

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان:

التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة
التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مجمع صيدال [1996-2016]

إشراف الدكتور:

✍️ خالد بن جلول

من إعداد الطالبتين:

👩 نبيلة زيتوني.

👩 مريامة شتوح.

الموسم الجامعي: 2018/2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

سورة التوبة، الآية: 105

شكر و عرفان

"اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد

بعد الرضى"

نتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا و

شجعنا على هذا العمل خاصة

الدكتور "بن جلول خالد" الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث

إذ كان للبحث نورا تسيّر على ضوء خطواته و ذلك بالنظر إلى

سعة صدره و حكمة توجيهاته القيمة.

لكل اللذين مدوا لنا يد العون و المساعدة و لم يتمكن من

ذكرهم، جزاهم الله كل خيرا.

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و خالص الدعاء لأساتذتنا

اللذين أناروا لنا سبيل العلم و المعرفة

إهداء

الحمد لله خالق المصنوعات، وبارئ البارئات، ومدبر الكائنات، ومصرفه ألسن الناطقات،
نشكره الواحد القهار، العزيز الغفار، نذكره بأولى القلوب والأبصار الذي أنار دربي وهداني
لإنجاز هذا العمل المتواضع، ونصلي على نبي الأمة وحبيبها محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الذي قال فيهما الرحمان: ((وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِيَّاهُ يَبْلُغُنَّ
مِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُوهُ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَخُفِّضْ
لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا (24))) سورة الإسراء

إلى سر وجودي ونور قلبي إلى الشمعة التي احترقت لتنير حياتي، إلى من تألمت لألمي
وفرحت لفرحي، إلى من سهرت الليالي تجافيني وتحرم نفسها وتعطيني، إلى منبع الرقة والحنان
والأمان والحب... إليك يا تاج العروس، إليك يا دائمة فوق الرؤوس، إليك يا من تعيشين في
النفوس، إليك يا أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى من كَلَّمَهُ اللهُ بالوقار، إلى أستاذي الأول في هذه الحياة، إلى من مَهَّدَ لي طريق
المصاحبة، وزرع فيّ بذرة العلم، إلى من عَلَّمَنِي العطاء دون انتظار، يا من عَلَّمَنِي أَنَّ الدنْيَا كَفَاحٌ
سلاحها العلم، إلى من زرع وانتظر القطاف بعد طول عناء، فكان حلمه الدائم الشهادة العليا، إليك
أيها البدر النائر "أبي الغالي"

إلى من كانوا عوني و زادني في مشواري إلى من تجمعني بهم أصدق المشاعر و أحلى
الذكريات و بدونهم تفقد الحياة معناها إلى أخي "يونس"

إلى اختي "وفاء" وأولادها "محمد أمين" و"لجين" حفظهم الله لها ولزوجها

إلى زميلتي في هذا العمل "مريامة"

إلى صديقاتي "بشرى" "مريم" "نور" "هاجر" "هناء"

وإلى كل زميلاتي في قسم العلوم الاقتصادية

تبرئة

الإهداء

قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ

فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾. الكهف 110

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

من أنار لي دربي و علمني كيف تكون الحياة، أدامكم الله نبرسا وضياءا ساطعا إلى
والداي

إلى من كانوا عوني و زادي في مشواري إلى من تجمعني بهم أصدق المشاعر و أحلى
الذكريات و بدونهم تفقد الحياة معناها إلى إخوتي " حمزة " و " بدر الدين "

إلى اختي " نجاح " وأولادها " تقي " و " أمجد " حفظهم الله لها ولزوجها

إلى أخواتي " عبير "، " فاطمة "، " رحمة "، " أية " رعاكم الله وأدامكم

إلى زميلتي في هذا العمل " نبيلة "

إلى صديقاتي " بشرى " " مريم " " نور "

وإلى كل زميلاتي في قسم العلوم الاقتصادية .

مريامة

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداءات
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: المدخل النظري للتحالفات الاستراتيجية
9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التحالفات الاستراتيجية
9	الفرع الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية
10	الفرع الثاني: خصائص التحالفات الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: شروط ومراحل بناء التحالفات الاستراتيجية
11	الفرع الأول: شروط بناء التحالفات الاستراتيجية
12	الفرع الثاني: مراحل بناء التحالفات الاستراتيجية
13	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: أساسيات حول التحالفات الاستراتيجية
15	المطلب الأول: أهمية وأهداف التحالفات الاستراتيجية
15	الفرع الأول: أهمية التحالفات الاستراتيجية
16	الفرع الثاني: أهداف التحالفات الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية
22	المطلب الثالث: نماذج التحالفات الاستراتيجية
22	الفرع الأول: نماذج التحالفات الاستراتيجية العالمية
23	الفرع الثاني: نماذج التحالفات الاستراتيجية الجزائرية

25	المبحث الثالث: تقييم التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها
25	المطلب الأول: عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: عقبات التحالفات الاستراتيجية وأسباب فشلها
26	الفرع الأول: عقبات التحالفات الاستراتيجية
27	الفرع الثاني: أسباب فشل التحالفات الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية
29	الفرع الأول: مزايا التحالفات الاستراتيجية
29	الفرع الثاني: عيوب التحالفات الاستراتيجية
30	خلاص الفصل الأول
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالتحالفات الاستراتيجية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: ماهية التنافسية
33	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
34	الفرع الثاني: أهمية التنافسية
35	الفرع الثالث: أنواع التنافسية
36	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
36	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
37	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث: أهداف صناعة الميزة التنافسية
39	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
39	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
41	ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

43	المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
43	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
45	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
48	الفرع الأول: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
51	الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية:
52	المبحث الثالث: دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية
52	المطلب الأول: أهمية التحالفات الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية
53	المطلب الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية في رفع المزايا التنافسية للمؤسسة.
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية	
57	تمهيد:
58	المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال
58	المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال
58	الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال
58	الفرع الثاني: نشأة مجمع صيدال
59	المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال
59	الفرع الأول: أهداف صيدال
60	الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال
61	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمجمع صيدال
61	الفرع الأول: فروع مجمع صيدال
62	الفرع الثاني: مديريات مجمع صيدال
63	الفرع الثالث: الوحدات التجارية لمجمع صيدال
66	المبحث الثاني: التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال
66	المطلب الأول: مراحل اقامة مشروع التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال
67	المطلب الثاني: أشكال التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال

67	الفرع الأول: المشاريع المشتركة (عقود الشراكة المختلطة، الشراكة الصناعية):
69	الفرع الثاني: عقود التحالفات المتكاملة
70	المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
70	الفرع الاول: استراتيجية التركيز
71	الفرع الثاني: استراتيجية السيطرة بالتكاليف
72	المبحث الثالث: تحليل نشاط ومؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال [2016-1996]
72	المطلب الأول: تحليل نشاط مجمع صيدال [2016-1996]
76	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال [1996- 1998]
79	المطلب الثالث: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال في الفترة (1999-2016)
85	خلاصة الفصل الثالث
87	الخاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	تطور نسب الربحية في مجمع صيدال [1998-1996]	الجدول رقم (01)
77	تطور تكاليف الانتاج بمجمع صيدال [1998-1996]	الجدول رقم (02)
78	تطور الانتاجية لمجمع صيدال [1998-1996]	الجدول رقم (03)
83	نصيب صيدال من حجم السوق الوطنية للدواء [2012-2000]	الجدول رقم (04)
84	حصة مجمع صيدال من السوق العالمي [2012-2002]	الجدول رقم (05)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	التحالفات الاستراتيجية حسب علاقة الأطراف المتحالفة	الشكل رقم (01)
46	دورة حياة الميزة التنافسية.	الشكل رقم (02)
65	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	الشكل رقم (03)
71	الاستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال	شكل رقم (04)
72	تطور الإنتاج لمجمع صيدال [1996-2016]	الشكل رقم (05)
74	تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال [1996-2016]	الشكل رقم (06)
75	تطور مبيعات مجمع صيدال [1997-2016]	الشكل رقم (07)
79	تطور نسب الربحية لمجمع صيدال [1999-2016]	الشكل رقم (08)
80	تطور التكاليف بمجمع صيدال [1999-2015]	الشكل رقم (09)
81	تطور الانتاجية لمجمع صيدال [1999-2015]	الشكل رقم (10)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة [2016-1996]	الملحق رقم (01)
100	تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال [2016-1996]	الملحق رقم (02)
101	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة [2016-1997]	الملحق رقم (03)
102	تطور نسب الربحية لمجمع صيدال [2016-1999]	الملحق رقم (04)
103	تطور التكاليف بمجمع صيدال [2015-1999]	الملحق رقم (05)
104	تطور الانتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة [2015-1999]	الملحق رقم (06)

مقدمة

تمهيد

شهد الاقتصاد العالمي تطورات متعددة وتحولات هائلة دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية للانتقال بنشاطها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي وعلى الرغم من اختلاف ثقافات واحتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الدولية إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد. وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه محتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة. وعليه وفي ظل الظروف الحالية اشتدت المنافسة الاقتصادية وأصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة أكثر بضرورة تحقيق مزايا تنافسية في ظل البيئة التنافسية، ذلك بالاعتماد على كل الاستراتيجيات والسياسات التي تحقق لها التميز والتي من بينها التحالفات الاستراتيجية.

1- مشكلة الدراسة:

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

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

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

إلى أي مدى يمكن رفع وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اعتماد التحالفات

الاستراتيجية؟

2- التساؤلات الفرعية

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- على ماذا تقوم عملية ابرام التحالفات الاستراتيجية؟
- ماهي العوامل التي تمكن المؤسسات الاقتصادية من الحفاظ وتحسين ميزتها التنافسية؟

- كيف تعمل التحالفات الاستراتيجية على زيادة الميزة التنافسية؟
- هل تمكن مجمع صيدال من تحسين مؤشرات التنافسية بعد ابرام عقود التحالفات المتكاملة؟

3- فرضيات الدراسة

كإجابة مبدئية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- التحالفات الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات تنتهجها المؤسسات الاقتصادية من أجل تعزيز ميزتها التنافسية ودعمها لمجابهة التحديات المفروضة من المؤسسات المنافسة في ظل التطورات الاقتصادية؛
- انتهاز مجمع صيدال للتحالفات الاستراتيجية أدى إلى الرفع وتحسين ميزته التنافسية وتعزيزها.

4- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- ✓ تبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية؛
- ✓ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الأكثر أهمية حيث يوجد الآن توجه لدى معظم المؤسسات الى تبني هذه الاستراتيجية التي تحاول من خلالها التعاون من أجل إتمام السلسلة المفقودة لدى المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ يربط التحالف الاستراتيجي بالميزة التنافسية بحيث يمكن للتحالف أن يحسن ويعزز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار أو دراسة هذا الموضوع تمثلت في:

➤ الأسباب الشخصية:

- الرغبة الشخصية في القيام بالبحث في هذا الموضوع ومعرفة حباياه والتعمق فيه؛
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع نظرا لنقص الدراسات والبحوث التي تناولت التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في مكنبتنا؛
- توافق موضوع الدراسة مع تخصصنا (اقتصاد وتسيير مؤسسات).

➤ الأسباب الموضوعية:

- محاولة الربط بين الدراسات النظرية لموضوع التحالف الاستراتيجي بالواقع من خلال دراسة حالة مجمع صيدال وذلك لإظهار دوره في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- حداثة الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛

- مدى حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى استراتيجيات التحالفات الاستراتيجية لاستمرار بقاءها والحفاظ على ميزتها التنافسية.

6- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية؛
- محاولة لفت انتباه المهتمين والباحثين في الأعمال التجارية الدولية بأهمية التحالفات الاستراتيجية؛
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية.

7- منهج الدراسة:

- من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة وتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:
- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة فالمنهج الوصفي تجلّي من خلال استعراض مفاهيم متعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية، أما المنهج التحليلي فتجلّي ذلك في تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال وذلك قبل وبعد ابرامه للتحالفات الاستراتيجية.
 - ✓ **منهج دراسة حالة:** في هذا الصدد تطرقنا إلى دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال من خلال جمع احصائيات عن مؤشرات الميزة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة (2016/1996).

8- الدراسات السابقة:

- في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت أو تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية ونذكر من بينها:
- **الدراسة الأولى:** سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية- حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، 2004.
- هدفت هذه الدراسة الى عرض الامتيازات التي حققها مجمع صيدال بفعل الشراكة لتكون نموذجا للمؤسسات الأخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه تمكن مجمع صيدال بإبرامه عقود الشراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال تصنيع الدواء، من أجل توسيع خطوطه الإنتاجية وغزو العديد من الأسواق الدولية.

■ الدراسة الثانية: محمد الأمين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، مشاكل وتحديات وابرار دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2009.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مساهمة التحالفات الاستراتيجية كحل وبديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية وبالتالي تحقيق النمو والتطور في ظل التحولات العالمية الراهنة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة، ويساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل وصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

■ الدراسة الثالثة: نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة قطاع الصناعة الدوائية، مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى عرض تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن التحالفات الاستراتيجية أثر على خلق صورة حسنة لمجمع صيدال من خلال تحسين جودة منتجاته، تقديمها بأسعار مناسبة، تغطية واسعة للسوق، زيادة رقم الاعمال والقيام بالتصدير للأسواق الخارجية.

■ الدراسة الرابعة: هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المنظمات، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة اثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، يعتبر خيارا استراتيجيا أفضل يعود بالمنفعة على جميع الأطراف.

وقد توصلت هذه الدراسة الى أن التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال التكنولوجيا المكتسبة من الغير فتؤكد فعالية التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية من خلال مساهمة عنصر التكنولوجيا في تحسين وتطوير منتجات المؤسسة الوطنية إضافة إلى تخفيض التكاليف.

■ الدراسة الخامسة: أسامة سنوسي، فاطمة محبوب، تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية مساهمة التحالفات الاستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي لمجمع صيدال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل وكان التأثير الأكبر على التكلفة ثم الإنتاجية ثم الربحية وأضعف تأثير كان على الحصة السوقية.

9- هيكل البحث:

للإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة تسبقهم مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع وتليهم خاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به.

حيث تناولنا في الفصل الأول "الاطار النظري للتحالفات الاستراتيجية"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول المدخل النظري للتحالفات الاستراتيجية أما المبحث الثاني فتناول أساسيات التحالفات الاستراتيجية والمبحث الثالث تطرقنا من خلاله الى تقييم التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها.

أما في الفصل الثاني فكان تحت عنوان "الاطار المفاهيم للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالتحالفات الاستراتيجية"، يتضمن ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لعموميات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات حول الميزة التنافسية في حين خصص المبحث الثالث لتوضيح دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث فهو بعنوان "التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية"، قسم إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تناولنا فيه نظرة عامة عن مجمع صيدال، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وفي الأخير تناولنا في المبحث الثالث تحليل تطور نشاط ومؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال للفترة (2016/1996).

10- صعوبات الدراسة:

في الحقيقة قد واجهتنا عدة صعوبات عند دراستنا لهذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

✓ قلة المراجع المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية؛

✓ صعوبة إسقاط الضوء على دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية؛

✓ صعوبة إيجاد إحصائيات متعلقة بمؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال وذلك خلال الفترة

2016/1996 ومشكلة تضارب الاحصائيات؛

إلا أنه رغم جميع الصعوبات فقد حاولنا- ونأمل أننا وفقنا- الامام بمعظم جوانب هذا الموضوع.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتحالفات

الاستراتيجية

تمهيد

يعد الانفتاح الاقتصادي الذي رافق ظاهرة العولمة من أهم الأسباب التي أدت الى ظهور التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في العديد من القطاعات الاقتصادية.

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان هذه المؤسسات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لحدة المنافسة والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج وازدياد حدة التقليد حيث يجب على المؤسسات التي تهدف لإبرام عقود التحالفات أن تتوفر فيها شروط لبناء هذه التحالفات لتجنب عقبات وأسباب فشل قيامها.

المبحث الأول: المدخل النظري للتحالفات الاستراتيجية

تقوم التحالفات الاستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، حيث أن هناك مراحل يجب اتباعها لبناء هذه التحالفات لتحقيق الدافع من تكوينها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التحالفات الاستراتيجية

من بين الاتجاهات الاستراتيجية لإنجاز منافسة عالمية هو العمل على تشكيل تحالفات استراتيجية مع منافسين يتم اختيارهم بعناية فائقة وذلك من أجل تحقيق منافسة أكبر فعالية وأكبر تأثير على المشاركين في لعبة المنافسة.

الفرع الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية

هناك عدة مفاهيم للتحالفات الاستراتيجية نذكر منها:

التعريف الأول: التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن مشروعات مشتركة في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية بها¹.

التعريف الثاني: التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات المتعددة الجنسية التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون².

التعريف الثالث: يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة³.

التعريف الرابع: ليس هناك تعريف واضح ودقيق للتحالف الاستراتيجي كما أنه ليس هناك طريقة واحدة لتشكيل مثل هذا التحالف فقد يتشكل بالاندماج أو بالاستحواذ أو بالاستثمار المشترك وباتفاق الترخيص، فالاستثمار المشترك مثلاً هو تحالف استراتيجي لكن ليس كل تحالف استراتيجي هو استثمار مشترك إذ على النقيض من الاستثمار المشترك الذي يتطلب شركين أو أكثر لتكوين كيان منفصل، فالتحالف الاستراتيجي لا يشترط قيام

¹ توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص437.

² علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص178.

³ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص259.

كيان قانوني جديد ولهذا فقد لا يتطلب شركاء لإجراء ترتيبات للمشاركة في الموجودات بدلا من كونه استثمار يبنى على الموجودات، فالتحالفات الاستراتيجية قد تكون أكثر من اتفاق تعاقدى بين شركتين أو أكثر يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر وخبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولية¹.

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

الفرع الثاني: خصائص التحالفات الاستراتيجية

تتميز التحالفات الاستراتيجية بالعديد من الخصائص أهمها²:

✓ التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاق بين مؤسستين أو أكثر بخصوص العمل بحيث يتم تقاسم الفوائد وتبادلها؛

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

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

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

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

✓ يعتبر التحالف تحالفا استراتيجيا إذا سار وفق الاستراتيجيات أو الخطط التي يضعها الشركاء؛

✓ يجب أن تكون مشاريع التحالف ومجالاته استراتيجية لجميع الأطراف المتحالفة؛

✓ يجب أن تكون هناك استفادة للأطراف المتحالفة من الجمع بين الموارد المتنوعة لهذه الأطراف؛

¹ بديع جميل قذو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص188.

² أحمد مفيد الهمي، واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص10.

✓ قد تكون التحالفات التجارية والاقتصادية محددة المدة أو غير محددة المدة، وقد تكون قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة المدى، ويرى البعض أن التحالفات قد تكون متكافئة في المصالح والمخاطر، كما قد تكون في صيغة عقد¹.

المطلب الثاني: شروط ومراحل بناء التحالفات الاستراتيجية

في عالم كثر فيه المخاطر والازمات يجبرنا على التحالف مع غيرنا، فان هذا الأخير يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الدولية، إذن قبل التفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف واتباع مراحل بنائه.

الفرع الأول: شروط بناء التحالفات الاستراتيجية

يشترط تكوين التحالفات الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات المتمثلة فيما يلي²:

- ✓ ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المراد تكوينه؛
 - ✓ فهم ثقافة واستراتيجية كل مؤسسة؛
 - ✓ تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم؛
 - ✓ تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- ومن المعايير التي تأخذها المؤسسات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي ما يلي³:

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تسويقية أو مالية؛
- احتمال تحول أحد الأطراف الى منافس قوي في المستقبل مستبعد أو ضعيف ؛
- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة؛
- الاتفاق المسبق على الاستراتيجية المزمع اتباعها؛
- دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات الاقتصادية وهذا لتجنب المخاطر التي قد تنجم وفهم نقاط قوة وضعف الشريك؛

¹ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص19.

² هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص47.

³ محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 02، 2005، ص40.

• دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الخاصة بكل شريك.

الفرع الثاني: مراحل بناء التحالفات الاستراتيجية

يمر تكوين التحالفات الاستراتيجية بثلاثة مراحل أساسية، نذكرها¹:

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتحالفات والبحث عن الشريك

يدرك أعضاء التحالف الاستراتيجي في هذه المرحلة أنه مفيد للجميع ويساعدهم للحصول على ميزة تنافسية، حيث تنفق الشركات وقتا وجهدا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن ان تتعامل معها وأن تساعدنا في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة، في هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاهها واحدا، ذلك لان الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء، ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية للحلفاء، وبالإضافة الى ذلك فان الشركات تبدأ في البحث على المعلومات الدقيقة عن مهارات واهداف الشركاء؛

المرحلة الثانية: اكتشاف الشريك

فيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم، ويبدوون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل، بمعنى وضع أسس التعامل طويل الاجل ومن الملاحظ أن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبني على التجربة، ولكن مبادئ تبادل التعلم(التعليم المتبادل) يبدأ في الظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعليم المتبادل؛

المرحلة الثالثة: التوسع وتوطيد العلاقة

يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيرا كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد لكل حليف، وهنا ينتشر التعليم المتبادل بمعنى ان الحلفاء يتعلمون من بعضهم ويعملون على تنظيم الطاقة التي يمتلكها كل حليف ويظهر هذا جليا في هذه المرحلة حيث تتركز جهود الحلفاء على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية للتحالف.

¹ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوي، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص، ص 255، 256.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية

تعتبر ظاهرة التحالفات الاستراتيجية ظاهرة حديثة النشأة ارتبطت بالتطورات التي حصلت على مستوى الاقتصاد العالمي، والتي تجلت في شكل ظهور منظمة التجارة العالمية واتجاه الاقتصاديات العالمية الى التحرر خاصة بعد فشل التجربة الاشتراكية. كذلك فإن النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة هي نظريات حديثة النشأة وهي كما يلي:

1-نظرية تكاليف الصفقات:

يرى المفكر* ويليامسون (*O Williamson*) في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأن هذه الأخيرة تتحدد بما يلي¹:

- محيط المؤسسة المتميز بالتقلب، يتسبب في حدوث أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها؛
- التخصص الكبير للأصول، بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستثمارات أخرى ومن ثم يتحتم على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة؛
- ارتفاع تكاليف تجديد العقود ما بين الأطراف المتحالفة؛
- عدم امتلاك المنافسين للمعلومات الكافية عن السوق، خاصة في ظل ميل المنافسين الى استعمال الحيل والمراوغة؛
- إمكانية ظهور وضعيات احتكارية مما يؤدي الى ارتفاع الأسعار.

ويجدر القول أن تكاليف انجاز الصفقة الواحدة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد، ثم مرحلة وضعه موضع التنفيذ، فخلال مرحلة التفاوض يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف البحث والتشاور والتفاوض حول مختلف النقاط المتعلقة بالعقد المبرم بينها، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة إنشاء العقد، وهنا يترتب عن هذا المشروع تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، وفي الأخير يتحمل الطرفان المتحالفتان تكاليف تنفيذ المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة. وأمام تعدد هذه التكاليف وسعيها منها لتخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام التحالفات فيما بينها، باعتبار أن التحالفات الاستراتيجية أفضل طريقة لمواجهة ارتفاع التكاليف. بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات الشراكة والتحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنها رغم ذلك فهي تتميز بجملة من النقائص أهمها صعوبة حصر

* المفكر ويليامسون أوليفر: اقتصادي أمريكي ولد في 1932/09/27، حائز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام 2009.

¹ نوال شبيشة، المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 04، 2013، ص 112.

وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق وهذا بسبب تعدد هذه التكاليف وخضوعها لمؤثرات مختلفة تتغير بتغير الأحوال¹.

2- نظرية الوكالة

ذكر *Williamson* عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي الى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالفات الاستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لابد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة، حيث تعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين؛

وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الاستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساس للترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الاستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الاستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة².

3- نظرية سلوك الشريك الاستراتيجي

اعتمدت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ تدنية التكاليف باللجوء إلى اختيار نوع معين من التنظيم العقلاني، ومن بين الإمكانيات المختلفة نجد قاعدة السوق والسلم الهرمي، فالفائدة من وجود مسير هو قبل كل شيء تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة لخياراته الاستراتيجية، أكدت نظرية السلوك الاستراتيجي على أهمية اختيار الشريك الذي من شأنه تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة أو على الأقل المحافظة على الوضعية التنافسية الحالية للمؤسسة إما عن طريق الاندماج أو عن طريق التحالف الاستراتيجي، اعتمد هذا التيار في اولويته على استراتيجية التحالف ومبدأ التعاون بين المؤسسات وفي هذا الصدد يعتبر التحالف كاستراتيجية تنافسية، ومن هذه الزاوية فإن التعاون بين المؤسسات يفسر بمثابة سلاح تنافسي³.

¹ نوال شيشة، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

² نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2014، ص 45.

³ هاجر مسعودة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحالفات الاستراتيجية

عادة ما تسعى المؤسسات الى التعاون فيما بينها وذلك لمواجهة التحديات والمخاطر التي تفرزها البيئة الخارجية، والتكيف مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها هذا المحيط لذا قررت بعض المؤسسات عدم التنافس بمفردها، ولكن بصحبة حلفاءها لأنها ترى في هذا البديل وسيلة فعالة للسيطرة على القوى التنافسية التي تميز البيئة الصناعية التي تنشط ضمنها ولتحقيق مجموعة من الأهداف التي تستطيع المؤسسة الوصول اليها بمفردها.

المطلب الأول: أهمية وأهداف التحالفات الاستراتيجية

للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة في وقتنا الحالي ومن خلالها يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها التي تصبح متشاركة ومنه يمكننا ابراز أهمية وأهداف التحالفات الاستراتيجية.

الفرع الأول: أهمية التحالفات الاستراتيجية

إن سرعة التغيرات في البيئة العالمية وحدتها تؤكد أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل أساليب التحالفات الاستراتيجية وذلك لأنه لا تستطيع أي مؤسسة البقاء في انفرادية واستقلالية تامة بنشاطها، إذ يمكن من خلال التحالفات الاستراتيجية التحكم في التكاليف وتشجيع البحث العلمي وتحسين الجودة وتحقيق التكامل التكنولوجي وتقليص وقت الابتكار والابداع وتوليد ظروف لإبراز أفكار ومنتجات جديدة وتطوير أساليب التسويق واقتحام المناطق الجغرافية الجديدة والدخول في أسواق جديدة، كل هذه العوامل تجعل من التحالفات الاستراتيجية ذات أهمية حيوية في العصر الحالي وتنبع أهمية التحالفات الاستراتيجية في كونها تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية؛

تبين الدراسات المعاصرة أهمية التحالفات الاستراتيجية لكل من المؤسسات الصغيرة والكبيرة بحيث المؤسسات الكبيرة تحصل على المؤسسات الريادية الصغيرة وذلك طمعا في المهارات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا التي تمتلكها تلك المؤسسات بينما يتطلب من المؤسسات الصغيرة الحصول على المؤسسة الكبيرة وخاصة في الأسواق الناشئة وذلك لتقوي الوضع التنافسي والعالمي لها، وفي سياق المؤسسات الصغيرة فإن التحالفات الاستراتيجية تسمح للمؤسسات الصغيرة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية وتجاوز المعوقات الحكومية بسرعة، وتساعد في نشر التكنولوجيا بفعالية فضلا عن تعزيز النموذج القيادي للمؤسسة؛

كذلك تساعد التحالفات الاستراتيجية المؤسسة في الدخول الى الموجودات الغير ملموسة كالأسماء والعلامات التجارية واستغلالها والدخول إلى الأسواق الأجنبية، وتوسيع خطوط العمليات والخدمات وشبكات التوزيع وتقلل من عنصر عدم التأكد والحصول على المعرفة والمهارات والموارد وتقليل التكاليف، وكذلك تعد

التحالفات بيئة خصبة للمدراء الذين يبحثون عن استغلال الفرص وكسب المنافسة الناتجة من الخيارات المتاحة لهم من أسلوب التحالف¹.

كما يمكن حصر أهمية التحالفات الاستراتيجية في النقاط التالية²:

- يصعب على مؤسسة واحدة أحيانا تغطية تكاليف المنتجات الجديدة مثل المعدات الطبية والأدوية مرتفعة الأسعار والسلع الالكترونية والسيارات وغيرها، لذلك تلجأ المؤسسات إلى البحث عن شراء استراتيجيين جدد؛
- قد لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى مؤسسة واحدة، ومن ثم تؤدي المؤسسات إلى التبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق؛
- قد تكون التحالفات الاستراتيجية العالمية أسلوب الوحدة لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية؛
- تعتبر التحالفات الاستراتيجية العالمية الوسيلة العملية لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والازمات أو المشاركة في الخسائر.

الفرع الثاني: أهداف التحالفات الاستراتيجية

من خلال الخوض في الفكر الإداري المتوافر عن التحالف الاستراتيجي تبين لنا مجموعة من الأهداف والدوافع التي تدفع المؤسسات لتكوين هذه التحالفات، هذه الأهداف تتمثل في³:

1-الدخول إلى أسواق جديدة:

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

يسهل التحالف الاستراتيجي دخول أسواق جديدة وذلك سواء كان من ناحية القطاعات السوقية أو من ناحية الجغرافية، كما أن تحالف مؤسسة أجنبية مع مؤسسة محلية يمكن المتحالف الأجنبي من تفادي بعض قيود الدخول مثل القوانين والتشريعات الحكومية... الخ، كما يساهم التحالف الاستراتيجي في عملية جمع المعلومات

¹ محمد نوري داوده، امين سلمان دلوفان، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة- دراسة ميدانية من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك-، مجلة جامعة زاخو، جامعة زاخو إقليم كردستان، العراق، العدد02، 2014، ص436.

² فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص312.

³ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص- ص14-21.

التسويقية عن السوق، الاختلافات الثقافية، كما تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة القوة التنافسية للمؤسسة بالإضافة الى متابعة الفرص التسويقية التي يمكن الوصول اليها بأساليب أخرى؛

2-التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:

تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب سائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا إضافة الى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم، كما وصف التعلم من الشركاء في التحالف الاستراتيجي وتطوير لمقدرات التي ربما تستخدم بشكل واسع في مجال أعمال أخرى من بين أهم الدوافع بقصد تطوير القدرات الداخلية من أجل زيادة القوة التنافسية ضد الشريك نفسه في حالة إنهاء التحالف الاستراتيجي، بذلك يسمح هذا الأخير للمؤسسة بالتركيز على القدرات الجوهرية التي تمتلكها؛

وفي ظل تعاظم كلفة التكنولوجيا نقلا، أو تطورا فان التحالف الاستراتيجي يعد فرصة لتطبيق نقل تكنولوجيا جديدة بشكل اقل كلفة من الاستثمارات الضخمة في تكنولوجيا معينة دون ضمان كافي للنجاح ويزود التحالف الاستراتيجي المؤسسة بفرصة للوصول الى المهارات والموارد في بلدان مختلفة بخلق ظروف مواتية للتعلم مما يسمح للمؤسسة من الاستحواذ على الموارد الحاسمة التي ساهم بها الشريك، ويعد التحالف الاستراتيجي آلية مهمة للتعلم التنظيمي يمكن المؤسسة من خلاله التغلب على إجراءات العمل الروتينية الفاشلة، كما أنه يعتبر فرصة لتعلم تكنولوجيا ومنتجات جديدة وفي نفس الوقت تخفيض الاتفاقات في هذا المجال كل هذا يدفع بالمؤسسات الى تكوين التحالفات الاستراتيجية؛

3-تشكيل المعايير الصناعية:

تستطيع المؤسسة من خلال تكوين تحالف استراتيجي تحديد المعايير الخاصة بالصناعة، ففي صناعة الكيمياء الحيوية وأشبه المواصلات قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات استراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة، ويصبح التحالف الاستراتيجي مهما أيضا في تعيين حدود المعايير الصناعية في بعض من نشاطات سلسلة القيمة الحاسمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة ويساعد المؤسسة في وضع معايير تكنولوجية للصناعة، فالتحالف الاستراتيجي يروج لتبني التكنولوجيا، ويقنع عددا كبيرا من المؤسسات لاستخدام تصاميمها، كذلك له دور في وضع المعايير للصناعات الناشئة وأثر في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، من أجل تحقيق كل هذا تسعى المؤسسات الى تكوين تحالفات استراتيجية؛

4-تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:

يسهم التحالف الاستراتيجي في خفض الكلف والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة وإن تشكيل تحالف استراتيجي خصوصا الدولي منه يحقق مزايا تنافسية تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المؤسسة، كما يعتبر التحالف الاستراتيجي استراتيجية حيوية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم وبناء القابليات الاستراتيجية وأثره في تحقيق ميزة تنافسية تنبع من تخفيض حالات عدم التأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة حيث يحقق التحالف الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة؛

5-المشاركة بالمعرفة والخبرات:

تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من أبرز الأسباب التي تشجع على تكوين تحالف استراتيجي فهو يعتبر وسيلة استراتيجية لتوحيد المعرفة والمهارات التكميلية التي لا يمكن للمؤسسة أن تطورها بمفردها، وتستخدم المؤسسة التحالف الاستراتيجي لكسب قابليات المؤسسات الأخرى، ويعد من الاستراتيجيات الفاعلة التي تسهم في نقل الخبرة التكنولوجية وتعطي المؤسسة تميزا تنافسيا قويا، إذ يخلق رفع مهارات المؤسسة من خلال المشاركة مع مهارات وخبرات الشريك فرصا تعمل على تحسين التموضع السوقي للمؤسسة، كما أنه يساعد المؤسسة في الحصول على الموارد التي تحتاج إليها والتي في الغالب غير متاحة في السوق أو ربما تكون عملية شراؤها مكلفة، وبهذا تصبح المشاركة في الموارد من بين أهم دوافع المؤسسات نحو تكوين تحالف استراتيجي؛

6-المشاركة في المخاطر:

يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، وإن المشاركة في المخاطر هو أحد الأهداف لإنشاء تحالف استراتيجي وفي هذا الشأن فإن هذا الأخير يعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المؤسسة. إن التقليل في درجة المخاطر مرتبط بتطوير تكنولوجيا جديدة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول أسواق جديدة بتكلفة منخفضة، لأن التحالف يشترط أن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر¹.

¹ فرحات غول، التسويق الدولي - مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 209.

المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية

يمكن تقسيم التحالفات الاستراتيجية وفق مجموعة من المعايير: طبيعة التحالف، طريقة خلق القيمة وعلاقة الأطراف المتحالفة.

1- أنواع التحالف بالنظر الى طبيعة التحالف

تأخذ التحالفات الاستراتيجية وفق هذا المعيار الأنواع التالية¹:

أ-التحالفات الوظيفية:

التحالفات الاستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظيفية واحدة من العمل، في هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيدا وبذلك فالتحالفات المستندة وظيفيا عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة؛

ب- التحالفات الإنتاجية:

هي تحالفات ذات طبيعة عملية يكون فيها اثنين أو أكثر من الشركات كل منها يصنع منتجات أو يزود خدمات بشكل مشاركة حصة أو فائدة عامة، يساهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين أو أحدهم؛

ج- التحالفات التسويقية:

هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاته أو الخدمات وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة؛

د- التحالفات المالية:

هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها. وقد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع أو أن أحد الشركاء يساهم بالأموال المالية بينما يزود الطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي؛

¹ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 142، 143.

هـ- التحالفات بالبحث والتطوير:

يركز هذا التحالف على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة حيث تؤدي هذه التحالفات الى تبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، ويسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات والمعارف بشكل متساوي كما يتسم بالوضوح والثقة والشفافية.

2-أنواع التحالفات الاستراتيجية بالنظر إلى طريقة خلق القيمة

يمكن اعتبار هذا التصنيف واحد من التصنيفات الأساسية وذلك لأن توليد القيمة ضمن أي تحالف يعتبر دافعا أساسيا للدخول فيه، وبناء على هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتحالفات الاستراتيجية وهي¹:

أ- تحالف التعلم المتبادل:

الحديث في هذه التحالفات يكون على الخبرة والمعرفة والمهارة، فهذه التحالفات تشكل الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن اكتساب المهارات المحمية، حيث أن التعلم من خلال الدخول بالتحالفات يعتبر أكثر سرعة وفاعلية من التعلم من خلال المهارات المطورة ذاتيا أو من خلال البرامج والتقنيات التي يتم بيعها، ومما ما هو جدير بالذكر أن ما يتم تعلمه من خلال التحالفات الاستراتيجية غالبا ما يكون قابلا للتطبيق خارج اطار التحالف وكل ذلك يعتبر دافعا رئيسيا لدخول المؤسسات لتحالف التعلم المتبادل؛

ب- تحالف التخصص المشترك:

على أساس ضم مجموعة من الموارد المختلفة والمتكاملة، فهذا النوع من التحالفات يعني القيام بتقسيم العمل بين المؤسسات المتحالفة كل حسب تخصصه؛

ج- تحالف الخيار المشترك:

يعتبر تحالف الخيار المشترك وسيلة لربط المنافسين المباشرين ببعض البعض بالإضافة الى منتجي السلع التكميلية، الذين يهدفون الى الحصول على الخبرة والمهارة وتحييد القوى التنافسية بين المنافسين.

3-أنواع التحالفات بالنظر الى علاقة الأطراف المتحالفة

تأخذ التحالفات الاستراتيجية وفق هذا المعيار الأنواع التالية²:

¹ صالح إسماعيل الحلبي، التحالفات الاستراتيجية (للمؤسسات التربوية في اليمن)، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة إب، اليمن، 2018، ص8.
² سميرة مرقاش، زهرة خلوف، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012، ص12.

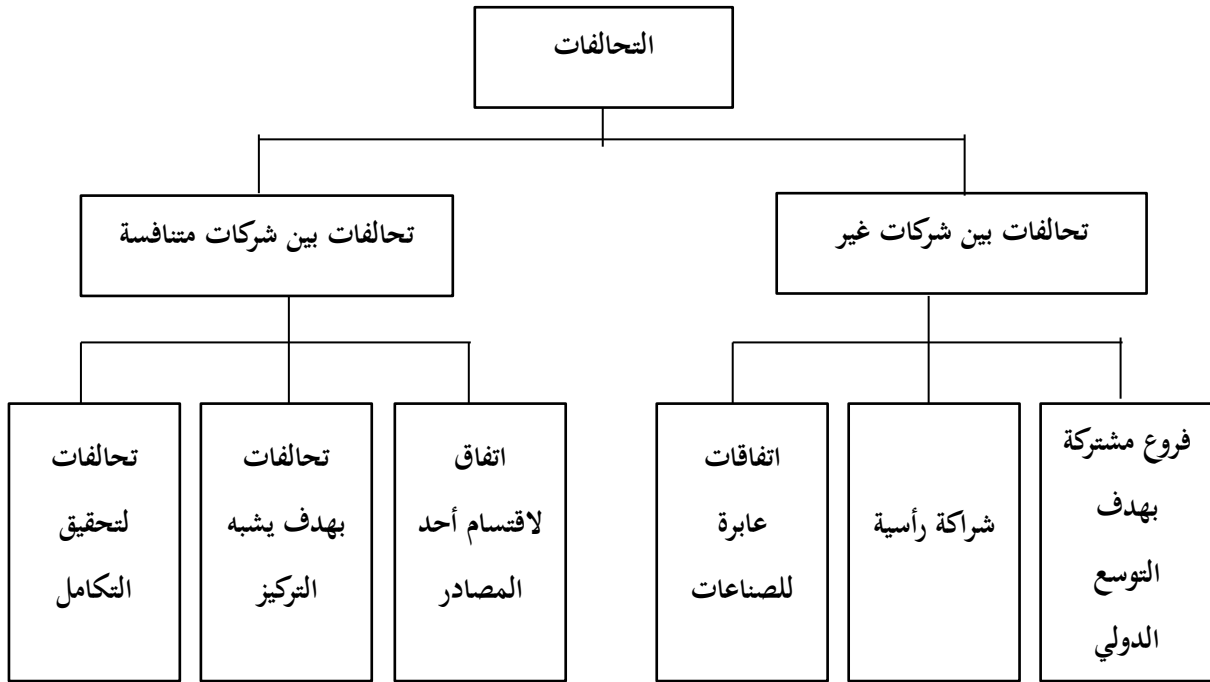
أ- تحالفات بين الشركات المتنافسة:

تزايد القدرات المختلفة للشركات المتنافسة أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك الأطراف للاستحواذ على جزء أو كل السوق الذي ينتهي غالباً بإفلاس الشركات الأضعف، ولمواجهة هذا الخطر تضطر الشركة التي ترى نفسها مهددة إلى الدخول في تحالف مع التي تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه، ويسمح لها بتوفير موارد كبيرة تعود عليها بالفائدة، أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة، نجد منها: تحالف متكامل، تحالف مشترك، تحالف شبه التركيز؛

ب- التحالف بين الشركات غير المتنافسة:

الشركات التي لا توجد بينها منافسة تقوم بإبرام التحالف بينها قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها، فتميز منها: المشاريع المشتركة، التحالف العمودي، الاتفاقيات ما بين القطاعات. ويمكن توضيح هذا النوع في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح التحالفات الاستراتيجية حسب علاقة الأطراف المتحالفة



المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص192.

المطلب الثالث: نماذج التحالفات الاستراتيجية

أصبحت التحالفات الاستراتيجية من بين الظواهر العامة في الاقتصاد وسياسة تلجأ إليها بعض المؤسسات من أجل البقاء والاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف في هذه التحالفات بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين ميزتها التنافسية في مجال عملها.

الفرع الأول: نماذج التحالفات الاستراتيجية العالمية

هناك العديد من نماذج التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات رائدة في مجالاتها إذ كان لذلك التحالف الأثر الكبير في زيادة قدراتها التنافسية لكلا الأطراف، منها ما يلي:

1-تحالف شركة رينو مع شركة نيسان Renault- Nissan

في سنة 1999 قامت شركة Renault بشراء 37 % من حصص Nissan التي غرقت في مشكل مالي فوفرت رينو ضخا ماليا لنيسان التي كانت آنذاك غير مربحة وفي أمس الحاجة للمال، وبالمثل فقد سمح هذا لرينو بزيادة نطاق سوقها بشكل كبير، وبحلول سنة 2001 بعد التخلص من حجم كبير من التكاليف من طرف المدير التنفيذي لرينو الذي قاد عملية إعادة الهيكلة في نيسان، ثم أصبحت نيسان شركة مربحة مرة أخرى. وفي سنة 2002 اشترت نيسان 15% من الأسهم في رينو معززة بذلك الروابط التي تجمع بين الشركتين، وقد أنشأت الشركتان نظام تمويل مشترك والذي يتوقع أن ينفق 21 مليون دولار في 2003، كما أن التحالف كان يتقدم نحو تطوير نظام دفع وبرامج مشتركة بينهما، ومن الواضح أن تحالف رينو- نيسان قد صنع قيمة استراتيجية لكلا الشركتين، كما أنه مدفوع بعدة أهداف¹.

من المزايا المشتركة لهذا التحالف²:

أ-مكاسب شركة نيسان:

1. التحرر من مأزق مالي صعب ما يقارب 36 مليون دولار كدين؛
2. تعزيز الموارد والقدرات التكنولوجية للشركة؛
3. تعزيز الموارد والقدرات التسويقية للشركة لاسيما السوق الروبية حيث يتراوح حجم الطلب السنوي 14.8 مليون سيارة كذلك السوق الفرنسية.

¹ صلاح الدين أحسن بن أحسن، قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص174.

² إلياس العبداني، التحالفات الاستراتيجية كآلية لدعم الابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد06، 2013، ص79.

ب-مكاسب شركة رونو:

1. تكوين كيان تنافسي قوي أمام الشركات الأمريكية لاسيما في سوق آسيا وأمريكا الجنوبية؛
2. زيادة القدرة التنافسية للشركة في السوق الأمريكية حيث تحتل نيسان جزء كبير من السوق الأمريكية وتمثل أكبر سوق بحجم طلب 15 مليون سيارة؛
3. نحو ما لحق ببعض منتجات شركة رونو من سلعة غير جيدة في السوق الأمريكية بسبب أخطاء وقصور بعض منتجاتها.

2-تحالف شركة فورد مع شركة مازدا Ford-Mazda

في عام 1969 اختارت شركة فورد شركة مازدا وشركة نيسان في مشروع لصناعة المحولات الأوتوماتيكية بلغت حصة الشركات اليابانية النصف وتملكت شركة فورد النصف الآخر، لكن ركزت فورد على مازدا لأنها منافس صغير حجما عكس شركة نيسان، أتاحت متاعب مازدا المالية فرصة لتقوية التحالف، وفي أوائل التسعينات توسعت علاقة شركة فورد وشركة مازدا لتحقيق فائدة مشتركة بإنشاء عدد كبير من المشروعات المشتركة ويتضمن التعاون قيام شركة مازدا بإمداد شركة فورد بالمكونات الرئيسية مثل المحركات وسيارات مجمعة وكذلك بناء مصنع جديد لشركة فورد في المكسيك حيث لعبت شركة مازدا الدور الرئيسي في تقديم خبرات التصنيع؛ أما في سنة 1990 قدمت شركة فورد تعاونا يتضمن تسويق سيارات فورد باليابان بواسطة شركة مازدا، وسيارات مازدا في أوروبا بواسطة فورد، وفي سنة 1992 التحمت الشركتان أكثر عندما استحوذت شركة فورد على 50% من أسهم مصنع مازدا في الولايات المتحدة الأمريكية لتباع شاحنة(بيك أب) تحت اسم مازدا في أمريكا¹.

الفرع الثاني: نماذج التحالفات الاستراتيجية الجزائرية

تعتبر التحالفات التي فام بها مجمع صيدال من اهم التحالفات الجزائرية*، كما نجد كذلك من بين التحالفات الناجحة على المستوى الوطني تحالف مجموعة دانون ومؤسسة جرجرة²؛ هذا التحالف هو بين شريك عالمي متمثل في المجموعة العالمية للإنتاج في الصناعة الغذائية قطاع الحليب ومشتقاته وهو مجموعة دانون والشريك المحلي المتمثل في الفرع جرجرة.

¹ إلياس العبداني، مرجع سبق ذكره، ص80.

* سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثالث.

² فريدة زيني، نوال شيشة، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص7.

1. دوافع التحالف الاستراتيجي بين دانون وجرجرة:

إن الدوافع التي تدعو كلا الطرفين إلى إقامة هذا التحالف لا تتوقف على القضاء على مشاكل التمويل والاستفادة من انتقال المعلومات والخبرات والتقنيات الجديدة في الإنتاج فقط، لكن هناك دوافع أخرى منها¹:

أ- دوافع هذا التحالف الاستراتيجي بالنسبة للشريك المحلي مؤسسة جرجرة:

- التحالف مع المجموعة دانون هو استراتيجية للنمو والتوسع والوصول الى السوق العالمي، لذلك لكي تخرج جرجرة من السوق المحلي الى السوق الأجنبي أو العالمي يجب عليها التحالف مع مجموعة دانون؛
- مساعدة دانون لجرجرة على تحسين تسيير مؤسستها وإدخال تقنيات متطورة في عمليات الإنتاج حيث لا يمكن أن تصل الى أهدافها دون مجموعة دانون.

ب- دوافع التحالف الاستراتيجي بالنسبة للشريك الأجنبي مجموعة دانون:

- الاستفادة بدورها من المعارف والمعلومات الخاصة بالسوق المحلي والعادات والتقاليد المحلية التي تعبر عن الحاجات المختلفة للمستهلك الجزائري؛
- الاستفادة من الموقع الاستراتيجي لمؤسسة جرجرة واستغلال قنوات التوزيع ومنه المحافظة على حصتها السوقية وعلى موقعها في السوق الجزائري.

2. أهداف التحالف بين دانون وجرجرة:

- وراء خيار التحالف بين دانون وجرجرة هناك رؤى استراتيجية بارزة من الطرفين والمسائل المالية تأتي في المرتبة الثانية، لأنه مؤسسة جرجرة لم تكن تعاني من مشاكل مالية كبيرة ولم تكن لها قروض بنكية ولكن هدفها كان:
- ✓ هدف استراتيجي يتمثل في الحماية من المنافس الأجنبي في السوق الجزائري آلا وهو مجموعة دانون؛
 - ✓ هدف تجاري يتمثل في الاستفادة من العلامة التجارية لدانون.

¹ فريدة زيني، نوال شيشة، مرجع سبق ذكره، ص8.

المبحث الثالث: تقييم التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها

تبرم التحالفات الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأغراض لمصلحة الحلفاء وهذه الأهداف مرهونة بعوامل لنجاح هذه التحالفات وعند انشاء هذه التحالفات قد تتعرض لبعض العقبات التي تتسبب في فشلها في تحقيق مجموعة من المزايا.

المطلب الأول: عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

ان التحالفات الاستراتيجية تحقق المرونة والقدرة والتعاقد لهذا وجب عند إنشاء تحالف ما أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية المتمثلة فيما يلي¹:

➤ **الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية:** لقد أصبح توقع المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة والتي تسمح باستخدام القدرات الحالية على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها، أم لا بد لها من تحالف استراتيجي؛

➤ **ادراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الاستراتيجي:** ان التحالف الاستراتيجي لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف الاستراتيجي يحقق مكاسبا أكبر من المخاطر الناجمة عنه كان مفيدا بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه؛

➤ **المحافظة على المرونة:** يجب على التحالف الاستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة الى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الاستراتيجي أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية؛

➤ **الثقة:** تعتبر الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي إلى جانب أهميتها تعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الاستراتيجي، ففي مجال التبادل الاقتصادي يجب توفر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة؛

➤ **الالتزام المتبادل:** يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها وهذه الرغبة تنبع من كل الأطراف المتحالفة، لاستمرار ونجاح

¹ أمال بوسمينة، عبد الوهاب شمام، التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 01، 2014، ص ص 41-43.

التحالفات الاستراتيجية يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه؛

➤ **تبادل المعلومات:** إن نجاح التحالف الاستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين، باعتماد أسلوب الاجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره الامر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء؛

➤ **العمل كمتساوين:** ان تصرف أطراف التحالف الاستراتيجي كأطراف متساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث أن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الاستراتيجي فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي الى فشل التحالف.

المطلب الثاني: عقبات التحالفات الاستراتيجية وأسباب فشلها

يشكل التحالف الاستراتيجي خيار بين المؤسسات الاقتصادية يساعدها على النمو والتطور وضمان البقاء في السوق، وأمام تحقيق هذه الأهداف تواجه الأطراف المتحالفة جملة من العقبات إضافة إلى وجود أسباب تؤدي إلى فشل هذه التحالفات.

الفرع الأول: عقبات التحالفات الاستراتيجية

هناك عدة عقبات يمكن تجنبها ويمكن أن نميزها في نوعين¹:

1- عراقيل وعقبات تقنية:

هناك عراقيل يواجهها المسيرون أثناء المفاوضات وهذه العراقيل تمس الإدارة والتنظيم وكل ما يتعلق بالمشروع في الجوانب التالية:

- عدم ملائمة تركيبة المفاوضين مثلا التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الاقتصادي والعكس صحيح؛
- اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض؛
- المعلومات غير مطابقة للواقع؛
- الوقت غير كافي أو تسريع العملية أو إطالتها؛

¹ محمد الأمين بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

- التعريف الغامض للمشروع وهذا يفرض على المفاوض التحديد الدقيق للمشروع (نوعية المشروع، مجالات العمل... إلخ)؛
- مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة يعني عدم التحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات والمسؤوليات؛
- عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع؛
- تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة والخبرة ولا بدديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية ونجاعة المشروع؛
- مشاكل التقييم حيث كثيرا ما لا يمكن تحديد قيمة الأصول مما يصعب عملية التقييم أثناء تقديم الفوائد والأرباح؛

2- عراقيل المفاوضات الدولية:

- حيث يواجه مفاوضو المؤسسات العديد من العقبات والمخاطر التي ليست في الاعمال التجارية المحلية، مما يتطلب الخبرة الدولية لمعرفتها وهي:
- بيئة التفاوض بمعنى المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الاتصالات العالمية؛
 - اختلاف العملات يشكل عقبة في التفاوض؛
 - الثقافة: وهي عامل قوي يؤثر على أسلوب التفاوض واختلافها قد يعرقل التفاوض؛
 - عدم الاستقرار السياسي والأمني والتغيرات المفاجئة التي تطرأ على الساحة الوطنية وكذا الدولية والتي قد تكون سببا في عرقلة عقد التحالف؛
 - البيروقراطيات والتنظيمات الأجنبية عقبة تواجه المفاوضين الدوليين لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع التنظيمات الأجنبية سواء كانت عامة أو خاصة.

الفرع الثاني: أسباب فشل التحالفات الاستراتيجية

في بعض الأحيان تفشل التحالفات الاستراتيجية لأسباب عديدة نذكر أهمها¹:

1- مشكلة عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي:

عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي بين الشركات الرئيسية المتحالفة يعتبر السبب الأول في فشل التحالف، عدم التوافق يؤدي في بعض الأحيان إلى الصراع والتنافس ما ينتج عنه نتائج ضعيفة في الإنجاز. تظهر

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، صص 65-67.

مشكلات عدم التوافق أو التكافؤ في التحالف بسبب غياب الاتفاق حول التفاصيل المهمة أو الأساليب في العمل أو حتى الاختلاف في تطبيق استراتيجية وظيفية معينة؛

2- مشكلة إدارة المعلومات:

وهي سبب آخر لفشل التحالف الاستراتيجي، من البديهي أن يقتضي التحالف استعداد والتزام الأطراف المعنية بالتعاون المثمر بينها والذي قد يتطلب قيام أحد الأطراف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك الثاني، لكن في بعض الأحيان يفضل أحد الشركاء الاحتفاظ بنوع من المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية أو المالية أو التسويقية مما يؤدي ليس فقط إلى ظهور الخلاف وإنما أيضا فجوة معلوماتية تؤثر سلبا على إدارة التحالف؛

3- مشكلة توزيع الأرباح:

تظهر هذه المشاكل عندما لا يتم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية على مسائل فنية وإجراءات محاسبية ذات تأثير مباشر على حصة الأرباح التي يحصل عليها كل شريك، مثل طريقة حساب الأرباح والخسائر، أسلوب تحويل العملات، الحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد إلى غير ذلك من التفاصيل المالية؛

4- فقدان الاستقلالية:

مثملا يشترك المتحالفون في المخاطر والتكاليف والأرباح، يشترك هؤلاء في الرقابة والسيطرة على العمليات والأنشطة موضوع التحالف، لكن مع حدوث تغييرات في استراتيجية الأعمال نتيجة التغير في بيئة الأعمال وظهور قوى منافسة جديدة سوف تتغير بالضرورة طرق انجاز الأعمال وبالتالي أساليب وأنظمة الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية، أو الصلاحيات والسلطات المخولة مما يؤدي بالطبع إلى ظهور الخلافات التي إذا لم تجد حلا لها ستزداد تفاقما وخطورة على وضع التحالف؛

5- تغير الظروف وظهور متغيرات أو اتجاهات جديدة:

من الأسباب المهمة في فشل التحالفات الاستراتيجية تغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها في بيئة الأعمال الدولية أو ظهور متغيرات جديدة مؤثرة على الأطراف الرئيسية في التحالف الاستراتيجي الدولي. وقد يحصل أن تتغير المبررات الموضوعية أو العوامل الجوهرية التي شجعت الشركات المعنية على الدخول في شراكة أو تحالف استراتيجي فيما بينها.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية

تحقق التحالفات الاستراتيجية العديد من المزايا وفي المقابل لها بعض العيوب

الفرع الأول: مزايا التحالفات الاستراتيجية

من المزايا التي تحققها التحالفات الاستراتيجية ما يلي¹:

- ✓ تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اقتحام أسواق خارجية جديدة؛
- ✓ وسيلة لتجميع المهارات وأصول مكملتها لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها؛ إضافة الى ذلك²:
- ✓ تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول للأسواق الجديدة؛
- ✓ دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية؛
- ✓ تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والابداع.

الفرع الثاني: عيوب التحالفات الاستراتيجية

يترتب عن التحالفات الاستراتيجية جملة من العيوب نذكرها³:

- ✓ تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل؛
- ✓ تسمح التحالفات الاستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف؛
- ✓ تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها، فإن نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية؛
- ✓ عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتما إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة؛
- ✓ اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص211.

² صونيا اسمهان كلاش، أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص25.

³ صونيا اسمهان كلاش، مرجع سبق ذكره، ص26.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لاستراتيجية مهمة ابرزتها مختلف التغيرات تتمثل في التحالفات الاستراتيجية.

إن المؤسسات الاقتصادية التي تتميز بالهشاشة ونقص الخبرة لدى اطاراتها في مجالات الإنتاج والتسويق والتكنولوجيا... إلخ، تجعل من التحالف الاستراتيجي بديلا واختيارا لها في مختلف وظائفها من أجل النمو والبقاء واكتساب خبرات جديدة والدخول لأسواق جديدة وبالتالي الحصول على الخبرة والمهارة...

هذا ويعتبر التسيير الجيد للتحالفات الاستراتيجية عاملا هاما لإنجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسات الاقتصادية المتحالفة، كما ان توفر عنصر الثقة المتبادلة بين الطرفين المتحالفين يساعد على نجاح مشروع التحالف فيما بين المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية وعلاقتها بالتحالفات

الاستراتيجية

تمهيد

زادت حدة المنافسة بين المؤسسات بسبب التحولات الاقتصادية العالمية ولم تعد المنافسة محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت الى المستوى العالمي في ظل هذه التحديات أصبحت المؤسسات أمام ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية لتحقيق مكانة تنافسية مرموقة ومواجهة التحديات والتهديدات وهذا يعني خلق واكتساب مزايا لمنتجاتها وهذا ما دفع المؤسسات للبحث عن الأليات و الاستراتيجيات التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها قصد الحصول على مكانة تنافسية مناسبة في السوق و التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه والحفاظ على حصتها السوقية للبقاء و الاستمرار.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تتجسد أهمية المؤسسة في اكتسابها لميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، تسعى من خلالها الى تحقيق جملة من الأهداف.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية عنصرا مهما في النمو الاقتصادي وتحسين مؤشراتته سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي، اذ أصبحت التنافسية تعكس مدى قدرة المنتجات الوطنية على منافسة المنتجات الدولية.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

هناك عدة تعاريف للتنافسية من بينها:

التعريف الأول: هي الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارات التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها¹.

التعريف الثاني: عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على أنها: قدرة الوحدات الاقتصادية الفردية على المحافظة على/أو زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر².

التعريف الثالث: كما يمكن تعريف التنافسية على المستوى الدولي بأنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بخصائصها السعرية وغير السعرية في حزمة أكثر جاذبية من المنافسين³.

التعريف الرابع: تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على مستوى الدولي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا)⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم التنافسية في الفكر الاقتصادي يتداخل ويختلف من مستوى لآخر فمفهومها على مستوى المؤسسة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة سواء على مستوى

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص101.

² حسين فرج الحويج، التكامل الاقتصادي الإقليمي والصناعة البتروكيماوية، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص178.

³ تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص60.

⁴ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص ص 9، 10.

الجودة أو على مستوى الأسعار في الأسواق الدولية وهذا المفهوم يختلف عن مفهومها على مستوى القطاع التي تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي ما في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أما مفهومها على مستوى الدولة فهي قدرة المؤسسة على خلق المزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية. عموماً إن العلاقة التي تربط هذه المستويات هي علاقة تكاملية أي أن هناك ترابط بين المستويات الثلاثة ولا بقاء لواحدة دون أخرى.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تتمثل أهمية التنافسية فيما يلي¹:

- تلعب التنافسية دوراً مهماً في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، فالدولة تدفع المؤسسات الوطنية إلى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل لاختراق الأسواق الدولية والتموضع فيها للرفع من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني؛
- التنافسية والتنافس: رغم التشابه الظاهري لكلمتي التنافسية والتنافس إلى أن الاختلاف جوهري، فالتنافسية تبحث في كيفية وصول منتجات بلد ما إلى الزبائن بالأسواق الدولية والآلية التي تستطيع بها تسويق منتجاتها في هذه الأسواق، أما التنافس فهو الشروط والمعايير التي يتم وفقها الإنتاج والتسويق في البلد المعني، وبين التنافسية والتنافس تبقى هي العامل الأساسي التي على أساسها تتحدد درجة المنافسة؛
- دور التنافسية في تحقيق التنمية: بما أن التنافسية هي الوصول إلى منتجات ذات جودة أعلى وبسعر تنافسي بغية السيطرة على حصص من الأسواق، حيث لا يتم ذلك إلا باستعمال جميع الموارد المتاحة واستخدام التكنولوجيا الدقيقة للوصول إلى مركز تنافسي يرفع من مستوى معيشة الأفراد ويصل بهم إلى الرفاهية الاقتصادية، محسناً بذلك المعيشة في المجتمع، رافعاً من الكفاءة الإنتاجية، مخرجاً البلد من وضعية التخلف إلى وضعية التقدم، لذا نلاحظ أن العلاقة طردية بين التنافسية والتنمية الاقتصادية والدور الذي تلعبه الأولى في تحقيق الثانية؛
- دور التنافسية في تحقيق المعرفة: إن وضع المعرفة تحت تصرف التنمية الوطنية جعلها أداة فعالة للرفع من قدرات الاقتصاد الوطني عن طريق توظيفها للرفع من مستوى القيمة المضافة وبالتالي الرفع من القدرات التنافسية للدولة، ومنه تكون التنافسية وسيلة لنشر المعرفة وإشاعتها بين عموم المهتمين؛

¹ عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص - ص 127-129.

● التنافسية والعمولة: لقد ربط مصطلح العمولة بالتنافسية كون العمولة ربطت الأسواق ببعضها البعض، مما أشعل فتيل التنافس الدولي على كسب حصص من هذه الأسواق وبالتالي أصبحت العمولة أداة للرفع من القدرات التنافسية للدول؛

● دور التنافسية في رفع الإنتاجية: الإنتاجية هي تحقيق أكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات دون التأثير على جودتها وبأسعار تنافسية مطروحة في السوق، بغية اكتساب أكبر حصة ممكنة في السوق ومنه فإن أهمية التنافسية تكمن في تمكين الاقتصاد الوطني من الاندماج في الاقتصاد الدولي والاستفادة من مزاياه، المتمثلة في زيادة الصادرات وبالتالي تحقيق فائض في الميزان التجاري، وتوفير المناخ الملائم لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة وهو ما يرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني.

الفرع الثالث: أنواع التنافسية

يمكن تحديد أنواع التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

✓ المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى¹:

● تنافسية المنتج: تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة، خدمات ما بعد البيع؛

● تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

✓ المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى²:

● التنافسية اللحظية: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن يتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل؛

● التنافسية المستدامة: تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

¹ الطيب الداودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد12، 2007، ص37.

² شوقي يونس حدي، إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص112.

✓ حسب مجال البحث: حيث يمكن أن نميز ما يلي¹:

● تنافسية التكلفة أو السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للمؤسسة ذي التكاليف الأقل تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، كما أنه لسعر الصرف الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية؛

● التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: حيث أن التنافسية الكامنة تركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار، أما التنافسية الجارية فهي تركز على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدم شدة المنافسة بين المؤسسات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

إن أغلب الباحثين يتفقون على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم الميزة التنافسية، ووفقاً لهذا يمكن استعراض التعاريف التالية:

التعريف الأول: عرف ميشال بورتر الميزة التنافسية تحتص فقط بالمؤسسة، تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة السعرية المفروضة².

التعريف الثاني: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط³.

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي مألوفة في الكتابات الاستراتيجية التقليدية حيث يصفها الباحثون بأنها غاية الاستراتيجية ويعدون الأداء الفائق يأتي تلقائياً من الميزة التنافسية حيث ترتبط هذه الأخيرة بقدرة المؤسسة على استغلال مصادر قوتها وإضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسين⁴.

¹ زهير زواش، العنايق الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد42، 2014، ص 75.

² Michel Porter، 'L'avantage concurrentiel'، dunod، 1999 Paris، p 7، 8.

³ فاطمة الزهراء طلحي، التوظيف المنهجي للموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص32.

⁴ حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص140.

التعريف الرابع: وحسب شارل هيل وجارث جونز: أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي¹.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الميزة التنافسية هي مدى قدرة المؤسسة وتفردتها وتميزها في إشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها سواء من ناحية السعر أو الجودة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تتلخص خصائص الميزة التنافسية فيما يلي²:

- ✓ نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للعملاء أو كلاهما؛
- ✓ يجب التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعامل معها؛
- ✓ تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه وعلى هذا فإن أهمية الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي³:

✓ المزايا التنافسية تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن، وأيضاً هي تسهم في تحسين الأنشطة اللوجستية للمؤسسة كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والحفاظة على استمرارها على نحو يمكن المنظمة من إدارة نشاطاتها الوظيفية المتقاطعة؛

✓ تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً؛

¹ شارلز هيل، جارث جونز، ترجمة: محمد أحسن سيد عبد المعتال، رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص192.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص82.

³ أكرم أحمد الطويل، أحمد عوي حسن عمر أعما، إدارة اللوجستيات والمزايا التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، صص-63-64.

- ✓ المزايا التنافسية تمثل مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق؛
- ✓ تمثل أحد الأسباب البارزة في تنمية العلاقات والتحالفات الاستراتيجية؛
- ✓ تساعد المزايا التنافسية على تحسين أعمال المؤسسة وجعلها على نحو أفضل وذلك من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح الأمر الذي ينعكس على تمكين المؤسسة من التنافس على أساس الكلفة؛
- ✓ تكمن أهمية المزايا التنافسية في تحقيق التفوق على المنافسين والتنسيق بين الأنشطة وتعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع الأنشطة ووحدات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم مبيعات وأرباح المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف صناعة الميزة التنافسية

لصناعة المزايا التنافسية أهداف كثيرة تعمل على تحقيقها، سواء بشكل عام أو بأشكال قطاعية مختلفة خاصة، وبعضها أهداف إجمالية نهائية وهي جميعها تعمل على الارتقاء بقدرة الاقتصاد الوطني وجعله اقتصادا تنافسيا، ومن بين هذه الأهداف¹:

- **زيادة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هو الهدف الرئيسي من أهداف صناعة المزايا التنافسية فهو يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، وبمعدلات نمو تراكمية سريعة؛
- **الإنعاش شبه الكاملة الفورية:** لكل ما هو مطلوب ومرغوب ويحتاج إليه، إشباعا في سوق عالية المنافسة، بدون قيود، حرة ومفتوحة، حيث تصبح الإنعاش والوفرة الدائمة إحدى خصائص اقتصاد صناعة المزايا التنافسية وإحدى أهدافه؛
- **العرض المكافئ للطلب والمساوي له:** والذي يعني فيه المنتجون ببذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساويا ومعادلا للاستهلاك، بحيث لا يكون هناك فائض في أي منها، بل يكون كل منهما مساويا للآخر تماما؛
- **التحول من الاحتفاظ بالثروة إلى بناء الثروة:** وذلك باستخدام مناهج تفعيل الثروة وتنويع مصادرها، وتغيير وتعديل أشكالها، وإيجاد أشكال جديدة منها وتحويلها من مجرد ثروة حاملة ساكنة إلى ثروة متحركة فاعلة ومتفاعلة تؤثر على مجالات وأنشطة التفاعل الاقتصادي؛
- **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى الانتقال من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين، حيث أصبح الآخرون مكونا رئيسيا من مكونات النشاط، بل يصل الأمر إلى استخدامهم كأداة لتحقيق

¹ محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص - ص 41-44.

الكسب والربح، فالمنظومة البنائية لصناعة المزايا التنافسية لها عناصر فاعلة ومتفاعلة، سواء في إطارها العام أو في محاورها الخاصة؛

• **التوغل في الأسواق العالمية:** أي التحول من تغطية سوق محلية إلى تغطية كافة أسواق العالم، ويتم ذلك من خلال تنويع عالي البساطة لوحدة المنتجات، توحيد قواعد وأسس المعاملات وتيسير سبل الاتصال والتعاقد والارتباط... إلخ، ومن ثم تكون السوق العالمية بامتداده هدفا من أهداف صناعة المزايا التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

تحاول المؤسسة الوصول الى مكانة كبرى في السوق فهي تبحث عن بناء تنافسية فعالة لذلك فهي تقوم بدراسة النوع الذي تريد التميز به ودراسة مصادرها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ومن ثم قياس ميزتها التنافسية عن طريق مؤشرات موضوعة.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

من أجل معرفة جيدة بالميزة التنافسية يمكن توضيحها من خلال أنواعها ومؤشرات قياسها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يمكن القول بصفة عامة، بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأدنى:

تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول، الذي تطبقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، ولن يسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزبون، وتحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة، وبيع المنتج بسعر تنافسي¹.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية الى تطوير التكاليف وإهمالها⁽²⁾:

❖ **الحجم:** يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة الى تقليص التكاليف، حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط الى آخر، ومن سوق إلى آخر؛

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص، ص 75، 76

² زرار العياشي، كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016، ص، ص 185،

❖ **المهارة والتعلم:** يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب فقط التركيز على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة؛

❖ **درجة التناسق بين الوظائف:** حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها؛

❖ **مراقبة الرزنامة:** أحيانا تستفيد المؤسسة السبابة الى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة مما يجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى؛

❖ **العمليات والإجراءات:** البنا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم أيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسم بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة يجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثاره، بحيث قد تنجم خاصية التفرد بنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل¹.

إن المؤسسات التي تبحث عن التميز تقوم باتباع الخطوات التالية²:

- تحديد الأفراد المسؤولين عن عملية الشراء داخل منظمات والعائلات المستهلكة؛
- تحديد سلسلة القيمة للعميل ومدى التأثير الذي تمارسه المنظمة في عملية خلق القيمة للعميل ومن ثم تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تدعيم القيمة التي يحصل عليها ومن ثم العمل على تجسيدها؛
- تحديد خصائص ومعايير الشراء لدي العميل وسلوك الشراء لديه؛

¹ علي زكي نصار وآخرون، الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي، دار الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2018، ص ص74، 75.

² وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 123.

- تحديد العوامل الفعلية والمحتملة التي يمكن للمنظمة من خلالها التفرد والتميز على المنافسين وذلك من خلال تحديد الأنشطة الخلاقة للقيمة والتي يكمن من خلالها التأثير على خصائص الشراء لدى العملاء ومن ثم تحديد العوامل التي تميزها عن المنافسين؛
- تقييم التكاليف التي تسببها المصادر الحالية والمرتبقة للتميز حيث أن بعض عوامل التميز تعتبر قليلة التكلفة ير أن البعض الآخر يشكل تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة ولهذا يجب عليها الانتباه لها؛
- تقييم إمكانية الديمومة للميزة التنافسية للمنظمة أي مدى بقاء وصمود الميزة التنافسية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها وذلك من خلال تقييم مدى فعالية استراتيجية التمييز التي تبنتها المؤسسة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

- إن مفهوم الميزة التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة فالمؤسسة قليلة الربحية ليست لها تنافسية ومنه المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- أ- مؤشر الربحية:

الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، غير ان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لكل فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها؛

ب- مؤشر التكلفة الإنتاج:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويكون ذلك اما لانخفاض انتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معا. يمكن أن نفسر ضعف الإنتاجية على أنها تسيير غير فعال في حالة قطاع النشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع ذو منتجات متجانسة فيمن أن يفسر ذلك الى كون تكلفة التصنيع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين؛ إن تكلفة النتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها¹.

¹ أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 49، 50.

ج- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج الى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا ان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة؛

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر انتاجية العوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الواحدة ويمكن تفسير الإنتاجية الحقيقية بإدارة أقل فاعلية لا فاعلية تقنية او لا فاعلية أخرى تسمى لا فاعلية (X) او بدرجة من الاستثمار غير فاعلة او كليهما معا؛

د- مؤشر الحصصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما ان تكون مرحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربحية آنية ولكنها ير قدرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة او بسبب أفضول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين؛

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي انتاج متجانس، فانه لما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية او في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع نشاط ذي انتاج متجانس، فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بالأسباب أعلاه ولن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما انت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن¹.

¹ محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005، ص ص 11، 12.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تطلب تحقيق الميزة التنافسية من المؤسسة الاعتماد على مصادر تساهم في خلق القيمة والتميز والمحافظة عليها وأيضاً هناك محددات تحدد الميزة التنافسية.

الفرع الاول: مصادر الميزة التنافسية

تقدير المصادر المتاحة وسيلة للمؤسسات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية وهذه المصادر هي:

1- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج¹.

2- المعرفة: فالمشرف أهم الاستراتيجيات لأي مؤسسة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي².

3- الوقت: حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها³.

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 72.

² أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، الاردن، 2017، ص 28.

³ مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 214.

4- التكلفة: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين فب ذات الصناعة، وبالتالي فإنها يتمسك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه¹؛

لا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج وبمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار والذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس ذلك ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة هي²:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في الموارد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع متوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة للإنتاج.

5- الكفاءة: يتمثل أبسط مؤشر لقياس الكفاءة في مقارنة المخرجات المحققة بالمدخلات المستعملة، أي أن (الكفاءة= المخرجات / المدخلات)، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات، ويساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، تساهم الكفاءة المتميزة في إثراء المصادر الأخرى وتتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما، الموارد والقدرات والشكل الموالي يبين دور الكفاءة المتميزة في خلق الميزة التنافسية؛

كي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها وقدراتها مميزة مقارنة بمنافسيها، والموارد الاقتصادية صنفان بشرية وغير بشرية، أما القدرات فهي مهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والطريقة المعتمدة في اتخاذ القرارات³.

6- الإبداع والابتكار: أي التغيرات التكنولوجية الجديدة الأزمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة

¹ عامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 215.

² عامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 215.

³ عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،

المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة¹.
بالإضافة إلى مصادر أخرى هي²:

- **مصادر خارجية:** هي المصادر التي تتعلق بالبيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه، وتمثل المصادر الخارجية في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي توجد ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات لذلك تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة على متابعة المتغيرات؛
- **المصادر الداخلية:** والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينهما الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الكبير في إيجاد الميزة التنافسية ولا يشمل الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة فقط، لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية، والإبداع في أسلوب العمل، والإبداع في التكنولوجيا المستخدمة.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال عنصرين أساسيين هما:

1- حجم الميزة التنافسية:

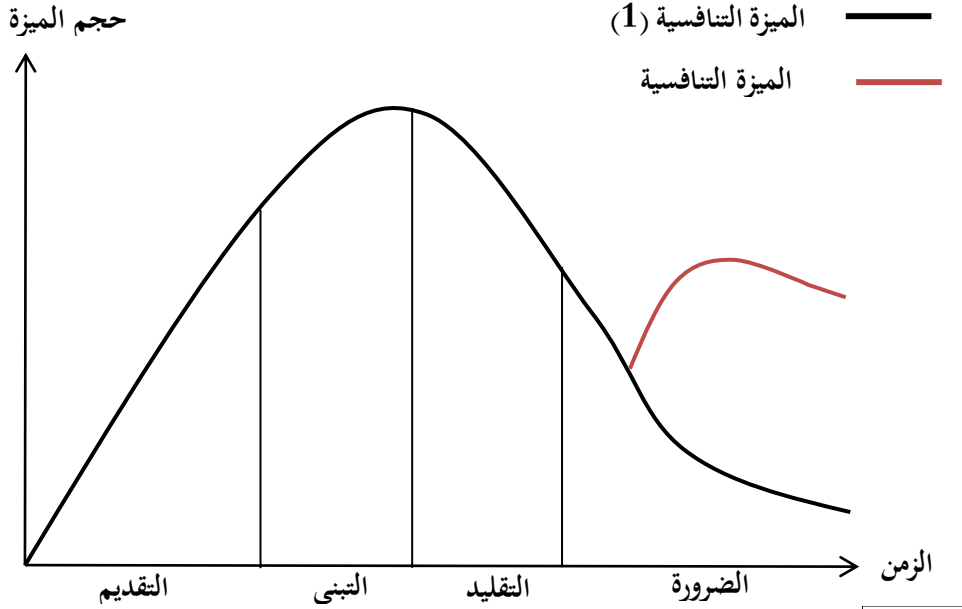
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا امكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر، للميزة التنافسية دورة حياة حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسين غير قادرين على تقليد أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقدة للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلف ميزة

¹ غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد التاسع، جوان 2011، ص 12.

² أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري، أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الولايات التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص ص، 89، 90.

جديدة أو القيام بتحديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها¹، والشكل التالي يمثل دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 70.

من الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية للمؤسسة تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي²:

أ- مرحلة التقديم (النمو السريع): وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن الزبون سيتعامل معها لأول مرة؛

ب- مرحلة التبني: فيها يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المؤسسة عليها لكن في المقابل نجد أن المؤسسات المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المؤسسة لها؛

¹ جهاد بن عثمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ايام 25-26 جانفي 2017، ص 7،8.

² أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 71.

ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المؤسسات المنافسة للميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها؛

د- مرحلة للضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا وذلك كون أن المؤسسات المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عم المزايا التي يحوزها المنافسون.

2- نطاق التنافس:

أي مدى اتباع الأنشطة التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين مثل، تقديم خبرة فنية واحدة، استخدام منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، غير أنه يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وهذا إذا تمكنت من خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له لمواجهة المؤسسات المنافسة¹. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي²:

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق؛

- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز؛

- النطاق الجغرافي: يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

- نطاق الصناعة: تعتبر مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 16.

² هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 119، 120.

المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

تعتبر الاستراتيجيات خطة لتخصيص الموارد المتاحة بهدف تغيير الموقع التنافسي وضمان استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الاول: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين واكتساب ميزة تنافسية وهي تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة والتميز عن المنافسين والتركيز.

1- استراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى لتحقيق الريادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة أو استخدام التكنولوجيا لتخفيض القوى العاملة، وبصفة عامة فاختيار أي تحرك يتوقف على طبيعة الامكانيات الداخلية المتاحة وطبيعة الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة¹.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة منها²:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- فيما يتعلق بالعملاء، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص185

² نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 166.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .
ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب توفر المتطلبات الآتية¹:

- استثمارات ضخمة في رأس المال؛
- مهارات هندسية؛
- إشراف مكثف على العمالة؛
- تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع؛
- نظام توزيع منخفض التكاليف؛
- سيطرة دائمة على التكاليف من خلال التقارير الرقابية المفصلة.

2- استراتيجية التميز :

تركز المؤسسة هنا على إنتاج خط منتج، وبرنامج تسويق متميزين جدا بحيث تكون قائدة في الصناعة، وسيفضل معظم العملاء امتلاك هذه العلامة التجارية إذا لم يكن سعرها مرتفعا جدا².
ومن بين مزايا استراتيجية التميز نذكر³:

- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائق أمام دخول منافسين جدد؛

- نادرا ما يتمثل المورد القوي مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تتجه لفرض السعر الذي تريده ولا تهتم بالتكاليف الإنتاجية الطفيفة في مدخلات الإنتاج؛

- لا يتمثل المتعامل خطرا على المؤسسة، حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التمييز الذي يحصل عليه.

¹ شريف أبو كرش، يونس زين، واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 29 (5)، 2015، ص792.

² فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الجزء الثاني، 2007، ص980.

³ الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص54.

ومن عيوب استراتيجية التميز¹:

- المؤسسات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الأساسية سيفشل في تحقيق النجاح في أي منها؛
- إن هذا النوع لا يمتلك أي ميزة تنافسية بسبب عدم تحديده لطريقة معينة في السوق للتنافس في السوق؛
- عدم رؤية الزبون إذ أن هذا التمايز يمكن أن يؤدي الى تحسين أداء السلعة المبالغة؛
- المبالغة في فرض سعر غالي نتيجة التمايز.

3- استراتيجية التركيز:

وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما².
ويؤدي تطبيق استراتيجية التركيز الى تحقيق جملة من المزايا³:

- تعقد ضئيل في التسيير؛
- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف؛
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن؛
- مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز؛
- لكن من مخاطر اتباع هذه الاستراتيجية:
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها؛
- تتعرض المؤسسة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
- التغيير في الظروف المحيطة؛
- ظهور منافسين جدد؛
- تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة؛
- عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛

¹ محمد مصطفى السنهوري، الادارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص193.

² محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص83.

³ عمر فرحاني، أثر الابداع التسويقي على تنافسية المؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، 2017، ص13.

- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة من تطوير ميزتها التنافسية منها¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال التكنولوجيا، طرق التسويق الحديثة عبر الأنترنت أي ما يسمى بالتسويق الالكتروني وغيرها، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دور حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

- تغيير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات. .. الخ.

بالإضافة الى أسباب أخرى²:

- التغيير في القيود الحكومية :

وتتمثل هذه التغييرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول الى الأسواق؛

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها :

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 110، 111.

² باديس مجاني، رمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص98.

المبحث الثالث: دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية

أصبحت المشروعات الكبيرة في هذا العصر المحرك الفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي ويستخدم الاندماج كوسيلة من وسائل تحقيق هذا التقدم الاقتصادي حيث تكمن أهمية التحالف في أنه يدعم القدرة على المنافسة ويسمح بارتفاع رقم الانتاج وغيرها من الايجابيات التي تدفع بالمؤسسات للتحالف.

المطلب الأول: أهمية التحالفات الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية

تعتبر التحالفات الاستراتيجية بصيغها المختلفة أحد الاستراتيجيات التي تدعم أو تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة ويترتب على التحالفات الاستراتيجية ما يلي¹:

- نقل التكنولوجيا؛
 - الاشتراك في تكاليف البحوث والتطوير؛
 - تدريس العمالة الوطنية؛
 - السرعة في تحقيق النتائج الصناعية؛
 - القرب من الأسواق في العالم في خارج حدود الدولة؛
 - الاشتراك في رفع مستوى معيشة الدولة المضيفة لوحداث الإنتاج بخلق فرص للعمالة والقضاء على البطالة؛
 - تحقيق وفورات اقتصادية داخلية وخارجية بين الصناعات والمواقع الجغرافية الجاذبة للاستثمار.
- تكمن كذلك أهمية التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات في عدة مساهمات تؤدي لدعم ورفع مزاياها التنافسية هي²:

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

2- زيادة الأرباح: يتيح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار،

¹ عبد الرحمان بن عنتر، الانتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، دار وسائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 227، 228.

² نوال هاني، مرجع سبق ذكره، ص 48.

بالشكل الذي يؤدي الى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن التحالف بينهما يجنبها هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما العديد من النفقات بشكل يؤدي الى زيادة أرباحهما؛

3- زيادة الحصة السوقية: تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛
- اتفاق مؤسسات تملك كل منهما علامة شهيرة من انتاج منتج مشترك بعمل علامتهما؛
- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛
- تحقيق مستوى المنافسة المباشرة؛

- منع دخول المنتجين الجدد الى السوق، وذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛

4- تحسين مستوى الانتاجية: الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الانتاجية نتيجة:

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الانتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛
- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- تقاسم المعلومات.

المطلب الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية في رفع المزايا التنافسية للمؤسسة.

التحالفات الاستراتيجية شكل من أشكال التعاون الذي يمكن أن يقوم بين طرفين أو أكثر يسمح بخلق تكامل في جزء من الموارد والامكانيات التي يتفق عليها هذان الطرفان، وهو تكامل يراد منه كسب موقع داخل السوق يتميز في النهاية بزيادة الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة، و مما سبق يمكن إيجاد أثر التحالفات الاستراتيجية في المزايا التنافسية بتحقيق المزايا الآتية¹:

- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين؛
- المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة؛
- المزايا التنافسية: وهي التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (منافسة إدارية) وتوفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية) بحيث يتم تحقيق مزايا تنافسية متكاملة أهمها إضافة قيمة جديدة للمنتج، خلق معدلات أداء جديدة، تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة، خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.

¹ أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

ونميز كذلك ان للتحالفات الاستراتيجية آثار ايجابية تحسن من المزايا التنافسية للمؤسسة، كما هناك آثار سلبية من جهة أخرى¹:

1- الآثار الإيجابية: تسمح التحالفات بتحقيق الايجابيات التالية:

- التقليل من حالات اللايقين (عدم التأكد)؛
- الحصول على موارد اضافية تسمح للحلفاء بتحقيق الأهداف المنتظرة بسهولة أكبر؛
- بلوغ سريع لأدنى مستوى يضمن فعالية الكيان المتولد في التحالف؛
- تسهيل عملية مراقبة المحيط الالكتروني؛
- توفير مناخ جيد للعمل مما يخلق توافر لدى العمال؛
- إمكانية التأثير على الصناعة التي تعمل بها هذه المؤسسات؛
- الحصول بسرعة على زبائن من النوع الأحسن؛
- التوسع أو التكامل الرأسي؛
- التحالف مع أحسن العملاء؛
- تقليص عدد المنافسين.

2- الآثار السلبية: وتتمثل فيما يلي:

- هناك احتمالات مرور وضعيات تتميز بهيمنة على طرف آخر؛
- إمكانية تعارض أهداف الأطراف المكونة للتحالف مع أهداف البلد المستقبل مما يؤدي الى حدوث مشاكل معرقة لهذه التحالفات؛
- ارتفاع تكاليف التعاون في مجال التحالف؛
- إمكانية حدوث نقص في الاستثمار مما يؤدي الى تدهور الميزة التنافسية للمؤسسة المتحالفة وهذا عندما تعرف المؤسسات الأم عن الاستثمار في المشروع المشترك.

¹ أحمد زغدار، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص- ص 63- 65.

خلاصة الفصل الثاني:

ترتكز الميزة التنافسية على احداث التفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة الاقتصادية عن باقي المؤسسات الأخرى، فلضمان بقاء واستمرار الميزة التنافسية لا بد من انتهاج المؤسسة الاستراتيجية أفضل تتمثل في التحالفات الاستراتيجية وذلك لتحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى و الحصول على ميزة تنافسية جديدة تكتسبها من خبرات المتحالفة معهم .

الفصل الثالث:

التحالفات الاستراتيجية لمجمع

صيدال وتأثيرها على ميزته

التنافسية

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

تمهيد:

المجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت مع التحولات التي عرفها المحيط الاقتصادي المحلي والعالمي، ويسعى المجمع الصيدلاني الوحيد في الجزائر الى النجاح وكسب التحدي المتمثل في تغطية السوق الجزائري من الأدوية وذلك بتطبيق استراتيجية لتقليص الواردات وتطوير الصناعة الدوائية الوطنية.

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية قرارا استراتيجيا قد يحدث بعض الانعكاسات والأثار على كل الأصعدة وخاصة الميزة التنافسية ومؤشراتها.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجاً لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال

المجمع الصناعي صيدال المؤسسة الوطنية التي تختص في إنتاج المواد الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها في الجزائر.

الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة الى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري¹.

الفرع الثاني: نشأة مجمع صيدال

أنشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة؛

كما حول إليها في 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية، وفي سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير؛

وفي سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال انشاء شركات جديدة أو فروع؛ في سنة 1997 وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها الى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، انتيبوتيكال وبيوتيك)؛

في 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال الى حدود 59%، وفي 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إبييرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "نافكو" 38.75 بالمئة الى 44.51%، وفي سنة

¹ من نحن، نقلا عن الموقع: <https://www.saidalgroup.dz/ar/contact>. تاريخ التصفح يوم 25-03-2019.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال ابييرال الى حدود 60% في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعها الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: " انتيبوتيكال"، "فارمال" و"بيوتيك"¹.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال

مجمع صيدال له هو الآخر مهام كأى مؤسسة اقتصادية يسعى من خلالها تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: أهداف صيدال

تطمح شركة صيدال الى تحقيق الأهداف التالية²:

- ✓ يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة؛
- ✓ المساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية؛
- ✓ تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- ✓ منافسة السوق الخارجية وخاصة على مستوى الدول الافريقية؛
- ✓ توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية والتركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية؛
- ✓ رفع الإنتاج والعمل في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف دفع الإنتاجية وتحسين النوعية؛
- ✓ العمل على تحقيق الامن الدوائي محليا.

كما يعمل مجمع صيدال على تحقيق جملة الأهداف التالية وذلك من خلال تبنيه استراتيجية التحالفات

الاستراتيجية³:

- ✓ توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- ✓ مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالتحالف؛
- ✓ ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الحلفاء؛

¹ تعرف على تاريخ صيدال، نقلا عن الموقع: <https://www.saidalgroup.dz/ar/contact>. تاريخ التصفح: 2019-03-25.

² عيسى خليفي، سميرة فرحات، الابداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الادوية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد02، 2011، ص158.

³ نجوى الحدي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الحلفة، العدد 22، المجلد الأول، 2015، ص12.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

✓ تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتوجات؛

✓ إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية؛

✓ تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء؛

✓ تدعيم سمعة الدولية لمجمع صيدال في السوق العالمي، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية.

الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال

تعتبر عملية إنتاج الادوية ومشتقاتها المهام الأساسية لمجمع صيدال، وعموما فإن المجمع يعمل على تأدية المهام التالية¹:

✓ إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛

✓ التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها؛

✓ الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع؛

✓ البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية؛

✓ إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء وإنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛

✓ تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء والقيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية؛

✓ إنتاج منتجات التعبئة والتغليف ونقل السلع.

إن صفة المؤسسة العمومية تحول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين²:

● ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته من

أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية؛

● تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة بصفتها المساهم الرئيسي.

¹ مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر-دراسة حالة لمجمع صيدال-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص118.

² من نحن، نقلا عن الموقع: <https://www.saidalgroups.dz/ar/contact>. تاريخ التصفح يوم 25-03-2019.

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمجمع صيدال

تتكون البنية التنظيمية لمجمع صيدال من ثلاثة فروع وسبعة مديريات أربعة وحدات هي:

الفرع الأول: فروع مجمع صيدال

لمجمع صيدال ثلاثة فروع هي¹:

1. فرع "انتيبيوتيك": يسير هذا الفرع من طرف مركب المضادات الحيوية بالمدينة، الذي يتوفر على مبنى لتصنيع الادوية بالتجزئة عن طريق التخمير، مبنى لإنتاج مواد أولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي للمنتجات المخمرة، مبنيين انتاج ذات تخصص صيدلاني، الأولى مكروسة لعائلة البنسيلين والثانية لغير البنسيلين، بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة 1988 واختص في الاشكال الجلينية (حقن، مراهم، مشروب، أقراص)، ويتسم هذا المركب بالمزايا الآتية:

- طاقة إنتاجية معتبر في ميدان انتاج المواد الأولية على شكل التجزئة، وفي مختلف التخصصات الصيدلانية؛
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية؛
- خبرة تتجاوز ثلاثين سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفي.

2. فرع "فارمال": يتوفر فرع "فارمال" على ثلاث وحدات انتاج هي وحدة دار البيضاء (الجزائر العاصمة)، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء ويتولى انتاج الاشكال الجلينية (أقراص، جعب، مراهم، مقطرات، شروب، محاليل، مساحيق، معجون الاسنان)، تأسس هذا الفرع في 02 فيفري 1998 ويبلغ رأس ماله 200 مليون دج، ويتميز فرع فرمال بالمواصفات التالية:

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل؛
- طاقة إنتاجية هامة.

3. فرع "بيوتيك": يتواجد مقر هذا الفرع بالحراش (الجزائر العاصمة)، ويتوفر على ثلاث وحدات انتاج وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وقد تم تأسيس هذا الفرع في 02-02-1998، ويبلغ رأس ماله 250

¹ محمد الطاهر قادري، طارق هزرشي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة لمجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 09/08 نوفمبر 2010، ص ص10، 11.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

مليون دج، ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية: المراهم، التحاليل والأقراص، المطهرات السائلة،

الحاليل الوردية بأنواعها،... الخ، يتمتع فرع بيوتيك بالمميزات التالية:

- معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- وحدتين لإنتاج الحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيا؛
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة،

الفرع الثاني: مديريات مجمع صيدال

بالإضافة الى ثلاث فروع أساسية يضم المجمع مجموعة من المديريات لكل منها مهام وصلاحيات مستقلة وهي¹:

1. مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية: تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الاستراتيجية؛
- تحريك الاجراء المالي؛
- التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير؛

2. مديرية التسويق والاعلام الطبي: هذه المديرية مرتبطة بالمديرية العامة لمجمع صيدال، ومهمتها ضمان التنسيق

بين مختلف وظائف المؤسسة ومن أجل تنمية وترقية منتجاتها وتحسين صورتها في السوق تملك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني يسمح لها التنظيم الفعال والناجح بمواجهة تهديدات السوق الوطنية والدولية وانهاز الفرص، يتمثل الدور الرئيسي لهذه

المديرية في توجيه الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة نحو اختيار:

- سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير؛
- اختيار المنتج للشراكة وللتطوير، ترويج المنتجات؛
- ترويج علامة مجمع صيدال؛

3. مديرية التطوير الصناعي والشراكة: يتمثل دور المديرية في الآتي:

- وضع سياسة الاستثمار للمجمع؛
- التركيز على البرامج الاستثمارية؛
- تحريك محفظة أعمال الشراكة؛

¹ نصيرة علاوي، دور البيقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص-ص 189-191.

4. مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلية: تتولى هذه المديرية إنجاز مهام تتمثل على الخصوص في:

- تحديد الاستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية؛
- وضع إجراءات مناسبة تتجاوب مع معايير الجودة العالمية؛
- تحديد وربط التطبيق الجيد للتصنيع بالتطبيق الجيد للمخابر؛

5. مديرية التدقيق والتحليل: تتمثل مهام مديرية التدقيق والتحليل في الآتي:

- القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة؛
- إعداد تقارير التسيير؛
- تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع والفروع، والمتعلقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة)؛

6. مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع وفروعه؛
- الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين؛
- المشاركة مع مديرية المراجعة والتحليل والاستخلاص في أعمال التصنيع المتوسطة المدى؛
- تحليل المخططات متوسطة المدى للفروع ومراكز البحث والتطوير؛

7. مديرية التنظيم والاعلام الآلي: تهتم هذه المديرية بالعمليات الآتية:

- وضع مخطط إدارة نظام المعلومات؛
- تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع؛
- ضمان كفاءة مخطط التسيير؛

الفرع الثالث: الوحدات التجارية لمجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال أيضا من ثلاث وحدات تجارية ومركز للبحث والتطوير كما يلي¹:

1. الوحدة التجارية للوسط: وهي أول وحدة تجارية أنشأت في الوسط سنة 1996 لتسويق وتوزيع منتجات مجمع

صيدال مع ضمان أحسن استقبال للزبائن؛

2. الوحدة التجارية للشرق: تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في الشرق

الجزائري بصورة مستمرة؛

¹ نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

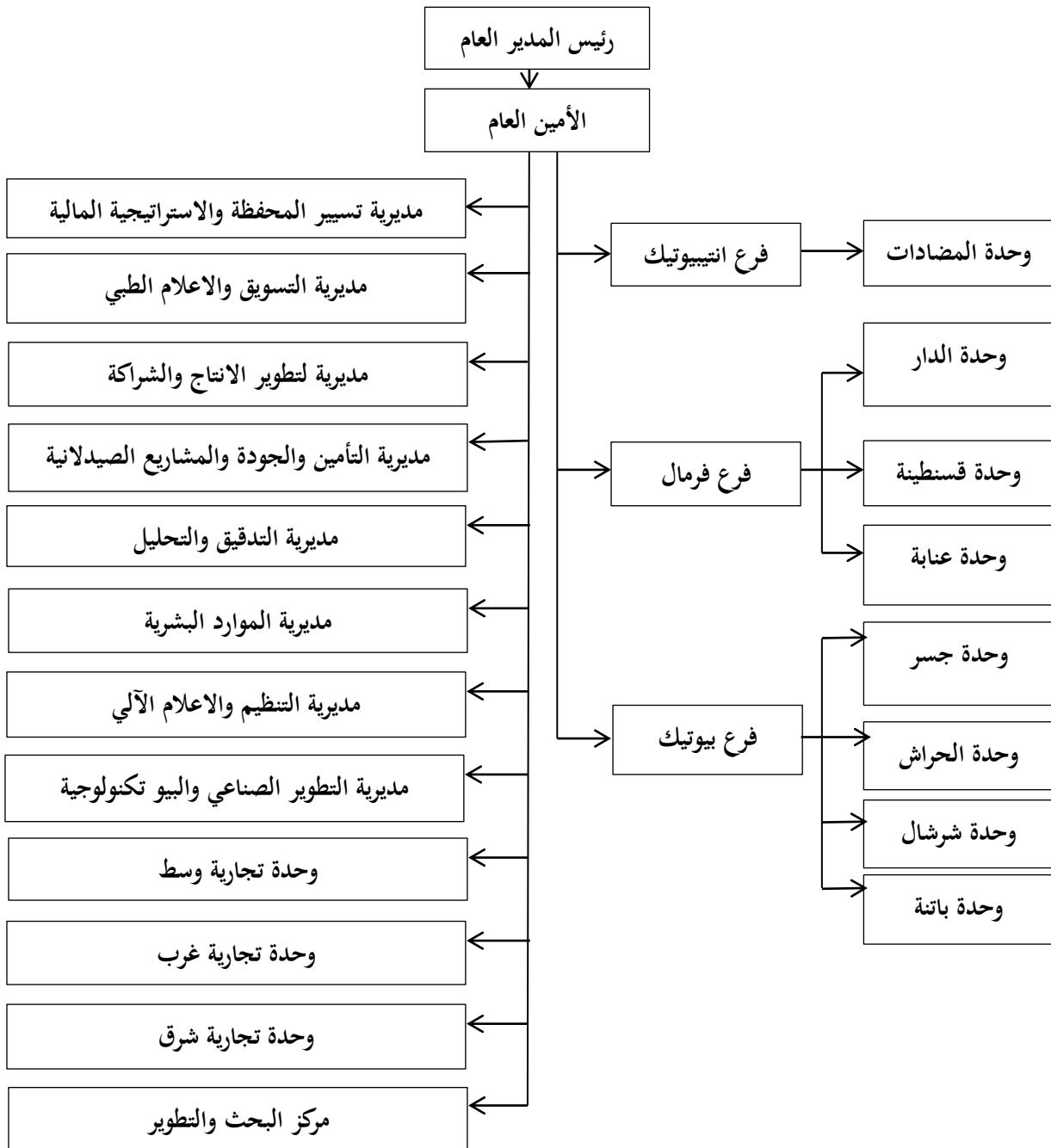
الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

3. الوحدة التجارية للغرب: تم تأسيسها في جويلية سنة 2000 بوهران وأسندت لها مهمة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر؛

4. مركز البحث والتطوير: أنشأ سنة 1999، ويمثل القلب النابض لمجمع صيدال حيث يسعى من خلاله الى الاهتمام بكل الأبحاث العلمية الهادفة الى تطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وكذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما ساهم في اعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، ومن بين أهم وظائفه تصميم وتطوير صناعة الدواء الجينيس.

والهيكل التنظيمي أدناه يوضح كل الفروع والمديريات والوحدات التي تتوفر على مستوى مجمع صيدال:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: نصيرة علاوي، واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر،

العدد6، 2016، ص154.

المبحث الثاني : التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال

قام مجمع صيدال بالعديد من التحالفات الاستراتيجية مع مختلف المخابر العالمية، فقد اتبع مراحل لإقامة هذه المشاريع والاستراتيجيات، كل هذا من اجل رفع تنافسيته في الاقتصاد العالمي.

المطلب الاول :مراحل اقامة مشروع التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال

يمر مشروع التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال بالمراحل التالية¹ :

1. **مرحلة الاتصال:** هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الاجنبي رغبة في اقامة مشروع مشترك ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات او تبادل لوجهات نظر؛
2. **مرحلة المفاوضات:** بعد اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي تبدا المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصلحته الخاصة؛
3. **مرحلة توقيع محضر الاتفاقية:** يعني ال"توقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا والالتزام بتنفيذها وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين؛
4. **مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك:** في هذه المرحلة يتم انشاء الاطر القانونية للمشروع وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة ذات اسهم) اضافة الى الاتفاق على القانون الاساسي، المسيرين... الخ؛
5. **مرحلة القيد في السجل التجاري:** هي اجراء اداري لازم لإنشاء المشروع المشترك؛
6. **مرحلة اقامة دراسات الجدوى:** هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع؛
7. **مرحلة انطلاق انجاز المشروع:** يكون بتقديم حصص التمويل، انشاء فرق عمل لتسيير عمليات الانتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال؛
8. **مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج:** تتميز هذه المرحلة بتنصيب ادارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الانتاج بشكل تدريجي.

¹ نوال هاني، مرجع سبق ذكره، ص ص51، 52.

المطلب الثاني: أشكال التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال

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

الفرع الاول: المشاريع المشتركة(عقود الشراكة المختلطة، الشراكة الصناعية):

ويتم في إطار بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارة ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية حيث يساهم الطرف الأجنبي بنسبة كبيرة في رأس المال وتقاسم المخاطر كما يتم من خلالها كسب مهارات في التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها¹، وقد أبرم المجمع منذ 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتمثل تلك المشاريع في ما يلي:

1- مشروع "فايزر-صيدال": فايزر مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه متواجد في أكثر من 150 دولة، تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر الجزائر التي اختتمت في 21 مايو 1997، حول الإنشاء في سبتمبر 1998 لشركة مشتركة فايزر- صيدال ما نونفا كتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر²، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30%³.

2- مشروع "رون بولانك - صيدال": تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك" وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر ب20 مليون وحدة بيع سنويا وتقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 28 مليون دولار وانطلقت عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الانطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001، تقدر بنسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع ب30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70%⁴.

¹ - فاطمة محبوب، اسامة سنوسي، تحليل الاداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوضياف، ميله، العدد5، 2017، ص539.

² - الشراكة نقلا عن الموقع: www.saidalgroups.dz/ar/contact تاريخ التصفح 26-03-2019.

³ - سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص109.

⁴ - سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص109.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

3- مشروع الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال: تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال بالمنطقة الصناعية واد سمار(الجزائر العاصمة)، تقدر الطاقة الإنتاجية للشركة 27 مليون وحدة للبيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج، باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، تخصص في إنتاج الأشكال الحفافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الاستامنية ومضادات الحمل¹.

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

5- مشروع "دار الدواء" - "صيدال": ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار دواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات عسل العين، تصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة الى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج تساهم صيدال بـ 30%، أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، وانطلق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطر في 29 ماي 2002².

6- المشروع المشترك "ميداكنا" - "صيدال": تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكنا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" تبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا، يقع مقر هذا المشروع في شرشال وتساهم فيه صيدال بنسبة 40، أما مجمع ميداكنا* فتصل نسبة مساهمته الى 60%، لم يحدد تاريخ إنطلاق هذا المشروع³.

¹ - سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² - يحي فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2012، ص 131.

* ميداكنا: الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة والرمامات التجريبية.

³ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 131.

7- مشروع "نوفونوديسك" - "صيدال": تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية المبرمة في 2012 الى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونوديسك* على مستوى مصنع قسنطينة، تشمل هذه الشراكة الاستراتيجية جزئين رئيسيين، حيث يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد بقسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونوديسك من خلال إنشاء المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة¹.

الفرع الثاني: عقود التحالفات المتكاملة:

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج بالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي وقد يسمح هذا المشكل بنقل التكنولوجي بتكلفة منخفضة². وفي هذا الإطار عقد المجمع صيدال تحالفات متكاملة منها³:

1- صيدال - "فايزر" (usa): تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997 والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقرر الخاص بالمشروع وافتتحت ورشته في 6 سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر ب30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل؛

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

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

* نوفونوديسك: شركة رائدة عالمية في الابتكار ورائدة علميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام، تسوق منتجاتها في أكثر 180 بلد، أسهمها مدرجة في بورصة كويتهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك.

¹ الشراكة نقلا عن الموقع: <http://www.saidalgroups.dz/ar/contact> تاريخ الصفح 26-03-2019.

² فاطمة محجوب، اسامة سنوسي، مرجع سبق ذكره، ص540.

³ محمد امين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر - مشاكل وتحديات وابرار دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2008، ص324.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

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

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

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

المطلب الثاني : الاستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

بالنظر للبيئة التي ينشط فيها مجمع صيدال أي البيئة الخارجية لصناعة الدواء في الجزائر، وعن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتحديات التي تتحها البيئة الخارجية لمجمع صيدال، فإنه يجب تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع تطبيقها في هذه الصناعة، في سبيل استغلال الفرص المتاحة، وتجاوز التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية وتفاعل قوى المنافسة فيها؛

لذلك هناك نوعين من الاستراتيجيات أمام صيدال لتطبيقها، وذلك من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة ومواجهة صحيحة للتحديات الموجودة في بيئتها، وهاتين الاستراتيجيتين سنوضحها كما يلي¹:

الفرع الاول: استراتيجية التركيز

يمكن لمجمع صيدال تنفيذ استراتيجية التركيز على جزء معين من الأسواق، والتميز فيها من خلال الجودة العالية، فالقطاع السوقي المتمثل في الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل : مرض ارتفاع ضغط الدم، مرض السكري، الأمراض التنفسية، أمراض القلب والشرابين، مرض الربو، مرض السرطان، لا يراعى فيها المستهلك لانخفاض السعر بل يراعى بنسبة كبيرة إلى فعاليته وقدرته على المعالجة، وعليه يمكن لمجمع صيدال التركيز على هذا النوع من القطاعات السوقية، والاستثمار من أجل استغلال الفرص المتاحة في هذا الجزء من الصناعة ؛

بالإضافة إلى قدرة صيدال على تنفيذ استراتيجية التركيز، من خلال بحثها على أسواق جديدة وذلك خارج الجزائر، أي في الدول النامية التي تتميز صناعتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس يمكن لمجمع صيدال

¹ يحي فريك، مرجع سبق ذكره، ص ص132، 133.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

استغلال خبرتها وكفاءتها في مجال صناعة الدواء التي اكتسبتها في الجزائر، من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول؛

الفرع الثاني: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن لمجمع صيدال تنفيذ استراتيجية القيادة بالتكلفة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة وهي :
الأدوية المعالجة للأمراض المعدية، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، الأدوية المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية جيدة في هذا المجال من الأدوية رغم تميزها بالتزايد المستمر في الطلب عليها، ولم تستطع منافسة المنتجات المستوردة الخاصة بمعالجة الأمراض غير المزمنة، بسبب انخفاض أسعارها وتميزها بجودة عالية مقارنة بالأدوية التي تقدمها، وعليه يمكن أن تستفيد صيدال من ميزة التكلفة المنخفضة في هذا النوع من الأدوية والاستثمار في تحقيق تخفيض أكبر فيها، من أجل السيطرة على هذا النوع من الأدوية، لأن منافسيها لا يمكن لهم تخفيض التكاليف أكبر منها وذلك نظرا لأن المنتج الأصلي عادة يتميز بالتكاليف المرتفعة، مع ضرورة مراعاة الجودة، ذلك لأن المنتج الجنييس ليس له رغبة كبيرة لدى المستهلك، بسبب نقص جودته، وعليه لا بد من محاولة كسب ثقة المستهلك ووصف الدواء في الدواء الجنييس من خلال توضيح مميزاته وفعالته التي تماثل وفعالية الدواء الأصلي، من خلال التكتيف في الجهود الترويجية الهادفة لتوضيح دور وفعالية الدواء الجنييس، حيث لدى صيدال قدرات كبيرة في استغلال ميزة التكلفة المنخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ومنحنى الخبرة الذي يعتبر عامل مهم لدى صيدال بسبب خبرتها الكبيرة في مجال صناعة الدواء؛
ويمكن توضيح الاستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) الاستراتيجيتين التنافسيين لمجمع صيدال

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة
قطاع سوقي	خدمة جزء معين من السوق عن طريق التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة	

المصدر: فاطمة محبوب، تأثير الاستراتيجيات التنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 125.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

المبحث الثالث: تحليل نشاط ومؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال [1996-2016]

يتم تحليل نشاط ومؤشرات قياس الميزة التنافسية من أجل معرفة مكانة المجمع وموقعه التنافسي من خلال قيامه بعقود بالتحالفات الاستراتيجية.

المطلب الأول: تحليل نشاط مجمع صيدال [1996-2016]

قام مجمع صيدال في السنوات العشر الاواخر عموما بتحسين نشاطه بما يتماشى مع التطورات في مجال صناعة الادوية، إلا انه يوجد انخفاضات وتذبذبات للمجمع ولتفسير أكثر يتم دراسة تطور كل من الانتاج، والمبيعات ورقم الاعمال.

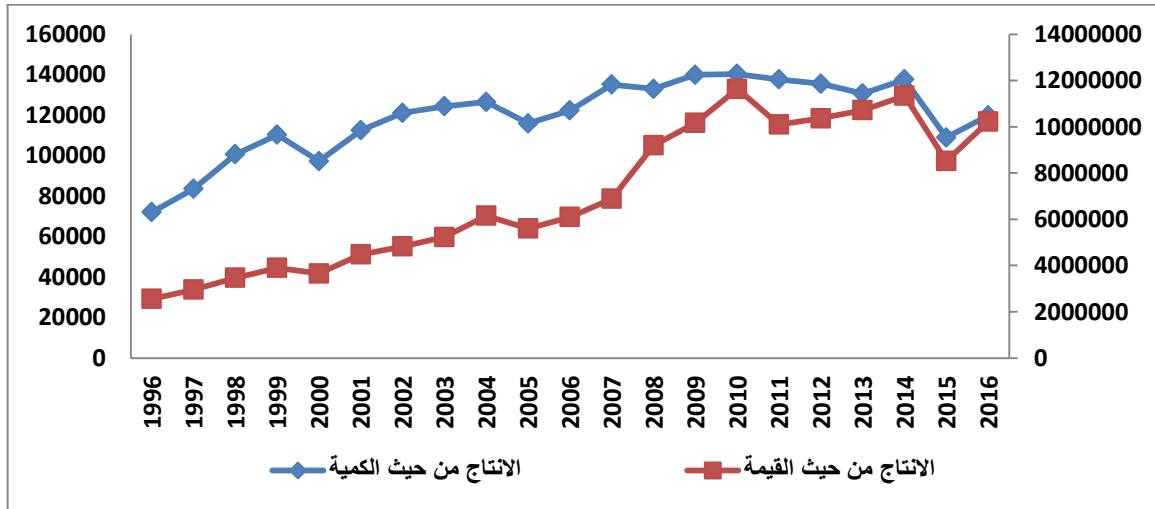
1- تطور الانتاج من حيث الكمية والقيمة لمجمع صيدال:

شهد الانتاج في مجمع صيدال تطورا في الكمية والقيمة، وهذا ما يوضحه الجدول (في الملحق رقم 01)

والشكل التالي:

الشكل رقم (05) تطور الإنتاج لمجمع صيدال [1996-2016]

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



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (01).

يوضح الشكل رقم (05) والملحق رقم (01)، تطور إنتاج مجمع صيدال من حيث الكمية والقيمة خلال الفترة [1996-2016]، ومن خلال ذلك نلاحظ أن كمية الانتاج في ارتفاع من سنة 1996 التي قدرت كمية الانتاج بـ 72090 ألف وحدة الى غاية سنة 1999 بمعدل نمو 9.53% حيث قدرت كمية الانتاج هذه السنة بـ 110313 ألف وحدة هذا قيام المجمع بتحسين وسائل إنتاجه لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال صناعة الادوية، ثم في سنة 2000

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

انخفضت كمية إنتاجه بمعدل 11.8% حيث وصلت كمية إنتاج المجمع حوالي 97287 ألف وحدة وهذا بسبب انخفاض المبيعات نظرا لتأثر الإنتاج بشكل تلقائي بنمو وتطور المبيعات.

خلال الفترة ما بين 2001 و2004 نلاحظ ارتفاع ملموس في كمية الانتاج لمجمع صيدال حيث وصل سنة 2004 الى 126517 الف وحدة والارتفاع ناتج عن منع استيراد 128 من الادوية الجنسية المنتجة محليا سنة 2003. وفي 2005 انخفضت كمية وقيمة الانتاج بمعدل 8.39% و9% على التوالي وهذا بسبب زيادة الواردات من الادوية وتراجع الحكومة في قرار منع استيراد ثم يعود ليرتفع في سنتي 2006-2007 وهذا راجع الى استعمال المجمع تكنولوجيا متطورة في الانتاج والتغطية الجيدة لجميع خطوط الانتاج المتواجدة في المجمع .

وفي 2008 انخفض كمية الانتاج بنسبة 1.56% وهذا بسبب اعتماد الدولة على الاستيراد من الدول الاجنبية لتغطية الطلب المتزايد على الادوية، في حين نلاحظ ان الانتاج من حيث القيمة لم ينخفض بالعكس كان مرتفعا بمعدل قدره 33.48 وهذه الزيادة في القيمة حجم الانتاج رغم انخفاض الكمية تعود الى ارتفاع قيمة الدواء، ثم حقق المجمع نموا محسوسا بمعدل قدره 5.23% و0.25% سنتي 2009، 2010 على التوالي.

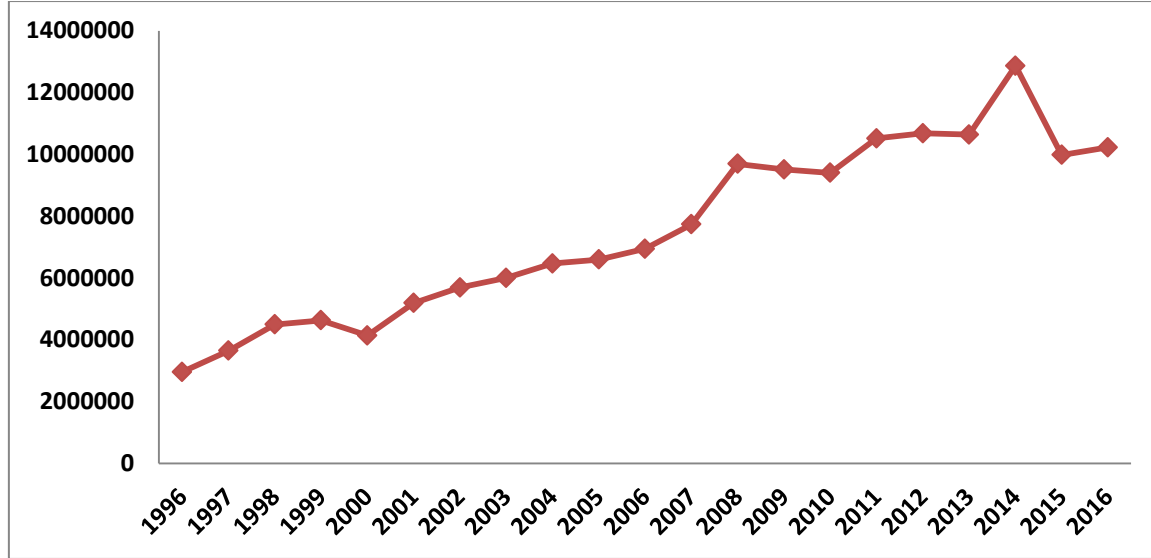
إلا انه انخفض كمية الانتاج خلال الفترة 2011-2013 لكن لم ينخفض الانتاج من حيث القيمة في سنتي 2012، 2013 ويعود سبب الانخفاض كمية الانتاج سنة 2013 الى توقف مصنع باتنة وشرشال عن الانتاج من اجل إعادة تنظيمها وهذا بسبب تشجيع الدولة للإنتاج المحلي للدواء وتقديم الدعم اللازم لذلك

ثم انخفضت كمية الانتاج سنة 2015 بمعدل 26.34% ثم ارتفعت سنة 2016 الى ما يزيد عن 119 ألف وحدة لكنها بنسبة ضئيلة مقارنة بما كانت عليه سنة 2014 التي بلغ الانتاج فيها من حيث الكمية ما يزيد عن 137 ألف وحدة وهذا بسبب زيادة قوة المنافسة في سوق الادوية ونقص الطلب على الادوية وعدم قيام المجمع بتحسين والتوسع في الوحدات الانتاجية هذا بالرغم من التدابير المتخذة في مشروع قانون المالية 2016 والذي يهدف الى تشجيع الانتاج المحلي من جهة وإحلال الواردات من جهة اخرى.

2- تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال :

الشكل رقم (06) تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال [1996-2016]

الوحدة 10^3 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (02).

يوضح المنحنى والملحق رقم (02) تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال خلال الفترة [1996-2016]، ونلاحظ من خلال ذلك أن رقم الأعمال المحقق من طرف المجمع في تطور مستمر خلال فترة الدراسة حيث بلغ في سنة 2016 ما قيمته 10223411 ألف دج مقارنة برقم الأعمال المحقق سنة 1996 والذي قدر بـ 2960514 ألف دج أي بتحقيق نسبة نمو تقدر بـ 245% وتعود الأسباب الرئيسية لتحقيق هذا التطور في رقم الأعمال الى الجهود المبذولة من طرف رجال التسويق في الوحدات التجارية بما تمكن المجمع من عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوية وبأسعار تنافسية، . وكذا التحالفات الاستراتيجية التي قام بها مجمع صيدال مع أكبر المخابر العالمية، من خلالها اكتسب سمعة جيدة في سوق الادوية.

كما نلاحظ أنه في سنة 2000 انخفض بنسبة 10.61% رقم الأعمال المحقق من طرف مجمع صيدال مقارنة بنسبتي 1998 و1999 ويعود السبب لفشل المجمع في الحصول على عقد التصدير للعراق وكذلك انخفاض مشتريات بعض الزبائن، وبعد سنة 2000 يعود رقم الأعمال للارتفاع بمعدل قدره 134.15% الى غاية 2008 حيث بلغ رقم الأعمال ذروته بقيمة قدرت بـ 9692772 ألف دج وهذا بسبب ارتفاع المبيعات داخل الوطن وخارجه وزيادة المجمع في منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق.

في سنتي 2009، 2010 نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق الذي قدر بـ 9513290 ألف دج و943008 ألف دج على التوالي منخفض مقارنة بسنة 2008 وهذا بسبب انخفاض في قيمة المبيعات لهاتين السنتين، ثم ارتفع في

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

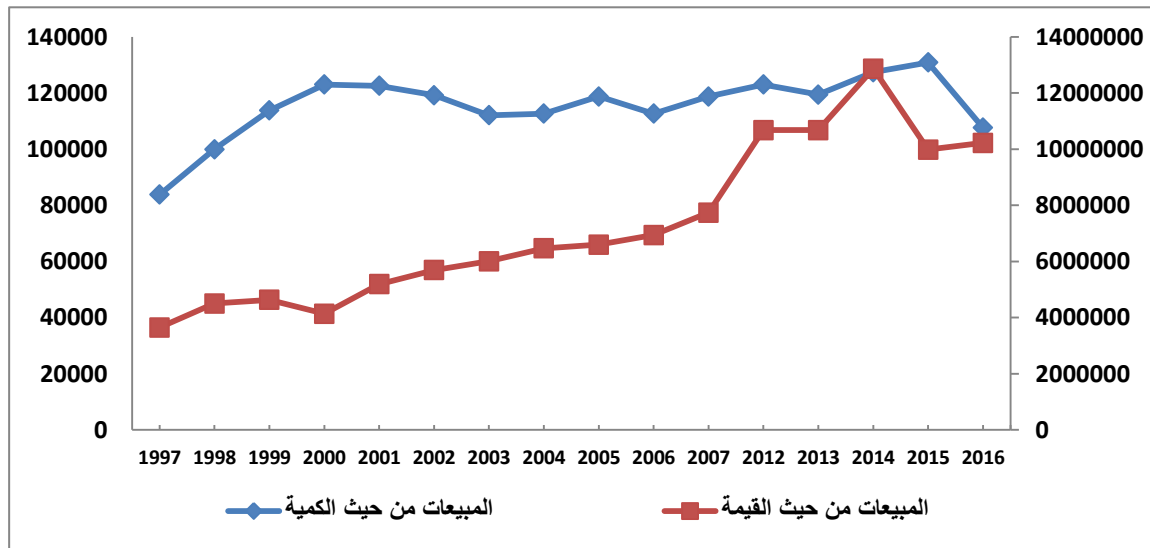
سنتي 2011، 2012 ثم انخفض في سنة 2013 بنسبة قدرت بـ 0.37% مقارنة بما حققه في سنة 2012، وهذا راجع الى عدم قيام المجمع بالتحديث المستمر لطرق الإنتاج وأساليبه، في سنة 2014 ارتفع رقم أعمال المجمع بشكل ملحوظ حيث حقق 12863119 ألف دج وهذا راجع الى ارتفاع كمية الإنتاج للمجمع ومن ثم مبيعاته وفي سنة 2015 نلاحظ أنه انخفض بشكل كبير بنسبة تقدر بـ 22.38%، هذا التراجع سببه اتجاه المستهلك الى الادوية الأصلية بخلاف الادوية الجنيسة والانخفاض الملحوظ في المبيعات ونقص الطلب على الأدوية المنتجة من طرف المجمع.

3- تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال:

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

الشكل رقم (07): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة [1997-2016]

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



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03).

يوضح المنحنى والملحق (03) أن مجمع صيدال يحتل مكانة جيدة في السوق المحلي باعتباره أول منتج في القطاع الصيدلاني بالجزائر، بحيث نلاحظ منذ بداية سنة 1997 بأنه حقق رقم أعمال كبير ومرتفع، وقدر بما يزيد عن 3650 مليون دج وهذا راجع الى بيع ما يفوق 83 مليون وحدة، وارتفع رقم الأعمال بما يزيد عن 4139 مليون دج سنة 2000 ما يعادل بيع ما يزيد عن 123 مليون وحدة، ثم نلاحظ انخفاض في مبيعات المجمع في السنوات 2003، 2004، 2005 اذ قدرت كمية المبيعات بنا يفوق 112 مليون وحدة في سنة 2003 و118 مليون وحدة في سنة 2005 وهذا راجع الى ارتفاع تكلفة الانتاج لبعض المواد وطول مدة التوزيع مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، ما يآثر سلبا على معدل نمو كمية المبيعات في هذه السنوات؛

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

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

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال في الفترة [1998-1996]

لتحليل واقع تنافسية مجمع صيدال خلال الفترة [1996 - 1998] اي قبل فترة عقد التحالفات الاستراتيجية، سنعتمد على دراسة وتحليل مؤشرات الميزة التنافسية والمتمثلة في مؤشر الربحية، مؤشر التكلفة، مؤشر الانتاجية ومؤشر الحصة السوقية.

1- مؤشرات الربحية:

يمكن دراسة مؤشر الربحية لمجمع صيدال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال [1998-1996]

الوحدة: دينار جزائري

البيان	السنة	1996	1997	1998
رأس المال 10^3		2500000	2500000	2500000
رقم الأعمال 10^3		2960514	3650550	4499579
نسبة تغير رقم الأعمال		//	%23.3	%23.26
النتيجة الصافية		244566	397460	569006
نسبة التغير النتيجة الصافية		//	%62.5	%43.16
عائد رأس المال		0.1	0.16	0.23
هامش الربح الصافي		0.08	0.11	0.13

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية لمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2014، ص 54.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

يوضح الجدول رقم (01) تطور نسبة الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998، أي قبل إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتفاع طفيف في هذه النسب. فبالنسبة لعائد رأس المال والذي يقيس كفاءة مجمع صيدال في تخصيص رأس المال في استثمارات مربحة، حيث حقق المجمع سنة 1996 ما يقدر بـ 0.1 دينار جزائري عن كل دينار مستثمر، ثم ارتفع ليصل سنة 1998 إلى 0.23 دج عن كل دينار مستثمر بسبب ارتفاع النتيجة الصافية.

أما بالنسبة لهامش الربح الصافي فيعكس أرباح المجمع المحققة من رقم أعماله فقد عرف تطور إيجابيا يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية (النتيجة الصافية) حيث قدر هامش الربح الصافي سنة 1996 بـ 0.08 دج لكل دينار من المبيعات ثم ارتفعت هذه النسبة بمعدل 62.5% حيث بلغت سنة 1998 ما يقدر بـ 0.13 دج لكل دينار من المبيعات، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا.

نلاحظ أن نسب تغير النتيجة الصافية مرتفعة مقارنة مع نسب تغير رقم الأعمال.

2- مؤشر التكلفة:

تعتبر التكلفة عن كل ما يتعلق بالإنتاج، وهي من المؤشرات الهامة في تحسن تنافسية المؤسسة ومنه فإن العلاقة التالية هي أساس الدراسة: التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج / كمية الإنتاج

الجدول رقم (02): تطور تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال [1996-1998]

تكاليف الإنتاج: دينار جزائري

كمية الإنتاج: وحدة منتجة

السنة	البيان	تكاليف الإنتاج 10 ³	كمية الإنتاج 10 ³	تكلفة الإنتاج المتوسطة	معدل النمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1996		2634242	72090	36.54	-
1997		3014253	83613	36.05	-0.013
1998		3439888	100707	34.16	-0.052

مصدر: نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2014، ص 55.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تكلفة الإنتاج المتوسط في انخفاض خلال الفترة المدروسة حيث بلغت في سنة 1996، 36.54 وفي 1997 بلغت 36.05 دج للوحدة وأدى تكلفة متوسطة كانت سنة 1998 بلغت 34.16 دج وهذا الانخفاض راجع لزيادة كمية الإنتاج للمجمع في هذه السنوات فكلما ارتفعت كمية الإنتاج انخفضت

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

تكلفة الانتاج المتوسطة حيث قدرت كمية الانتاج في سنة 1996 بـ 72090 ألف وحدة أما السنة الاخيرة قدرت بـ 100707 ألف وحدة.

3- مؤشر الانتاجية

تقيس الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج درجة نجاح اي مؤسسة في استغلال موارد لإنتاج السلع والخدمات وبالتالي فهي مقياس لنجاعة نظام انتاجي لمؤسسة ما ومنه فان تحسينها يؤدي لتقليص وقت العمل وتخفيض سعر التكلفة.

الجدول رقم (03): تطور الانتاجية لمجمع صيدال [1996-1998]

الوحدة: دينار جزائري

البيانات	القيمة المضافة 10^3	تكاليف الانتاج 10^3	الانتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الانتاجية الكلية	انتاجية العمل	معدل نمو انتاجية العمال
1996	1764823	2634242	0.67	-	0.7	-
1997	2073680	3014253	0.69	0.03	0.84	0.2
1998	2243997	3439888	0.65	-0.06	0.79	-0.21

المصدر: نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية، حالة قطاع الصناعة الدوائية - مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد 10، 2014، ص55.

من خلال الجدول نلاحظ ان الانتاجية الكلية للعوامل في تناقص خلال الفترة ما قبل ابرام المجمع لعقود التحالف الاستراتيجي وهذا راجع لتزايد تكاليف الانتاج خلال هذه الفترة في سنة 1996 حوالي 2634242 الف دج وسنة 1998 بلغ حوالي 3439888 الف دج، ما يعادل معدل نمو الانتاجية الكلية 0.06 %، أما انتاجية العمال فكانت أدنى قيمة لها سنة 1996 والمقدرة بـ 0.7 دج/ عامل ثم ارتفعت سنة 1997 فبلغت 0.84 دج/عامل لتتخفف من جديد في السنة الاخيرة فقدرت بـ 0.79 دج/ عامل وهذا بسبب ضعف الكفاءة والخبرة وعدم التحكم في التقنية لذا نلاحظ انخفاض واضح في معدل نمو انتاجية العمل فبلغ سنة 1997 0.2 % وانخفضت سنة 1998 الى 0.21 %.

4- مؤشر الحصة السوقية

خلال الفترة [1996-1998] لم تكن لمجمع صيدال اي حصة سوقية تذكر لا على المستوى المحلي ولا الدولي وذلك نظرا لأنها تعتبر هذه المرحلة، مرحلة النشأة للمجمع والتي تميزت منتجاتها خلالها بقلّة جودة

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

تشكيلتها الأمر الذي يحول دون القدرة على كلية الطلب المتزايد على الأدوية من ناحية الكمية ولا من ناحية النوعية والسعر.

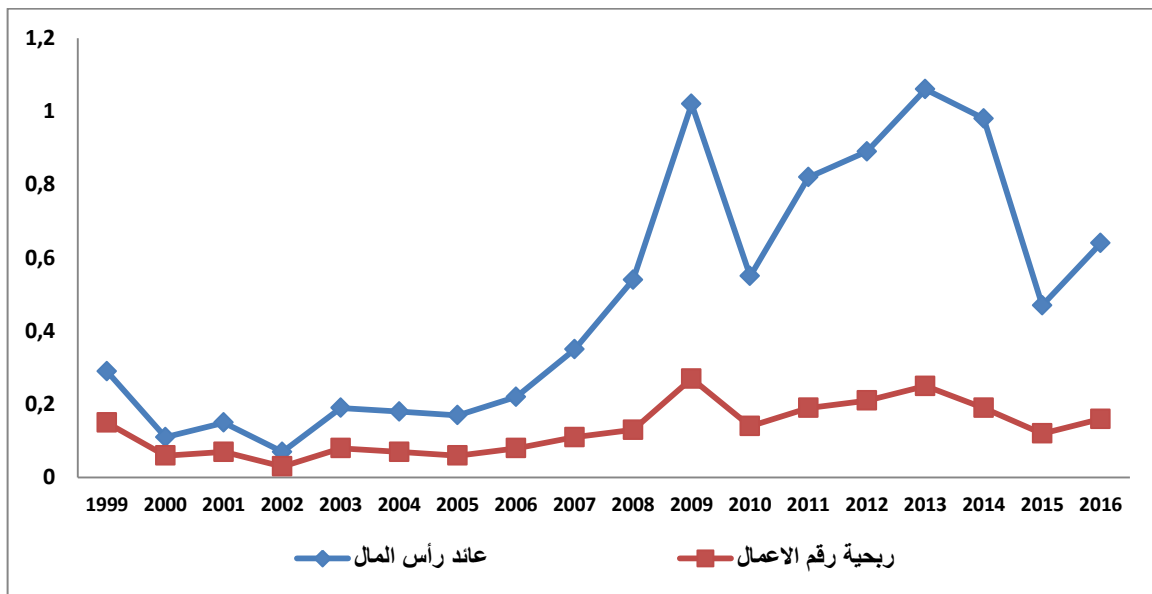
المطلب الثالث: تحليل مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمجمع صيدال في الفترة [1999-2016]

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

1- مؤشر الربحية:

لدراسة مؤشر الربحية يجب قياس نسب الربحية للمجمع والموضحة في الجدول الموالي:

الشكل رقم (08) : تطور نسب الربحية لمجمع صيدال [1999-2016]



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (04).

يوضح المنحى رقم (08) والملحق (04) تطور نسب الربحية (عائد رأس المال هامش الربح الصافي) لمجمع صيدال خلال الفترة [1999-2016] وهذا بعد قيام المجمع بالتحالفات مع مجموعة من المؤسسات والمخابر العالمية التي تنشط في قطاع الدواء، هذا ما أسهم في ارتفاع إنتاجه ومبيعاته ورقم أعماله بصورة ملحوظة.

من خلال ذلك نلاحظ أن نسبة عائد رأس المال والتي تهدف الى تقديم معلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، شهدت تذبذبا خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغت ادنى قيمة لها سنة 2002 وقدرت بـ 0.07 دج من الارباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة، ثم ارتفعت لتبلغ أعلى قيمة لها سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج من الارباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة هذا بسبب ارتفاع في النتيجة الصافية (الارباح بعد الضرائب) وتحسن وتطور كفاءة عمال مجمع صيدال بالإضافة الى زيادة دورات

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

تكوين العمال واكتسابهم لخبرات من الحلفاء مما أسهم في استغلال رأس المال المجمع استغلال امثل من اجل الحصوص على الارباح، بعد سنة 2013 انخفضت نسبة عائد رأس المال لتصل سنة 2016 الى 0.64 دج وراء كل وحدة نقدية مستثمرة وهذا راجع الى انخفاض في النتيجة الصافية وأيضا الاستثمارات التي قام بها المجمع لم تحقق ربحية عالية مقارنة بنسبة 2013.

أما بالنسبة لهامش الربح الصافي والذي يبين مقدار الارباح المحققة من رقم الاعمال شهد تذبذبا أيضا بين الارتفاع والانخفاض وهذا بسبب التذبذب في النتيجة الصافية لأن رقم الاعمال المجمع تميز بالارتفاع خلال فترة الدراسة، حيث بلغ هامش الربح الصافي ادنى قيمة له سنة 2002 التي قدرت بـ 0.03 وهذا بسبب نقص المبيعات وصعوبة التصدير وكذلك دخول منافسين جدد، ثم ارتفع ليبلغ اعلى قيمة له سنة 2009 التي قدرت بـ 0.27 ثم انخفضت سنة 2014 الى 0.19 بسبب عصرنة المصانع الحالية والتوقف عن انتاج بعض الادوية وانتاج الادوية الجنسية وتأثر السياسات التسويقية للمجمع مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

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

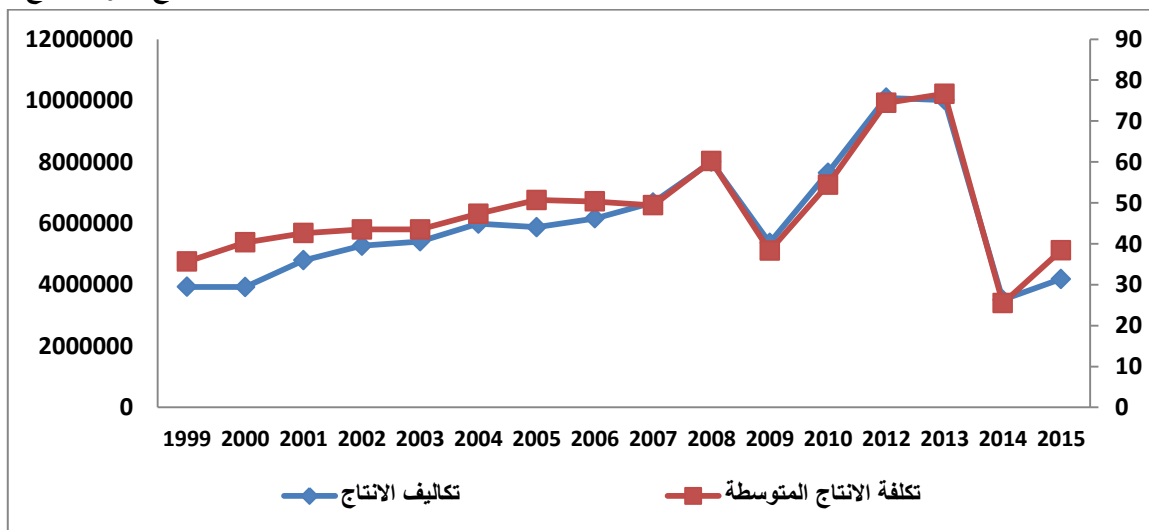
2- مؤشر التكلفة :

تطور التكلفة ومعدل نموها لمجمع صيدال بعد التحالفات الاستراتيجية موضح في الجدول التالي :

الشكل رقم (09) : تطور التكاليف بمجمع صيدال [1999-2015]

الوحدة: تكاليف الانتاج: 10^3 دج

تكلفة الانتاج المتوسطة: دج/وحدة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (05).

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

من خلال المنحنى (09) والملحق (05) نلاحظ هناك تزايد مستمر في التكلفة المتوسطة فكانت ادنى تكلفة متوسطة سنة 1999 قدرت بـ 35.62 واستمرت في الزيادة الى ان بلغت اقصى تكلفة متوسطة سنة 2008 بحيث قدرت بـ 60.18 دج/وحدة ما يعادل تكلفة إنتاج حوالي 8005779 ألف دج وهذه الزيادة راجعة الى انتاج مجمع صيدال لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء الاجانب لكن في سنة 2009 شهدت التكلفة المتوسطة انخفاضا واضحا حيث بلغت 38.3 دج/وحدة وهذا بسبب الانخفاض الواضح في تكاليف الانتاج فبلغت في هذا السنة حوالي 5361621 ألف دج.

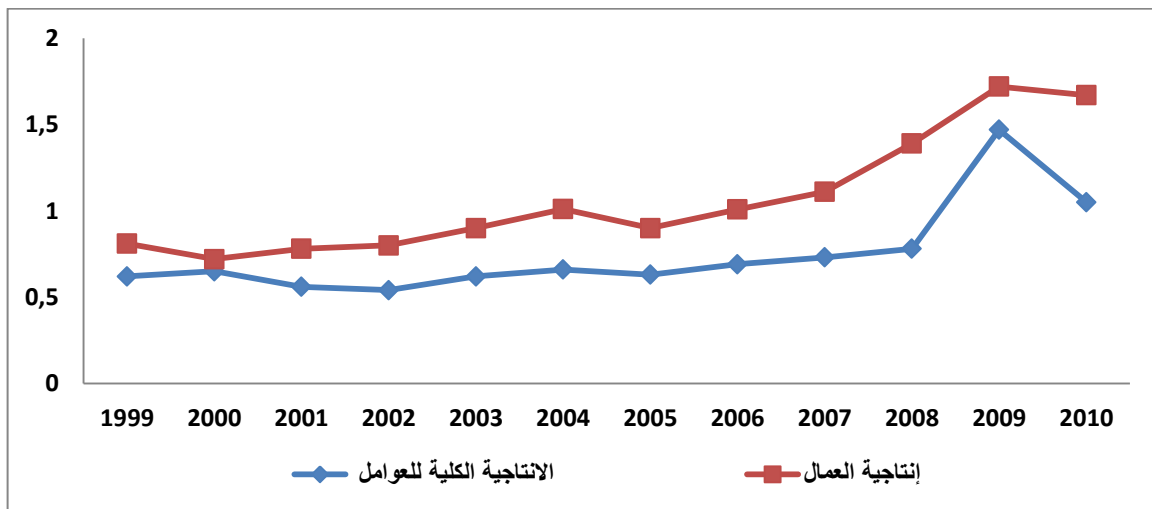
اما في سنة 2012 نلاحظ ان تكاليف الانتاج للمجمع ارتفعت فبلغت حوالي 10090612 ألف دج و10017460 ألف دج على التوالي، وهذا راجع الى إنتاج المجمع لمنتجات عالية ولزيادة التنافسية منتجاتها مع المنتجات المنافسة واكتساب حصة أكبرى في السوق فقدرت تكلفة الانتاج المتوسطة 74.43 سنة 2012 و76.65 سنة 2013 لتتراجع وتنخفض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

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

3- مؤشر الانتاجية:

بعد التحالفات زادت كل من قيمة المضافة وتكاليف الانتاج وعدد العمال ويمكن معرفة تأثيرها هذه الزيادة على كل من الانتاجية الكلية للعوامل وانتاجية العمال في الجدول التالي:

الشكل رقم (10) تطور الانتاجية لمجمع صيدال [1999-2015]



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (06).

الفصل الثالث:.....التحديات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

من خلال المنحنى (10) والملحق (05) نلاحظ ان الانتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال شهدت تذبذبا بين الزيادة والنقصان من 1999 الى 2005 حيث في سنة 1999 قدرت الانتاجية الكلية للعوامل بـ 0.62 دج، وانخفضت في سنة 2001 فبلغت 0.56 بمعدل نمو قدر بـ 0.14% وبلغت سنة 2002 بمعدل نمو قدر بـ 0.46%.

لنلاحظ الارتفاع في 2003 و2004 فبلغت على التوالي 0.62 دج و0.66 دج بمعدل نمو سنة 2003 يقدر بـ 0.15% وسنة 2014 يقدر بـ 0.66%

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

أما بالنسبة لانتاجية العمال فنلاحظ تزايد حيث بلغت 0.81 سنة 1999 واستمرت في الزيادة الى سنة 2009 حيث بلغت 1.72 بمعدل نمو 0.24 وهذا راجع الى تزايد القيمة المضافة التي كانت في سنة 1999 تقدر بـ 2471852 الف دج وارتفعت في سنة 2009 الى 7855445 الف دج نتيجة الاستعمال الأمثل للموارد والقدرة على التحكم الجيد كذلك، الا سنة 2010 حيث تراجع إنتاجية العمال وسجلت انخفاض مقدر بـ 1.67 بالمئة بمعدل نمو إنتاجية العمال بـ 0.03 بالمئة مما سبب انخفاض في القيمة المضافة.

4- مؤشر الحصة السوقية :

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

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

الجدول رقم (04) : نصيب صيدال من حجم السوق الوطنية للدواء [2000-2012]

الوحدة: 10⁶ دج

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

المصدر : زيان بغداد، صدوقي غريسي، أهمية تبني مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر

دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 7، 2018، ص 178.

يوضح الجدول رقم (04) الحصة السوقية لمجمع صيدال بالمبيعات في سوق الدواء الوطني حيث نلاحظ انخفاض في مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء رغم زيادته في السوق المحلي.

في 2005 بداية انخفاض الحصة السوقية حيث بلغت 6.97% مقارنة ما كانت عليه سنة 2001 حيث بلغت 11.49% ويرجع هذا الانخفاض الى إلغاء الحماية من قبل الدولة وإلغاء 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 الانخفاض الاعتماد في تغطية احتياجات السوق من الدواء على الواردات.

الفصل الثالث:.....التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال وتأثيرها على ميزته التنافسية

الجدول رقم (05): حصة مجمع صيدال من السوق العالمي [2002-2012]

الوحدة : مليار دولار

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

المصدر:

- (2002-2008): نجوى الحدي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، الجلفة، الجزائر، العدد22، 2015، ص 20.

- (2009-2012): نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه ن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر، بلقايد، 2015، ص 216.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الحصة السوقية لمجمع صيدال ترتفع بشكل طفيف خلال فترة الدراسة في سنة 2003 انخفضت الحصة السوقية لمجمع صيدال بمعدل نمو قدره 28.60% مقارنة بسنة 2002 وهذا بسبب تركيز المجمع على السوق الوطنية حيث انخفضت حصته السوقية فيه أيضا، بعد ذلك نلاحظ ارتفاع طفيف في الحصة السوقية للمجمع من حجم السوق العالمية للدواء ومستقر في السنوات 2004-2005-2006، وبالرغم من هذا الارتفاع الطفيف في حصته السوقية تبقى منخفضة مقارنة بالحصة السوقية للمنظمة الرائدة فايزر حيث بلغت حصته السوقية سنة 2006 نسبة 0.21%، ثم ارتفعت الحصة السوقية لمجمع صيدال في سنة 2006 لتبلغ 0.16% لكنها تعتبر قليلة جدا ويجب العمل على رفعها باستخدام بدائل وطرق إضافية الى جانب التحالفات الاستراتيجية .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم التحليل للمجمع صيدال ودراسة كل من تطور النشاط وتنافسية صيدال بالاعتماد على مؤشرات هامة متمثلة في مؤشر الربحية والانتاجية ومؤشر التكلفة وكذا الحصة السوقية كما أكدت النتائج المتحصل عليها بأن المزايا التنافسية لمجمع صيدال يمكن تحقيقها حسب قدرات وامكانيات المجمع بانتهاج استراتيجيتين هما استراتيجية التركيز والتنويع ولقد كان للتحالفات الاستراتيجية أثر على خلق صورة حسنة للمجمع من خلال تحسين جودة منتجاته وتغطية للسوق وزيادة رقم الأعمال والتصدير للأسواق الخارجية وبالرغم من هذه الاستراتيجيات المطبقة وعقود التحالف تبقى تنافسية المجمع ضعيفة نسبيا وهذا راجع لتشابك عدة عوامل داخلية وخارجية والقوانين والتشريعات الجزائية، مما يقف في وجه الصادرات والواردات الدوائية لقوانين تقنية صارمة جدا تعيق حركتها محليا ودوليا وهذا أخيرا يؤدي الى استكانة المجمع والبت المستمر عن حلول واستراتيجيات ناجعة تعزز مكانته التنافسية محليا واقليميا.

خاتمة

في ظل ازدياد حدة المنافسة والتطورات العلمية الحديثة والمتسارعة أصبح على المؤسسات أن تنتهج الاستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم منها التحالفات الاستراتيجية بمختلف أشكالها باعتبار أن التحالفات الاستراتيجية ليست مجرد خيار استراتيجي بل عنصر مهم من عناصر تحسين ودعم الميزة التنافسية وتعزيزها واستمرارها، وهذا بالتزام المؤسسات الوطنية بشروط عقد التحالف مع الشريك الأجنبي والحصول على التكنولوجيا، ونقل المعارف والخبرات، تقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات واكتساب سمعة عالمية تساعدها على توسيع الحصة السوقية كما تساهم في توفير مصادر التمويل والاشتراك في المخاطر والتكاليف مع المؤسسة المتحالف معها بالإضافة الى وجود منفعة متبادلة بين المتحالفين وأهداف مشتركة.

وفي ظل هذا قامت المؤسسة الوطنية العمومية الصناعية في مجال صناعة الدواء (المجمع الصناعي صيدال) بإبرام مجموعة من العقود الصناعية مع العديد من المؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في صناعة الدواء من أجل تعزيز الميزة التنافسية ويعتمد نجاح التحالف الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية على حسن اختيار الحلفاء وكفاءتهم التكنولوجية وخبراتهم التنظيمية، بحيث كان للتحالفات الاستراتيجية أثر إيجابي لمجمع صيدال من خلال تحسين جودة المنتجات وتقديمها بأسعار مناسبة وعلى غرار هذا تمكن مجمع صيدال من تغطية السوق المحلية للأدوية والتصدير للأسواق الخارجية ومنه تحسن صيدال واكتسب ميزة تنافسية لأبأس بها مقارنة مع السنوات السابقة قبل عقود التحالفات الاستراتيجية.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

❖ التحالفات الاستراتيجية من أحسن وأجح الاستراتيجيات لدعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وهذا لما تخلفه التحالفات من أهمية بالغة كخفض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتحسين مستوى الإنتاجية من خلال الاستفادة من الأطراف المتحالفة والتكنولوجيات الحديثة والحصول على موارد إضافية تسمح بتحقيق الأهداف الموضوعية وتوفير المناخ الجيد للعمل وتقليص عدد المنافسين ومنه فإن أثر التحالفات الاستراتيجية على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية واضح وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ من خلال اجراء دراسة لوضعية صيدال وحالتها التنافسية قبل إجراء التحالفات الاستراتيجية وبعدها نجد أنه تحسنت وضعية المجمع واستطاع من خلال عقود التحالفات أن يوسع من تشكيلة منتجاته وأن يزيد من مبيعاته بشكل واضح جدا ووسع من حصته السوقية لكن رغم هذا التحسن إلا أنه هناك ارتفاع وانخفاض مستمرين لمؤشرات الربحية والتكلفة والإنتاجية ماعدا إنتاجية العمال فلم تشهد انخفاضا بعد التحالفات بسبب زيادة الخبرة

والمعارف المكتسبة من الأطراف المتحالفة أما الحصص السوقية للمجمع رغم التحسن تبقى ضعيفة ويبقى المجمع غير قادر على الاحتفاظ بما رغم ريادته في السوق المحلي فإن المجمع ضعيف مقارنة بالتحديات القائمة وقوة المنافسين والمتحالفين مثل شركة فيزر الأمريكية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ✓ يعتبر الحالف الاستراتيجي اتفاق بين المؤسسات للعمل على تجسيد أهداف ومصالح مشتركة على أرض الواقع؛
- ✓ علاقة التحالف الاستراتيجي علاقة طويلة الاجل لذا فإن ظهور نتائجها لا تكون في المدى القصير؛
- ✓ تكتسب المؤسسات المتحالفة المزيد من المعارف والخبرات وهذا راجع للاختلاف بين المؤسسات من حيث قوة وحجم النشاط؛
- ✓ انتهج مجمع صيدال استراتيجي التحالفات الاستراتيجية بعد مدة قصيرة من نشأته وذلك لاعتباره أنها استراتيجية الأكثر فعالية لتوسيع نشاطه وتعزيز مكانته التنافسية؛
- ✓ تمكن مجمع صيدال من استقطاب الكثير من الحلفاء لتعزيز موقعه التنافسي في الجزائر والأسواق الأجنبية باعتبار أن المجمع من بين المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية كبيرة للتحالفات الاستراتيجية؛
- ✓ إن إبرام مجمع صيدال للتحالفات الاستراتيجية أدى إلى تحقيق التكاليف الاجمالية والحصول على التقنيات الحديثة واستخدامها في عملية الإنتاج وتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة؛
- ✓ استطاع مجمع صيدال من خلال عقود التحالفات الاستراتيجية من رفع مستوى ربحته وذلك عن طريق ارتفاع نسبة المبيعات الإجمالية وتعزيز الموقع التنافسي له؛
- ✓ إن تبني مجمع صيدال لسياسة التحالفات الاستراتيجية عمل على استفادته من المهارات العالية والتكنولوجيا الحديثة لدى المنافسين مما أدى لرفع الإنتاجية الكلية للمجمع وكذا إنتاجية العمال؛
- ✓ أثرت التحالفات الاستراتيجية على الحصص السوقية لمجمع صيدال وذلك من خلال الدخول إلى أسواق جديدة وتنويع منتجاته والتوسع في الفروع التابعة للمجمع. ومنه رفع الحصص السوقية للمجمع والسيطرة على السوق الجزائري؛
- ✓ رغم أن عقود التحالفات الاستراتيجية لمجمع صيدال أثر تأثير إيجابيا واضحا من خلال تحسين مؤشرات التنافسية إلا أن مجمع صيدال مازال مؤسسة غير قادرة على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة بالنسبة للحصة السوقية فهي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة مع المؤسسات عالمية أخرى.

ثالثا: الاقتراحات

- ❖ محاولة التعمق وتشجيع البحث العلمي في مجال الصناعة والإنتاج لتعزيز الصناعة في الجزائر بما يسهم في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الجزائرية وتطوير صادراتها للحصول على حصة سوقية أكبر في الأسواق العالمية؛
- ❖ ضرورة تطوير القطاع الصناعي وتهيئة الجو نحو الشراكة والاستغلال الأمثل للشركاء والاستفادة من الخبرات والتكنولوجيا المتطورة؛
- ❖ تشجيع المؤسسات الوطنية في مجال الصناعة الدوائية خاصة في مجال استقطاب الخبرات الوطنية وتوفير المناخ للاستفادة من هذه الكفاءات والخبرات في الجزائر؛
- ❖ محاولة انتاج الأصناف الدوائية التي مازالت تعتمد الجزائر في توفيرها على الاستيراد ومحاولة إبرام عقود شراكات أخرى مع المؤسسات المتخصصة في هذه الادوية والاستفادة من خبراتها؛
- ❖ ضرورة قيام الدولة بحماية المنتجات الوطنية الناشئة من خلال منع الاستيراد أو فرض قيود على المنتجات المستوردة.

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- (1) أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- (2) أحمد زغدار، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- (3) أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- (4) أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الولايات التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- (5) أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- (6) باديس مجاني، رمة طبوله، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
- (7) بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- (8) تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- (9) توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- (10) حسين فرج الحويج، التكامل الاقتصادي الإقليمي والصناعة البتروكيماوية، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- (11) حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

- 12) رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 13) زرزار العياشي، كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016.
- 14) زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15) سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 16) سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 17) شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة: محمد أحسن سيد عبد المعتال، رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
- 18) شوقي يونس حدي، إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
- 19) صلاح الدين أحسن بن أحسن، قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
- 20) طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 21) عامر البكري، استراتيجيات التسويق، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 22) عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- 23) عبد الرحمان بن عنتر، الانتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، دار وسائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
- 24) عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.

- (25) عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (26) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- (27) علي زكي نصار وآخرون، الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي، دار الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2018.
- (28) علي عباس، إدارة الاعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- (29) فاطمة الزهراء طلحي، التوظيف المنهجي للموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- (30) فرحات غول، التسويق الدولي - مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- (31) فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- (32) فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (33) فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الجزء الثاني، 2007.
- (34) محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- (35) محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- (36) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- (37) محمد مصطفى السنهوري، الادارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
- (38) محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (39) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

- (40) مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
- (41) نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (42) هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- (43) وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
- (44) ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- ثانيا: الأطروحات و المذكرات:**
- (1) أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، الاردن، 2017.
- (2) أحمد مفيد الهمي، واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- (3) زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، 2009.
- (4) سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- (5) صالح إسماعيل الحلواني، التحالفات الاستراتيجية (للمؤسسات التربوية في اليمن)، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة إب، اليمن، 2018.
- (6) صونيا اسمهان كلاش، أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

- (7) صيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- (8) عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- (9) محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005.
- (10) محمد امين بن عزة، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر : مشاكل وتحديات وابرار دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2008.
- (11) مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
- (12) هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- (13) يحي فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2012.

ثالثا: المقالات العلمية:

- (1) إلياس العيداني، التحالفات الاستراتيجية كآلية لدعم الابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 06، 2013.
- (2) أمال بوسمينة، عبد الوهاب شمام، التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 01، 2014.
- (3) زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد 42، 2014.

- (4) شريف أبو كرش، يونس زين، واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) جامعة القدس، فلسطين، المجلد 29 (5)، 2015.
- (5) الطيب الداودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12، 2007.
- (6) عمر فرحاني، أثر الابداع التسويقي على تنافسية المؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، 2017.
- (7) عيسى خليفي، سميرة فرحات، الابداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الادوية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 02، 2011.
- (8) غالب محمد البستنحي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد التاسع، جوان 2011.
- (9) فاطمة محبوب، اسامة سنوسي، تحليل الاداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوضياف، ميله، العدد 5، 2017.
- (10) محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العمولة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 02، 2005.
- (11) محمد نوري داوده، امين سلمان دلوفان، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة- دراسة ميدانية من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك-، مجلة جامعة زاخو، جامعة زاخو إقليم كردستان، العراق، العدد 02، 2014.
- (12) نجوى الحدي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد 22، المجلد الأول، 2015.
- (13) نوال شيشة، المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 04، 2013.

14) نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد10، 2014.
رابعا: المدخلات و الملتقيات العلمية:

1) جهاد بن عثمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، الجزائر، ايام 25- 26 جانفي 2017.
2) سميرة مرقاش، زهرة خلوف، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012.

3) فريدة زيني، نوال شيشة، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
4) محمد الطاهر قادري، طارق هزرشي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 09/08 نوفمبر 2010.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1) موقع مجمع صيدال <https://www.saidalgroup.dz/ar/contact>

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1) Michel Porter، *L'avantage concurrentiel*، dunod، 1999 Paris.

الملاحق

الملحق رقم 01: تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة [1996-2016]

الوحدة : الكمية 10^3 وحدة

القيمة : 10^3 دج

السنوات	الإنتاج من حيث الكمية	معدل النمو %	الإنتاج من حيث القيمة	معدل النمو %
1996	72090	-	2556000	-
1997	83613	15,98	2959069	15.76
1998	100707	20,44	3471300	17.31
1999	110313	9,53	3898256	12.29
2000	97287	-11,8	3656490	6.2-
2001	112509	15,64	4480913	22.54
2002	121111	7,64	4827116	7.72
2003	124371	2,69	5230655	8.35
2004	126517	1.72	6152464	17.62
2005	115897	8.39-	5596274	9-
2006	122344	5.56	6096963	8.94
2007	135141	10.49	6887550	12.96
2008	133025	1.56-	9193809	33.48
2009	139988	5.23	10167776	10.60
2010	140336	0.25	11635393	14.43
2011	137650	1.91-	10096250	13.22-
2012	135573	1.5-	10362033	2.63
2013	130676	3.61-	10719779	3.45
2014	137633	5.32	11342638	5.81
2015	108938	26.34-	8519894	24.88-
2016	119766	9.94	102234411	10.25

المصدر: زيان بغداد، صدوقي غريسي، أهمية تبني مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر - حالة مجمع صيدال، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 07، 2018، ص 173.

الملحق رقم 02: تطور رقم الاعمال لمجمع صيدال [2016-1996]

الوحدة: 10³

السنوات	رقم الاعمال	معدل التغير %
1996	2960514	-
1997	3650550	23.3
1998	4499579	23.26
1999	4630438	2.91
2000	4139512	-10.61
2001	5190671	25.39
2002	5692414	9.67
2003	6003661	5.46
2004	6466188	7.70
2005	6596274	2.01
2006	6942750	5.25
2007	7735448	11.42
2008	9692772	25.30
2009	9513290	-1.85
2010	9403008	-1.16
2011	10513184	11.80
2012	10678123	1.57
2013	10638800	0.37-
2014	12863119	20.91
2015	9984044	-22.38
2016	10223411	2.40

المصدر: (1996-2009): نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة

الدوائية- مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2014، ص 57.

(2010-2016): زياد بغداد، صدوقي غريسي، أهمية تبني مفهوم الجودة و اشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر-دراسة حالة

مجمع صيدال-،مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، الجزائر، العدد 7، 2018، ص177.

الملحق رقم 03: تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة [1997-2016]

الوحدة: الكمية 10³

القيمة: 10³ دج

السنوات	الكمية	معدل التطور	القيمة	معدل التطور %	نسبة تحقيق الأهداف %
1997	83809	-	3650550	-	-
1998	99929	19.23	4499579	23.25	-
1999	113797	12.49	4630438	2.9	-
2000	123000	20.49-	4139671	11.85-	62
2001	122540	26.75	5190671	25.39	90
2002	119200	08.08	5692414	9.66	93
2003	112042	0.37-	6003661	5.46	90
2004	112650	2.72-	6466188	17.8	89
2005	118715	6-	6596274	2.01	97
2006	112650	0.54	6942750	5.25	103
2007	118715	5.38	7735448	11.41	95
2008	-	-	9692772	25.23	118
2009	-	-	9513208	1.85	85
2010	-	-	9403008	1.15-	81
2011	-	-	10513184	11.8	90
2012	123000	-	10678123	1.56	88
2013	119439	2.89	10678123	0.36-	-
2014	127404	6.66	12863115	20.9	-
2015	130868	18.47-	9984044	22.38-	-
2016	107618	3.61	10223411	2.4	86.31

المصدر: زياد بغداد، صدوقي غريبي، أهمية تبقى مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03 / الجزائر، العدد 7، 2018، ص 175.

الملحق رقم 04: تطور نسب الربحية لمجمع صيدال [1999-2016]

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	رأس المال 10 ³	رقم الاعمال 10 ³	معدل رقم الاعمال %	النتيجة الصافية 10 ³	معدل تغير النتيجة الصافية %	عائد رأس المال	ربحية رقم الاعمال
1999	2500000	4630438	-	721774	-	0.29	0.15
2000	2500000	4139512	-10.6	271109	-62.44	0.11	0.06
2001	2500000	5190671	25.39	379810	40.1	0.15	0.07
2002	2500000	5692414	9.67	187340	-50.67	0.07	0.03
2003	2500000	6003661	5.46	482290	157.4	0.19	0.08
2004	2500000	6466188	7.7	456232	-5.40	0.18	0.07
2005	2500000	6596274	2.01	430554	-5.63	0.17	0.06
2006	2500000	6942750	5.25	547484	27.16	0.22	0.08
2007	2500000	7735448	11.42	872150	59.3	0.35	0.11
2008	2500000	9692772	25.3	1346638	54.4	0.54	0.13
2009	2500000	9513290	-1.85	2560637	90.15	1.02	0.27
2010	2500000	9403008	-1.16	1371123	-46.45	0.55	0.14
2011	2500000	10513184	11.8	2054814	49.86	0.82	0.19
2012	2500000	10678123	1.57	2219100	7.9	0.89	0.21
2013	2500000	10638800	0.37	2658000	19.78	1.06	0.25
2014	2500000	12863119	20.91	2458000	-7.52	0.98	0.19
2015	2500000	9984044	-22.38	1172407	-52.3	0.47	0.12
2016	2500000	10223911	2.4	1614000	37.67	0.64	0.16

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: (1999-2009) نوال هاني التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية - مجمع صيدال - مجلة الاقتصاد والجمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر- العدد 10، 2014، ص57.

(2010-2016) ريان بغداد، صدوقي غريسي، اهمية تبني مفهوم الجودة واشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد7، 2018، ص177.

الملحق رقم 05: تطور التكاليف بمجمع صيدال [1999-2015]

الوحدة: تكاليف الانتاج: 10

كمية الانتاج 10^3 وحدة

تكلفة الانتاج المتوسطة: دج/وحدة

السنوات	تكاليف الانتاج	كمية الانتاج	تكلفة الانتاج المتوسطة	معدل نمو تكلفة الانتاج المتوسطة
1999	3930132	110313	35.62	-
2000	3924733	97287	40.34	0.13
2001	4792804	112509	42.60	0.05
2002	5268125	121111	43.50	0.02
2003	5407765	124371	43.49	-2.30
2004	5989317	126517	47.34	0.08
2005	5871236	115897	50.67	0.07
2006	6156488	122344	50.32	-6.90
2007	6673922	135141	49.39	-0.01
2008	8005779	133025	60.18	0.21
2009	5361621	139988	38.30	-0.36
2010	7642300	140336	54.45	0.42
2012	10090612	135573	74.43	-
2013	10017460	130676	76.65	0.03
2014	3506290	137633	25.47	-0.67
2015	4181058	108938	38.38	14.11

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

- تكاليف الانتاج(1999-2009): نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية و تأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، العدد 10، 2014 ، ص 58.
- (2012-2015): محمد الحافظ عيشوش، عبد الله غالم، العوامل الداخلية ولا الخارجية و تأثيرها على التنافسية ، قطاع الصناعة في الجزائر ن حالة صيدال ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي ، الجزائر ، العدد 10، 2017، ص 101.
- كمية الانتاج (1999-2009): زيان بغداد، صدوقي غريسي، اهمية تبني مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال ، مجلة المؤسسة ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، العدد 07، 2018 ، ص 173.

الملحق رقم 06: تطور الانتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة [1999-2015]

الوحدة: دج

السنة	القيمة المضافة 10^3	تكاليف الانتاج 10^3	الانتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الانتاجية الكلية %	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال %
1999	2471852	3930132	0.62	-	0.81	-
2000	2588672	3924733	0.65	0.05	0.72	-0.11
2001	2662059	4792804	0.56	-0.14	0.78	0.08
2002	2837225	5268125	0.54	-0.46	0.8	0.03
2003	3339164	5407765	0.62	0.15	0.9	0.13
2004	3979032	5989317	0.66	0.06	1.01	0.12
2005	3707637	5871236	0.63	-0.37	0.9	-0.11
2006	4279436	6156488	0.69	0.10	1.008	0.12
2007	4871616	6673922	0.73	0.06	1.11	0.10
2008	6220523	8005779	0.78	0.07	1.39	0.25
2009	7855445	5361621	1.47	0.88	1.79	0.23
2010	8012400	7642300	1.05	-0.29	1.67	-0.03

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على :تكاليف الانتاج : نوال هاني، التحالفات الاستراتيجية و تأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد و المجتمع جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، العدد 10، 2014 ، ص ص 58 ، 59.

القيمة المضافة : زيان بغداد، صدوقي غريسي، اهمية تبني مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال ، مجلة المؤسسة ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، العدد 7 ، 2018، ص 177.

(2016) يحي فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2012، ص 124.

الملخص

هدفت الدراسة الى البحث عن الدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وذلك لكونها أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية؛ من خلال اسقاط ذلك على حالة مجمع صيدال وذلك لتبنيه استراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة و عقود التحالفات المتكاملة، و قد اعتمدنا في الدراسة على توضيح دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وتحسين الميزة التنافسية للمجمع صيدال بالمقارنة بين مرحلتين و هما مرحلة قبل التحالفات (1996-1998) ومرحلة بعد التحالفات (1999-2016) من خلال قياس تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الميزة التنافسية و المتمثلة في الربحية، الانتاجية، التكاليف، الحصة السوقية في السوق المحلية والعالمية للمجمع، ولقد تم استخدام منهجين من مناهج البحث في الدراسة تمثل الأول في المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري ومنهج دراسة الحالة في الشق التطبيقي، ومن بين النتائج المهمة للدراسة أن الميزة التنافسية لمجمع صيدال قد تحسنت بعد قيام المجمع بعقد عدد من التحالفات غير ان هذا التحسن يعتبر ضعيف مقارنة بالمؤسسات العالمية الناشطة في نفس المجال.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مجمع صيدال.

Résumé :

L'étude visait à examiner le rôle joué par les alliances stratégiques dans l'amélioration et le renforcement de l'avantage concurrentiel des institutions économiques, le fait qu'elle soit devenue le centre d'intérêt de toutes les institutions économiques, en l'abandonnant sur l'état du complexe pharmaceutique (SAIDAL), en adoptant une alliance stratégique avec les plus grands laboratoires renommés au monde qui variait entre les contrats de partenariat mixte et les contrats intègres de l'alliance .

Dans l'étude, nous nous sommes appuyés sur la clarifications de rôle des alliances stratégiques dans le soutien et l'amélioration de l'avantage concurrentiel du complexe pharmaceutique (SAIDAL).

En comparant les deux phases, qui sont préalliance (1996-1998) et la phase après alliance (1999-2016).

à travers cela , en mesurant l'impact des alliances stratégiques sur les indicateurs d'avantages concurrentiel de la rentabilité productive.

Le coût et part de marché , sur le marché locale et mondial du complexe et parmi les résultats importants de l'étude dans l'avantage concurrentiel du complexe pharmaceutique (SAIDAL) , c'est améliorer après avoir tenu un certain nombre d'alliance , cependant l'amélioration est considérée comme une comparaison faible entre les institutions mondiales actives dans le même domaine.

Les mots clés : alliances stratégiques, avantage concurrentiel, complexe de la pharmacie (saidal) .

Abstract :

The study aimed at finding the role of strategic alliances in improving and, enhance the competitive advantage as it has become the focus of all economic institutions by dropping this on the case of the pharmaceuticals compound and, by alerting to the alliance's strategy with the world's largest laboratories , which have diversified between a mixed paternship and to an integrated alliances contracts . in our study we may have to clarify the role of strategic alliances in supporting and improving the competitive advantage of the pharmaceuticals compound by comparing between two stages : statge before alliances (1996-1998) and stage after alliances (1999-2016) by measuring the impact of strategic alliances on competitive advantage indicators which is the productive profiability -costs-market share in the local and global market of the complex. among the important findings of ours study was that the competitive advantage improved after the establishment of a pharmaceuticals compound .

Words keys : strategic alliances , competitive advantage , pharmaceuticals compound .