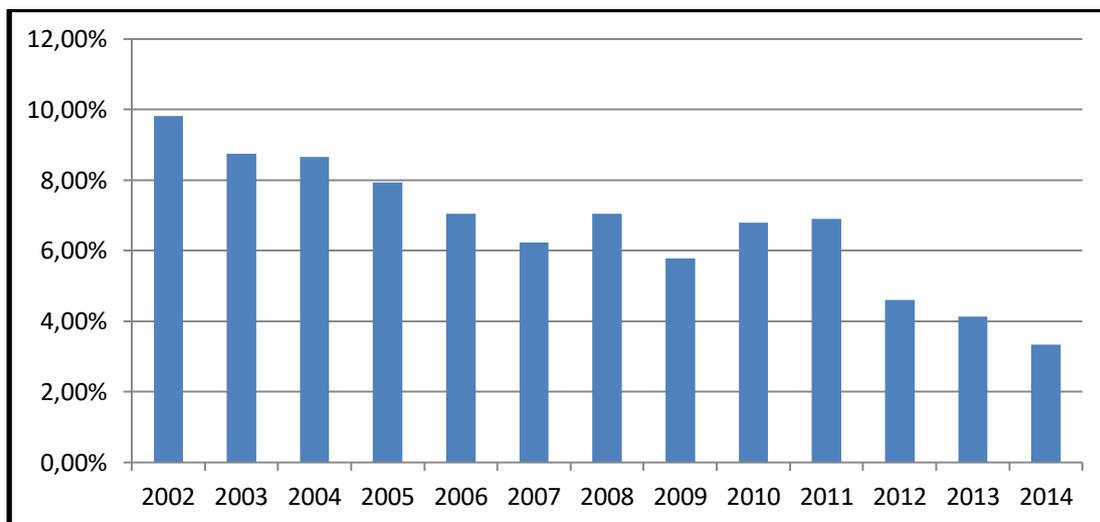
السنة	قيمة السوق الوطني الاجمالي 10 ³ دج	رقم اعمال المجمع 10 ³ دج	الحصة السوقية لمجمع صيدال
2002	59320000,47	5820809	%09,81
2003	70103000,64	6129512	%08,74
2004	75968000,98	6578622	%08,66
2005	84655000,99	6720843	%07,94
2006	102597000,75	7222361	%07,04
2007	128616000,46	8022397	%06,24
2008	135374000,71	9882486	07,04%
2009	169382000,13	9783274	05,78%
2010	164834000,69	11196318	06,79%
2011	198568000,8	12101514	06,90%
2012	265477000,67	122006459	04,60%
2013	277007000,98	11461847	04,14%
2014	294330000,27	9789026	03,33%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 225)

وللتوضيح أكثر نعتد على الشكل الموالي:

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم(15): تغيرات الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلي خلال فترة الشراكة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(15)

على العموم نلاحظ ان حصة المجمع من السوق الدوائي الجزائري عرفت تدهورا من سنة 2002 الى 2014 وكانت اكبر نسبة لحصته السوقية سنة 2002 حيث بلغت 9,81%، وادناها سنة 2014 وبلغت 3,33% ويرجع ذلك الى زيادة عدد المؤسسات المنافسة التي تنشط في القطاع وتسعى للسيطرة على السوق الوطني، بالإضافة الى الهجمات التي تعرض لها المجمع من قبل المنافسين التي تحاول تشويه سمعته والاطاحة بمنتجاته، إلغاء الحماية من قبل الدولة و إلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين، بالإضافة الى قرار منع الاستيراد لـ 128 دواء من اجل حماية المنتج الوطني، هذا لان الدولة من خلال إلغاء القرار تريد ان تغطي قيمة الطلب المحلية لأنه منتج جد ضروري وأيضا سبب الاعتماد في تغطية احتياجات السوق من الدواء على الواردات.

ورغم المنافسة الشرسة فإن حصة مجمع صيدال تعتبر ضعيفة وهو يسعى للحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها من خلال ادخال تشكيلة جديدة على منتجاته وفتح مصانع انتاجية جديدة.

3. مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال الفترة المدروسة

- إذا ما قارنا الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمي نجد أنها عرفت زيادة قليلة خلال فترة الشراكة بالمقارنة مع الفترة التي تسبقها ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال إذا ما قورنت بالمؤسسات الدوائية العملاقة، وعدم قدرته على انتاج الأدوية ذات الطلب المرتفع واقتصراره على انتاج الأدوية الجنيسة فقط.
- أما بالنسبة لحصته السوقية على المستوى المحلي فهي مرتفعة بالمقارنة بالفترة التي تسبق الشراكة والتي كانت ضعيفة جدا، لم تتعدى فيها نسبة 03%
- بالنسبة لرقم اعمال المجمع نجد انه جد مرتفع في فترة بعد الشراكة مقارنة بالفترة التي تسبقها وبلغ اعلى قيمة له سنة 2012 بقيمة 12206459 دج

رابعا: مؤشر الربحية

تتمثل أهم نسب الربحية في:

1. عائد على رأس المال=النتيجة الصافية/رأس المال
2. هامش الربح الصافي: النتيجة الصافية /رقم الاعمال
3. العائد على إجمالي الاصول: الارباح قبل الضرائب والفوائد/إجمالي الاصول

1. تطور مؤشر ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998

سنقوم بدراسة هذه النسب من خلال الجدول اللاحق:

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم(17): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 الوحدة: 10^3 دج

البيانات	1996	1997	1998
راس المال 1	2500000	2500000	2500000
رقم الاعمال 2	2960514	3650550	4499579
النتيجة الصافية 3	244566	401150	569006
الارباح قبل الضرائب والفوائد 4	365024	644774	816341
إجمالي الاصول 5	10058512	9669509	10071287
عائد على رأس المال 1/3	0,10	0,16	0,23
هامش الربح الصافي 2/3	0,08	0,11	0,13
العائد على إجمالي الاصول 5/4	0.04	0,07	0,08

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 205)

من خلال الجدول يتبين لنا ان: العائد على رأس المال والذي يقيس كفاءة المجمع في تخصيص رأس المال في الاستثمارات مربحة، نلاحظ ان العائد في تزايد مستمر حيث كان سنة 1996 بنسبة 0,10 دج عن كل دينار مستثمر وبلغ 0,123 دج سنة 1998، وذلك مرتبط بزيادة النتيجة الصافية، اما هامش الربح الصافي فيعكس ارباح المجمع المحققة من رقم اعماله حيث قدر سنة 1996 ب 0,08 لكل دينار من المبيعات، وارتفع الى 0,13 دج سنة 1998. وبالنسبة للعائد على إجمالي الاصول فهو يعكس ربحية المجمع قبل الضرائب والفوائد، حيث عرف ارتفاعا طفيفا خلال السنة المدروسة، عموما نلاحظ ان نسب ارباح المجمع قبل الشراكة عرفت تزايد طفيف؛

2. تطورات مؤشر الربحية لمجمع صيدال خلال الشراكة

يمكن توضيح تطور نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول اللاحق

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم(18): تطور نسب الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014

البيانات	رأس المال (1)	رقم الاعمال (2)	النتيجة الصافية (3)	ارباح قبل الضرائب والفوائد (4)	اجمالي الاصول (5)	عائد رأس المال 1/3	هامش ربح صافي 2/3	العائد على اجمالي الاصول 5/4
1999	2500000	4630438	721774	1053097	10440365	0,28	0,16	0,10
2000	2500000	4139512	271109	517303	10867137	0,11	0,07	0,05
2001	2500000	5190671	379811	656810	10753697	0,15	0,07	0,06
2002	2500000	5692414	263571	493303	11146940	0,11	0,05	0,04
2003	2500000	6003661	482291	841344	12163538	0,19	0,08	0,07
2004	2500000	6578622	547483	782465	13003781	0,22	0,08	0,06
2005	2500000	6720843	430555	277600	14305452	0,17	0,06	0,02
2006	2500000	7222361	547483	839677	14343001	0,22	0,08	0,06
2007	2500000	8022397	872149	1242602	15014597	0,35	0,11	0,08
2008	2500000	9882486	1346638	1802342	17130985	0,54	0,14	0,11
2009	2500000	9783274	2560637	3173367	23176684	1,02	0,26	0,14
2010	2500000	11196318	1102192	1519662	28251188	0,44	0,10	0,05
2011	2500000	12101514	2060480	2525202	27277971	0,82	0,17	0,09
2012	2500000	12206459	1965161	2397830	30021145	0,79	0,16	0,08
2013	2500000	11461847	2658147	2798702	30099573	1,06	0,23	0,09
2014	2500000	9789026	1477751	1348883	31587704	0,59	0,15	0,04

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على (محبوب، 2015-2016، صفحة 212)

من الجدول نلاحظ:

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

➤ ان عائد رأس المال شهد تذبذبات بسيطة خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض حيث بلغ ادنى قيمة له سنة 2000 و 2002 بقيمة 0.11 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، بينما اعلى قيمة له سنة 2013 قدرت ب1.06 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، وذلك بسبب تذبذب في القيمة الصافية؛ في حين شهد هامش الربح الصافي تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض حيث أدنى نسبة له قدرت ب 0.05 دج كربح محقق من رقم الأعمال وهذا سنة 2020 بينما أعلى نسبة له كانت سنة 2009 و قدرت ب 0.26 دج.

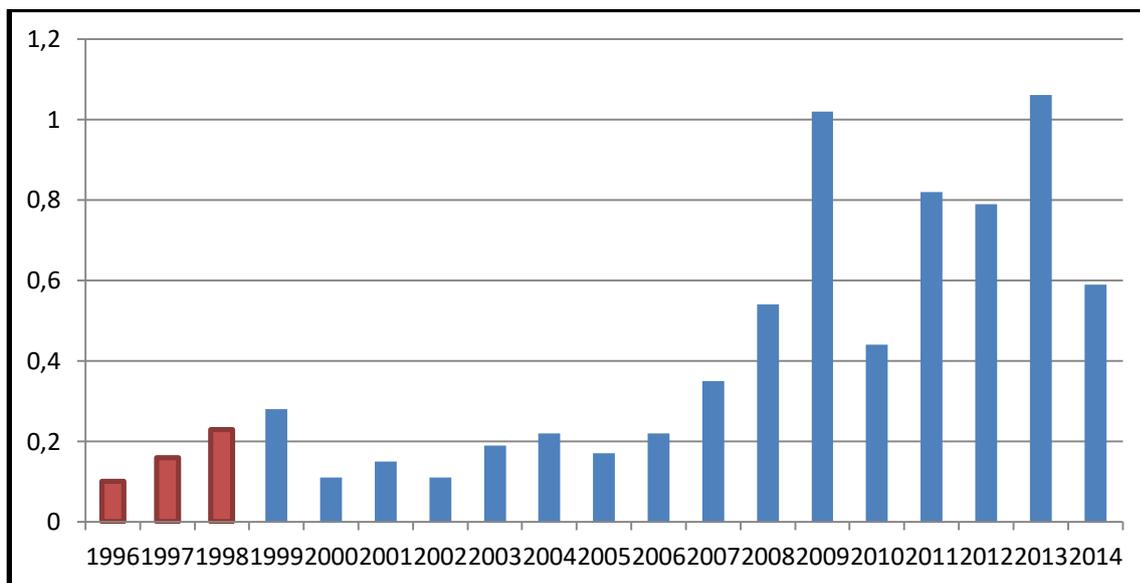
➤ عرفت نسبة العائد على إجمالي الأصول والتي تعكس أرباح المجمع قبل الفوائد والضرائب الناتجة عن الأصول ارتفاعا وانخفاضا، بسبب التذبذب في الأرباح قبل الفوائد والضرائب، فقد بلغت أدنى نسبة سنة 2005 و قدرت ب0.02 دج وأعلى نسبة كانت سنة 2009 و المقدرة ب 0.14 دج. وعلى العموم نلاحظ تذبذبات في نسب الربحية لمجمع صيدال خلال فترة الشراكة

3. مقارنة ربحية المجمع خلال الفترة المدروسة

لكي تكون المقارنة أوضح تم جمع تطور المؤشر خلال الفترتين في شكل توضيحي واحد، ندرجه فيما يلي:

➤ بالنسبة لعائد رأس المال: للمقارنة بشكل اوضح ندرج الشكل التالي:

➤ الشكل رقم (16): تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

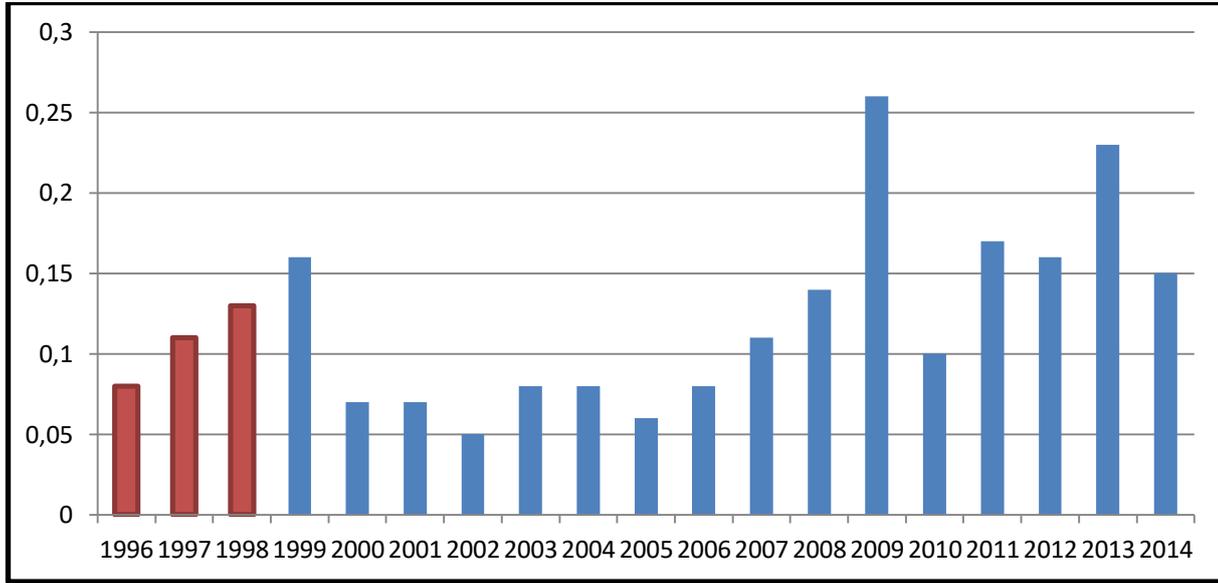


المصدر: من اعدادا الطالبة بالاعتماد على الجدولين (16) و (17)

من خلال الشكل يمكن القول ان مؤشر العائد على رأس المال عرف تطورات واضحة بعد الشراكة مقارنة بالفترة التي سبقتها والتي بلغ فيها أقصى قيمة له سنة 1998 والمقدرة بـ 0.23 دج عن كل دينار مستثمر، أما بعد الشراكة نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر فمن سنة 2007-2014 بلغ المؤشر قيم كبيرة بالمقارنة مع أكبر قيمة له قبل الشراكة وكانت أكبر قيمة له سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج/ دينار مستثمر، ويرجع السبب في ذلك إلى تحسن وتطوير كفاءة عمال مجمع صيدال، بالإضافة إلى زيادة دورات تكوين العمال واكتسابهم خبرات من الشركاء مما ساهم في استغلال رأس مال مجمع صيدال استغلال أمثل من أجل الحصول على الأرباح،

➤ بالنسبة لهامش الربح الصافي: للتوضيح اكثر نعلم الشكل الموالي

الشكل رقم (17): تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (16) و (17)

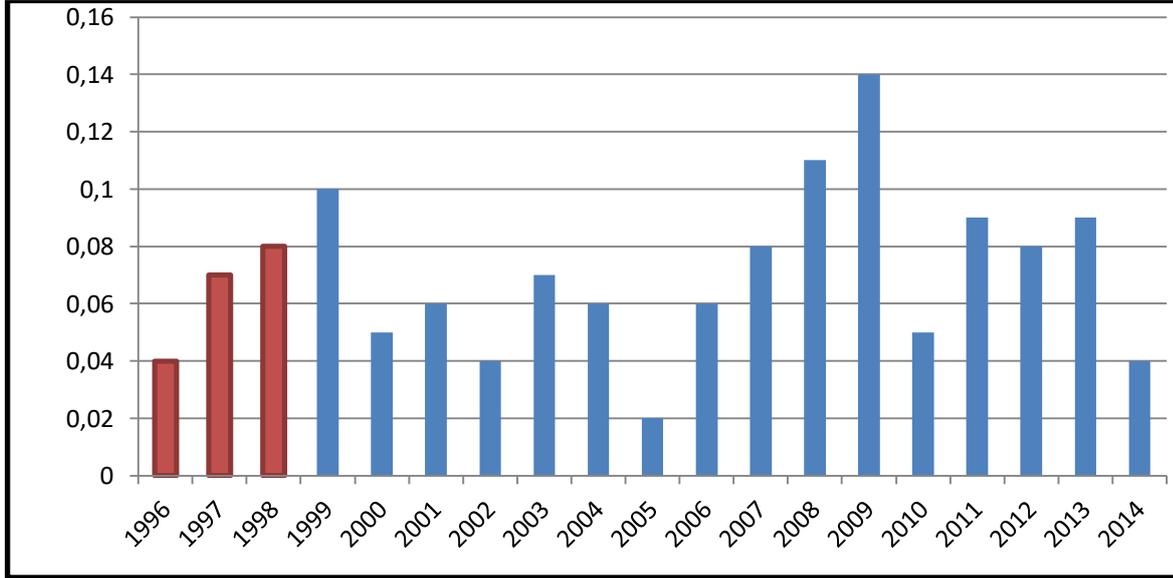
من الشكل أعلاه نلاحظ أن استراتيجية تأثير واضح على هامش الربح الصافي لمنتجات مجمع صيدال، فإذا ما

قارنا هذا المؤشر خلال الفترتين نلاحظ أن أكبر قيم هذا المؤشر كانت خلال الفترة 1999-2014.

➤ بالنسبة للعائد على اجمالي الاصول

للتسهيل المقارنة بين الفترتين نعتمد الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): تطور العائد على اجمالي الاصول لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (16) و (17)

إن قيم العائد على إجمالي الأصول شهدت ارتفاعاً خلال السنوات الأخيرة من الشراكة بالمقارنة مع السنوات الأولى منها وبالفترة التي تسبقها ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع قيم الأرباح قبل الفوائد والضرائب للمجمع.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

مما سبق سنقوم بالإجابة عن الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على تكاليف المجمع صيدال.

انطلاقاً من اجراء دراسة مقارنة كمية لتطور مؤشر التكلفة لمنتجات مجمع صيدال بين فترة الشراكة (1999-2014) وما قبلها (1996-1998) وجدنا أن هناك ارتفاع في تكاليف المنتجات في فترة الشراكة نتيجة إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية، ولكن تعتبر هذه التكاليف منخفضة فيما لو قام المجمع بإنتاج هذه المنتجات خارج عقود الشراكة،

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على انتاجية مجمع صيدال

بعد تحليل الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال خلال فترة الشراكة (1999-2014) والفترة السابقة لها (1996-1998) تبين أن هناك تحسن في الإنتاجية خلال الشراكة وذلك باكتساب العديد من المزايا ساهمت في رفع الانتاجية.

➤ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على الحصة السوقية لمجمع صيدال

من خلال دراسة الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال قبل الشراكة وجدنا أنها ضعيفة جدا ولم تتجاوز نسبة 0.01%. وخلال فترة الشراكة كان هناك تحسن قليل جدا، ولم تتجاوز نسبتها 0.0192% بينما بالنسبة لحصة مجمع صيدال على المستوى المحلي قبل الشراكة فقد تعذر علينا حسابها لعدم حصولنا على المعلومات اللازمة بينما نتائج تحليل تطور الحصة السوقية المحلية بينت أن هناك تحسن واضح فيها، حيث بلغت أكبر نسبة لها 09.81% وهذا سنة 2002.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة على ربحية المجمع صيدال

بعد تحليل مؤشرات الربحية كميا لمجمع صيدال والمتمثلة في: عائد رأس المال، هامش الربح الصافي، العائد على إجمالي الأصول من سنة (1996-2014) وجدنا تحسن ملحوظ في هذه المؤشرات في فترة الشراكة (1999-2014).

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال

هذه الفرضية تعتبر صحيحة على المدى الطويل، فالفترة التي تلى الشراكة مباشرة يكون هناك أثر غير واضح لاستراتيجية الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية (التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية) ويرجع السبب إلى وجود انفصال في إمكانيات الشركاء، طريقة العمل، عدم اندماج القوى العاملة مع بعضها، عدم التأقلم مع التكنولوجيا المتطورة وبيئة العمل الجديدة... الخ، لكن مع مرور الوقت يكون هناك اندماج بين الشركاء يؤثر تأثيرا ايجابيا على المؤشرات السابقة. كما أثبتت نتائج التحليل ان استراتيجية الشراكة تعزز القدرة التنافسية من خلال التحسن الملحوظ في مؤشراتها مع مرور الوقت؛

الفصل الثاني..... دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال

خلاصة:

بعد دراسة أثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال من خلال تقسيم الدراسة الى فترتين، الفترة الاولى من 1996 الى غاية 1998 وهي قبل تبني استراتيجية الشراكة، والفترة الثانية من 1999 الى 2014 أي خلال ابرام عقود الشراكة، تبين لنا ان هناك تأثير واضح لاتباع المجمع لهذه الاستراتيجية على مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في: التكلفة، الانتاجية، الربحية، الحصة السوقية، وذلك من خلال النتائج الجيدة التي حققها المجمع بتبنيه لاستراتيجية الشراكة.

خاتمة

الخاتمة:

في ظل التغيرات العالمية المتسارعة وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي او المحلي من أجل النجاح و الاستمرارية، لكن هذا يتطلب انتهاج الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من البقاء و التعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولي ليس كالعمل في السوق المحلي، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل اقتحام هذه الأسواق.

تلجأ العديد من المؤسسات إلى إتباع أحد البدائل المتاحة أمامها، والتي تساعد على مواجهة هذه التحديات والتحولت منها استراتيجية الشراكة بمختلف أشكالها، والتي تعد خيار و بديل استراتيجي يمكن من تفادي المنافسة بين الشركاء، 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 الشريك، توسيع الحصة السوقية وتحقيق مستويات عالية من الربحية.

لذلك يعتبر المجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الجزائرية الواعية لأهمية مثل هذه الشراكات، حيث قام بإبرام مجموعة من العقود مع العديد من الخابر والمؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية من اجل بلوغ اهدافه، ونجاح هذا القرار مربوط بحسن اختيار الشركاء، خبرتهم التسيرية والتنظيمية، كفاءتهم التكنولوجية، مكانته في السوق.

وبعد استعراض الأطر النظرية لمتغيري الدراسة ضمن فصول تناولت عرضا للأدبيات التي تناولت الشراكة والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما، وتفسيرا للكيفية التي تؤثر بها استراتيجية الشراكة في تعزيز قدرة التنافس لدى المؤسسات، بالإضافة إلى تطبيق واختبار نموذج الدراسة على مجمع صيدال بعد تحليل استراتيجيات الشراكة ومؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة نتوصل الى:

اولا: النتائج النظرية والميدانية للبحث

نلخص في الفقرات التالية أهم النتائج التي توصل إليها البحث، نوردتها فيما يلي

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1. ان بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب اتباع استراتيجيات تعاونية؛
2. تعتبر استراتيجية الشراكة تعاونية تساعد المؤسسات الصناعية بمواجهة المنافسة القائمة في السوق؛
3. إن المؤسسات الصناعية في اطار علاقة الشراكة تكمل بعضها البعض، وتسعى لتعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة؛
4. تختلف أشكال الشراكة حسب الهدف المرغوب الوصول إليه، فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والحصول على التكنولوجيا الضرورية، لكن من جهة أخرى قد تؤدي إلى استغلال أحد الشركاء لإمكانيات الأطراف الأخرى؛
5. ان نجاح استراتيجية الشراكة يتطلب الالتزام بالقواعد الاساسية لنجاحها واهمها الثقة المتبادلة للوصول الى الهدف المطلوب؛
6. تساهم الشراكة في تقليص عدد المنافسين لأنها تقف كعائق لدخول المنافسين المحتملين؛
7. تؤثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، رفع الارباح، زيادة الانتاجية، رفع الحصة السوقية؛
8. تساهم استراتيجية الشراكة في خلق ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة تكامل جهود الشركاء، فكل طرف له ميزة في جانب معين وتكامل هذه المزايا ينتج عنه منتجات ذات قدرة تنافسية كبيرة؛

9. تؤثر استراتيجية الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية التي تساهم في النهاية في تعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسة الصناعية؛

2. النتائج المرتبطة بالجانب الميداني:

1. يعتبر المجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تطوير واثاج وتسويق المواد

الصيدلانية الموجه للاستهلاك البشري ويسعى هذا المجمع أن يكون رائد في إنتاج الأدوية الجنيسة والمساهمة

في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من طرف الدولة؛

2. تبنى مجمع صيدال عدة شراكات اكتست عدة أشكال منها منح امتياز الرخص وانشاء شركات مختلطة؛

الشراكة المتكاملة؛

3. معاناة المجمع من ارتفاع حجم المنافسة الشديدة وخطر دخول منافسين جدد للقطاع؛

4. يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة لاستراتيجية الشراكة، حيث أبرم العديد

منها، نظرا لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الشركاء، سعيا منه إلى تعزيز قدرته التنافسية في

السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده في الأسواق الأجنبية؛

5. بفضل الشراكة تمكن مجمع صيدال إلى تحقيق ارتفاع كبير في رقم الاعمال الى 12.206.459 دج سنة

2012؛

6. ساهمت استراتيجية الشراكة في تعزيز صورة مجمع صيدال وسمعته مع اقتتران اسمه مع مؤسسات علمية

للأدوية، ما أدى ارتفاع الطلب على منتجاته؛

7. تمكن المجمع صيدال بعد ابرامه عقود شراكة من تخفيض تكاليفه وذلك راجع للحصول على التقنيات

الحديثة، حيث ان تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة يسهل دخول المنتجات للسوق. وتخفيض

تكاليف التسويق.

8. مكنت الشراكة مجمع صيدال من رفع مستوى الربحية بتأثيرها على مجموعة العناصر وكان التأثير الأكبر

ارتفاع مبيعاته ثم التأثير على دخول منافسين محتملين للقطاع ومنه تعزيز موقعها التنافسي للمجمع بتجنبه

لدخول في حرب الاسعار مع المنافسين؛

9. اثرت استراتيجية الشراكة على انتاجية مجمع صيدال ويظهر ذلك في اكتساب مهارات جديدة وتكامل

موارد الشركاء، ما يرفع من انتاجية العمال يليه مسايرة التطور الموجود لدى منافسيه؛

10. ان استراتيجية الشراكة اثرت على الحصة السوقية لمجمع صيدال من خلال السماح له بالدخول الى اسواق

جديدة، تنوع المنتجات، انشاء فروع انتاجية جديدة، ما يرفع من حصتها السوقية في السوق الدوائي

الجزائري؛ لكنها تبقى ضعيفة وتبقى غير قادر على الاحتفاظ بما رغم ريادته للسوق المحلي، وهو يسعى

دائما إلى توسيع حصته السوقية المحلية والعالمية.

11. إن أثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل،

وكان التأثير الأكبر على التكلفة، ثم الإنتاجية، ثم الربحية، ثم وأضعف تأثير كان على الحصة السوقية.

12. بالرغم من تكثيف مجمع صيدال لعقود الشراكة، وارتفاع قدرته التنافسية واكتساب مكانة في السوق المحلي

إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المؤسسات الأجنبية.

ثانيا: اسهامات الدراسة: ساهمت الدراسة في:

1. تقديم اطار مفاهيمي لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية.

2. تقييم اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية لدى المجمع الصناعي صيدال

ثالثا: التوصيات والمقترحات:

1. التوصيات: انطلاقا من النتائج السابقة نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمجمع صيدال:

1. توسيع القاعدة الصناعية للمجمع صيدال، ومحاولة الاستفادة أكثر من المواد المحلية؛

2. التشجيع على استهلاك منتجات المجمع بخلق انطباع لدى المستهلك بجودة المنتجات والتعريف أكثر بما.
 3. العمل على تطوير ذاتها للمنافسة المحلية و الاجنبية، و توجيهها لرفع قدراتها التنافسية أكثر.
 4. اختراق أكبر عدد من الاسواق من خلال تنوع خطوط الانتاج، الترويج أكثر للمنتجات، انتاج اصناف علاجية جديدة.
 5. التقييم الجيد لعقود الشراكة قبل الانطلاق فيها.
 6. زيادة عدد الشراكات للخروج من المنافسة الى التعاون، ومحاولة الدخول الى أكبر عدد ممكن من الاسواق.
 7. الاعتماد على طرق جديدة لدخول الى الاسواق العالمية كالاستثمار الاجنبي المباشر للتقرب أكثر من المستهلك.
 8. توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية.
2. الافاق: بعد الانتهاء من معالجة الاشكالية والمتمثلة في اثر استراتيجية الشراكة في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال، تظهر مجموعة من المواضيع يمكن ان تكون موضوع دراسة مستقبلية:
- دور استراتيجية الشراكة في تحقيق التنمية المستدامة؛
 - دور استراتيجية الشراكة في تحقيق استجابة تنافسية؛
 - اثر استراتيجية الشراكة على سلسلة القيمة للمؤسسة الصناعية؛

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	قائمة الاشكال والجداول
ا-ز	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري لاستراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: مفاهيم عامة لاستراتيجية الشراكة
2	المطلب الاول: ماهية استراتيجية الشراكة
2	اولا: نشأة استراتيجية الشراكة
4	ثانيا: مفهوم استراتيجية الشراكة
5	ثالثا: الفروقات بين الشراكة وبعض المصطلحات المتشابهة
9	المطلب الثاني: الجوانب الاساسية لاستراتيجية الشراكة
9	اولا: دوافع تبني استراتيجية الشراكة
10	ثانيا: اهمية استراتيجية الشراكة
12	ثالثا: اشكال استراتيجية الشراكة وتسييرها
22	المطلب الثالث: عوامل نجاح، مؤشرات تقييم، نتائج استراتيجية الشراكة
22	اولا: عوامل نجاح استراتيجية الشراكة
24	ثانيا: مؤشرات تقييم استراتيجية الشراكة

25	ثالثا: نتائج استراتيجية الشراكة
26	المبحث الثاني: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية
26	المطلب الاول: ماهية القدرة التنافسية
26	اولا: مفهوم القدرة التنافسية.
27	ثانيا: اهمية القدرة التنافسية.
28	المطلب الثاني: اساسيات حول القدرة التنافسية
28	اولا: محددات القدرة التنافسية.
29	ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.
31	ثالثا: اليات تحسين القدرة التنافسية.
34	المبحث الثالث: الصلة بين استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية
34	المطلب الأول: استراتيجية الشراكة مصدر للقدرة التنافسية
35	المطلب الثاني: استراتيجية الشراكة والقدرة التنافسية
39	خلاصة
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة اثر استراتيجية الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال	
41	تمهيد
42	المبحث الاول: نظرة عامة حول مجمع صيدال
42	المطلب الاول: نشأة المجمع صيدال
43	المطلب الثاني: اهداف ومهام المجمع صيدال
43	اولا: اهداف المجمع
44	ثانيا: مهام المجمع
44	المطلب الثالث: التنظيم العام لمجمع صيدال
52	المطلب الرابع: تطور نشاط مجمع صيدال خلال الفترة 1998-2018

	اولا: تطور انتاج المجمع صيدال خلال الفترة 1998-2018
	ثانيا: تطور مبيعات المجمع خلال الفترة 1998-2018
55	المبحث الثاني: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
55	المطلب الاول: اصول الشراكة في مجمع صيدال
56	المطلب الثاني: تنظيم استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
58	المطلب الثالث: اشكال الشراكة في مجمع صيدال
58	اولا: عقود المشاريع المشتركة.
60	ثانيا: عقود الشراكة المتكاملة.
62	ثالثا: اتفاقيات اقتناء الرخص.
63	المبحث الثالث: تحليل القدرة التنافسية لمجمع صيدال في ظل استراتيجية الشراكة
63	المطلب الاول: عرض وتحليل مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014
63	اولا: مؤشر التكلفة
67	ثانيا: مؤشر الانتاجية
72	ثالثا: مؤشر الحصة السوقية
77	رابعا: مؤشر الربحية
83	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
85	خلاصة
86	خاتمة
91	الفهرس
95	قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المذكرات:

1. نزال حسن (2016) اثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
2. ام الخير حميدي، و عربية رحمانى (2014-2015). دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.
3. نجيب بوط. (2015-2016). اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية. مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
4. يحي فريك (2011-2012). استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. نوال هاني (2018-2019)، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية، اطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. فاطمة محبوب. (2015-2016). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمؤسسة الصناعية. اطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
7. سليمان بلعور. (2003-2004). اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. الجزائر، علوم التسيير: جامعة الجزائر
8. حسن بوزناق. (2019-2020). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. اطروحة دكتوراه. باتنة، علوم التسيير: جامعة باتنة 1. باتنة.
9. مكاحلية محي الدين. (2014-2015) تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية الذاتية.، اطروحة دكتوراه، العلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
10. مريم ختيم (2014-2015). اثر الشراكة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي. مذكرة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
11. محمد الامين صابري (2012-2013). استراتيجيات الشراكة واثرها على نمو المؤسسات المتوسطة والصغيرة. مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البوقي.

12. لعجالي, عادل. (2016-2017). اثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. اطروحة دكتوراه. سطيف, علوم اقتصادية: جامعة فرحات عباس.
13. قطوش امين (2017-2018) اثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه, علوم التسيير: جامعة فرحات عباس. سطيف.
14. سديري سمية (2015-2016). اهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية, اطروحة دكتوراه, العلوم التجارية, جامعة 8 ماي 1945, قالمة.
15. زيتوني صبرين (2016-2017). الشراكة الاجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, اطروحة دكتوراه, تجارة دولية ولوجستيك: جامعة عبد الحميد ابن باديس. مستغانم.
16. زيتوني نبيلة وشتوح مريامة (2018-2019). التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماستر, علوم الاقتصاد: جامعة 8 ماي 1945, قالمة.
17. رحال, سلاف. (2017). الابتكار والتنافسية المستدامة. اطروحة دكتوراه, علوم التسيير, جامعة محمد خيضر. بسكرة.
18. دارين بوزيدي. (2013-2014). الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية. اطروحة دكتوراه, علوم الاقتصاد: جامعة محمد خيضر. بسكرة.
19. حمزة فدوح. (2011-2012). اثر الشراكة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. سطيف, علوم التسيير: جامعة فرحات عباس, سطيف.
20. براكني, صبرين, & حفظ الله, راضية. (2016-2017). اثر المسؤولية في تحسين القدرة التنافسية. شهادة الماستر, علوم التسيير: جامعة العربي التبسي. تبسة.
21. بروال, بومدين. (2016-2017). اخرجة أنشطة الامداد كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية. اطروحة دكتوراه, علوم التسيير: جامعة باتنة 1, باتنة.
22. بن عزة, محمد الامين. (2002-2003). التحالف الاستراتيجي ومدى انعكاسه على واقع المؤسسة. رسالة ماجستير. علوم التسيير: جامعة ابو بكر بلقايد. تلمسان.
23. بن زعتر, عمارية, & مدني, امينة. (2015-2016). دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية. شهادة ماستر, علوم التسيير: جامعة ابى بكر بلقايد. تلمسان.

قائمة المقالات:

1. محمد امتناوى. (2015). اهمية الشراكة الاجنبية بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية 01(07)، الصفحات 66-74.
2. بن جلول خالد، بعلى حمزة. (2020). التحالفات الاستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال. 28-45، 06(02).
3. بن رجم محمد خميسي و عتارسية ايمان (2017). الشراكة الاجنبية كبديل استراتيجي في ظل المنافسة الدولية لرفع القدرة المالية و الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 02(03). 34-43.
4. بويكر، ياسين و بوطاعة وسيلة. (2018). دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة مجلة اقتصاد المال والاعمال 03 (02)، الصفحات 417-406.
5. حميدة مختار، فاطمة الزهراء دايع، و غريسي صدوقي (2014). اهمية تبنى مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. دراسات اقتصادية 06(17)، الصفحات 249-264.
6. شاهد الياس. (2018). الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية. مجلة دفاتر اقتصادية، 09(01)، الصفحات 31-48.
7. قالون جيلالى. (2014). عمليات الاندماج والاستحواذ ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة قيمة المساهمين. مجلة التكامل الاقتصادي، 02(03)، الصفحات 366-388.
8. محمد بن بوزيان، و محمد بن مسعود. (2014) دور الشراكة الاجنبية في تنمية القدرات الطاقوية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 02(01)، الصفحات 36-65.
9. مرزيق عاشور، و عبد الكريم مسعى . (2016). مشاريع الشراكة الصناعية ودورها في نقل التكنولوجيا. دراسات اقتصادية، 01(25)، الصفحات 189-201.
10. نجوى الحدى. (2006). الشراكة كاداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 01(22)، 1-25.
11. نوال شين، و سهام موسى. (2017). اشكال استراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 01(02)، الصفحات 127-137.

1. مجمع صيدال(2020)، مجمعنا، من نحن، تعرفوا على تاريخ صيدال، (2020/08/08)،

<https://www.saidalgroup.dz>

2. مجمع صيدال(2020)، مجمعنا، التنظيم، (2020/08/11)، <https://www.saidalgroup.dz>

3. مجمع صيدال(2020)، الشراكة، شركاؤنا، (2020/08/15)، <https://www.saidalgroup.dz>