

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القرارات التنافسية
للمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف:

د. العيد قريشي

إعداد الطالبة:

إكرام قمري

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
رتيبة بوهالي	أستاذة التعليم العالي	جامعة جيجل	رئيسة
العيد قريشي	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
محمد رضا بوسنة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مناقشا
أمال ينون	أستاذة محاضرة أ	جامعة جيجل	مناقشا
إلهام بوحبيلة	أستاذة محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
فاطمة محبوب	أستاذة محاضرة أ	المركز الجامعي لميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۗ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ
فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ ۗ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

سورة الرعد - الآية 17

إلى كل

إلى أمي وأبي

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل

إلى كل من

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كثيرا طيبا مباركا يليق بجلال وجهك الكريم وسلطانك العظيم، الحمد لله الذي منّ عليّ بنعمة العلم والتعليم ووفقي لإنجاز وإتمام دراستي. لقد كانت رحلة طويلة مليئة بالعمل الشاق وكثير من التفاني، فلولا الله وتوفيقه وإهامه وقدرته عزّ وجلّ لما تحقّق لي هذا الإنجاز الذي أفخر به اليوم، وبعد:

بداية أتقدم بجزيل الشكر وخالص الإمتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "العيد قريشي" مشرف أطروحتي على كل ما منحني إياه من علم ومعرفة، وعزيمة وإصرار لإتمام هذه الأطروحة على الوجه المطلوب، كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم وتكرمهم بمناقشة أطروحتي.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل لوالديّ على ما منحاني إياه من دعم وعون على الصعيدين المادي والمعنوي وما تحملاه معي من عناء طيلة فترة دراستي، وأشكر أيضا كل من مد لي يد المساعدة وساندي طيلة فترة دراستي.

جزى الله عني كل هؤلاء بخير

ملخص بالكراسة

الملخص بالعربية:

التحديات والأزمات الاقتصادية الناجمة عن تحرير التجارة الدولية وحركة رؤوس الأموال على المستوى العالمي، أدت إلى اشتداد المنافسة بحثا عن الفرص والأسواق الجديدة، مما صعب على المؤسسات مواجهة هذه التحديات بمفردها وبالإعتماد على قدراتها فحسب، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات للتوجه نحو أشكال جديدة للتعاون الاقتصادي على غرار إستراتيجية الشراكة الأجنبية. وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، من خلال إتخاذ مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر كدراسة حالة، حيث إعتمدت على مجموعة من المؤشرات الإحصائية ضمن نموذج 3P's لقياس القدرات التنافسية لصيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1993-1998) وفي ظلها (1999-2021)، ومن ثم المقارنة بين المرحلتين للوقوف على مساهمة هذه الإستراتيجية في تحسين قدرات صيدال على التنافس.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد كان لها دورا فاعلا في استمرارية مجمع صيدال وصموده أمام المنافسة الحادة التي تشهدها صناعة الأدوية في الجزائر، حيث ساهمت هذه الإستراتيجية في تحسين وتعزيز الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال مقارنة بما كانت عليه قبلها، كما وساهمت في تحسين تنافسية عملياتها وأنشطتها، غير أن هذه الإستراتيجية فشلت في الحفاظ على الأداء التنافسي الذي من شأنه أن يمكن المجمع من التغلب على المنافسين في صناعة الدواء المحلية ودخول الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الشراكة الأجنبية، القدرات التنافسية، نموذج 3P's للقدرات التنافسية، الإمكانيات التنافسية، العمليات التنافسية، الأداء التنافسي، صناعة الأدوية، صيدال.

Abstract in English:

The economic challenges and crises resulting from the liberalization of international trade and the movement of capital on a global scale have intensified competition in the search for new opportunities and markets. This has made it difficult for institutions to face these challenges alone and rely solely on their capabilities. Consequently, these institutions have turned towards new forms of economic cooperation, such as the strategy of foreign partnership. In this context, this study aims to investigate how foreign strategic partnerships can enhance the competitiveness of economic institutions by using the Saidal Group in Algeria's pharmaceutical industry as a case study. The study relied on a set of statistical indicators within the 3P's model to measure Saidal's before the implementation of the foreign strategic partnerships (1993-1998) and during its implementation (1999-2021), and then compared the two stages to assess the contribution of this strategy in improving Saidal's competitiveness.

The study has produced a range of findings, notably emphasizing the impactful role of the foreign strategic partnerships in ensuring the sustainability and resilience of the Saidal group within the context of heightened competition in the Algerian pharmaceutical industry. The most significant finding of the study was that Saidal's competitive potentials has increased in comparison to its pre-study state because of the foreign strategic partnerships. The activities and operations also got more fiercely competitive. However, this strategy was unable to maintain the competitive performance that would have allowed Saidal to defeat rivals in the regional pharmaceutical industry and enter international markets.

Keywords: Foreign Strategic Partnerships, Competitiveness, The 3P's model of competitiveness, Competitive Potentials, Competitive Operations, Competitive Performance, Pharmaceutical Industry, Saidal.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الأطروحة
IX-V	فهرس المحتويات
XV-X	فهرس الجداول والأشكال
XVIII-XVI	فهرس الرموز والمختصرات
أ-ي	المقدمة العامة
الإطار النظري للدراسة	
69-01	الفصل الأول: الدراسة النظرية لإستراتيجية الشراكة الأجنبية
03	1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية
03	1.1 تعريف الإستراتيجية
06	2.1 أهمية الإستراتيجية
07	3.1 عناصر الإستراتيجية
08	4.1 مستويات الإستراتيجية
11	2. النظريات المفسرة لظهور إستراتيجية الشراكة الأجنبية
11	1.2 نظرية تكاليف الصفقات
17	2.2 نظرية إعتماوية الموارد
24	3.2 نظرية الإقتصاد الصناعي
29	3. أساسيات عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية
29	1.3 مفهوم إستراتيجية الشراكة الأجنبية
34	2.3 الفرق بين إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمصطلحات المشابهة
38	3.3 أسباب ودوافع اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية
42	4.3 مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية
45	4. أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية
46	1.4 التصنيف العام للشراكة
50	2.4 تصنيف الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات
54	3.4 تصنيف الشراكة حسب قطاع النشاط
56	5. التسيير الإستراتيجي للشراكة الأجنبية
56	1.5 مراحل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

64	2.5	تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية
67	3.5	مخاطر إستراتيجية الشراكة الأجنبية
133-70		الفصل الثاني: التأصيل النظري للقدرات التنافسية للمؤسسة
72	1.	مدخل إلى القدرات التنافسية للمؤسسة
72	1.1	تعريف القدرات التنافسية
76	2.1	التمييز بين القدرة التنافسية والمصطلحات المتشابهة
79	3.1	أنواع القدرة التنافسية للمؤسسة
80	4.1	محددات القدرة التنافسية للمؤسسة
82	2.	قياس القدرات التنافسية للمؤسسة
83	1.2	مؤشرات قياس الإمكانيات التنافسية للمؤسسة
87	2.2	مؤشرات قياس تنافسية عمليات المؤسسة
90	3.2	مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة
98	3.	تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة
99	1.3	التحليل باستخدام نموذج القوى الخمسة لبورتر
104	2.3	التحليل باستخدام نموذج SWOT
106	3.3	التحليل باستخدام نموذج كوتلر لتحليل المنافسين
111	4.3	التحليل باستخدام النموذج الرباعي للعلاقات التعاونية
113	4.	أساليب التنافس بين المؤسسات
113	1.4	الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر
122	2.4	الإستراتيجيات التنافسية لمايلز وسنو
124	3.4	الإستراتيجيات التنافسية لكوتلر
130	4.4	الإستراتيجيات التنافسية العامة الجديدة
الإطار التطبيقي للدراسة		
200-134		الفصل الثالث: تحليل إقتصاديات الصناعة الدوائية الجزائرية
136	1.	مدخل تعريفى عن الصناعة الدوائية
136	1.1	مفهوم الصناعة الدوائية
140	2.1	الأهمية الإستراتيجية للصناعة الدوائية
141	3.1	القطاعات السوقية للصناعة الدوائية
142	4.1	الصناعة الدوائية والثالوث المشترك (صحة- ملكية فكرية- تجارة)
145	2.	الصناعة الدوائية على المستوى العالمي
146	1.2	الصناعة الدوائية العالمية: حقائق وأرقام
151	2.2	مكانة البحث والتطوير ضمن الصناعة الدوائية العالمية

156	3.2 الصناعة الدوائية العالمية في ظل جائحة كورونا
160	3. مدخل لصناعة الدواء في الجزائر
160	1.3 كرونولوجيا تطور الصناعة الدوائية في الجزائر
166	2.3 الجهات الفاعلة والمنظمة للصناعة الدوائية في الجزائر
171	3.3 خصائص الصناعة الدوائية في الجزائر
174	4. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر
174	1.4 تطور حجم صناعة الدواء في الجزائر
176	2.4 تحليل اتجاهات العرض والطلب على الأدوية في الجزائر
182	3.4 تحليل حركة التجارة الخارجية للصناعة الدوائية في الجزائر
187	4.4 تحليل الهيكل الصناعي لصناعة الدواء في الجزائر
194	5. إجراءات تشجيع الإستثمارات الدوائية في الجزائر
194	1.5 الإعفاءات الضريبية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية
197	2.5 السياسات الصناعية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية
198	3.5 الشراكة الأجنبية كآلية لتشجيع الإستثمارات في الصناعة الدوائية
293-201	الفصل الرابع: إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال
203	1. مجمع صيدال للصناعة الدوائية في الجزائر
203	1.1 التعريف بمجمع صيدال
206	2.1 مهام وأهداف مجمع صيدال
207	3.1 هيكلية مجمع صيدال
210	4.1 الوضعية التنافسية لمجمع صيدال
217	2. الشراكة الأجنبية كإستراتيجية تنافسية داخل مجمع صيدال
218	1.2 أصول إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال
219	2.2 سياسة الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال
220	3.2 أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال
226	3. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
226	1.3 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
230	2.3 تحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
233	3.3 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
243	4. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
243	1.4 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
255	2.4 تحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية
258	3.4 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

269	5. مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال
269	1.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال
276	2.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين العمليات التنافسية لمجمع صيدال
280	3.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال
294	الخاتمة العامة
300	قائمة المراجع
318	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس بالجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	العناصر الرئيسية للإستراتيجية	1-1
15	هيكل تكاليف الصفقات حسب Williamson	2-1
17	مقارنة بين الخصائص الأساسية للسوق، المؤسسة، والشراكة	3-1
19	تصنيف الموارد الملموسة وفق نظرية إعتمادية الموارد	4-1
20	تصنيف الموارد غير الملموسة وفق نظرية إعتمادية الموارد	5-1
23	نموذج VRIO	6-1
28	أشكال هيكل الصناعة	7-1
31	ملخص لتعاريف الشراكة	8-1
33	ملخص لتعاريف إستراتيجية الشراكة	9-1
37	لفرق بين إستراتيجية التعهيد وإستراتيجية الشراكة الأجنبية	10-1
39	دوافع اللجوء لإستراتيجيات الشراكة الأجنبية وفقاً للنظريات المفسرة	11-1
75	ملخص لتعاريف القدرة التنافسية للمؤسسة	1-2
94	ملخص مؤشرات قياس ربحية المؤسسة	2-2
122	ملخص الإستراتيجيات التنافسية العامة	3-2
124	ملخص الإستراتيجيات التنافسية Miles & Snow	4-2
172	هامش الربح المحدد من طرف الدولة لإنتاج وتوزيع الدواء	1-3
173	هامش الربح المحدد من طرف الدولة لبيع الدواء	2-3
175	تطور حجم سوق الدواء في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	3-3
177	تطور الإنتاج الإجمالي من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	4-3
179	تحليل الإستهلاك الدوائي في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	5-3
181	مقارنة البنية التحتية الصحية في الجزائر بين 2001 و 2021	6-3
184	ترتيب أهم 10 موردي المنتجات الدوائية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	7-3
186	ترتيب أهم 10 زبائن المنتجات الدوائية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	8-3
187	ترتيب أفضل 20 مؤسسة دوائية ناشطة في الجزائر خلال سنة 2021	9-3
189	تفسير نسب التركز وفقاً لتصنيف Bain	10-3
190	درجة التركز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman	11-3
190	تفسير نسب التركز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman	12-3
191	النسب المقوية التراكمية لمؤسسات الأدوية في الجزائر ومبيعاتها	13-3
193	معامل Gini للصناعة الدوائية الجزائرية خلال سنة 2021	14-3
194	تفسير قيم معامل Gini	15-3

205	ملخص التطورات التاريخية لمجمع صيدال	1-4
206	بطاقة تعريفية بمجمع صيدال	2-4
215	مشتريات مجمع صيدال خلال سنة 2021	3-4
216	تشكيلة زبائن مجمع صيدال لسنة 2021	4-4
224	ملخص المشاريع المشتركة لمجمع صيدال	5-4
225	شراكات التصنيع المتخصصة الموقعة من طرف مجمع صيدال	6-4
227	تحليل موارد مجمع صيدال خلال الفترة 1993-1998	7-4
228	تحليل الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	8-4
231	تحليل كفاءة صيدال في تشغيل أصول خلال الفترة (1993-1998)	9-4
232	تحليل كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	10-4
234	تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	11-4
234	تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	12-4
235	تحليل مستوى الأرباح لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	13-4
239	تحليل إنتاجية مجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	14-4
242	تحليل الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	15-4
244	تحليل موارد مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2021	16-4
246	كثافة البحث والتطوير لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	17-4
247	الإنفاق النسبي لمجمع صيدال على البحث والتطوير خلال الفترة (1999-2021)	18-4
248	براءات الإختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	19-4
249	الأدوية الجديدة المسجلة تحت العلامة التجارية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	20-4
250	تحليل الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	21-4
255	ملخص جوائز وشهادات الجودة لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	22-4
256	تحليل كفاءة صيدال في تشغيل أصول خلال الفترة (1993-1998)	23-4
257	تحليل كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	24-4
259	تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	25-4
260	تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	26-4
261	تحليل مستوى الأرباح لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية	27-4
264	تحليل إنتاجية مجمع صيدال خلال مرحلة ما بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	28-4
268	تحليل الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	29-4
285	مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في ربحية مجمع صيدال	30-4
290	مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مبيعات مجمع صيدال	31-4

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نمذج Mintzberg الحماسي (P5) لتعريف الإستراتيجية	05
2-1	أهمية الإستراتيجية حسب Mintzberg	07
3-1	عملية المقارنة بين تكاليف المؤسسة وتكاليف السوق	12
4-1	عوامل تشكل تكاليف الصفقات	16
5-1	تمثيل لنمذج VRIN	21
6-1	ملخص لنظرية إعتماوية الموارد	23
7-1	الشكل الأولي لنمذج هيكل-سلوك-أداء	25
8-1	الشكل المعدل لنمذج هيكل-سلوك-أداء	25
9-1	الشكل الأساسي لنمذج هيكل - سلوك - أداء	26
10-1	علاقة التحالف الإستراتيجي	35
11-1	علاقة الإندماج	37
12-1	الأسباب العامة للجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية	38
13-1	مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية	43
14-1	تشكيل المشاريع المشتركة	46
15-1	أنواع شبكة الأعمال	47
16-1	إتحادات الأعمال	48
17-1	إتفاقية الإمتياز	49
18-1	العلاقة بين المؤسسات في إتفاقية المناولة الصناعية	50
19-1	الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	51
20-1	أشكال الشراكة بين المؤسسات المتنافسة	53
21-1	مراحل تطور إستراتيجية الشراكة الأجنبية	57
22-1	خطوات اتخاذ قرار الشراكة	57
23-1	مصفوفة إستراتيجيات التفاوض مع الشركاء	60
24-1	أساليب التفاوض مع الشركاء	61
25-1	مقاييس نجاح إستراتيجية الشراكة الأجنبية	65
1-2	نمذج الماسة لبورتر	82
2-2	نمذج القوى الخمسة لبورتر	99
3-2	نمذج SWOT	104
4-2	الخطوات الستة لتحليل المنافسين	107
5-2	النمذج الرباعي لتحليل العلاقات التعاونية	112

114	الإستراتيجيات العامة ل Porter	6-2
126	إستراتيجيات الدفاع عن الحصة السوقية للمؤسسة	7-2
128	إستراتيجيات المتحدي في السوق	8-2
145	التقاطعات بين الصحة العامة والملكية الفكرية والتجارة	1-3
146	إيرادات سوق الأدوية في جميع أنحاء العالم من عام 2001 إلى عام 2021	2-3
147	إيرادات الصناعة الدوائية العالمية لسنة 2021 حسب التوزيع الجغرافي	3-3
148	تطور واردات الأدوية على المستوى العالمي خلال الفترة (2001-2021)	4-3
149	خريطة أهم البلدان المستوردة للدواء لسنة 2021	5-3
150	تطور صادرات الأدوية على المستوى العالمي خلال الفترة (2001-2021)	6-3
151	خريطة أهم البلدان المصدرة للدواء لسنة 2021	7-3
152	إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير في صناعة الدواء العالمية خلال الفترة 2001-2021	8-3
153	عدد الأدوية قيد البحث والتطوير خلال الفترة 2001-2021	9-3
154	عدد المنتجات الدوائية الجديدة المسجلة خلال الفترة 2001-2021	10-3
155	تطور الأدوية المهددة بإنهاء صلاحيات براءات الإختراع خلال الفترة (2001-2021)	11-3
157	مقارنة حجم عمليات البحث والتطوير المتعلقة بجائحة كورونا والأمراض الأخرى	12-3
158	حجم الشراكات الإستراتيجية في صناعة الأدوية خلال 2017-2021	13-3
159	الشراكات الإستراتيجية المتعلقة بجائحة كورونا	14-3
159	أنواع الشراكات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية	15-3
171	نظام تصنيع الدواء في الجزائر	16-3
175	قيمة السوق الدوائية الجزائرية ومعدل نموها خلال الفترة (2001-2021)	17-3
177	معدلات نمو الإنتاج المحلي من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	18-3
178	تشكيلة المنتجات الدوائية في الجزائر خلال سنة 2021	19-3
180	اتجاه نمو الإستهلاك الدوائي خلال الفترة (2001-2021)	20-3
183	تطور الواردات من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)	21-3
185	تطور صادرات الجزائر من الأدوية خلال الفترة (2001-2021)	22-3
192	منحنى لورنز لتوزيع الأدوية في الجزائر خلال سنة 2021	23-3
208	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	1-4
211	تمثيل بياني لشدة المنافسة لسنة 2021 في صناعة الأدوية الجزائرية	2-4
217	تحليل الوضع التنافسي لمجمع صيدال وفقا لنموذج القوى الخمسة لبورتر	3-4
236	تطور مستوى أرباح مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية	4-4
239	تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	5-4
240	تطور إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	6-4
241	تطور إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	7-4

242	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)	8-4
259	تطور تكاليف التصنيع المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	9-4
262	تطور مستويات الأرباح لمجمع صيدال بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	10-4
265	تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	11-4
266	تطور إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	12-4
267	تطور إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)	13-4
270	مقارنة الموارد المالية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	14-4
270	مقارنة الموارد البشرية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	15-4
271	مقارنة الموارد التكنولوجية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	16-4
272	منظور البحث والتطوير لمجمع صيدال في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية	17-4
273	مقارنة نسب التداول الحالية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	18-4
273	مقارنة نسب السيولة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	19-4
274	مقارنة نسب النقدية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	20-4
275	مقارنة نسب المديونية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	21-4
275	مقارنة نسب الديون إلى رأس المال لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	22-4
277	مقارنة لمعدلات دوران الأصول المتداولة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	23-4
277	مقارنة لمعدلات دوران إجمالي الأصول لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	24-4
278	مقارنة معدلات دوران مستحقات مجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	25-4
279	مقارنة نسب تكلفة العمالة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	26-4
279	مقارنة مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	27-4
280	مقارنة التكاليف الكلية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	28-4
281	مقارنة التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	29-4
282	مقارنة معدلات العائد على الأصول لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	30-4
282	مقارنة معدلات العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	31-4
283	مقارنة لهوامش الربح لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها	32-4
284	مقارنة لنسبة هامش الربح الإجمالي لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	33-4
284	مقارنة نسبة هامش القيمة المضافة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	34-4
286	مقارنة إنتاجية العمل لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	35-4
287	مقارنة إنتاجية المواد لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	36-4
295	مقارنة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	37-4
289	مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	38-4
291	مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالكمية قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	39-4
292	مقارنة الحصة السوقية لصيدال من الصناعة الدوائية العالمية قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية	40-4

فهرس الرموز

والمختصرات

فهرس الرموز والاختصارات

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الإنجليزية	الرمز أو الاختصار
نظرية تكاليف الصفقات	Transaction Cost Theory	TCT
نظرية إعمادية الموارد	Resource-Based Theory	RBT
نمذج القيمة-الندرة-عدم القابلية للتقليد-عدم القابلية للإستبدال	Valuable- Rare- Inimitable- Non-Substitutable Model	VRIN
نمذج القيمة-الندرة-عدم القابلية للتقليد-التنظيم	Valuable- Rare- Inimitable- Organization Model	VRIO
منهج هيكل-سلوك-أداء	Structure – Conduct – Performance Model	SCP
نمذج الإمكانيات – العمليات – الأداء	Potential-Process-Performance Model	P3
معدل دوران الأصول المتداولة	Current Asset Turnover	CAT
معدل دوران إجمالي الأصول	Total Assets Turnover	TAT
معدل دوران المستحقات	Receivable Turnover	ART
نسبة تكلفة العمالة	Labor Cost Ratio	LCR
القيمة المضافة لرأس المال البشري	Human Capital Value Added	HCVA
معدل العائد على الإستثمار في التدريب	Training Return On Investment	TROI
التكاليف الثابتة	Fixed Costs	FC
التكلفة المتغيرة	Variable Costs	VC
التكاليف الكلية	Total Cost	TC
التكاليف المتوسطة	Average Costs	AC
العائد على الأصول	Return On Assets	ROA
العائد على حقوق الملكية	Return On Equity	ROE
هامش الربح	Profit Margin	PM
هامش الربح الإجمالي	Gross Profit Margin	GPM
نسبة صافي الربح	Net Profit Ratio	NPR
نسبة هامش القيمة المضافة	Added Value Margin	AVM
معدل النمو السنوي المركب	Compound Annual Growth Rate	CAGR
الإنتاجية الكلية	Total Productivity	P _T
الإنتاجية الجزئية	Partial Productivity	P _P
إنتاجية العمل	Labour Productivity	P _L
إنتاجية المواد	Material Productivity	P _m
إنتاجية الآلات	Machine Productivity	P _t
الحصة السوقية	Market Share	MS
منظمة الصحة العالمية	World Health Organization	WHO

مكتب إدارة الغذاء والدواء	Food and Drug Administration	FDA
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	World Intellectual Property Organization	WIPO
المنظمة العالمية للتجارة	World Trade Organization	WTO
إتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights Agreement	TRIPS
الصيدلية المركزية الجزائرية	Central Pharmacy of Algeria	PCA
الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية	National Agency for Pharmaceutical Products	ANPP
الصيدلية المركزية للمستشفيات	Central Hospital Pharmacy	PCH
الإتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة	National Union of Pharmacy Operators	UNOP
جمعية الموزعين الصيدلانيين الجزائريين	Algerian Pharmaceutical Distributors Association	ADPHA
النقابة الوطنية الجزائرية للصيادلة	National Union of Community Pharmacists	SNAPO
المنظمة الدولية للتوحيد القياسي	International Organization for Standardization	ISO
ممارسات التصنيع الجيدة	Good Manufacturing Practices	GMP
نسبة التداول	Current Ratio	CR
نسبة السيولة السريعة	Quick Ratio	QR
نسبة النقدية	Cash Ratio	CaR
نسبة المديونية	Debt Ratio	DR
نسبة الديون إلى رأس المال	Debt-To-Long Capital Ratio	DTLCR
مواد ولوازم مستهلكة	Product Costs	PC
خدمات	External Service Costs	ESC
مصاريف المستخدمين	Staff Costs	SC
ضرائب ورسوم	Taxes and Fees	T&F
مصاريف مالية	Financial Costs	*FC
مصاريف متنوعة	Various Costs	*VC
مخصصات الإهلاكات والمؤونات	Depreciation Provisions and Impairment	DPIC

مقدمة عامة

منذ الحرب العالمية الثانية عرفت البشرية تسارعات وتطورات كبيرة في الأحداث العالمية لم يسبق لها مثيل في التاريخ، فقد ساهمت هذه التطورات في إعادة قولبة الأنماط والسلوكيات والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية عبر العالم، حيث يتضح جليا أن التحديات والأزمات الإقتصادية الناتجة عن عمليات تحرير التجارة الدولية وتحرير حركة رؤوس الأموال عالميا وتسارع تأثيرات العولمة قد أدت إلى اشتداد التنافس على الفرص والأسواق، وهو ما لم تستطع مواجهته العديد من المؤسسات لوحدها والنمو بإعتمادها على قدراتها الفردية فحسب، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات للبحث عن صيغ جديدة للعلاقات الدولية لمواجهة مختلف المشاكل في الميادين الإقتصادية والإجتماعية والسياسية واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق، ومن أجل ذلك اتخذت مؤسسات عديدة من التعاون الإقتصادي وسيلة للتغلب على الأزمات والتحديات، لتصبح إستراتيجية الشراكة الأجنبية سمة أساسية من سمات النظام الإقتصادي العالمي الجديد بإعتبارها من بين أهم أشكال النمو في الأسواق انتشارا في العالم.

وتعتبر المؤسسات في صناعة الدواء أكثرها إستخداما لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، فبالنظر لهذه الصناعة يمكن القول بأنها من أهم الصناعات على المستوى العالمي وأعظمها عائداً، فهي من الصناعات المنافسة لصناعة السلاح والمنتجات النفطية والغاز، كما أن الدواء مادة ضرورية يحتاجها كل إنسان وبالتالي توفير الأدوية لا بد أن يكون من أهم أوليات الدول، نظراً لأن الدولة القادرة على تأمين كمية كافية من الأدوية الأساسية التي يحتاجها المجتمع بجميع شرائحه محلياً سواء في الأوقات العادية أو في أوقات الأزمات، بإمكانها التخلص من ضغوطات العالم الخارجي وتبعيتها نحوه، وبما أن الطابع العالمي للتحديات الصحية والحاجات الدوائية غالباً ما تتجاوز قدرات المؤسسة أو المخبر الواحد وفي كثير من الأحيان تتعدى الحدود الوطنية، فإن تبني المؤسسات الدوائية لإستراتيجية الشراكة الأجنبية يعتبر ضرورة حتمية، حيث تسهم هذه الإستراتيجية في تبادل المعرفة والخبرات والموارد بين المؤسسات من مختلف البلدان، مما يمكنها من معالجة الإحتياجات الصحية الملحة والتغلب على العقبات التي تواجهها في تطوير وتوزيع الأدوية في الأسواق التي تخدمها ودخول أسواق جديدة وتوسيع نطاق تواجدها العالمي.

وعند النظر إلى واقع المؤسسات الإقتصادية في الصناعة الدوائية الجزائرية نجد أنه على الرغم من إيجابية وجود أقطاب صناعية هامة كمجمع Sidal والعديد من مصانع الأدوية الأخرى المرخص لها في مختلف مناطق الوطن، إلا أنها تفتقر إلى المعرفة والخبرة اللازمة في العديد من المجالات الحديثة للبحث وتطوير الأدوية وإنتاجها، وإفتقارها للتقنيات الجديدة والأساليب الحديثة في التصنيع والتوزيع، وعدم قدرتها على مجارات المخابر العالمية، وهو ما تسبب في ضعف الإنتاج الوطني من الدواء، وتزايد فواتير الإستيراد، ودخول المؤسسات الأجنبية للصناعة، وغزو الأدوية المستوردة السوق الوطنية على حساب الأدوية المحلية غير القادرة على مواجهة الطلب المتزايد، مما أثر على القدرات التنافسية للمؤسسات المحلية في بيئة تتسم بأن البقاء للأقوى، وهو ما دفع بالدولة الجزائرية لتشجيع المخابر والمؤسسات الوطنية على إقامة شراكات إستراتيجية مع المخابر الدوائية العالمية والإستفادة من تجاربها ومعارفها وتقنياتها ونقلها، وبناء قدرات تنافسية تساعد المؤسسات الوطنية على الإستمرار والتنافس في السوق المحلية ودخول الأسواق الأجنبية.

1. مشكلة الدراسة:

يعتبر مجمع صيدال ممثل الصناعة الدوائية في الجزائر كونه أحد الآليات التي تعتمد عليها الحكومة الجزائرية في تنفيذ سياساتها الصحية وتغطية الطلب المحلي وتحقيق الأمن الدوائي، وهو ما يجعله وجهة إستثمارية من قبل المؤسسات الأجنبية والمخابر العالمية الراغبة في دخول الصناعة الدوائية الجزائرية، خاصة في ظل حتمية الشراكة مع مؤسسة محلية في إطار القاعدة القانونية 49/51 التي تفرضها الجزائر على المستثمرين الأجانب، ونظرا لإفتقاد مجمع صيدال للإمكانات والقدرات اللازمة من أجل مواكبة التطورات السريعة في مجال الأدوية وعمليات تصنيعها، فإن صيدال تجد في إقامة شراكات إستراتيجية مع أطراف أجنبية رائدة في صناعة الدواء منفذا من أجل كسب الخبرات وتحسين جودة المنتجات وتقليل نفائسها، حيث تعتبر هذا التوجه الإستراتيجي وسيلة هامة من شأنه تعزيز قدراتها على التنافس والتغلب على ضغوط المنافسة الشديدة.

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية هذه الدراسة:

كيف يمكن لمجمع صيدال تحسين قدراته التنافسية بالإعتماد على إستراتيجية الشراكة الأجنبية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية يمكن توضيحها كالاتي:

- ماهي دوافع صيدال لتبني الشراكة الأجنبية كإستراتيجية تنافسية في صناعة الدواء الجزائرية؟
- كيف يمكن لإستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسين الإمكانات التنافسية لمجمع صيدال؟
- كيف يمكن لإستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسين تنافسية العمليات لمجمع صيدال؟
- كيف يمكن لإستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال؟

2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على مختلف الأسئلة السابقة، تم طرح مجموعة من الفرضيات لإعتمادها كإجابة مؤقتة، تتمثل الفرضية الرئيسية في:

تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية يسمح لمجمع صيدال بتحسين قدراته التنافسية عبر عدة أصعدة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- يتبنى مجمع صيدال إستراتيجية الشراكة الأجنبية كضرورة حتمية لمواجهة ضغوط المنافسة المتزايدة في صناعة الدواء الجزائرية؛
- منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسنت الإمكانات التنافسية لمجمع صيدال؛
- منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسنت العمليات التنافسية لمجمع صيدال؛
- منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسن الأداء التنافسي لمجمع صيدال.

3. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيجازها فيما يلي:
- تقديم إطار نظري يساعد على فهم إستراتيجية الشراكة الأجنبية والقدرات التنافسية للمؤسسات؛
- دراسة واقع الصناعة الدوائية الجزائرية وسبل تشجيع الإستثمار فيها؛
- تحليل هيكل المنافسة في صناعة الدواء الجزائرية؛
- دراسة وتحليل الوضعية التنافسية لمجمع صيدال واستنتاج الأسباب الدافعة لتبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية؛
- الوقوف على أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال؛
- تحديد مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال؛

4. أهمية الدراسة:

- تحتل دراسة وتحليل دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال بأهمية كبيرة وذلك للأسباب التالية:
- دراسة مدى إمكانية تعزيز القدرات التنافسية لمجمع صيدال من خلال إستراتيجية الشراكة الأجنبية؛
 - تحديد التحديات والفرص التي تواجهها صيدال في بيئتها التنافسية؛
 - تعتبر إستراتيجية الشراكة الأجنبية فرصة مهمة للدولة، حيث تمكنها من توسيع الآفاق الإقتصادية لمجمع صيدال والذي تعتمد عليه بشكل كبير في إطار سياستها لتوطين الصناعة الدوائية وتحقيق الأمن الدوائي؛
 - مدى إمكانية الاستفادة من تجربة صيدال في ميدان الشراكة وتعميمها على بقية المؤسسات الإقتصادية في مجال الأدوية من أجل بناء صناعة دوائية صلبة.

5. منهجية الدراسة:

لوقوف على حيثيات الدراسة وسعيًا للخروج بإجابة على إشكالياتها تم الإعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات للتعريف بالإطار النظري والمفاهيمي لإستراتيجية الشراكة الأجنبية والقدرات التنافسية، وتحليل إقتصاديات الصناعة الدوائية وأهم التحولات التي شهدتها على مدى العشرين سنة الأخيرة على المستوى العالمي والمستوى المحلي، وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة للتحليل والإطلاع على الكتب والمقالات في هذا المجال ودراساتها وتحليلها من أجل استنتاج الأفكار واستخلاص النتائج.

من ناحية أخرى، اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن الذي يستخدم بشكل عام من أجل مقارنة وتحليل الظواهر والمتغيرات في عدة حالات وتحديد الفوارق بينها، حيث قامت الدراسة بقياس مؤشرات القدرات التنافسية لمجمع صيدال بالإعتماد على نموذج 3P's قبل مرحلة إستراتيجية الشراكة، ومن ثم قياس مؤشرات القدرات التنافسية للمجمع في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية بالإعتماد على نفس النموذج، ومن بعدها إجراء مقارنة بين المرحلتين لتحديد الفروق وتقييم مساهمة هذه الإستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية للمجمع، وقد ساعدتها في ذلك مختلف التقارير السنوية لمجمع صيدال وقوائمها المالية وعدد من الوثائق الداخلية والمنشورات.

6. حدود الدراسة:

تنحصر حدود هذه الدراسة في:

1.6 الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة إستراتيجية الشراكة الأجنبية ودورها في تحسين وتطوير أبعاد القدرات التنافسية 3P's (الإمكانات - العمليات - الأداء).

2.6 الحدود المكانية:

انحصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نظرا لإملاكه تجربة طويلة في ميدان الشراكة مع المخابر والمؤسسات الدوائية الأجنبية.

3.6 الحدود الزمنية:

اعتمدت الدراسة مجالات زمنية مختلفة، حيث ركزت في دراسة الصناعة الدوائية على الفترة الممتدة بين (2001-2021)، بينما اعتمدت على مرحلتين زمنيتين مختلفتين لتحديد دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال؛ المرحلة الأولى (1993-1998) وتمثل مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، المرحلة الثانية (1999-2021) وتمثل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

7. الدراسات السابقة:

استندت هذه الأطروحة إلى مجموعة من الدراسات السابقة كأساس لبناء الأفكار التي تساعد على الإجابة عن التساؤلات والوصول للنتائج، وفيما يلي سيتم تقديم ملخص شامل لها:

1.7 الدراسات العربية:

1- بن جلول خالد، بعلي حمزة. (2020). التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث تم تسليط الضوء على حالة مجمع صيدال الذي له تجربة كبيرة في مجال عقد التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات العالمية، فمن خلال تتبع مؤشرات القدرة التنافسية للمجمع خلال الفترة (1996-2016) توصلت الدراسة لكون أن صيدال قد أولت اهتماما كبيرا لهذه الإستراتيجية، والتي أثرت إيجابا واضحا على قدرتها التنافسية من خلال تحسين مؤشراتها، ولكن بالرغم من ذلك لا يزال المجمع غير قادر على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة فيما يتعلق بالحصة السوقية والتي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى.

2- سعدي جعفر، مناصرة رشيد. (2019). أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإقتصادي في مجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإقتصادي لمجمع صيدال من خلال دراسة مدى توجه واهتمام المجمع بإقامة شراكات مختلفة ومدى تأثير ذلك على النتائج المحققة، وقد توصلت الدراسة لكون الأداء الإقتصادي للمجمع قد شهد تحسنا ملحوظا بعد تبني عدة شراكات بمختلف الصيغ سواء إقامة مشاريع مختلطة أو عقود التصنيع الإمتيازية أو إقتناء رخص الإنتاج، حيث انعكس ذلك إيجابا على جميع مؤشرات الأداء (الربحية، التكاليف، رقم الاعمال، الإنتاجية)، كما ساهمت في إكتساب المجمع سمعة جيدة أدت إلى زيادة الطلب على منتجاته.

3- العجالي عادل. (2017). أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة الة بعض المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية لدى بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، من خلال توزيع استبيان على 32 مؤسسة وتحليل البيانات المحصل عليها بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى كون إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد أثرت على القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

4- محبوب فاطمة. (2016). تأثير التحالفات على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة تأثير إستراتيجية التحالف على الأداء التنافسي لمجمع صيدال، من خلال الإعتماد على مؤشر التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، والإبداع التكنولوجي في فترة ما قبل التحالفات الإستراتيجية (1996-1998) وفترة التحالف (1999-2014)، ومن ثم المقارنة بينهما. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحالفات الإستراتيجية قد تمكنت من تخفيض تكاليف المجمع ورفع مستوى ربحيته وتحسين إنتاجيته، ورفع حصته السوقية وكذا تحديد طرق العمل ورفع مستوى الإبداع التكنولوجي.

5- الحدي نجوى. (2015). الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الشراكة وما تقدمه من إيجابيات للمؤسسات الإقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الدواء بصفة خاصة، من خلال المقارنة بين مرحلتين وهما مرحلة ما قبل الشراكة (1997-2000) ومرحلة ما بعد الشراكة (2001-2006)، وتوصلت الدراسة إلى أن الشراكة أثرت بشكل إيجابي على جميع مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في الربحية، الإنتاجية الكلية للعوامل، التكاليف المتوسطة، الحصة السوقية المحلية والعالمية.

6- غريسي صدوقي، مختار حميدة، دايف فطيمة الزهراء. (2012). أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة وأهمية وأشكال الشراكة المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة. حيث توصلت إلى أن مجمع صيدال يتبع أسلوب الشراكة للرفع من قدرته التنافسية وبالتالي مواجهة مجموع المنافسين الحاليين والمحتملين، وهو ما يمكنه من تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة مع مجموعة من المؤسسات الرائدة عالميا في صناعة الدواء.

2.7 الدراسات الأجنبية:

7- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm Competitiveness: A General Model and A Manufacturing Application.

عادة ما يتم دراسة القدرات التنافسية للمؤسسات من منظور الإدارة الإستراتيجية فقط، ونادرا ما يتم تحليلها من وجهة نظر العمليات، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى ربط هاذين النهجين بإستخدام نظرية إعتمادية الموارد، حيث تم تطوير مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة FCI بناء على تحليل العوامل التكتشفة والتحليل التأكيدي، وتطبيقه على 113 مؤسسة ناشطة في قطاع التصنيع المجري. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين قدرات الإنتاج الديناميكية والقدرة التنافسية للمؤسسة، لكنها لم تجد أي علاقة معنوية بين قدرات الإنتاج العادية والقدرة التنافسية للمؤسسة.

8- Yoon, J., Sung, S., & Ryu, D. (2020). The role of networks in improving international performance and competitiveness: Perspective view of open innovation.

تستكشف هذه الدراسة كيفية تكوّن الشبكات الدولية وتطورها، والعلاقة بين المسبقات لغرس الشبكات الدولية، والأداء الدولي، والقدرة التنافسية المستدامة، حيث تم تحليل بيانات من 356 شركة تصنيع أو تكنولوجيا صغيرة ومتوسطة الحجم بكوريا الجنوبية بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن إستراتيجية الشبكات هي أحد أشكال إستراتيجية الشراكة التي تعزز الأداء الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتحسن قدراتها التنافسية وتقلل من قيود الدخول إلى الأسواق الدولية.

9- Adamik, A. (2016). The mechanism of building competitiveness through strategic partnering.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد وتنظيم الإجراءات الرئيسية في آلية بناء المؤسسات لقدراتها التنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة، حيث حاولت تسليط الضوء على إستراتيجية الشراكة بإعتبارها أحد أشكال التعاون الأكثر استخداما بين المؤسسات والتي أثبتت فعاليتها في دعم الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة على أساليب التنبؤ المستخدمة في البحث عن حلول لمشكلات المؤسسات (الفكر الإبداعي)، كما وقامت بإجراء دراسة حالة موسعة على العديد من المؤسسات ووزعت العديد من الإستبيانات، ونتيجة لذلك تم صياغة خوارزمية لبناء القدرة التنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة الأجنبية، وتقديم توصيات بشأن إمكانية استخدامها عمليا.

10- Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria.

الغرض الرئيسي لهذه الدراسة تمثل في تحديد وتحليل العوامل الرئيسية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلغاريا، وتحديد اتجاه تنميتها المستدامة في الواقع الإقتصادي الجديد، حيث أكدت النتائج المتحصل عليها على وجود درجة عالية من الترابط بين عوامل القدرات التنافسية الخمسة (الوصول للموارد المالية، عمليات الإبتكار، حقوق الملكية، الشراكة الدولية، أفضل الممارسات المتعلقة برأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإستراتيجية)، كما وأكدت على أهمية تكامل إجراءات تنفيذ أفضل الممارسات والوصول للموارد المالية وتحفيز الإبتكار وتسجيل الملكية الفكرية وزيادة مستوى الشراكة الدولية.

11- Lenz, M., Zimmermann, H. D., & Heitmann, M. (2002). Strategic partnerships and competitiveness of business-to-business e-marketplaces: preliminary evidence from Europe.

هدفت هذه الدراسة إلى تدعيم المنظور الذي يعتبر أن تكوين شراكات إستراتيجية بين مزودي الخدمات المتخصصة والمؤسسات الأخرى وسيلة مهمة لإنشاء نماذج أعمال ناجحة وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسات، حيث قام الباحثون بإجراء استبيان خلال الفترة من أبريل إلى ماي 2001 وتوزيعه على مجموعة من المؤسسات الأوروبية التي تنتهج نموذج B2B (الأنشطة التجارية المتبادلة بين مؤسستين)، من أجل استكشاف وضع الأنشطة المشتركة بين هذه المؤسسات وإجراء مقابلات معمقة مع مدراءها، وقد توصلت النتائج المتحصل عليها إلى تأكيد أن مهارات التعاون المشترك بين المؤسسات له دور حاسم في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

12- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد المقاييس المفيدة على المستوى الوطني والصناعي وكذا المؤسسي من أجل التغطية الشاملة لمفهوم القدرات التنافسية، حيث عملت هذه الورقة البحثية على دراسة وتحليل الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع قياس القدرات التنافسية، وقد توصلوا إلى أن مختلف المقاييس المتناولة غير كافية وغير شاملة وبعضها يصعب قياسها في الواقع، لذلك اقترحت الدراسة نموذجاً شاملاً لقياس القدرات التنافسية عرف بـ 3P's يتضمن ثلاثة أبعاد تملء "المربعات الفارغة" في مفهوم قياس القدرة التنافسية، بحيث يشمل الأداء التنافسي واستدامته من خلال توليد إمكانات تنافسية وإدارة عملياته بشكل أفضل من المنافسين.

3.7 الفائدة التي حصلت عليها الباحثة من الدراسات السابقة:

تحصلت الباحثة على مجموعة من الفوائد من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إستراتيجية الشراكة الأجنبية ودورها في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بصفة عامة، ومجمع صيدال بصفة خاصة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- التعمق بمشكلة الدراسة أكثر وتحديد الأهداف التي يجب أن تتوصل إليها الدراسة؛
- إختيار المقاييس المناسبة والتي تسمح بقياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال بشكل شامل دون إهمال أي بعد من أبعاد التنافسية؛

— بناء منهجية الدراسة بطريقة علمية ممنهجة إستنادا إلى النماذج التي إنتهجتها معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة.

4.7 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال ما تم مراجعته من دراسات سابقة على الصعيدين العربي والأجنبي التي تناولت موضوع إستراتيجية الشراكة الأجنبية والقدرات التنافسية للمؤسسات، جاءت هذه الأطروحة بصورة مكملية لتلك الدراسات السابقة والتي جعلت منها إسهاما علميا ومرجعا جديدا من وجهة نظر الباحثة ضمن الإطار العلمي المعمول به في هذه الدراسة، فقد حاولت الدراسات العربية تحليل دور ومساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بناء على مؤشرات قياس الأداء التنافسي المتمثلة في التكاليف، الربحية، الإنتاجية، والحصة السوقية، بينما حاولت الدراسات الأجنبية بناء نموذج لقياس وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات من خلال إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإعتماد مؤشرات فردية في القياس، إلا أن المؤشرات المستخدمة في القياس من قبل هذه الدراسات السابقة غير كافية للحكم على تطور وتحسن القدرات التنافسية للمؤسسات في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية، فما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها حاولت تطبيق نموذج 3P's الذي وضعه كل من Pass و Buckley وكذا Prescott من أجل القياس الشامل للقدرات التنافسية لمجمع صيدال وإبراز مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسينها، ففي حدود علم الباحثة تعتبر هذه أول محاولة لتطبيق هذا النموذج على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة. من ناحية أخرى، اعتمدت هذه الدراسة على بيانات تمتد من 1993 إلى 2021 أي على مدى 29 سنة، وهو ما يرصد تطور الإتجاهات العامة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال، ويعطي صورة شاملة عن نجاحها أو فشلها في تحسين القدرات التنافسية على المدى الطويل، والتحديات التي واجهتها على مر الزمن.

8. تقسيمات الدراسة:

للإلمام بجوانب الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول:

— الفصل الأول يستعرض دراسة نظرية عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية، والذي حاول تفسير هذه الإستراتيجية وفقا لعدد من النظريات المهمة في المجال، وتقديم المفاهيم الأساسية عن إستراتيجية الشراكة والأشكال العديدة التي يمكن أن تتخذها، كما حاول الفصل توضيح خريطة الطريق للوصول إلى شراكة ناجحة وكيفية تقييمها والمخاطر التي قد تترتب عنها؛

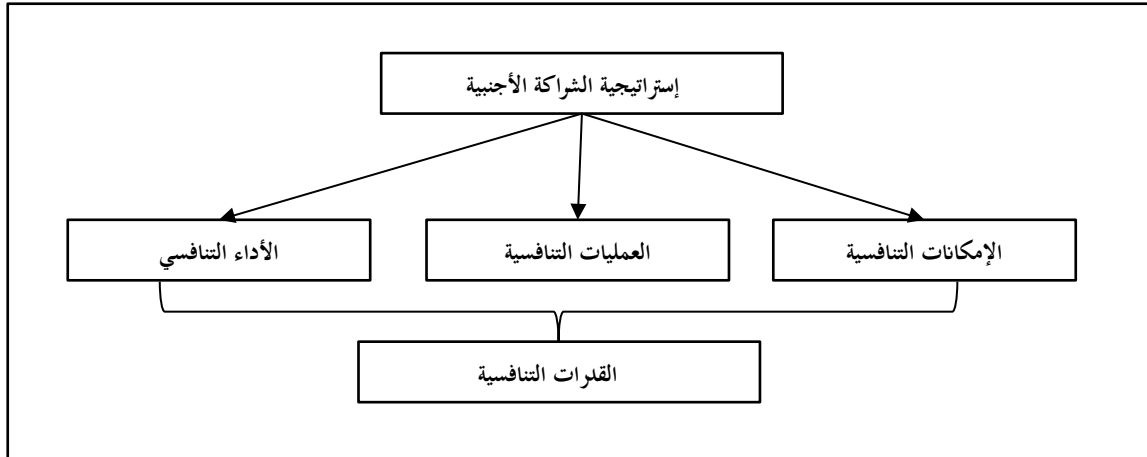
— الفصل الثاني تضمن تأصيلا نظريا عن القدرات التنافسية للمؤسسات، حيث حاول هذا الفصل تقديم مدخل مفاهيمي عن القدرات التنافسية ومؤشرات قياسها، كما تناول أهم النماذج المستخدمة من طرف المؤسسات الإقتصادية من أجل تحليل وفهم وضعيتها التنافسية داخل الصناعة التي تعمل فيها، ومن ثم أهم الأساليب المستخدمة لتحسين وضعيتها وتطوير قدرتها على التنافس؛

– الفصل الثالث تناول تحليلا لإقتصاديات الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث تضمن مدخلا تعريفيا للإحاطة بأهم المفاهيم المرتبطة بصناعة الدواء، وتطرق إلى صناعة الدواء على المستوى العالمي وتحليل أهم متغيراتها، إلا أن الفصل ركز على صناعة الدواء في الجزائر من خلال تقديم تحليل كرونولوجي لهذه الصناعة وأهم الجهات الفاعلة فيها، وعمل على تشخيصها بهدف الوقوف على اتجاهات نموها المختلفة ودرجة المنافسة فيها، وأخيرا أهم الإجراءات التي تستخدمها الدولة الجزائرية من أجل النهوض بهذه الصناعة وتشجيع الإستثمارات فيها.

– الفصل الرابع حاول دراسة إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث حاول هذا الفصل تقديم لمحة عن المجمع وتحليل وضعيته التنافسية داخل صناعة الدواء الجزائرية وحاجته لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، ثم استعرض أصول هذه الإستراتيجية داخل المجمع وسياساتها وأشكالها المختلفة التي تنتهجها صيدال، ليحاول الفصل قياس مؤشرات القدرات التنافسية للمجمع قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية ومن ثم قياسها في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، وأخيرا المقارنة بينهما وتبيان دور الشراكة في تحسين كل بعد من أبعاد القدرات التنافسية لمجمع صيدال وفقا لنموذج 3P's.

9. نموذج الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وفرضياتها، تم وضع تصور عام للبحث كالتالي:



الفصل الأول

تمهيد:

لقد أحدثت العولمة حقبة جديدة في كيفية إدارة الأعمال، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على الأسواق المحلية فحسب وامتدت حتى الأسواق الدولية، ما جعل مستوى التنافس يتزايد بشكل كبير وتزايدت معه التهديدات والمخاطر خاصة من المؤسسات الأجنبية، الأمر الذي يضع المؤسسات المحلية أمام حتمية البحث عن مصادر وطرق للرفع من قدراتها التنافسية وتعزيزها للتغلب على مختلف العقبات والحواجز، وضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها واستمرارها في السوق، هذا ما يتطلب إتباع إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية كوسيلة فعالة وضرورية لتحقيق ذلك.

وموضوع إستراتيجية الشراكة الأجنبية لا يمكن اعتباره حديث الساعة سواء من حيث الدراسة أو من حيث الممارسة، إلا أنه لا يزال غامضا ويشهد العديد من الخلط في المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به، كما أن التغيرات والتطورات في مجال الأعمال والعلاقات بين المؤسسات والدول وكذا طبيعة الصناعات تجعله يحتاج إلى المزيد من المتابعة والدراسة.

ومن أجل ذلك يعرض هذا الفصل دراسة نظرية عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية من خلال التطرق إلى ما يلي:

1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية؛

2. النظريات المفسرة لظهور إستراتيجية الشراكة الأجنبية؛

3. أساسيات عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية؛

4. أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية؛

5. التسيير الإستراتيجي للشراكة الأجنبية.

1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

في أي مؤلّف يبدأ عنوانه بكلمة "إستراتيجية"، فإنه من المعقول فقط أن يتضمن الفصل الأول على جزء يتم من خلاله تقديم مفهوم واضح للإستراتيجية والذي يمكن استخدامه بشكل متنسق في جميع المباحث اللاحقة في هذا الفصل.

1.1 تعريف الإستراتيجية

2.1 أهمية الإستراتيجية

3.1 عناصر الإستراتيجية

4.1 مستويات الإستراتيجية

1.1 تعريف الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة الإغريقية "Strategos" والتي تعني "الجنرال" أو "قيادة الجيش"، حيث يجمع المصطلح بين كلمتين إغريقيتين "Stratos" وتعني "الجيش" و "Agein" والتي تعني "قيادة"، وبالتالي فإن الفعل "Stratego" يعني "التخطيط لتدمير الأعداء من خلال الإستخدام الأمثل للموارد" (Bracker, 1980, p. 219). ويشير قاموس "Oxford Dictionary of English" إلى أن الإستراتيجية تعني "فن تخطيط وتوجيه العمليات والتحرك العسكرية في الحروب والمعارك" (Soanes & Angus, 2010, p. 24452).

أما قاموس "المورد Almawrid" فيعرف الإستراتيجية بأنها "علم أو فن الحرب، وهي عبارة عن وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية" (البلبكي، 1970، ص 914).

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن الإستراتيجية ذات نشأة عسكرية، حيث ارتبطت في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الصراع العسكري، ثم أخذ مجالها يتسع شيئاً فشيئاً حتى شمل نطاقها جميع المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والعلمية والعسكرية، ولا شك في أن هذا التطور قد غير مضمون الإستراتيجية وانعكس على مفهومها، ويعتبر John von Neumann و Oskar Morgenstern (1947) أول من ربط الإستراتيجية بمجال الأعمال في إطار نظرية الألعاب الرياضية (von Neumann & Morgenstern, 1953, pp. 79-84)، حيث اعتبرها عبارة عن "مجموعة القواعد التي تحكم تحركات اللاعبين" (Mintzberg, 1978, p. 935).

ثم ظهر العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم الإستراتيجية بمفهومه الكلاسيكي، ويمكن توضيح هذا من خلال التطرق إلى جملة من هذه التعاريف:

– تعريف (Alfred Chandler, 1962): "يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها عبارة عن تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني مسارات عمل ملائمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف" (Chandler, 1962, p. 13).

– تعريف (Thomas Cannon, 1968): "الإستراتيجيات تتمثل في قرارات العمل التوجيهية الناتجة عن

متطلبات تنافسية، والمهادفة لتحقيق غرض المؤسسة" (Weigl, 2008, p. 16).

لكن التحول الجوهرى فى مفهوم الإستراتيجية حصل مع مطلع الثمانينات، وذلك من خلال النموذج الذى قدمه (Michael E. Porter, 1985) ومفهومه الجديد الذى قدمه فى كتابه Competitive Advantage، حيث يتمثل هذا النموذج فى قوى المنافسة الخمسة، والذى ارتكز على تحليل هيكل المنافسة فى الصناعة والبحث عن الميزة التنافسية من خلال تحليل موقع المؤسسة، وعلاقتها وتأثيرها المباشر على هذه القوى وتأثير القوى التنافسية على إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها.

حيث أدى هذا التحول إلى تغيير مفهوم الإستراتيجية وأصبحت أداة تستخدمها المؤسسة للتعامل مع التغيرات فى بيئتها (Chaffee, 1985, p. 89)، ويمكن عرض بعض من هذه التعاريف فيما يلى:

– تعريف (Michael Porter, 1991): "الإستراتيجية هي عملية التوفيق بين المؤسسة وبيئتها، حيث أن بيئة المؤسسة وكذلك قدراتها الخاصة معرضة للتغير، وبالتالي فإن مهمة الإستراتيجية هي الحفاظ على تحقيق توازن ديناميكى وليس توازناً ثابتاً" (Porter, 1991, p. 97).

– قدم (Henry Mintzberg, 1994) مقارنة لتعريف الإستراتيجية مختلفة عن جميع التعاريف التى سبقتها، حيث يرى أن الإستراتيجية تستخدم بعدة طرق مختلفة، وأكثرها شيوعاً هي الطرق الأربعة التالية – (Mintzberg, 1994, pp. 23-27):

✓ الإستراتيجية هي خطة Strategy is a Plan: أى هي عبارة عن اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلى للعمل، بمعنى هي وسيلة للوصول من هنا إلى هناك.

✓ الإستراتيجية هي نمط Strategy is a Pattern: أى هي عبارة عن وسيلة لتحقيق الإتساق فى السلوك على مر الزمن.

✓ الإستراتيجية هي موقع Strategy is Position: بمعنى أنها تعكس قرارات عرض منتجات معينة داخل أسواق معينة، أى أنها عبارة عن مركز تنافسي.

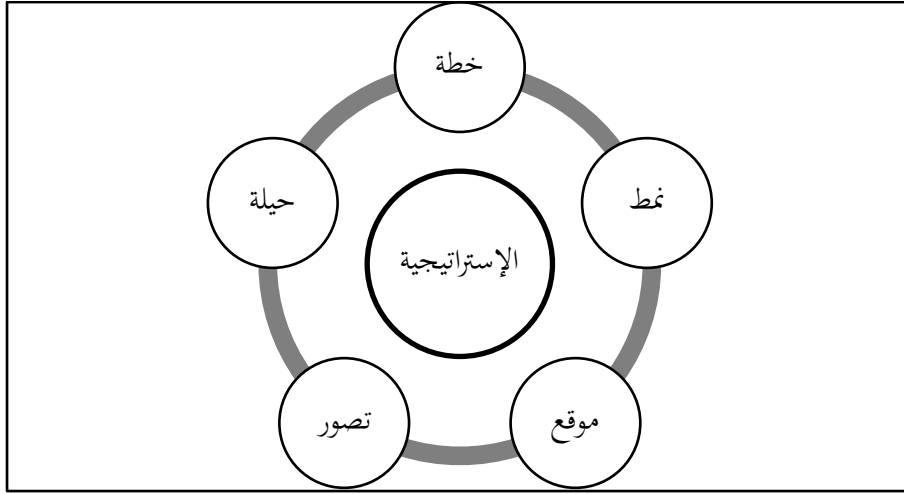
✓ الإستراتيجية هي تصور Strategy is Perspective: ويقصد بها طريقة المؤسسة فى القيام بالأعمال، بمعنى مفهومها ورؤيتها اتجاه الأعمال.

ليضيف Henry Mintzber وزملائه سنة 1998 تعريفاً خامساً لمقارنته السابقة، كالتالى (Mintzberg et al., 1998, p. 14):

✓ الإستراتيجية هي حيلة Strategy is a Ploy: أى هي عبارة عن مناورة وخدعة مقصودة تهدف إلى التفوق على الخصم أو المنافس.

ولتوضيح مقارنة Mintzberg لتعريف الإستراتيجية، يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل (1-1): نموذج Mintzberg الحماسي (5P) لتعريف الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

— Henry Mintzberg et al. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic, The Free Press, USA, P.P 09-14.

— تعريف (Colin White, 2004): "الإستراتيجية هي عملية ترجمة الفرص المتاحة إلى نتائج ناجحة، من خلال العمل المهادف المستدام على مدى فترة زمنية طويلة" (White, 2004, p. 05).

فبحسب تعريف White، الإستراتيجية تعكس وجود فرص واضحة يمكن ترجمتها إلى أهداف محددة يجب تحقيقها على المدى البعيد، وذلك من خلال عمل متعمد يتضمن استخدام الموارد التي يمكن الوصول إليها لتحقيق هذه الأهداف.

— تعريف (Paul L. Drnevich and David C. Croson, 2013): "الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات الإدارية المتعلقة بكيفية تحقيق التوازن بين بدائل المؤسسة، أي تحقيق التوازن بين الكفاءة (تقليل التكلفة) والفعالية (إنشاء القيمة والإحتفاظ بها) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (Drnevich & Croson, 2013, p. 485).
يتضح من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية تتعلق بإتخاذ جملة من القرارات الإدارية التي تسمح بإختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل، وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

— تعريف (Johan Aurik et al, 2015): "الإستراتيجية هي الفن والعلم الذي يستخدمه المديرون من خلاله سلطتهم بهدف تحقيق رسالة المؤسسة، وكذا تقييم الوضع الحالي، وتوقع ما سيكون عليه المستقبل، بالإضافة إلى توجيه سلوكات الموظفين، واغتنام الفرص والتعامل مع المنافسين. فمن خلال الإستراتيجية يقوم المديرون ببدء أنشطة المؤسسة والتأثير عليها ومزامنتها" (Aurik et al., 2015, p. 14).

يعتبر هذا التعريف الأكثر شمولية من بين التعاريف السابقة، حيث يعتبر الإستراتيجية علماً مثل باقي العلوم الأخرى، أي أنها تعتمد على الأسلوب العلمي في ملاحظة المشكلات وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها إذا تماثلت الظروف، وفي نفس الوقت هي أيضاً فنٌ يتطلب خبرة ومهارة وذكاء من أجل التعامل مع مختلف

الظروف، كما ويلقي الضوء على الواقع الحالي للمؤسسة، ويستشرف ما يمكن أن تواجهه في المستقبل، والفرص التي يجب استغلالها من أجل التفوق على منافسيها.

من خلال التعاريف التي سبق عرضها وتحليلها، يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي:

الإستراتيجية تتعلق بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية واستشرف ما يمكن أن تواجهه مستقبلاً، ومن ثم تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في سبيل التغلب على التهديدات الممكنة وترجمة الفرص المحتملة إلى نتائج ناجحة للتفوق على المنافسين.

2.1 أهمية الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية الجيدة يمكن أن تُحدث نقلة وفوقاً كبيرة في مصير أي مؤسسة، في حين أن الإستراتيجية السيئة يمكن أن تقضي على تلك المؤسسة، الأمر الذي يجعل من إختيار الإستراتيجية الصحيحة أمراً مهماً للغاية، ولإظهار هذه الأهمية يمكن الإستعانة بالأسباب التي حددها (Mintzberg, 1987, pp. 25-31) وذلك كالآتي:

– الإستراتيجية تحدد الإتجاهات Setting Direction:

يتمثل الدور الرئيسي للإستراتيجية في تطوير خطة أو مسار تتبعه المؤسسة للوصول لأهدافها، حيث تحتاج المؤسسات للإستراتيجية لتحديد اتجاه لنفسها والتفوق على المنافسين أو على الأقل القدرة على التنافس في السوق.

– الإستراتيجية تُوحّد الجهود Focussing Effort:

جوهر المؤسسة هو العمل الجماعي، والشيء الوحيد الذي يربط مختلف الأفراد الفاعلين فيها معاً هو الإستراتيجية وذلك من خلال توفير مسار عمل واضح، وبالتالي فالإستراتيجية ضرورية لتوحيد الجهود وتعزيز تنسيق الأنشطة، فبدون إستراتيجية المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد كل منهم يسير بطريقته الخاصة.

– الإستراتيجية تميّز المؤسسة Defining the Organization:

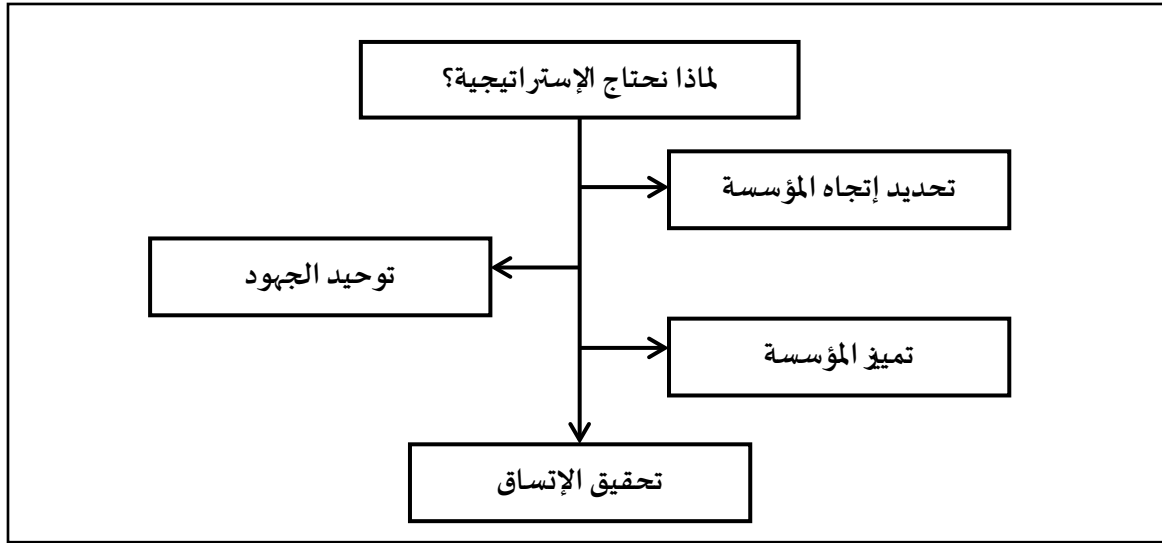
الإستراتيجية تحدد هوية المؤسسة وتعطي معنى لوجودها، وتزود الأطراف الخارجيين بصورة مختصرة وكافية لفهم المؤسسة وتمييزها عن غيرها من المؤسسات.

– الإستراتيجية توفر الإتساق Providing Consistency:

الإستراتيجية ضرورية للحد من مخاطر عدم إستقرار البيئة وظروف عدم التأكد وتحقيق الإتساق (بين ما هو صواب وما هو خطأ، أي تحديد ما يجب القيام به وما يجب تجنبه)، من أجل المساعدة على إدراك المعرفة وتلبية الإحتياجات الأساسية للمؤسسة، وكذا تعزيز الكفاءة في حالات الإستقرار (يتحقق ذلك من خلال تكثيف الموارد واستغلال التجارب والمعارف السابقة).

ولتوضيح أهمية الإستراتيجية حسب Mintzberg يمكن تلخيص النقاط السابقة في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهمية الإستراتيجية حسب Mintzberg



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. California management review, 30(1), pp 25-32.

من جهة أخرى، نوّه (Cole, 2005) إلى كون الإستراتيجية أداة لا غنى عنها لنجاح المؤسسة، فهي تساعد المؤسسة على أن تكون أكثر استباقية في ردود أفعالها أثناء سعيها لتحديد مستقبلها، كما وتمكّنها أيضاً من بدء وتنفيذ الأنشطة التي يمكن أن تساعد في السيطرة على مصيرها، وعموماً يمكن القول أن الإستراتيجية مهمة جداً وذلك لأنها تؤدي العديد من الوظائف يمكن ذكرها في النقاط التالية (Adeguyi et al., 2015, p. 335):

- تولد الإستراتيجية التزاماً أكبر لتحقيق الأهداف والعمل الجاد؛
- التنفيذ الجيد للإستراتيجية يساعد على تحقيق الربحية وتحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات؛
- تساعد الإستراتيجية على فهم إستراتيجيات المنافسين، وزيادة الوعي بالتهديدات التي تواجه المؤسسة؛
- تساعد على التقليل من مقاومة التغيير؛
- تساعد على التحديد الموضوعي لمختلف مشاكل الإدارة.

3.1 عناصر الإستراتيجية Elements of Strategy

اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد العناصر التي تتكون منها الإستراتيجية، إلا أن الكثيرين يتبنون العناصر الخمسة للإستراتيجية التي وضعها (Cravens, 2000, p. 22)، فهي تمثل الأجزاء الضرورية التي تحتاج إلى إجابة للحصول على إستراتيجية قابلة للتطبيق، ويمكن تبينها في الجدول الموالي.

الجدول (1-1): العناصر الرئيسية للإستراتيجية

عناصر الاستراتيجية	خيارات أساسية
المجال، الرسالة، الغرض	ما هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؟ ما هي حاجات العميل، تقسيمات العميل، التكنولوجيا التي يركز عليها؟
الأهداف	ما هو الغرض الاستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة؟ ما هي أبعاد الأداء التي تعمل وحدات الأعمال التركيز عليها؟ ما هو مستوى الأداء المستهدف الذي يحقق كل الأبعاد؟ ما هو هيكل الوقت المطلوب لإتمام أعمال المؤسسة؟
إستراتيجية التطوير	كيف تستطيع المؤسسة أن تحقق المستوى المطلوب من النمو؟ هل يمكن الحصول على معدل النمو المرغوب من خلال توسيع أعمال المؤسسة الحالية؟ هل تستخدم المؤسسة التنوع في الأعمال الجديدة أو أسواق المنتج لتحقيق أهداف النمو المستقبلية؟
تحديد الموارد	كيف تقسم المؤسسات الموارد المالية المحدودة بين أعمالها؟ ما هي الاستراتيجيات البديلة التي تناسب كل الأعمال؟
تماسك الموارد	ما هي القدرات والمعارف غير الملموسة المعتمدة على العميل مثل (تمييز العلامة، السمعة) والتي تدخل ضمن مجمل أعمال المؤسسة؟ ما هي الموارد العملية والتسهيلات (مصادر البحث والتطوير، قوة البيع) التي تمكن المؤسسات من زيادة كفاءتها؟

Source: Cravens. David. (2000). **Strategic Marketing**, 6th ed., Irwin McGraw-Hill Companies. Inc, London, P. 22.

4.1 مستويات الإستراتيجية:

من الضروري جداً عند دراسة الإستراتيجية النظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، فعند النظر في الأدبيات الإستراتيجية نجد اختلاف بين الباحثين في تحديد مستويات الإستراتيجية، فمنهم من يرى أن هناك مستويين تتم عندها ممارسة الإستراتيجية، وهناك من يرى بأن الإستراتيجية تتم عبر أربعة مستويات، في حين يعتبر التصنيف الثلاثي لمستويات الإستراتيجية الأكثر استعمالاً في مختلف المؤسسات والأدبيات، وهو ما سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

1.4.1 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional-Level Strategy:

تتم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي بكيفية إدماج المؤسسة لأنشطتها الوظيفية المتعددة وربطها بالتغيرات التي تحدث في المجالات الوظيفية المختلفة (التمويل، التسويق، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، العمليات وغيرها) (Carroll et al., 2022, p. 228)، فالإستراتيجية عند هذا المستوى تركز على وظيفة عمل معينة، حيث تحدد التخطيط التشغيلي للإجراءات الوظيفية داخل المؤسسة من أجل دعم إستراتيجية عملها، وغالباً ما يتم توجيه قرارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وتقيدها بالإعتبارات الإستراتيجية الناشئة عن الإستراتيجيات الأعلى في التسلسل الهرمي (الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو مستوى الأعمال)، حيث تساعد الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي في

تحديد الوظائف التي يجب تحسينها من أجل تلبية أهداف الأعمال والمؤسسات (Wang, 2019, pp. 157–158).

2.4.1 الإستراتيجية على مستوى الأعمال Business-Level Strategy:

تركز الإستراتيجية على مستوى الأعمال على الوسائل و"الأسلحة Weapons" التنافسية التي تستخدمها المؤسسة في السوق، أثناء سعيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وعليه يمكن القول أنه بينما تتعامل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة مع تحديد الأعمال التي يجب أن تشارك وتتنافس فيها المؤسسة، فإن الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل تقرر كيفية التنافس في هذه الأعمال والأنشطة التي تمارسها (Beard & Dess, 1981, p. 663).

فالإستراتيجية على مستوى الأعمال تشير إلى "الإجراءات التنافسية التي تتبعها وحدات الأعمال من أجل خلق اختلافات في الوضع التنافسي لمؤسسة واحدة مقارنة بمنافسيها المباشرين أو غير المباشرين" (Seifzadeh & Rowe, 2019, p. 365). وفي تعريف آخر، هي النهج الأساسي الذي تتبعه المؤسسة للتمكّن من الحفاظ على هدفها الإجمالي وتطويره. حيث تهدف هذه الإستراتيجية عادة إلى الحفاظ على الميزة التنافسية داخل الصناعة المعينة" (Witcher, 2020, p. 47).

3.4.1 الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate-Level Strategy:

تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على المجال العام للمؤسسة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل)، وذلك من حيث القرارات الأساسية الواجب اتخاذها والتي تحدد الإتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكذا أهدافها، وكيفية توزيع مواردها، وطرق تفاعلها مع البيئة التي تنشط فيها. ويمكن القول أن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، تهتم بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي (A. Campbell et al., 2014, p. 03):

— ما هي الأنشطة أو الأسواق التي يجب على المؤسسة الإستثمار فيها، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتنوع في الأنشطة، وكذا أنشطة البيع، ودخول مناطق جغرافية أو أسواق جديدة، وحول مقدار الأموال التي يجب الإلتزام بها في كل مجال من مجالات الأعمال؟

لذلك، تعرّف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة بأنها "عبارة عن نمط من الغايات والأهداف الرئيسية، والسياسات أو الخطط الأساسية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والتي يتم تحديدها بطريقة تسمح بتحديد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة أو التي ستشارك بها، وكذا تحديد نوع وطبيعة المؤسسة أو ما ستكون عليه في المستقبل" (R. Andrews, 1987, p. 13).

وفي تعريف آخر، "تهتم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ببقاء منظمات الأعمال ونموها على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تحديد الأهداف، والبحث عن التطورات التي قد تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وتحديد تلك التطورات التي من المرجح أن تكون متناسبة مع الموارد الحالية للمنظمة" (Sutton, 1980, p. 01).

ويرى العديد من الباحثين والأكاديميين أن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة لها ثلاث توجهات إستراتيجية عامة تتمثل في:

— إستراتيجية الإستقرار **Stability Strategy**:

يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عادة عندما تحاول المؤسسة الحفاظ والإستمرار على وضعها الحالي في السوق، ومن ثم تعمل على تحسين أدائها بشكل تدريجي من خلال إدخال تغييرات هامشية لواحد أو أكثر من أعمالها، وهذا لا يعني أن المؤسسة لا ترغب في التوسع بل تحاول النمو في نفس مجال عملها بشكل متواضع وحذر خشية من العواقب التي قد تؤدي إلى تدهور وضعها في السوق، وبالتالي فهذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالإستقرار داخل السوق (Maheshwari & Agarwal, 2020, p. 09).

— إستراتيجية الإنكماش **Retrenchment Strategy**:

الإنكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تُتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المؤسسة في مرورها، ومعنى الإنكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة معينة من وحدات الأعمال (الجنابي، 2019، ص 184).

— إستراتيجية النمو **Growth Strategy**:

لطالما كانت إستراتيجية النمو أحد أكثر الإستراتيجيات انتشاراً وشعبية لدى المؤسسات والتي تهدف من خلالها إلى تعزيز حجم المؤسسة وتوسيع عملياتها الحالية، فالنمو يُنظر إليه على أنه ضروري للبقاء على المدى الطويل في بعض الصناعات (Schermerhorn et al., 2020, p. 217)، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق النمو كهدف طويل الأجل لتجنب الإبادة في بيئة تنافسية لا هوادة فيها ولا رحمة، حيث تسمح هذه الإستراتيجية بالحفاظ على مركزها التنافسي في الأسواق الوطنية والدولية سريعة النمو (Pidun, 2019, p. 03).

ويجب الإشارة إلى أن تطوير خيارات نمو فعالة للمؤسسة يعدّ أمراً صعباً، ويرجع ذلك إلى تعدد الخيارات لكن عادة ما يتم تنفيذها من خلال نوعين من النمو: "نمو داخلي ونمو خارجي". ففي الحالة الأولى، يتحقق النمو من خلال استغلال القدرات والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل القيام بإستثمارات جديدة لخلق قيمة جديدة، أو من خلال الدخول لأسواق جديدة من أجل زيادة حصتها السوقية (Nieman & Pretorius, 2004, p. 110). أما في الحالة الثانية، فإن النمو يتحقق من خلال دخول المؤسسة في نشاط جديد من خلال عملية الإستحواذ على مؤسسة قائمة بالفعل في الصناعة المستهدفة (Dussauge & Garrette, 1999, p. 50).

لكن في السنوات الأخيرة تطرق العديد من الباحثين والمؤلفين في المجال لنوع آخر من النمو يختلف عن النمو الداخلي والخارجي لكنه شكل هجين بينهما يعرف بـ "النمو التعاوني"، والذي بموجبه تقوم المؤسسة بالدخول في إتفاق متبادل مع مؤسسات أخرى سواء كان بشكل رسمي أو غير رسمي على تبادل المنافع، وتأخذ العديد من الأشكال من بينها إستراتيجية الشراكة (Volkman et al., 2010, pp. 353–354).

2. النظريات المفسرة لظهور إستراتيجية الشراكة الأجنبية

يعتبر هذا المبحث قاعدة أساسية للمباحث الموالية، حيث يتناول عدد من النظريات المختلفة التي يمكن الإنطلاق منها لإثراء الدراسة وتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور إستراتيجية الشراكة الأجنبية. فمن خلال هذا المبحث، سيتم مناقشة وتقديم تحليل لنظرية تكاليف الصفقات، ومن ثم نظرية إعتماذية الموارد، وأخيرا نظرية الإقتصاد الصناعي

1.2 نظرية تكاليف الصفقات

2.2 نظرية إعتماذية الموارد

3.2 نظرية الإقتصاد الصناعي

1.2 نظرية تكاليف الصفقات Transaction Cost Theory:

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو كما تسمى أيضا تكاليف المعاملات "TCT" منذ أكثر من 80 عامًا ولا تزال تمارس تأثيرًا مهمًا على الفكر الإقتصادي إلى حد اليوم، حيث تعود جذور هذه النظرية إلى المفكر الإقتصادي (Ronald Coase, 1937) والذي يعتبر الأب الرائد لها، ثم طورها من بعده تلميذه الذي تأثر بأفكاره وتوسع فيها (Oliver Williamson, 1979)، لذلك سيتم التعرض للتأثيرات الفكرية لكل باحث منهما واسهامات هذه النظرية في مجال إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

1.1.2 تحليل رونالد كوز لتكاليف الصفقات:

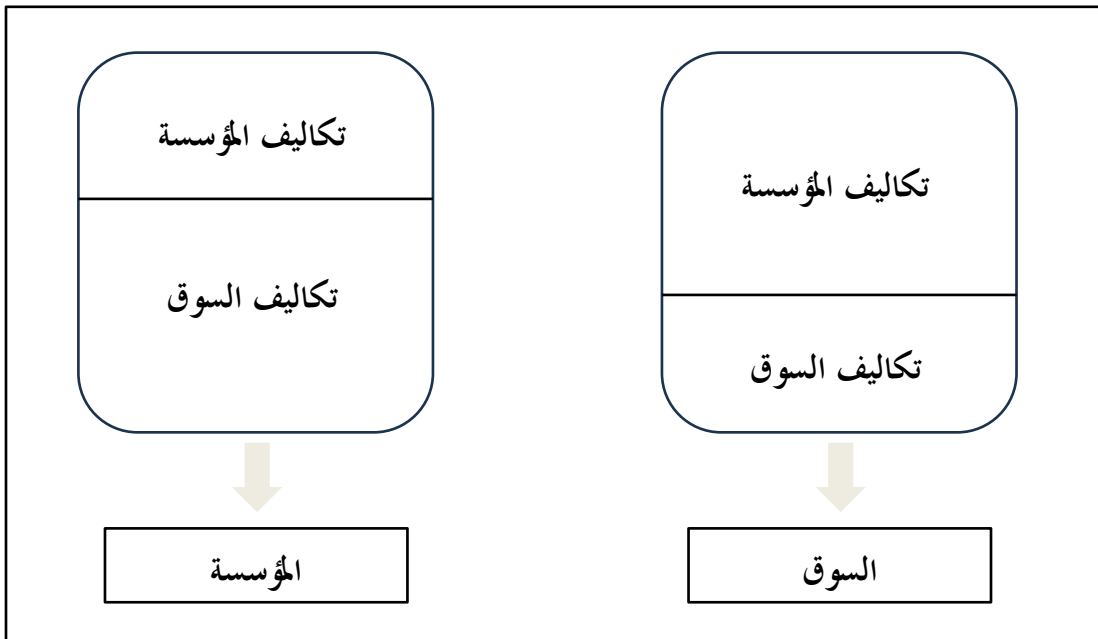
في مقال له بعنوان "The Nature of The Firm" الصادر سنة 1937، وضح (Coase) أنه خارج المؤسسة؛ تتحكم تقلبات الأسعار في حجم الإنتاج، حيث يتم تنسيق ذلك من خلال جملة من المعاملات الهادفة للتبادل في السوق، في حين أنه داخل المؤسسة؛ يتم التخلص من هذه المعاملات السوقية، فبدلا من هيكل السوق المعقد والصفقات التي تتم داخله، يوجد في المؤسسة من يتولى مسؤولية تنظيم وتنسيق الأعمال، وهو الذي يدير حجم الإنتاج. ولكن إذا أخذنا بعين الإعتبار أن السوق قادرة على توفير تنسيق أمثل للأنشطة الإقتصادية عبر آلية الأسعار (اليد الخفية لآدم سميث)، فإنه من الممكن أن يستمر الإنتاج دون الحاجة لأي مؤسسة على الإطلاق، وبالتالي ما هو سبب وجود المؤسسات؟ (Coase, 1937, p. 388).

حيث يجب (Coase) على هذا التساؤل كالاتي: "السبب الرئيسي لوجود وتأسيس المؤسسات هو وجود تكاليف مرتبطة باستخدام نظام الأسعار" (Coase, 1937, p. 390). ففي ذلك الوقت، اعتبر العديد من الباحثين والإقتصاديين بأن المؤسسات تمثل طريقة بديلة للتنظيم الإقتصادي ولكنها تفتقر إلى نظرية واضحة المعالم تفسر سبب وجودها، الأمر الذي دفع (Coase) إلى السعي لحل هذه المشكلة من خلال تطوير أطروحة نظرية تشرح سبب وجود المؤسسات، حيث يرى بأن "اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل مجموعة من التكاليف (سميت فيما بعد بتكاليف

* TCT : Transaction Cost Theory = نظرية تكاليف الصفقات

الصفقات*)، والتي يمكن تخفيضها إذا ما تمت هذه الصفقات داخل المؤسسة، وبالتالي فالتكلفة الحدية هي التي تحدد ما إذا كان النشاط يتم من خلال اللجوء إلى المؤسسة أم الإعتماد على آلية السوق" (Veetil, 2015, p. 03).
 فقد لاحظ (Coase) أنه عند اتخاذ قرار بشأن مسألة "صنع أو شراء" سعر السوق ليس هو العامل الوحيد المؤثر، فغالبًا ما يكون لتكاليف الصفقات التأثير الأكبر. فوفقاً له، فإنه من أجل إجراء صفقة في السوق، من الضروري اختيار الشركاء الذين ينبغي التعامل معهم، والتعرف على شروطهم، وإجراء مفاوضات تسمح بإتمام هذه الصفقة، وبعدها يتم توقيع العقد وإجراء عمليات رقابة للتأكد من أن شروط العقد يتم الالتزام بها وغير ذلك، وغالبًا ما تكون هذه العمليات مكلفة للغاية بحيث تحول دون عقد العديد من الصفقات (Coase, 1960, p. 15).
 ويمكن توضيح الفكرة التي طرحها (Coase) من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-3): عملية المقارنة بين تكاليف المؤسسة وتكاليف السوق



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أنه إذا ما كانت تكاليف التنسيق المتعلقة بنظام الإنتاج الداخلي للمؤسسة أقل تكلفة من تطبيق آلية السوق، فإن المؤسسة تلجأ إلى إدماج بعض الأنشطة الإنتاجية داخلها عوضاً عن اللجوء إلى السوق، في حين أنه إذا ما كانت تكاليف المؤسسة أكبر من تكلفة تطبيق آلية السوق فإن المؤسسة تكتفي بإقتناء السلع والخدمات التي تحتاجها من السوق.

وبالتالي فإن هذه الفكرة التي جاء بها (Coase) أثارت جدلاً كبيراً في ذلك الوقت، فإعتبار أن للصفقات التي تتم على مستوى السوق تكاليفاً وقد تكون عاليةً خالفت النظريات السابقة، والتي اعتبرت أن العرض والطلب يلتقيان دون تكاليف، وأن السعر يتحدد عند المتعاملين تلقائياً بمجرد مقابلة الكميات المعروضة للكميات المطلوبة.

* الصفقة Transaction: هي تبادل لسلع أو خدمات أو معلومات ذات قيمة إقتصادية بين الشركاء خلال مختلف مراحل دورة الإنتاج.

وعموماً، يمكن تلخيص الأفكار التي جاء بها (Coase) في النقاط التالية:

- تنشأ المؤسسات وتتطور نتيجة لإخفاق السوق، أي أن السوق أقل كفاءة وذلك نظراً لإرتفاع تكاليفها (تكاليف إيجاد الزبون، المعلومات، المفاوضات، ...)
- تتحكم تقلبات الأسعار في حجم الإنتاج داخل السوق، بينما داخل المؤسسة تلغى الصفقات السوقية ويتم تعويضها بتبادلات داخلية يتم التحكم فيها من خلال عمليات التنظيم والتنسيق؛
- للسوق تكاليف تتعلق بإتمام الصفقات، كما أن للمؤسسة تكاليف ترتبط بإدماج بعض الأنشطة داخلها، وعليه يتم المفاضلة بين السوق والمؤسسة على أساس التكلفة الأقل.

2.1.2 تحليل أوليفر وليامسون لتكاليف الصفقات:

إن الأفكار التي جاء بها (Coase) كانت هي الحجر الأساس التي إعتد عليها (Williamson) لإنشاء مبدأ التحليل الإقتصادي لتكاليف الصفقات، فكانت مساهمات (Williamson) في هذه النظرية غزيرة وثابتة، حيث نشر حوالي 100 مقالة وخمسة كتب حول هذا الموضوع على مدار ما يقارب الخمسة عقود. ولقد ركز (Williamson) في تحليله على العوامل المسببة لتكاليف الصفقات المرتبطة من جهة بسلوك الأفراد (الإنتهازية والعقلانية المحدودة)، ومن جهة أخرى بخائص الصفقات (عدم التأكد، معدل تكرار الصفقات، خصوصية الأصول).

1.2.1.2 فرضيات نظرية تكاليف الصفقات:

طور (Williamson) نظرية تكاليف الصفقات من خلال التركيز على الإفتراضات السلوكية للمتعاملين الإقتصاديين (الإنتهازية والعقلانية المحدودة)، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

– الإنتهازية Opportunism:

الإنتهازية هي مفهوم محوري في دراسة تكاليف الصفقات (Williamson, 1979, p. 234)، وهي تمثل "حالة السعي وراء المصلحة الذاتية بدهاء" (Williamson, 1981, p. 554)، والدهاء هنا عبارة عن دوافع غير مرئية من المكر والخبث، والإزدواجية، والخداع في تصرفات الشريك الذي تتم معه عملية التبادل (Seggie et al., 2013, p. 73)، فنظراً لمخاطر التعامل مع شركاء التبادل الإنتهازيين، تكون بعض صفقات السوق مكلفةً للغاية، بينما قد تكون أقل تكلفة إذا ما تمت داخل المؤسسات (Rindfleisch et al., 2010, p. 2012)، وبالتالي فإن المؤسسات تحل محل الأسواق بسبب قدرتها الفائقة على التخفيف من الإنتهازية من خلال تأثير ممارسة السلطة على جوانب الملاءمة والمراقبة وحل النزاع.

– العقلانية المحدودة Bounded Rationality:

العقلانية المحدودة أو الرشادة المقيدة كما يصطلح عليها أيضاً، تشير إلى حقيقة أن المؤسسات لديها بيانات محدودة وقدرات مقيدة في معالجة المعلومات وأن المستقبل غالباً ما يكون غير معروف (Judge & Dooley, 2006, p. 26)، وبالتالي هي ناتجة عن عدم التأكد والتعقيد البيئي، حيث يستحيل التنبؤ بجميع المواقف المحتملة التي قد تنشأ والنتائج التي يمكن أن تترتب عنها (Cesarani, 2014, p. 98)، لذلك يعتبر (Williamson) أن المتعاملين في السوق يتمتعون

بعقلانية محدودة، الأمر الذي يجعلهم غير قادرين على إنشاء عقود مثالية (عقود كاملة كما تسمى أيضاً)، مما يرفع من احتمالية وقوع الأخطاء وعدم ملاءمتها وظروف السوق، وبالتالي إرتفاع تكاليف الصفقات.

2.2.1.2 أشكال تكاليف الصفقات:

يميز (Williamson) بين صنفين من تكاليف الصفقات يمكن توضيحهما فيما يلي- (Williamson, 1985, pp. 20)

:21)

– تكاليف ما قبل الصفقة Ex-Ante Costs:

تتمثل تكاليف ما قبل الصفقة في تلك التكاليف المسبقة التي تتكبدها المؤسسة قبل الدخول في أي صفقة، حددها (Williamson) في ثلاثة أنواع:

✓ **تكاليف الصياغة Drafting Costs:** وهي تكاليف إنشاء العقد، مثل: تكاليف توحيد المعايير، تكاليف إثبات جودة المنتج...إلخ؛

✓ **تكاليف التفاوض Negotiating Costs:** وتتعلق بتكاليف البحث والدراسات، تكاليف التنقلات، تكاليف الترجمة...إلخ؛

✓ **تكاليف الحماية Safeguarding Costs:** وهي التكاليف المرتبطة بإبرام العقد ونقل الملكية.

– تكاليف ما بعد الصفقة Ex-Post Costs:

وهي التكاليف التي يتم تكبدها بعد إبرام الصفقة وأثناء سريانها، بمعنى هي التكاليف التي تخص تسيير وإدارة الصفقة، وحسب (Williamson) هي أربعة أنواع:

✓ **تكاليف سوء التكيف Maladaptation Costs:** وتحدث نتيجة لوقوع إنحرافات وعدم التلاؤم بين أحكام الصفقة وظروف المتعاقدين؛

✓ **تكاليف المساومة Haggling Costs:** وتتمثل في تكاليف تصحيح الإنحرافات وعدم التوافق وإعادة المفاوضات؛

✓ **تكاليف الحوكمة Governance Costs:** وتتمثل في تكاليف الإعداد والصيانة المرتبطة بإنشاء نظام للتأكد من تنفيذ العقد؛

✓ **تكاليف الترابط Bonding Costs:** وهي التكاليف المرتبطة بضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للمصالح والأهداف المتفق عليها.

ويمكن تلخيص هذه التكاليف في الجدول التالي:

الجدول (1-2): هيكل تكاليف الصفقات حسب Williamson

التكاليف البعدية	التكاليف القبلية
تكاليف سوء التكيف	تكاليف الصياغة
تكاليف المساومة	تكاليف التفاوض
تكاليف الحوكمة	تكاليف الحماية
تكاليف الترابط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Williamson, O. E. (1985). **The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting**, Free Press, New York, pp 20-21.

3.2.1.2 خصائص تكاليف الصفقات:

أكد Williamson على وجود ثلاثة خصائص حاسمة تتصف بها تكاليف الصفقات (Williamson, 1979, p. 239) ، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

– عدم التأكد Uncertainty:

وتعبر عن عدم اليقين والقدرة المحدودة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وسلوك الأطراف المتعاقدة حيث تكون هناك مصالح متداخلة بين الأطراف ولو جزئيا فقط، وبالتالي فإن عدم استقرار البيئة أو حدوث أي ظرف غير متوقع (مثل: الخلافات) يؤدي إلى زيادة تكاليف الصفقة (التعديل والتصحيح).

– معدل تكرار الصفقات Frequency:

يشير التكرار إلى عدد المرات التي من المتوقع أن تتم فيها الصفقة، فإذا كانت الصفقة تتم مرة واحدة فقط فإنه ليس من المجدي تخصيص موارد كبيرة من أجل تنسيقها ومراقبتها.

– إختصاص الأصول Asset specificity:

ويقصد بها إمكانية إعادة استعمال الأصل محل التبادل في ميادين أخرى غير التي تم التعاقد فيها (أو التي تم اقتراحها)، فهناك أصول لها مميزات خاصة لا تسمح بإمكانية استعمالها في ميادين أخرى، وبالتالي تنقص قيمتها التبادلية في السوق الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقات المرتبطة بها. ولكن على الجانب الآخر، هناك أصول عامة أو غير متخصصة لها نفس القيمة في كل الميادين، وبالتالي تكون تكاليف الصفقات المرتبطة بها منخفضة (Williamson, 1981, p. 555; 1985, p. 52).

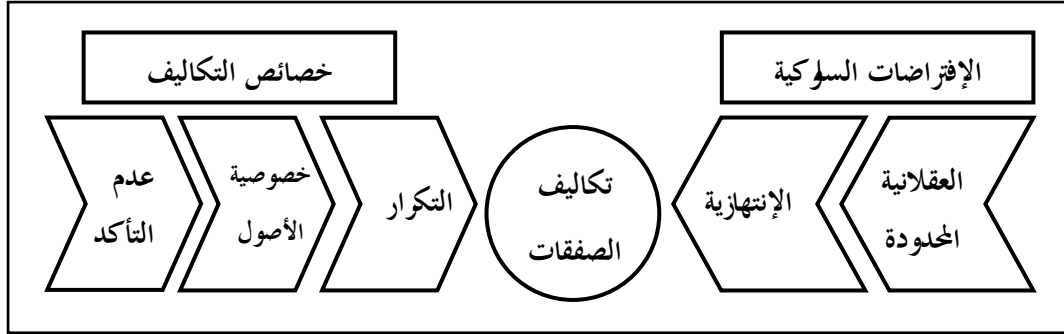
يمكن تلخيص أهم النقاط التي جاء بها Williamson في النقاط التالية:

– تكاليف الصفقات نوعان، تكاليف قبلية أو مسبقة وتحدث قبل إبرام الصفقات، وتكاليف بعدية تحدث بعد إبرام الصفقة.

– هناك عاملان أساسيان مسببان لتكاليف الصفقات يرتبطان بسلوك الأفراد المتعاملين حيث يتصفون بالإنتهازية والعقلانية المحدودة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بخصائص الصفقات (نوعية الأصول، معدل تكرارها، وحالة عدم التأكد)؛

يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل (1-4): عوامل تشكل تكاليف الصفقات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

3.1.2 علاقة تكاليف الصفقات بإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الممارسات الحديثة للأعمال أدت إلى إلغاء القيود على المعاملات التقليدية (الشراء، الإنتاج) وفتحت مساحة لأشكال أكثر تعقيداً من التعاون والعلاقات بين المنظمات على غرار الشراكة، حيث حاول الكثير من الباحثين تفسير ظهور إستراتيجية الشراكة من خلال نظرية تكاليف الصفقات، ويمكن ملامسة ذلك في الطرح الذي قدمه (Ćetković et al., 2016, p. 02; Dyer, 2000, p. 24; Jarillo, 1988, p. 34)، حيث أضاف كل منهم الشراكة كخيار ثالث إلى جانب السوق والمؤسسة، وذلك كالتالي:

- الخيار الأول؛ أن توفر المؤسسة مدخلاتها الخاصة، أي إدماج بعض الأنشطة الإنتاجية داخلها عوضاً عن اللجوء إلى السوق (التكامل العمودي)؛
- الخيار الثاني؛ أن تلجأ المؤسسة إلى السوق (الموردين والمُتاجر) لشراء ما تحتاجه من مدخلات على المدى القصير وبأفضل الأسعار في كل مرة تتطلب فيها إدخالاً (إنشاء عقود)؛
- الخيار الثالث؛ إقامة شراكات مع عدد قليل من الموردين، وبناء علاقات تعاون طويلة الأجل مع هؤلاء الموردين القلائل.

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الخيارات الثلاثة السابقة في الجدول التالي:

الجدول (1-3): مقارنة بين الخصائص الأساسية للسوق، المؤسسة، والشراكة

الشراكة	المؤسسة	السوق	الخصائص الأساسية
علاقة تكاملية	علاقة عمل	علاقة تعاقدية / نقل حقوق الملكية	طبيعة العلاقة
المنافع المتبادلة	السياسات والتنظيمات	السعر	العامل المحدد للعلاقة
قاعدة المعاملة بالمثل - مخاوف تتعلق بالسمعة	أمر إداري - إشراف	المساومة - اللجوء إلى المحاكم للتنفيذ	طرق حل النزاع
متوسطة	منخفضة	عالية	درجة المرونة
متوسطة الى عالية	متوسطة الى عالية	منخفضة	درجة الالتزام بين الأطراف

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Četković, J., Lakić, S., Knežević, M., Žarković, M., & Sazonova, T. (2016). **The use of transaction costs theory in interorganizational design**. In MATEC Web of Conferences (Vol. 53, p. 03). EDP Sciences.

فعندما تكون تكاليف التنسيق المتعلقة بنظام الإنتاج الداخلي للمؤسسة أقل تكلفة من تطبيق آلية السوق ودرجة تخصص المدخلات (الأصول) مرتفعة، فإنه من الأحسن التوجه نحو الخيار الأول (التكامل العمودي)، وفي المقابل إذا كانت تكاليف المؤسسة أكبر من تكلفة تطبيق آلية السوق والمدخلات نمطية وموحدة بدرجة عالية (درجة التخصص منخفضة)، فإنه من الأحسن للمؤسسة أن تكتفي بإقتناء السلع والخدمات التي تحتاجها من السوق. ويمكن القول أن الشراكة تقع في المنتصف بين هذين الخيارين (التكامل العمودي، السوق)، حيث يفضل اللجوء إلى الشراكة لتقليل من مخاطر الإنتهازية وتكاليف عدم التأكد التي تميز السوق، خاصة بالنسبة للمؤسسات الراغبة في دخول الأسواق العالمية والإستفادة من خبرة المؤسسات الأجنبية في تحقيق وفورات الحجم وخلق قيمة للمتعاملين من خلال الإستثمار في الأصول المتخصصة، ففي هذه الحالة اتباع إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعتبر أحسن بديل، حيث تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتخفيض مقدار التكاليف الناتجة عن الاختلافات المالية والثقافية والقانونية والزمنية والحواجر اللغوية وأهمها تكاليف الإنتاج، لأنه من المتوقع أن يتصرف الشركاء بشكل تعاوني تجاه الأهداف المشتركة.

2.2 نظرية إعتمادية الموارد Resource-Based Theory:

برزت نظرية إعتمادية الموارد أو المقاربة القائمة على الموارد RBT كما تسمى أيضا على مدى 30 سنة الماضية كواحدة من وجهات النظر السائدة المستخدمة في تحليل البيئة التنافسية، حيث تسعى لتفسير الأسباب التي غالباً تجبر المؤسسات على إقامة علاقات مع غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة المحيطة، وذلك لكون هذه النظرية تعتبر أن المؤسسات تعتمد على بيئتها الخارجية في الحصول على مواردها (مؤسسات أخرى)، وتبحث في سبل وأساليب تقليل هذا الإعتما، الأمر الذي يجعل إغفال هذه النظرية أمراً غير ممكن، حيث تمثل مدخلاً أساسياً في فهم إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

1.2.2 فرضيات نظرية إعتمادية الموارد:

تعود جذور هذه النظرية إلى الخبير الإقتصادي والمنظر الدانيماركي (Birger Wernerfelt, 1984) والذي يعتبر المؤسس الأول لهذه النظرية وهذا من خلال عمله الشهير "A resource based view of the firm" (Priem & Butler, 2001, p. 23)، إلا أنها عرفت شهرة أكبر عبر أعمال الإستراتيجي والبروفيسور (Jay Barney, 1991). وتعتبر نظرية إعتمادية الموارد واحدة من أكثر النظريات استخداماً في مجال التحليل الإستراتيجي، حيث تفترض بأن موارد المؤسسة إذا ما تم تخصيصها وإدارتها بشكل مناسب ممكن أن تكون فرصة مستدامة ومصدرًا محتملاً لميزة تنافسية تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (Bentamar et al., 2021, p. 195).

وبالتالي، عكس نظرية تكاليف الصفقات التي تحاول تفسير "سبب وجود المؤسسات"، تسعى نظرية إعتمادية الموارد للإجابة عن "سبب اختلاف المؤسسات"، حيث تقوم النظرية على فرضيتين رئيسيتين هما؛ عدم التجانس واستقرار الموارد (J. Barney, 1991, p. 103)، ويمكن توضيحهما كالتالي:

— عدم تجانس المؤسسات Heterogeneity:

الفرضية الأولى التي تقوم عليها نظرية إعتمادية الموارد تتمثل في كون المؤسسات مختلفة وغير متجانسة، حيث يعرف عدم التجانس في هذه الحالة بأنه "الإختلاف المستمر والمنظم في الأداء بين المنافسين القريبين من بعضهم نسبياً" (Desarbo et al., 2007, p. 107). وبالرغم من أن هذا التعريف يتطرق لكون المؤسسات مختلفة وفريدة، إلا أنه لم يوضح سبب التفرد والإختلاف أي أن سبب عدم التجانس لم يتم فحصه بعناية، لذلك حدد (Barney) وزملائه الموارد التي تحوزها المؤسسات كمصدر لهذا الإختلاف وعدم التجانس، حيث "قد تمتلك المؤسسات المتنافسة مجموعات مختلفة من الموارد" (Xiao et al., 2016, p. 07).

من هذا المنطلق يرى (Barney) بأنه من غير المنطقي أن تمتلك كل المؤسسات في الصناعة الواحدة نفس الكمية من الموارد ونفس النوعية، لأن ذلك لا بد وأن يتسبب في انتهاج نفس الإستراتيجية التنافسية من قبل جميع المؤسسات في الصناعة، وبالتالي لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية من قبل أي مؤسسة (J. Barney, 1991, p. 104).

— استقرار الموارد Immobility:

ينص هذا الافتراض على أن الموارد مستقرة (ثابتة) داخل المؤسسة ولا يمكن أن تنتقل لمؤسسة أخرى على المدى القصير، فنظرية إعتمادية الموارد تنظر إلى المؤسسات على أنها مجموعة متميزة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة (Schulze, 1992, p. 38)، حيث تشمل الموجودات الملموسة مجموعة الأصول المادية مثل الأراضي والمباني والآلات والمعدات ورأس المال، بينما تشمل الموجودات غير الملموسة تلك الأصول غير المادية المملوكة للمؤسسة مثل السمعة، العلامات التجارية، الملكية الفكرية، الخبرات، المهارات (Rockwell, 2019, p. 83). ولذلك فإن عملية نقل هذه الموارد أمر صعب للغاية، وبالتالي يمكن القول بأن استقرار الموارد يعد مصدراً آخر لعدم تجانس المؤسسات، وهذا ما يصعب على المؤسسات المتنافسة عملية نسخ استراتيجيات منافسيها وتنفيذها داخل الصناعة، بعبارة أخرى تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمخزون متميز من الموارد المستقرة غير القابلة للنقل.

2.2.2 أنواع الموارد حسب نظرية إعتمادية الموارد:

قبل التطرق لأنواع الموارد وفقاً لمنظور نظرية إعتمادية الموارد، من المهم جداً توضيح المقصود بمصطلح الموارد في هذه الحالة، حيث تعرف الموارد بأنها "المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج وتتكون من مجموعة المعدات الرأسمالية، ومهارات الموظفين، الموارد المالية، والمدراء المتمكنين التي تملكها وتسيطر عليها المؤسسة" (Gaya, 2017, p. 04)، أما (Barney) فقد عرفها بأنها "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المعرفة وما إلى ذلك التي تسيطر عليها المؤسسة والتي تمكنها من تصوير وتنفيذ الإستراتيجيات القادرة على تحسين كفاءتها وفعاليتها" (J. Barney, 1991, p. 101).

وكما سبق التطرق إليه، هناك نوعان من الموارد وفقاً لهذه النظرية:

1.2.2.2 الموارد الملموسة Tangible Resources:

بحسب (Wernerfelt)، تشير الموارد الملموسة إلى "الأصول الثابتة والمتداولة لمؤسسة تمتلك قدرة ثابتة على المدى الطويل" (Fahy, 2001, p. 59)، كما وتعرف بأنها "أصول يمكن رؤيتها وتحديد كمياً" (Hitt et al., 2017, p. 84)، وبالتالي فهذا النوع من الموارد يمكن لمسه، الشعور به، شراؤه وبيعها. وتتميز الموارد الملموسة بمجموعة من الخصائص، فهي لها خصائص الحيازة وحقوق الملكية القانونية أي أنها قابلة للشراء والبيع، وقيمتها سهلة القياس نسبياً، كما أنها ضعيفة في مقاومة جهود التقليد التي يبذلها المنافسون (Mentzas et al., 2003, p. 21)، وهذا ما يجعلها مصدراً ضعيفاً لتحقيق الميزة التنافسية لأن المؤسسات الأخرى يمكنها الحصول عليها بسهولة، وبالتالي يمكن القول بأن الموارد الملموسة هي موارد يمكن تكرارها. ويمكن تصنيف الموارد الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (1-4): تصنيف الموارد الملموسة وفق نظرية إعتمادية الموارد

نوع المورد	الوصف
الموارد المالية	تعبّر عن قدرة المؤسسة على توليد الأموال من مواردها الداخلية وكذا قدرتها على الإقتراض، وكأمثلة على هذه الموارد نذكر: الديون، الأسهم، والأرباح المحتجزة، وما إلى ذلك.
الموارد التنظيمية	وتعبّر عن الأنظمة الرسمية داخل المؤسسة، من أمثلتها: أنظمة الرقابة، الإشراف، والتخطيط.
الموارد المادية	تشمل الموارد المادية الآلات ومرافق التصنيع والمباني التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها.
الموارد التكنولوجية	وتتعلق بالموارد المرتبطة بالتكنولوجيا مثل حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع والعلامات التجارية والأسرار التجارية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Barney, J. B. (1995). **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management Perspectives, 9(4), P 50.

– Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). **Strategic management: Competitiveness & globalization**. 12 ed. Cengage Learning. Boston. P 86.

2.2.2.2 الموارد غير الملموسة Intangible Resources:

تمتلك المؤسسة مجموعة متنوعة من الموارد غير الملموسة، وهي عكس الموارد الملموسة، ليس لديها وجود مادي ولا يمكن رؤيتها أو لمسها، لكن يمكن للمؤسسة امتلاكها. حيث تشير الموارد غير الملموسة إلى "المهارات والمعارف (رأس المال الفكري، الدراية الفنية، الكفاءات الأساسية، وما إلى ذلك). وبعبارة أخرى، فإن الموارد غير الملموسة تشكل ميزة مفيدة لتحقيق القيمة للمؤسسة" (Vallejo-Alonso et al., 2011, p. 296).

كما يجب الإشارة إلى أن الموارد غير الملموسة هي أصول متجذرة بعمق في تاريخ المؤسسة، وتتراكم مع مرور الوقت، ويصعب نسبياً على المنافسين تحليلها وتقليدها (Hitt et al., 2017, p. 84)، ومنه يمكن القول بأنه يصعب تكرار الموارد غير الملموسة ونسخها من قبل المؤسسات الأخرى. وبالتالي فهي تشكل ميزة تنافسية مستدامة بطريقة أفضل مقارنة بالموارد الملموسة.

ويمكن تصنيف الموارد غير الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (1-5): تصنيف الموارد غير الملموسة وفق نظرية إعتماذية الموارد

نوع المورد	الوصف
الموارد البشرية	المعارف والمهارات، الخبرات، الكفاءات، الذكاء العاطفي، القدرة على الإبداع والإبتكار، المرونة والقدرة على التغيير، ولاء ورضا الموظفين.
الموارد العلائقية	العلاقات الرسمية، العلاقات غير الرسمية، الشبكات الاجتماعية، الشركات، التحالفات، رضا وولاء العملاء.
الموارد الهيكلية	الثقافة التنظيمية، قيم المؤسسة، رأس المال الاجتماعي، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، براءات الاختراع/حقوق التأليف والنشر، الأسرار التجارية.

Source: Marr, B. (2009). **Managing and delivering performance**, Routledge, Taylor & Francis Group, London; New York, P 49.

3.2.2 خصائص الموارد حسب نظرية إعتماذية الموارد:

اقترح (Barney, 1991) نموذج VRIN وهو نموذج يتكون من أربعة خصائص رئيسية يجب أن تتوفر في الموارد التي تمتلكها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تتمثل في: قيمة (V) Valuable، نادرة (R) Rare، غير قابلة للتقليد (I) Inimitable، غير قابلة للإستبدال (N) Non-Substitutable.

ويمكن توضيح هذه الخصائص في النقاط التالية (J. Barney, 1991, pp. 106–112):

— الموارد قيمة Valuable Resources:

لا يمكن أن تكون موارد المؤسسة مصدراً للميزة التنافسية أو ميزة تنافسية مستدامة إلا عندما تكون قيمة، وتكون الموارد قيمة عندما تمكن المؤسسة من وضع وتنفيذ إستراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها، أي أن الموارد إذا لم تكن قابلة للإستغلال في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها التنافسية فإنه لا يمكن اعتبارها موارد ذات قيمة.

– الموارد نادرة Rare Resources:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على إمتلاك موارد نادرة تمكنها من تنفيذ إستراتيجية منشئة للقيمة لا تنفذها في آن واحد أعداد كبيرة من المؤسسات الأخرى، فإذا امتلكت جميع المؤسسات المتنافسة نفس نوعية الموارد وبنفس الخصائص فإنها ستقوم باستغلالها بنفس الطريقة، وبالتالي تنفيذ إستراتيجية مشتركة لا تمنح أي مؤسسة ميزة تنافسية.

– الموارد غير قابلة للتقليد Imitable Resources:

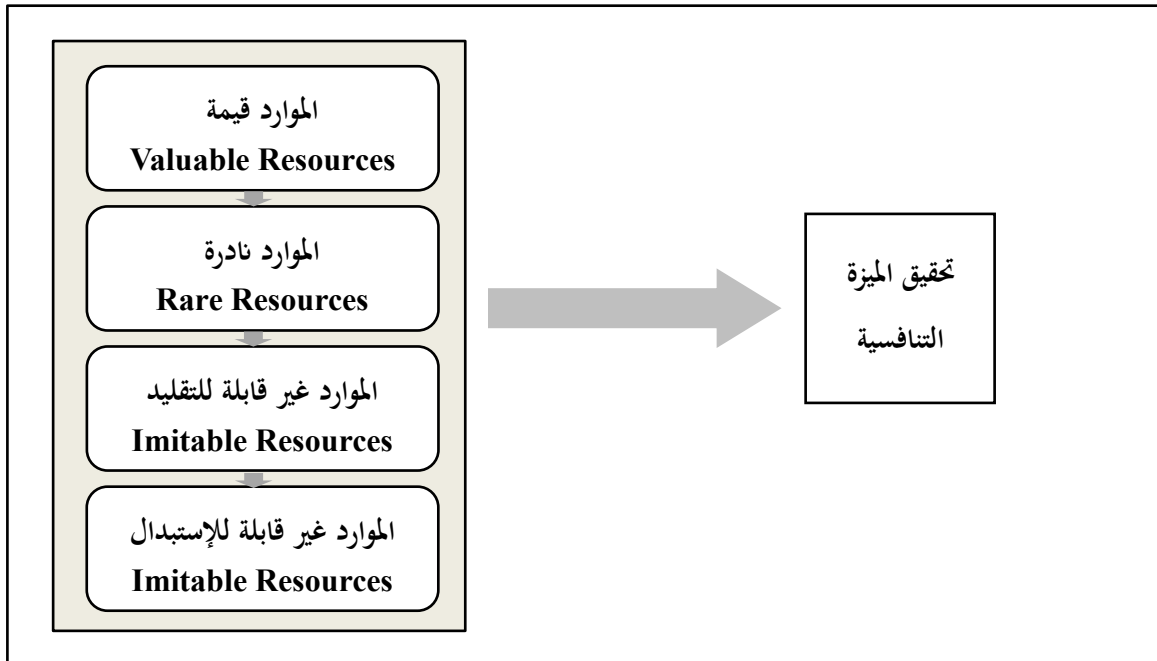
لا يمكن أن تكون الموارد القيمة والنادرة مصادر للميزة التنافسية المستدامة إلا إذا لم تتمكن المؤسسات الأخرى التي لا تمتلك هذه الموارد من الحصول عليها وتقليدها.

– الموارد غير قابلة للإستبدال Non-Substitutable Resources:

عدم القابلية للإستبدال هو الخاصية النهائية التي يجب أن تتوفر في المورد حتى يكون قادرا على الحفاظ على ميزة تنافسية، فإذا كان للمورد بدائل مكافئة إستراتيجيا فإن المزايا المكتسبة منه قد لا تكون دائمة.

يمكن توضيح نموذج VRIN بصورة أفضل في الشكل التالي:

الشكل (1-5): تمثيل لنموذج VRIN



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Barney, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17(1), PP 106–112.

بالرغم من الإشادة الكبيرة التي حظي بها نموذج VRIN من قبل المنظرين والباحثين في المجال، إلا أنه تلقى العديد من الإنتقادات (e.g., Black & Boal, 1994; Powell & Dent-Micallef, 1997)، لأن ديناميكيات التنظيم الذي

يؤدي لتحقيق الإستفادة المثلى من موارد المؤسسة قد تم إهمالها في النموذج. بالإضافة إلى ذلك اعتقد كل من Black and Boal (1994) أن الموارد إذا ما تم تقليدها فهي بالضرورة قابلة للإستبدال وبالتالي "عدم القابلية للإستبدال" ليس معياراً في حد ذاته وإنما يندرج ضمن معيار "عدم القابلية للتقليد" (Kamasak, 2013, p. 57).

ورداً على الإنتقادات السابقة، قام (J. B. Barney, 1995, p. 50) بتعديل نموذج VRIN ليعرف بنموذج VRIO بعد تغييره لمعيار "عدم القابلية للإستبدال" بمعيار "التنظيم (O-organization)" حيث حاول من خلاله إبراز دور المؤسسة في استغلال الإمكانيات التنافسية الكاملة لمواردها. يمكن إبراز المعايير الأربعة التي يتناولها نموذج VRIO في الآتي:

— مسألة القيمة The Question Of Value:

يجب أن تكون الموارد التي تمتلكها المؤسسة قادرة على تمكينها من استغلال الفرص المتاحة أو تجنب التهديدات الخارجة التي قد تتعرض لها، فإملاك الموارد لهذه القدرة يعني أنها ذات قيمة ويمكن اعتبارها نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة (J. Barney & Hesterly, 2015, p. 89).

— مسألة الندرة The Question Of Rarity:

إن امتلاك المؤسسات المتنافسة لنفس الموارد القيمة يقودها لتحقيق التكافؤ التنافسي، فالموارد القيمة والشائعة في نفس الوقت (أي ليست نادرة) من غير المرجح أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وبالتالي مسألة الندرة تتوقف على عدد المؤسسات المتنافسة القادرة على امتلاك والوصول لهذه الموارد (Barney, 2013, p. 131).

— مسألة التقليد The Question Of Imitability:

إذا كانت الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة أيضاً، فإنها من المرجح أن تكون مصدراً لمزايا تنافسية طويلة المدى، لكن في حالة ما استطاع المنافسون تقليدها وامتلاك بدائل لها، فإن هذه الموارد لن تخلق إلا مزايا مؤقتة، وبالتالي مسألة التقليد تتعلق بالوقت الذي يستغرقه المنافسون لتقليد موارد المؤسسة (J. Barney & Clifford, 2010, p. 91).

— مسألة التنظيم The Question Of Organization:

تتوقف الميزة التنافسية التي قد تمتلكها المؤسسة على قيمة مواردها وندرته ومدى قابليتها للتقليد، لذلك ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب على المؤسسة تنظيم سياساتها وإجراءاتها لدعم واستغلال مواردها وقدراتها القيمة، النادرة والمكلفة لتقليدها، وبالتالي مسألة التنظيم تتعلق بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحصيل المزايا التنافسية (J. B. Barney, 1995, p. 56).

ولتوضيح فكرة نموذج VRIO بشكل أكبر، وضع (J. B. Barney & Clark, 2007) جدولاً يوضح هذه الخصائص الأربع للموارد والتي تفقد لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

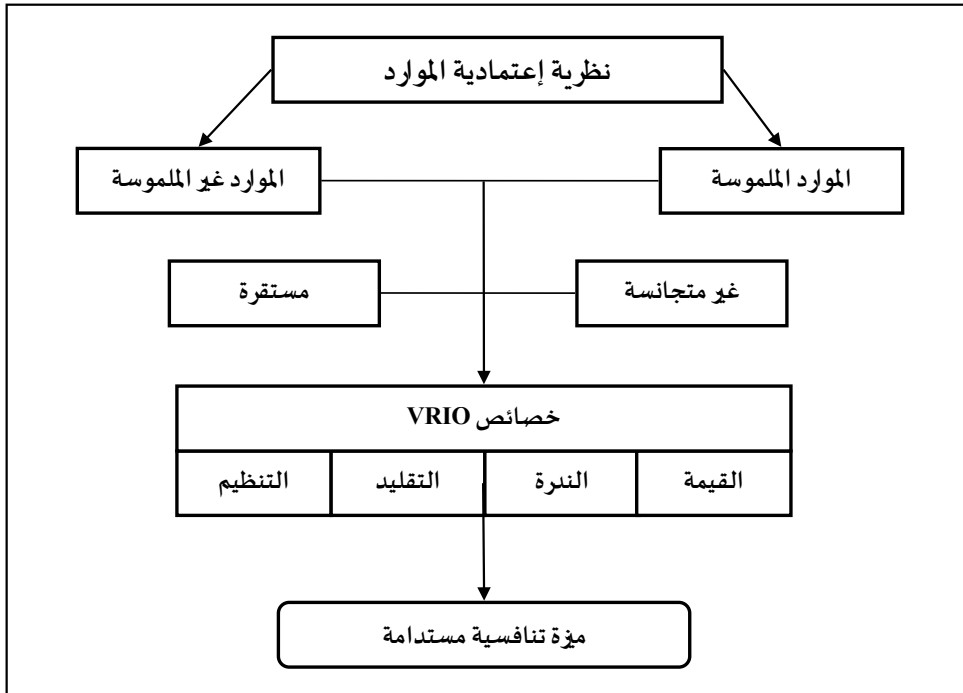
الجدول (1-6): نموذج VRIO

هل الموارد ...				
الآثار التنافسية	منظمة؟	قابلة للتقليد؟	نادرة؟	قيمة؟
لا توجد ميزة تنافسية	لا			لا
تكافؤ تنافسي	↕		لا	نعم
ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

Source: Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press, New York. P 70.

- بناء على ما سبق، يمكن تلخيص أهم الأفكار التي جاءت في نظرية اعتمادية الموارد في النقاط التالية:
- تسعى نظرية اعتمادية الموارد للبحث عن السبب الذي يجعل المؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات المتنافسة؛
 - تفترض النظرية أن موارد المؤسسة تشكل مصدرا للتمييز، لأنها مستقرة والمؤسسات غير متجانسة؛
 - حسب هذه النظرية الموارد نوعان؛ موارد ملموسة وموارد غير ملموسة؛
 - وفقا لنموذج VRIO تتميز الموارد بأربع خصائص أساسية تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة هي: القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، التنظيم.
- ويمكن تلخيص هذه النقاط في الشكل التالي:

الشكل (1-6): ملخص لنظرية اعتمادية الموارد



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

4.2.2 علاقة نظرية إعتماذية الموارد بإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

مع تزايد المنافسة على الصعيد العالمي، واستمرار ارتفاع تكلفة المنافسة في الأسواق، تجد المؤسسات نفسها تفتقر إلى الموارد اللازمة للمنافسة بكفاءة، إضافة إلى أن الحصول على الموارد المرغوبة ليس بالمهمة السهلة، خاصة وأن بعض الموارد لا يمكن تداولها بشكل كامل، في حين لا يمكن تداول البعض الآخر على الإطلاق (إستقرارية الأصول)، لذلك ترى نظرية إعتماذية الموارد (RBT) أن التوجه الإستراتيجي لأي مؤسسة تحركه مواردها، وأن الحاجة إلى سد ثغرة في الموارد من جانب المؤسسة هو ما يوفر الدافع الإستراتيجي لتشكيل شراكات، حيث قد يكون هذا التوجه أكثر ملاءمة من غيره من الأشكال التنظيمية لتطوير قاعدة الموارد (السوق، المؤسسة) (Glaister, 2004, p. 494).

فمن خلال الشراكة يمكن للمؤسسات مشاركة مواردها المختلفة، حيث تسمح الموارد المختلفة والمتكاملة باكتساب اقتصاديات الحجم والتآزر وتطوير موارد جديدة وبالتالي تحقيق أشكال جديدة من المزايا التنافسية، كما يؤدي الجمع بين الموارد إلى تطوير موارد خاصة، هذه الموارد لها قيمة كبيرة تسمح للمؤسسات بتحقيق ميزة تنافسية قوية عندما يتم دمجها بطريقة لا يمكن للمنافسين تكرارها بسهولة (Russo & Cesarani, 2017, p. 03).

3.2 نظرية الإقتصاد الصناعي Industrial Economic Theory:

عرف الإقتصاد تطورات وتحولات كبيرة في العقود الأخيرة، حيث ظهرت مناهج تحليل وأدوات متعددة وفي أشكال مختلفة ويعتبر الإقتصاد الصناعي واحد من هذه الأشكال، وفي هذا العنصر سوف نتناول هذه النظرية وحجر الزاوية فيه وعلاقتها بإستراتيجية الشراكة الأجنبية.

1.3.2 فرضيات نظرية الإقتصاد الصناعي:

تسعى نظرية الإقتصاد الصناعي إلى شرح عمل المؤسسات ضمن مجموعة متنوعة من هياكل الصناعة، حيث تحاول الكشف عن القوى الكامنة وراء هيكل الصناعة وتأثيرها على سلوك وأداء المؤسسات في السوق. أصبحت هذه الظاهرة تُعرف بدراسة حركية الصناعة وطريقة عملها وفق منهج هيكل-سلوك-أداء - Structure – Conduct – SCP Performance (Sarkaria, 2005, p. 48).

ويعتبر نموذج الـ SCP من أهم النظريات التقليدية التي يمكن الإعتماد عليها في تحديد درجة المنافسة في الصناعة، حيث أن هذه النظرية التقليدية في الإقتصاد الصناعي تفترض وجود علاقة مستقرة وسببية بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة وأداء السوق. وبما أنه من المفترض أن تكون هذه العلاقة مستقرة فإن هناك صلة مباشرة تربط بين متغيرات الهيكل والأداء (Church, 2000, p. 425).

تم وضع هذا النموذج من قبل (Edwarde Mason) خلال أربعينيات القرن الماضي، وبعده جاء تلميذه (Joe Bain) خلال سنوات الخمسينات من القرن الماضي، حيث افترض كل من Mason و Bain وأتباعهما أن هناك علاقة مباشرة ذات اتجاه واحد بين هيكل الصناعة، سلوك الصناعة، وأداء الصناعة (Waldman & Jensen, 2013, p. 03).

ويمكن توضيح النموذج الأولي لهذا النهج كما يلي:

الشكل (1-7): الشكل الأولي لنموذج هيكل-سلوك-أداء

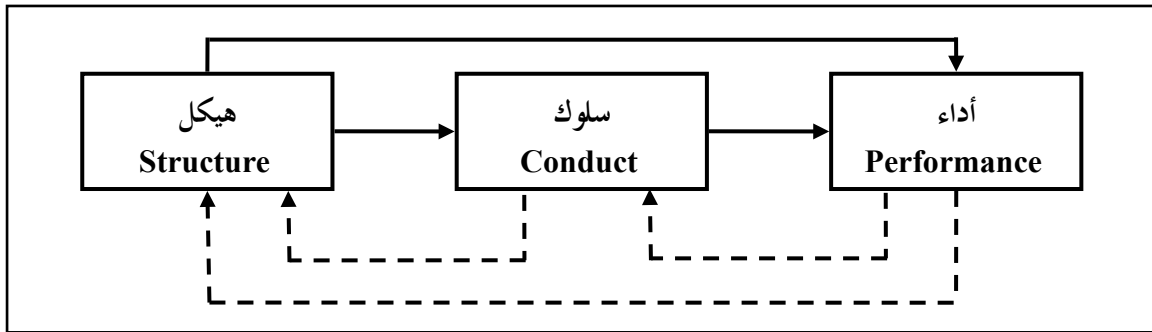


Source: Ferguson, P. R., & Ferguson, G. J. (1994). **Industrial Economics: Issues and Perspectives**. 2nd ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke. P 16.

وفقا لهذا النموذج الأولي الموضح في الشكل (1-7)، فإن هيكل الصناعة يؤثر على سلوك المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، والسلوك بدوره يؤثر على أداء تلك المؤسسات (Lipczynski et al., 2005, p. 06). لكن هذا التحليل تعرض للعديد من الانتقادات التي أكدت على أن العلاقة بين مكونات هذا النموذج هي أكثر تعقيدا من ذلك، حيث يمكن أن تكون هناك علاقة عكسية بين مكوناته فقد يؤثر السلوك على الهيكل، كما قد يؤثر الأداء على السلوك وعلى الهيكل (Norman & Chisholm, 2014, p. 02).

ويمكن إبراز هذه العلاقات من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-8): الشكل المعدل لنموذج هيكل-سلوك-أداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

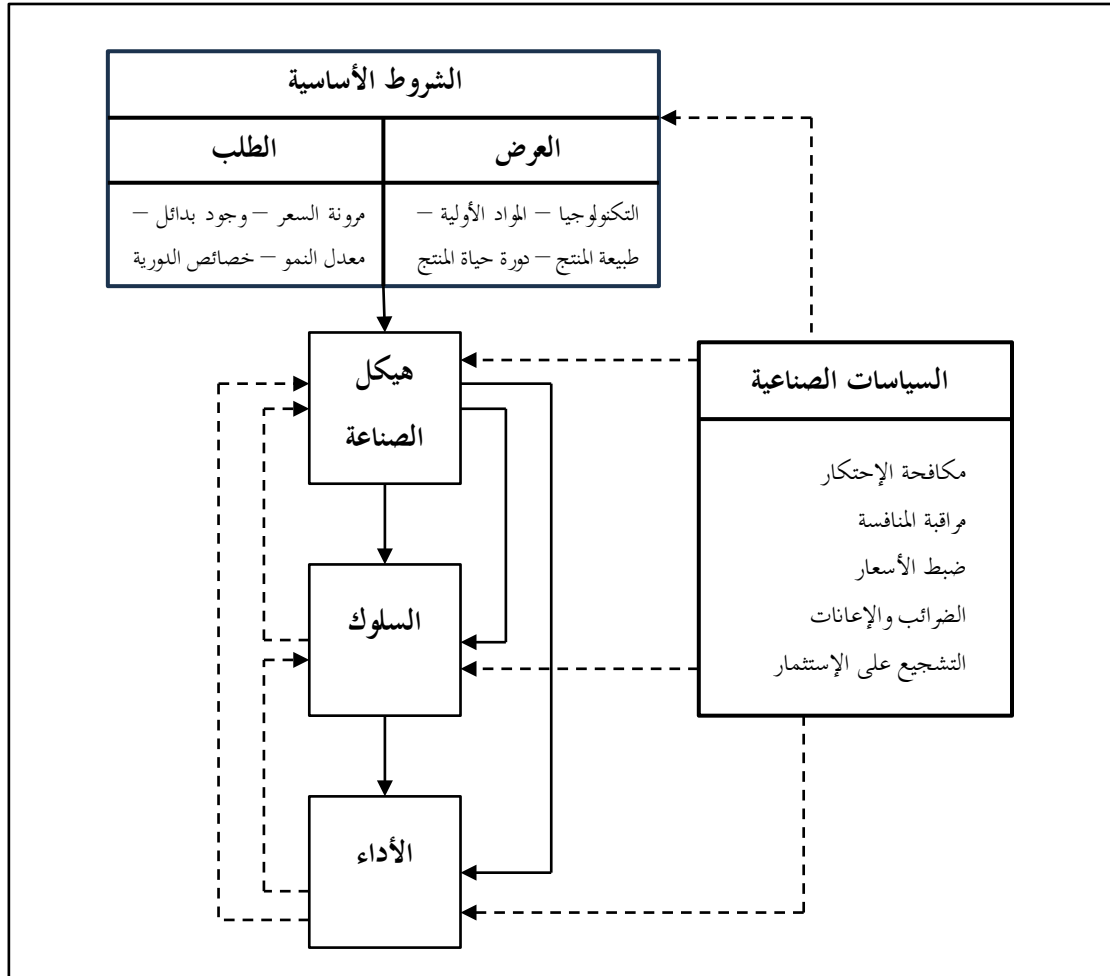
– Norman, G & Chisholm, D. C. (2014). **Dictionary of Industrial Organization**. Edward Elgar, Cheltenham, P 02.

من خلال الشكل (1-8)، نلاحظ العلاقة الخطية المباشرة بين كل من الهيكل والسلوك والأداء، حيث أن الهيكل يؤثر على السلوك، والسلوك بدوره يؤثر على الأداء، وبالتالي نستنتج أن الهيكل يؤثر على الأداء. وتمثل الخطوط المتقطعة الموجودة في الشكل احتمالية وجود تغذية عكسية أي تأثير السلوك على الهيكل، وتأثير الأداء على السلوك وعلى الهيكل.

لم يتوقف نموذج SCP عن التطور عند هذا الحد، بل شهد خلال السنوات اللاحقة العديد من التعديلات والتطورات التي أحدثت ثورة كبيرة في مجال الإقتصاد الصناعي، منها ما قوبلت بالنقد والرفض واعتبرت فاشلة ومنها ما حظيت بقبول عند البعض. وعموماً يمكن توضيح أهم التطورات التي عرفها هذا النموذج والتي أحدثت ثورة كبيرة في

مجال الإقتصاد الصناعي وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-9): الشكل الأساسي لنموذج هيكل-سلوك-أداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- J. L. Levet. (2004). **L'économie Industrielle en évolution les faits face aux théorie**, Ed. Economica, Paris, P 48.
 -Andreas Papatheodorou. (2006). **Corporate Rivalry and Market**, I.B. Tauris, USA, P 22.

من الشكل (1-9) نلاحظ العلاقة الخطية الأحادية المباشرة بين الهيكل والسلوك التي جاء بها E. Mason سنة 1937، والتي أضاف لها تلميذه J. Bain الأداء سنة 1956، ويوضح الشكل أيضا العلاقة العكسية بين السلوك والهيكل التي جاء بها F. Scheer و D. Ross سنة 1980، وأيضا العلاقات العكسية بين الأداء والسلوك وبين الأداء والهيكل. من جهة أخرى، يبين الشكل وجود عاملين إضافيين يؤثران على النموذج، حيث يتمثل العامل الأول في الظروف أو الشروط الأساسية التي تؤثر وبدرجة كبيرة ومباشرة على هيكل الصناعة من خلال عوامل العرض والطلب مما يساهم في تحديد نوع المنافسة وحجمها، أما العامل الثاني فيتمثل في السياسات الحكومية والتي لها تأثير مباشر على كل من الهيكل والسلوك والأداء وبشكل كبير خاصة على ظروف الصناعة وقدرتها على وضع عوائق الدخول.

2.3.2 مكونات نموذج SCP:

يتكون نموذج SCP من ثلاث مكونات أساسية هي هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة وأدائها في الصناعة، وفيما

يلي شرح لكل منها:

– الهيكل Structure:

حسب (Porter) يتم تعريف هيكل الصناعة على أنه "الخصائص القاعدية والأساسية التي تشكل الإستراتيجيات التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات تمثل بدائل قريبة لبعضها البعض" (Fernhaber et al., 2007, p. 02)، حيث ينبثق هيكل الصناعة من مجموعة من الخصائص الإقتصادية والتقنية التي تحدد كل قوة تنافسية (Porter, 2008, p. 79).

ويعبر عنه (Bain) بأنه يعني تلك الخصائص المستخدمة لتنظيم الصناعة والتي تترك تأثيراً إستراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة. ويقترح (Bain) أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لإستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد (Barthwal, 2004, p. 68):

- ✓ درجة تركيز البائعين؛
- ✓ درجة تركيز المشترين؛
- ✓ درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع؛
- ✓ شروط الدخول إلى السوق.

– السلوك Conduct:

يشير السلوك إلى الطرق التي تتفاعل بها المؤسسات في الصناعة مع بعضها البعض والممارسات التي يعتمدونها لتحقيق أهدافهم التنافسية. فسلوك المؤسسات داخل الصناعة هو انعكاس للنشاط التنافسي والمتمثل في إستراتيجيات التسعير، وسياسات تصميم المنتجات والخدمات، وكيف تعلن وتروج لمنتجاتها (Mehta, 2006, p. 287). وبالتالي فالسلوك بشكل عام يهتم بالقرارات التي تتخذها هذه المؤسسات وطريقة اتخاذها، كما يركز على كيفية قيامها بتحديد الأسعار سواء بشكل مستقل أو من خلال التحالف مع الآخرين داخل الصناعة، ويهتم أيضاً بنشاطات الإعلان والبحث والتطوير ومقدار الإنفاق المخصص لهذه الأنشطة (Ferguson & Ferguson, 1994, p. 15).

– الأداء Performance:

إن أداء الصناعة هو إلى حد كبير نتيجة لهيكل الصناعة وسلوكها، يشير أداء الصناعة إلى الجوانب التي تعبر عن حالة الصناعة مثل السعر، التكلفة، الربح، جودة المنتج، التنوع والتقدم التقني في ظل هيكل معين (Li, 2016, p. 174).

3.3.2 علاقة نظرية الإقتصاد الصناعي بإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

اقترح (Porter) أن يتم تقييم أداء الصناعة وتحديد إمكانات الربح للمؤسسات من خلال هيكل الصناعة، حيث يتكون هذا الهيكل من خمس قوى أساسية (تهديد الوافدين الجدد، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للمشترين، خطر الإستبدال، درجة التنافس بين الشركات المتنافسة)، لذلك يجب على المؤسسة التمتع بانتهاج سلوك (إستراتيجية) يمكنها من الإستفادة من هذه القوى لتحقيق أحسن أداء، وتعتبر إستراتيجية الشراكة من بين الإستراتيجيات

التي تمكن الشركاء من تحقيق مركز أقوى معاً مما قد يحققونه لوحدهم، حيث يمكن اكتساب قوة السوق من خلال الشراكة، والحد من المخاطر، والوصول إلى التقنيات والأسواق، وما إلى ذلك (Rond, 2009, p. 11).

وبالتالي من خلال مقترح (Porter) وبالاعتماد على معطيات الشكل (1-9) يمكن القول بأن طبيعة العرض والطلب التي تميز الصناعة ومختلف السياسات الصناعية التي تطبقها الحكومات تؤثر على هيكل الصناعة والذي يحدد السلوك المشترك للمؤسسات في الصناعة (اللجوء إلى إستراتيجية الشراكة الأجنبية)، والذي بدوره يؤثر على الأداء الجماعي لهذه المؤسسات (Bösecke, 2009, p. 16).

ولكل صناعة مميزات خاصة بما تحتم على المؤسسات التعامل معها وفقاً لقواعد وسلوكيات محددة، حيث يختلف شكل هيكل الصناعة حسب نوع المنافسة السائدة ووفقاً لخصائصها (عدد البائعين، عوائق الدخول، مدى تجانس المنتجات)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1-7): أشكال هيكل الصناعة

هيكل الصناعة	الخصائص		
	عدد البائعين	الدخول للصناعة	طبيعة المنتج
المنافسة الكاملة	كبير جدا	سهل	متجانسة
المنافسة الإحتكارية	كبير	سهل	متميزة
الإحتكار التام	بائع واحد	مستحيل (وجود عوائق دخول)	منتج واحد ليس له بديل
إحتكار القلة	قليل جدا	صعب ولكن ليس مستحيل	متجانسة أو متميزة

Source: Mukherjee, S. (2002). Modern Economic Theory. 4th ed. New Age International Publishers, New Delhi. P 338.

حيث تحدد خصائص هيكل الصناعة الموضحة في الجدول أعلاه سلوك المؤسسات والدوافع من وراء انتهاز إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ففي صناعات الإحتكار التام أو صناعات إحتكار القلة تجد المؤسسات الرغبة في الدخول للصناعة نفسها في موقف صعب بسبب عوائق الدخول المفروضة من قبل المؤسسات القليلة الناشطة، إضافة إلى خصوصية المنتج الذي قد لا يكون له أي بديل، وبالتالي تجد هذه المؤسسات نفسها أمام حتمية الدخول في شراكة مع أحد المؤسسات القائمة في الصناعة، من جهة أخرى قد تتشارك المؤسسات القليلة القائمة في الصناعة من أجل الحفاظ على الوضع الراهن للصناعة، أو قد تقرر الشراكة من أجل إنشاء إقتصاديات الحجم، خفض التكاليف، وتطوير القدرة على المساومة ضد الموردين (Gottinger, 2013, p. 141).

أما في حالة صناعات المنافسة الكاملة أو الإحتكارية، تقوم المؤسسات بتشكيل شراكات إستراتيجية من أجل إعادة تشكيل هيكل الصناعة، وهذا من خلال خلق حواجز أمام الدخول من أجل إعادة تقليل التهديد المحتمل للمنافسة المستقبلية، علاوة على ذلك، فإن الانخراط في إستراتيجية الشراكة الأجنبية يساعد المؤسسات على تطوير معايير تكنولوجية جديدة وثورة تكنولوجية تؤدي إلى تغييرات في تفضيلات المستهلكين وهذا بدوره يغير قواعد المنافسة (Nasir, 2015, p. 77).

أخيراً، ينعكس هذا السلوك التشاركي الذي تقوم به المؤسسات في الصناعة على وضعهم التنافسي ويقودهم إلى تعظيم الأرباح، وبالتالي تحسين الأداء العام لهذه المؤسسات.

3. أساسيات عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية

مصطلح "إستراتيجية الشراكة الأجنبية" وقع ضحية لإنحراف الدلالة ما أدى إلى ضياع المصطلح ومعناه، لذلك من الضروري من خلال هذا المبحث تدقيق المفاهيم المكونة لهذا المصطلح والتعرف على معناه، مع الإشارة إلى الفروق بينه وبين المصطلحات المشابهة له، ومن ثم التعرض للأسباب التي تجعل من اللجوء لهذه الإستراتيجية أمراً حتمياً، وكذا المقومات التي يجب أن تتوفر فيها.

1.3 مفهوم إستراتيجية الشراكة الأجنبية

2.3 الفرق بين إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمصطلحات المشابهة

3.3 أسباب ودوافع اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية

4.3 مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية

1.3 مفهوم إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من القواعد المعروفة المقررة عند أهل العلم؛ "الحكم على الشيء فرع عن تصوُّره"، فقبل الحكم على شيء ما لا بدّ من معرفته معرفة تامة، وهو ما سيتم العمل على تحقيقه من خلال هذا المطلب، حيث سيتم توضيح مصطلح "الشراكة" والتعرف على مفهومها، ومن ثم مصطلح "إستراتيجية الشراكة" واستنتاج مفهومها من خلال مجموعة من التعاريف المنتقاة، وفي الأخير سيتم التطرق إلى "إستراتيجية الشراكة الأجنبية" وتقديم فكرة شاملة عما تعنيه.

1.1.3 تعريف الشراكة Partnership Definition:

مصطلح الشراكة "Partnership" أو "Partnering" يغطي مفاهيم وممارسات مختلفة، حيث يستخدم لوصف مجموعة متنوعة ومتعددة من العلاقات في عدد لا يحصى من الظروف والمجالات، وهذا ما يعني وجود وجهات نظر مختلفة لهذا المصطلح، فنتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع وتزايد حدة المنافسة وكذا اتساع الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض، كل ذلك جعل هذا المصطلح يتأثر بما يتأثر به عالم الأعمال، وصعب من مهمة إيجاد تعريف شامل يصلح لكل المجالات وفي كل الظروف والأوقات.

فبحسب قاموس Cambridge English Dictionary الشراكة هي "اتفاقية بين المؤسسات والأفراد وما إلى

ذلك للعمل معاً" (Cambridge English Dictionary, 2021).

أما معجم اللغة العربية المعاصرة فيعرف الشراكة بأنها "علاقة تقوم على التعاون وتبادل المصالح في شتى المجالات بين كيانات (شراكة إقتصادية)" (مختار، 2008، ص 1195).

ومن أجل تقديم تعريف مميز وشامل للشراكة، من الضروري عرض وتحليل عدد من التعاريف التي تناولت هذا

المصطلح وذلك كما يلي:

– تعريف (Harold Kerzner, 1979): "الشراكة هي مجموعة مكونة من فردين (مؤسستين) أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك" (Kerzner, 2003, p. 327).

حسب تعريف Kerzner فالشراكة تعبر عن وجود علاقة تعاون تجمع بين الأطراف المعنية من أجل تحقيق هدف مشترك، لكنه لم يضع قيوداً أو معايير تميز الشراكة عن غيرها من علاقات التعاون الأخرى الممكنة، فعلاقة التعاون قد تكون في شكل تحالف أو في شكل صفقة أو قد تكون اندماجاً، وبالتالي Kerzner يرى أن كل أشكال التعاون عبارة عن شراكة.

– تعريف (World Bank, 1998): "الشراكة هي علاقة تعاونية بين كيانات معينة، للعمل على تحقيق أهداف مشتركة من خلال الإتفاق المتبادل على تقسيم العمل" (Kamel et al., 1998, p. 05).

لا يختلف هذا التعريف عن تعريف Kerzner، فهو يرى أن الشراكة عبارة عن علاقة تعاون بين طرفين، إلا أنه جاء بالعنصر الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه الشراكة، حيث يوضح هذا التعريف أن مفتاح بناء شراكة ذات معنى؛ هو تحديد الأهداف المشتركة المنشود تحقيقها، ومن ثم الإتفاق على طريقة عمل معينة تستند إلى التقسيم المناسب للعمل، من أجل الإستفادة من المهارات وكذا بناء سبل التأزر والتكامل، وإنشاء آليات لتقييم النجاح وإجراء التعديلات.

– تعريف (Flo Frank & Anne Smith, 2000): "الشراكة عبارة عن نشوء علاقة رسمية بين الشركاء، بحيث يكون لكل شريك هويته الخاصة خارج إطار الشراكة، ويكونون مسؤولين بشكل مستقل أمام الآخرين وكذا أمام الشراكة نفسها. كما يتوقع كل طرف الإستفادة من الإجراءات أو المعاملات التي تحدث ويوافق على مشاركة المخاطر" (Frank & Smith, 2000, p. 05).

يتضح من خلال هذا التعريف أن الشراكة هي علاقة تربط بين مجموعة من الأطراف يطلق عليهم مصطلح الشركاء، بحيث تخضع هذه العلاقة إلى قواعد رسمية منظمة دون أن يفقد الشركاء هويتهم واستقلاليتهم خارج نطاق العلاقة، فباعتبارهم أحد أطراف الشراكة فهم ملزمين بمضمون الشراكة في حين أنهم مسؤولين بشكل مستقل خارج نطاقها، كما ويستفيد كل شريك من العوائد والفوائد المترتبة عن الشراكة بمقابل المشاركة في تحمل المخاطر.

– تعريف (Ruth Stern & Judith Green, 2005): "الشراكة عبارة عن برنامج يتميز بمستوى عالٍ من الإلتزام، الثقة المتبادلة، الملكية المتساوية، ويسعى إلى تحقيق هدف مشترك" (Stern & Green, 2005, p. 270).

الشراكة حسب هذا التعريف عبارة عن برنامج، أي هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تسعى لتحقيق هدف مشترك معين. كما ويحدد التعريف مجموعة من المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الشراكة تتمثل في: إلتزام كل طرف بما يجب القيام به، الثقة المتبادلة بين الأطراف، والتساوي في الملكية.

– تعريف (Weixi Han, 2014): "الشراكة عبارة عن علاقة تعاونية وثيقة، تتشكل من قِبَل مؤسستين مستقلتين لهما أهداف إستراتيجية متوافقة، وموارد وقدرات متكاملة مع بعضها البعض" (Han, 2014, p. 499).

وبالتالي، الشراكة وفقاً لـ Han هي علاقة تعاون بين مؤسستين مستقلتين من أجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من موارد وقدرات بعضهما البعض، بغرض تحقيق أهدافهما الإستراتيجية.

— تعريف (Drago Dubrovski, 2020): "الشراكة هي علاقة عمل مصممة خصيصاً بين مشاركين اثنين أو أكثر، وذلك بناءً على الثقة المتبادلة، الإنفتاح، العوائد والمخاطر المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لكل طرف وتحسين أداء العمل مقارنة بما يمكن تحقيقه على حدة" (Dubrovski, 2020, p. 85).

يعتبر هذا التعريف أن الشراكة عبارة عن علاقة تنشأ وتنمو نتيجة للعمل المشترك بين طرفين أو أكثر، مما يسمح لهم بتقديم أداء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعاون يمكن تلخيص ما ورد في هذه التعاريف في الجدول التالي:

الجدول (1-8): ملخص لتعاريف الشراكة

التعريف	ماهية الشراكة	دور الشراكة	مبادئ الشراكة	هدف الشراكة
(Kerzner, 1979)	مجموعة مكونة من مؤسستين أو أكثر	التشارك في العمل		تحقيق هدف مشترك
(World Bank, 1998)	علاقة تعاونية بين كيانات معينة	الإتفاق المتبادل على تقسيم العمل		تحقيق أهداف مشتركة
(Frank & Smith, 2000)	علاقة رسمية بين الشركاء		الإحتفاظ بالهوية الخاصة- الإستقلالية خارج الشراكة - عوائد ومخاطر مشتركة	
(Stern & Green, 2005)	برنامج		الإلتزام- الثقة المتبادلة- الملكية المتساوية	تحقيق هدف مشترك
(Han, 2014)	علاقة تعاونية وثيقة بين مؤسستين مستقلتين	تحقيق التكامل بين الموارد والقدرات		تحقيق أهداف إستراتيجية متوافقة
(Dubrovski, 2020)	علاقة عمل	-	الثقة المتبادلة- الإنفتاح- عوائد ومخاطر مشتركة	زيادة القدرة التنافسية- تحسين أداء العمل
التعريف الإجرائي	علاقة تعاونية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر	تقسيم العمل وتحقيق التكامل بين الموارد والقدرات	عوائد ومخاطر مشتركة- الإلتزام- الثقة المتبادلة	تحقيق أهداف مشتركة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

من خلال تجميع المعاني وتلخيصها ينتج لنا التعريف الإجرائي التالي:
الشراكة هي اتفاق تعاوني يتم بين مؤسستين أو أكثر سعياً لتحقيق هدف مشترك أو إدارة نشاط إقتصادي

مشترك، عن طريق مشاركة الموارد والمعرفة والمهارات والمسؤوليات بين الشركاء.

2.1.3 تعريف إستراتيجية الشراكة Strategic Partnership Definition:

إن الظروف التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحالي والتغيرات والتطورات المستمرة التي تواجهها تفرض عليها الحفاظ على علاقاتها بشركائها وتنسيق الجهود معهم على المدى البعيد، وهو ما يعني التحول من الشراكة العادية إلى شراكة إستراتيجية، وفي الحقيقة محاولة توضيح مفهوم الشراكة كإستراتيجية للمؤسسة يعتبر من الأمور الصعبة وهذا راجع لكون المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات بين المؤسسات ويتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى، لكن بالرغم من ذلك سيتم استعراض بعض من التعاريف التي تناولت المصطلح، كالتالي:

– تعريف (Jean-Pierre Segers, 1993): "تعرف إستراتيجية الشراكة بأنها تلك الإتفاقيات التي تركز على تحقيق تأثير طويل المدى على موقع منتجات المؤسسة في السوق" (Segers, 1993, p. 273).

يعتبر هذا التعريف نقطة انطلاق مفيدة لأنه يشير إلى المنظور طويل الأجل لهذا النوع من الشراكة والذي يتجاوز حدود اتفاقات الشراكة العادية قصيرة الأجل، حيث لا تشير كلمة "طويل الأمد" إلى أي فترة زمنية محددة، بل تشير إلى نية الشركاء بأن هذا الاتفاق لن يكون عابراً.

– تعريف (John T. Mentzer et al, 2000): "إستراتيجية الشراكة هي عبارة عن علاقة مستمرة وطويلة المدى بين المؤسسات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي تؤدي إلى تقديم القيمة للعملاء والربحية للشركاء" (Mentzer et al., 2000, p. 550).

على غرار التعريف السابق، يتناول هذا التعريف الشراكة على أنها علاقة غير عابرة بين المؤسسات بل تستمر لفترة طويلة من الزمن ويعتبرها وسيلة هامة جدا لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

– تعريف (Barysch Katinka et al, 2005): "إستراتيجية الشراكة هي علاقة واسعة النطاق تركز على المدى الطويل، وتغذيها شعور الصداقة والأهداف المشتركة" (Barysch et al., 2005, p. 05).

يتناول هذا التعريف إستراتيجية الشراكة من منظور الصداقة بين المؤسسات وليس من منظور التنافس، حيث يعتبر Barysch أن إستراتيجية الشراكة تربط المؤسسات غير المتنافسة والتي تجمع بينها أهداف إستراتيجية يمكن تحقيقها عن طريق العمل معاً.

– تعريف (Natalie M. Hess, 2012): "إستراتيجية الشراكة هي عبارة عن إستراتيجية للتعاون أثناء التنافس" (Hess, 2012, p. 03).

حيث ترى Hess أنه عندما تتداخل المصالح، فإنه بإمكان المؤسسات المتنافسة تشكيل شراكة تقوم على أساس تبادل المصالح، فهم يرون في التعاون ميزة نسبية تسمح لهم بتحسين موقعهم في السوق وتحقيق مصالحهم على الرغم من كونهم متنافسين. وهو ما يجعل هذا التعريف مخالفاً للتعريف السابق والذي ذهب إلى أن إستراتيجية الشراكة تكون بين مؤسسات تربط بينهم علاقة صداقة أي أنها غير متنافسة.

- تعريف (Fateh Sacia & Sajjad M. Jasimuddinb, 2018) : "إستراتيجية الشراكة هي خيار وبديل إستراتيجي قوي، يساعد المؤسسة على تحقيق قيمة ونمو متسارعين" (Saci & Jasimuddin, 2018, p. 65).
يركز هذا التعريف على الفوائد أو ما يمكن أن تجنيه المؤسسات من خلال تبني الشراكة خيار إستراتيجي، حيث تسمح إستراتيجية الشراكة وفقاً للتعريف بتوصيل القيمة للعميل وزيادة ربحية المؤسسة مما يسمح لها بالنمو والتطور في الأسواق التي تخدمها.
ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب "إستراتيجية الشراكة" وبناء تعريف إجرائي، يجب تلخيص ما ورد في التعاريف السابقة في الجدول التالي:

الجدول (1-9): ملخص لتعاريف إستراتيجية الشراكة

التعريف	ماهية إستراتيجية الشراكة	الأطراف المعنية	المدى الزمني	دور إستراتيجية الشراكة	هدف إستراتيجية الشراكة
(Segers, 1993)	إتفاقية		طويلة المدى	تحقيق تأثير على موقع منتجات المؤسسة في السوق	
Mentzer et al,) (2000)	علاقة مستمرة		طويلة المدى	تقديم القيمة للعملاء والربحية للشركاء	تحقيق أهداف إستراتيجية
Katinka et al,) (2005)	علاقة واسعة النطاق تغذيها شعور الصداقة	أطراف يربط بينهم شعور الصداقة	طويل المدى		تحقيق أهداف مشتركة
(Hess, 2012)	إستراتيجية تعاون	أطراف متنافسة			
Sacia &) Jasimuddinb, (2018)	بديل إستراتيجي			تحقيق قيمة ونمو متسارعين	
التعريف الإجرائي	علاقة تعاونية وواسعة النطاق	مؤسسات متنافسة وغير متنافسة	طويلة المدى	التأثير على المركز التنافسي للمؤسسة	تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

انطلاقاً من نتائج الجدول (1-9)، فإن التعريف الإجرائي الذي يمكن تقديمه لإستراتيجية الشراكة يكون كالآتي:
إستراتيجية الشراكة هي علاقة تعاونية واسعة النطاق تربط بين المؤسسات (متنافسة أو غير متنافسة) على المدى الطويل، والتي تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة، حيث تساعد هذه الإستراتيجية في التأثير على المركز التنافسي للمؤسسات وتحقيق النمو السريع في السوق.

3.1.3 تعريف إستراتيجية الشراكة الأجنبية International Strategic Partnership:

ظهرت إستراتيجية الشراكة الأجنبية كنتيجة طبيعية للمعاملات الدولية، والتكنولوجيا سريعة التطور إلى جانب ظاهرة العولمة العالمية، حيث أدى انفتاح الحدود الدولية إلى توجيه الطريق أمام المؤسسات لإستكشاف فرص وأسواق وحلول جديدة على المستوى الدولي.

وللعلم لا يختلف مفهوم إستراتيجية الشراكة الأجنبية عن مفهوم إستراتيجية الشراكة عدا عن اختلاف جنسية الأطراف المعنية بالشراكة، فهذا النوع من العلاقات المؤسسية يؤكد على التعاون الذي يجمع بين مؤسسة محلية في دولة ما وأخرى أجنبية من دولة أخرى، ويمكن الإستدلال عن ذلك بمجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المصطلح ومن ثم وضع تعريف شامل يتم اعتماده خلال هذه الدراسة:

- تعريف (بن ضياف جميلة، 2010): "إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي شراكة بين مؤسسات محلية وأجنبية تستهدفان تحقيق التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة استنادا إلى الثقة المتبادلة بينهم خلال فترة زمنية محددة" (بن ضياف، 2010، ص 15).

- تعريف (بريطل هاجر، 2016): "إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي إستثمار مشترك بين دولتين أجنبيتين أو أكثر إحداهن مضيفة له بغية تحقيق أهداف مشتركة، يتجسد في إقامة مشروع جديد أو مشروع قائم من قبل بحيث يخضع لإدارة جديدة، يقوم كل طرف بالمساهمة في العناصر الضرورية لقيام هذا المشروع، (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم)، وكذا تقاسم الأرباح والمخاطر وفقا لما جاء في إتفاقية الشراكة" (بريطل، 2016، ص 35).

- تعريف (محمد خميسي بن رجم وإيمان عتارسية، 2017): "إستراتيجية الشراكة الأجنبية عبارة عن نموذج من علاقات التقارب بين المؤسسات الإقتصادية (من دول مختلفة) لأجل تحقيق بعض الفوائد كتبادل الخبرات والحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الإنتاجية والصناعية وكذلك النفاذ إلى أسواق جديدة، بالإضافة إلى تخفيض المخاطر المالية وتأكيد الميزة التنافسية" (بن رجم وعتارسية، 2017، ص 37).

وانطلاقا من التعاريف السابقة وعلى التحليل السابق لإستراتيجية الشراكة ولمفهوم الشراكة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي لإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي بديل إستراتيجي تبناه المؤسسات الراغبة في النمو والتوسع داخل الأسواق الأجنبية، وذلك من خلال إقامة علاقات تعاونية على المدى الطويل مع مؤسسة أو أكثر من بلدان مختلفة، سواء كانت متنافسة أو غير متنافسة، بحيث تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة وتبادل المنافع.

2.3 الفرق بين إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمصطلحات المشابهة:

ليس كل تعاون بين مؤسستين أو أكثر بالضرورة شراكة، حيث توجد أشكال عديدة للتعاون ترتبط بشكل كبير بمصطلح الشراكة، لذلك من خلال هذا العنصر سيتم التفريق بين هذه المصطلحات.

1.2.3 إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية التحالف:

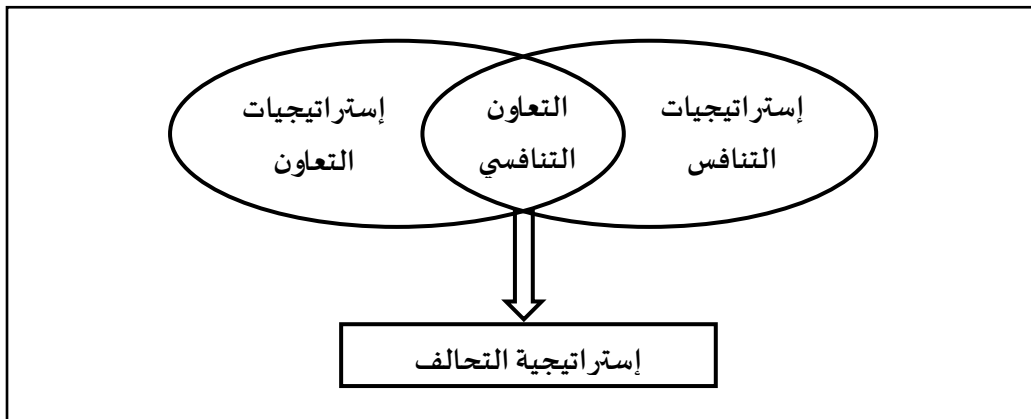
إن إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية التحالف * Strategic Alliance تعتبران من ضمن إستراتيجيات التعاون الأكثر شيوعاً، الأمر الذي أدّى إلى وجود خلطٍ بين هذين المصطلحين، فمن خلال مراجعة مختلف الأدبيات والبحوث التي تناولت المصطلحين يمكن القول بأن آراء الباحثين في هذا المجال انقسمت إلى تيارين اثنين، بين من يعتبر أن اختلاف المصطلحين في اللفظ يستلزم بالضرورة اختلافهما في المعنى، وبين من يعتبر المصطلحين وجهين لعملةٍ واحدةٍ. وفيما يلي عرض لوجهات نظر هذين التيارين:

- التيار الأول: إستراتيجية الشراكة الأجنبية تختلف عن إستراتيجية التحالف

يرى أصحاب هذا التيار أن إستراتيجية التحالف "هي اتفاق بين المؤسسات للقيام بنشاطات تجارية مع بعضها البعض بطرق تتجاوز العلاقة العادية التي تربط بين المؤسسات، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الإندماج أو الشراكة" (Elmuti & Kathawala, 2001, p. 205). فمن خلال هذا التعريف يتبين أن الشراكة تختلف عن التحالف وهي أوسع منه، وهو الأمر الذي يؤكد اختلاف إستراتيجية الشراكة الأجنبية عن إستراتيجية التحالف، ويمكن لمس هذا الاختلاف في التعريف الذي قدمه (Das, 2013, p. 01)، والذي يعتبر أن إستراتيجية التحالف عبارة عن "اتفاقات تعاونية بين مؤسستين أو أكثر تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة مع بقاء هذه المؤسسات المشكلة لمثل هذه التحالفات كمنافسين"، فبحسب هذا التعريف فإن إستراتيجية التحالف تُعبر عن وجود علاقة تعاون بين مؤسسات متنافسة، في حين أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي عبارة عن علاقة تعاونية تجمع بين مؤسسات قد تكون متنافسة أو غير متنافسة*، وبالتالي فإستراتيجية الشراكة الأجنبية أعلى مستوى من إستراتيجية التحالف وأوسع نطاقاً.

ويمكن ترجمة إستراتيجية التحالف وفقاً لهذا التيار من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-10): علاقة التحالف الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

* المقصود بإستراتيجية التحالف في هذه الدراسة، ذلك التحالف الذي يربط بين المؤسسات من بلدان مختلفة.

* يمكن الرجوع إلى التعريف الإجرائي في العنصر (3.1.3).

– التيار الثاني: إستراتيجية الشراكة الأجنبية مرادفة لإستراتيجية التحالف

يرى أصحاب هذا التيار أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية التحالف مصطلحين يستعملان بالتبادل للدلالة على نفس المعنى. فحسب أنصار هذا التيار، إستراتيجية التحالف "عبارة عن شراكة تجمع بين مؤسستين أو أكثر تعملان معاً لتحقيق أهداف إستراتيجية تعود بالنفع على الطرفين" (Elmuti & Kathawala, 2001, p. 205)، وفي تعريف آخر "إستراتيجية التحالف عبارة عن شراكة تساعد المؤسسات على توحيد قواها من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة والقدرة التنافسية طويلة الأجل في الأسواق" (Wei, 2007, p. 14). وبالتالي، هم يعتبرون التحالف عبارة عن شراكة ويؤدي نفس وظيفتها.

ويظهر هذا التبادل في الاصطلاح جلياً من خلال التعريف الذي قدمه كل من (Roberts & Wallace, 2015, p. 06)، حيث يعتبران أن "التحالف والشراكة وسيلة تعتمد المؤسسات التي تعتبر أن العمل المشترك يكون أكثر فاعلية مقارنة مع العمل بشكل فردي، وذلك في سبيل تحقيق أهداف معينة".

– الجمع بين التيارين:

نظراً لصعوبة الفصل أو المساواة بين إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية التحالف كونه لا توجد حجة تجعل ترجيح أحد التيارين على الآخر أمراً ممكناً، فإنه من الضروري تقديم محاولة للاستخلاص صيغة لا تقصي أيّاً منهما وتعمل على الجمع بينهما. فمن خلال التيار الثاني، يمكن استنتاج أن كل تحالف إستراتيجي هو عبارة عن إستراتيجية للشراكة الأجنبية، بينما من خلال التيار الأول يمكن القول إن إستراتيجية الشراكة الأجنبية أعلى مستوى وأوسع نطاقاً من إستراتيجية التحالف، وبالتالي نستخلص أن إستراتيجية التحالف هي شكل من أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

2.2.3 إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية الاندماج:

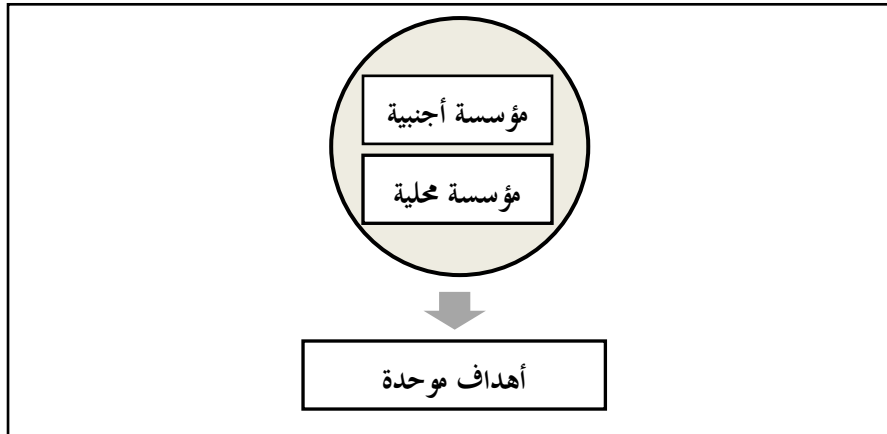
إستراتيجية الاندماج Merger Strategy هي "إحدى إستراتيجيات النمو التي يمكن للمؤسسات اعتمادها، والتي يتم من خلالها دمج مؤسستين مستقلتين أو أكثر (من دول مختلفة)* في مؤسسة واحدة من أجل تعزيز القوة المالية والتشغيلية لكلا المؤسستين، بحيث تتحد هذه الأخيرة وتبقى واحدة منها فحسب، أي أن المؤسسة المندمجة (المستحوذ عليها) تختفي وتترك أصولها والتزاماتها للمؤسسة المستحوذة" (Lessambo, 2020, p. 05).

والملاحظ من خلال هذا التعريف، أن إستراتيجية الاندماج تقضي على خاصية الإستقلالية التي تُميّز المؤسسات، حيث "تختفي" المؤسسات المتعاقدة لتظهر محلها وحدة جديدة، لديها مجموعة متناسقة وموحدة من الأهداف، عكس إستراتيجية الشراكة الأجنبية التي تحافظ على إستقلالية الشركاء ولا تؤدي لزوال أي منهم، وتوجههم نحو السعي لتحقيق أهداف مشتركة.

* سيتم التركيز على عمليات الاندماج التي تحصل بين المؤسسات المحلية والأجنبية.

ويمكن توضيح علاقة الإندماج في الشكل التالي:

الشكل (11-1): علاقة الإندماج



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

3.2.3 إستراتيجية الشراكة الأجنبية وإستراتيجية الإستعانة الخارجية:

تنتج المؤسسات مجموعة متنوعة من المنتجات التي يمكن ألا تتوفر لديها كل الموارد أو المواهب لاستكمالها، لذلك تلجأ في كثير من الأحيان للإستعانة بمصادر خارجية، ومن هنا جاءت فكرة إستراتيجية الإستعانة الخارجية Outsourcing Strategy (Bera, 2017, p. 37)، وهو مصطلح له العديد من الترجمات والمرادفات، أهمها: التعهيد، إخراج النشاطات.

والمقصود بالإستعانة الخارجية هو "تسليم إدارة الأنشطة والأصول و/أو الأشخاص إلى طرف خارجي لتحقيق النتائج المطلوبة" (Lioliou & Willcocks, 2019, p. 02). وفي تعريف آخر، الإستعانة الخارجية عبارة عن "تعاقبات مع مزودي الخدمات خارج المؤسسة، من أجل إدارة وإنجاز جزء معين من العمل لفترة زمنية محددة وبتكلفة معلومة ومستوى خدمة محدد" (Oshri et al., 2009, p. 04).

من التعريفين السابقين يمكن استنتاج أربعة فروق رئيسية تميّز إستراتيجية الإستعانة الخارجية عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (10-1): الفرق بين إستراتيجية الإستعانة الخارجية وإستراتيجية الشراكة الأجنبية

مجالات الاختلاف	إستراتيجية الإستعانة الخارجية	إستراتيجية الشراكة الأجنبية
الإلتزام	اتفاقيات لفترة زمنية محددة.	اتفاقيات لعدة السنوات، أي أنها طويلة الأجل.
طبيعة العلاقة	علاقة معاملات، أي أن المؤسسة عبارة عن زبون لدى مزودي الخدمات.	علاقة تعاون، أي أن الشركاء يتحدون معاً لتحقيق هدف مشترك.
توافق المصالح	في كثير من الأحيان لا تتوافق المصالح بشكل كبير.	توافق المصالح شرط أساسي لنجاح الشراكة.
النتائج	سد فجوة المهارات وتعزيز الكفاءة والفعالية في أداء الأنشطة.	تقديم القيمة بطريقة أكثر شمولية ومشاركة للعميل النهائي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

3.3 أسباب ودوافع اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن حالة عدم التأكد والديناميكية التي تشهدها المؤسسات في العصر الحالي وعلى مستوى جميع قطاعات الأعمال، تجعل من اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية ممراً ضرورياً وإلزامياً للمؤسسات التي تبحث عن حلول قابلة للتطبيق للحد من المخاطر وتقليلها، حيث أن تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية يخلق التآزر والتعاون بين المؤسسات ويسمح بتبادل المنافع الإقتصادية بينهم وتعظيم الاستفادة منها.

1.3.3 أسباب اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

اختلف الكتاب والباحثون حول الأسباب التي تجعل اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية أمراً حتمياً وهذا نظراً لتعددتها، لكن أجمع الكثير منهم على الأسباب التي وضعها Lorange and Roos (1993) والتي يمكن توضيحها في المصفوفة التالية:

الشكل (1-12): الأسباب العامة للجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية

		موقف المؤسسة في السوق	
		قائدة	تالعة
الأهمية	جوهرية	الدفاع Defend	اللاحق Catch-Up
	ثانوية	المحافظة Remain	إعادة الهيكلة Restructure

Source: Colin Egan. (1995). Creating Organizational Advantage. Butterworth-Heinemann, London. P 153.

حيث حددت المصفوفة الموضحة في الشكل (1-12) أربعة أسباب رئيسية للجوء لإستراتيجية الشراكة من خلال النظر إلى موقف المؤسسة في السوق (هل تحتل الريادة؟ أم هي مؤسسة تسعى لبلوغ الريادة؟) بالإضافة إلى موقف المؤسسة من هذه الإستراتيجية (هل هي إستراتيجية جوهرية في محفظة الأعمال؟ أم هي إستراتيجية ثانوية؟)، ويمكن توضيح هذه الأسباب الأربعة فيما يلي (Egan, 1995, p. 153):

- الرغبة في الدفاع ضد المنافسين:

في هذه الحالة، تسعى المؤسسة للدفاع عن موقعها في السوق كونها قد حققت الريادة ضمن مجالها الذي تنشط فيه، لذلك تتخذ إستراتيجية الشراكة الأجنبية كإستراتيجية جوهرية لتحقيق ذلك، حيث تسعى لتحقيق النمو والتوسع من خلال هذه الإستراتيجية وإقتحام أسواق كبرى جديدة وتأمين وصول أكبر إلى الموارد الرئيسية والتقنيات الحديثة وهذا لتحقيق فجوة تنافسية بينها وبين المؤسسات التالعة.

- الرغبة في اللاحق بالمنافسين:

في هذه الحالة تحتل المؤسسة مركز التابع في السوق وراء منافسيها، وهي على دراية تامة بأن إستراتيجية الشراكة

الأجنبية هي إستراتيجية فعالة لتدارك نقاط الضعف واستغلال الفرص للحاق بمنافسها.

– المحافظة على الوضع الحالي:

قد تحتل المؤسسة موقعا رياديا في نشاط له دور هامشي في محفظة أعمالها إلى جانب نشاطها الرئيسي الذي تمارسه، لذلك تعتمد المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية الشراكة الأجنبية كإستراتيجية ثانوية وتسعى من خلالها للحصول على أقصى قدر من الكفاءة في أعمالها، مما يضمن لها الإستقرار على الوضع الحالي والمحافظة على موقعها الريادي في هذا السوق.

– الرغبة في إعادة الهيكلة:

تحتل المؤسسة في هذه الحالة مركز التابع في السوق، وتلجأ لإستراتيجية الشراكة الأجنبية كإستراتيجية ثانية بغرض إعادة هيكلة أعمالها مع التركيز على تكوين نقاط القوة وتعزيزها بهدف التخلص من الوضع الحالي.

2.3.3 دوافع اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية:

كما جاء في النظريات التي حاولت تفسير إستراتيجية الشراكة الأجنبية، هناك العديد من الاعتبارات التي تدفع بالمؤسسات نحو هذا الإتجاه، والتي يمكن تلخيصها في الجدول (1-11).

الجدول (1-11): دوافع اللجوء لإستراتيجيات الشراكة الأجنبية وفقاً للنظريات المفسرة

الدوافع	النظرية
- ارتفاع تكاليف الإنتاج داخل المؤسسة؛ - تكاليف المعاملات في السوق.	نظرية تكاليف الصفقات
- صعوبة تطوير الموارد المتاحة؛ - صعوبة الوصول إلى الموارد القيمة والنادرة؛ - الرغبة في تحقيق وفورات الحجم؛ - تشغيل الموارد غير المستغلة.	نظرية إعتماذية الموارد
- تخفيض تهديدات المنافسين المحتملين؛ - إقامة أو تجنب عواتق الدخول؛ - تجنب أو الخضوع للسياسات الصناعية التي تقرها الحكومات؛ - الوصول إلى التكنولوجيات والإبتكارات الجديدة؛	نظرية الإقتصاد الصناعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Lammi, I. (2012). **Strategic alliances and three theoretical perspectives: a review of literature on alliances**. Unpublished Research Thesis School of Sustainable Development of Society, Mälardalen University. P 15.

وعموماً، يمكن حصر الأسباب والدوافع التي تجعل اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية أمراً حتمياً فيما يلي:

1.2.3.3 الدوافع الداخلية:

وهي تلك الدوافع المتعلقة بالمؤسسة والتي تحاول من خلالها معالجة المشاكل التنظيمية المتواجدة في بيئتها الداخلية وبالتالي تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، وتشمل مايلي:

– تأمين المواد الأولية والإمدادات الأخرى **Securing Raw Materials and Other Supplies**:

قد يكون الدافع الرئيسي لتبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية هو تأمين مصادر الإمداد بالمواد الأولية وغيرها من المستلزمات الضرورية لعملية الإنتاج، فمن خلال إنشاء شراكة أجنبية في بلد غني بالموارد الطبيعية على سبيل المثال، يكفل هذا الحصول على الإمداد المنتظم بتلك الموارد بسعر أفضل من السعر المتاح في السوق الدولية (D. Campbell & Netzer, 2009, p. 24).

– تخفيض التكاليف **Cost Reduction**:

تؤدي إستراتيجية الشراكة الأجنبية إلى تخفيض تكاليف المؤسسة ويكون هذا من خلال الجمع بين الموارد (تخفيض مصاريف التدريب، البحث والتطوير، التكنولوجيا، الخبراء وعمليات التدريب...)، كما أن هذه الإستراتيجية ترفع من إمكانية الحصول على الموارد والإمدادات بسعر أرخص مما يمكنهم الحصول عليها بشكل فردي (Lynch & Smith, 2007, p. 137).

– توسيع خطوط الإنتاج **Broaden Product Lines**:

إستراتيجية الشراكة الأجنبية تعتبر أداة هامة جدا بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في توسيع خطوط إنتاجها، لأن هذه الإستراتيجية تساعد في خدمة قطاعات سوق أفضل (دخول أسواق أجنبية)، وبالتالي تلبية رغبات مستهلكين أكثر. وفي الوقت نفسه، تسمح لهذه المؤسسات استخدام طاقتها الإنتاجية الفائضة بشكل أفضل، وتحقيق زيادة سريعة في المبيعات، مما ينعكس بشكل عام على المركز التنافسي وتعزيز هيمنة علاماتهم التجارية على السوق (Axarloglou, 2008, p. 09).

– إمتلاك التقنيات الجديدة **Access New Technologies**:

التكنولوجيا الجديدة تتغير بسرعة كبيرة وتزداد تعقيداً وتكلفةً، حتى أن العديد من المؤسسات - بما في ذلك المؤسسات الرائدة- في الصناعات التي تعدّ فيها التكنولوجيا مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لم يعد بإمكانها تغطية جميع التكاليف أو تطوير جميع التقنيات بمفردها، مما يجعل التعاون مع مؤسسات أخرى أمراً ضرورياً (Dussauge & Garrette, 1999, p. 30). وفي الواقع، تمكن إستراتيجية الشراكة الأجنبية من الجمع بين مجموعة واسعة من القدرات المختلفة والمتكاملة والتي ينتج عنها فرص جديدة يمكن للشركاء استغلالها لتحقيق أهدافهم المشتركة.

– تعزيز كفاءة استخدام الموارد Enhance Resource Use Efficiency:

إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي إحدى الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل خفض وإنقاص تكاليف التصنيع، فمشاركة مرافق التصنيع بين الشركاء يسمح بإدراك وتحقيق وفورات الحجم والإستفادة من خبرة المؤسسات الأجنبية، كما أن استخدام مرافق التخزين الخاصة بالشريك الأجنبي والإستعانة بقوى البيع والتوزيع التي يملكها يسمح للمؤسسة بتسويق منتجاتها بتكلفة أقل (Varadarajan & Cunningham, 1995, p. 286).

– سد فجوة المهارات Plugging skills gaps:

الإعتماد على المهارات والمنهجيات القديمة لا يؤهل المؤسسات للمنافسة في العصر الحالي، فالقدرة على إمتلاك المهارات الحديثة التي من شأنها تدنية التكاليف واتباع اتجاهات تسمح لها بالوصول إلى السوق في وقت قصير تعتبر من المتطلبات الحاسمة للعديد من المؤسسات، فإذا لم تستطع مواكبة هذا التغيير المستمر أو أن اكتساب قدرات جديدة يأخذها بعيداً عن كفاءتها الأساسية فإنها تلجأ لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، وذلك للإستعانة بمصادر الشريك الأجنبي أين تحل مهاراتهم المتخصصة محل أوجه قصور المؤسسة، وتسهل عليها عملية الإستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ووفورات الحجم التي يحوزها الشريك دون الحاجة للخروج عن مجال تخصصهم أو خبرتهم أو القيام باستثمارات كبيرة في رأس المال (Gibbs & Humphries, 2009, p. 27).

– مشاركة المخاطر Risk Sharing:

الإستثمار في تكنولوجيا أو منتجات جديدة يتماشى معه احتمالية وجود مخاطر عالية خاصة إذا كان هذا الإستثمار يتم في بيئة أجنبية، لذلك فإنه من المنطقي اللجوء إلى إستراتيجية الشراكة الأجنبية للتقليل من هذه المخاطر، حيث ينظر لإستراتيجية الشراكة الأجنبية على أنها آلية جذابة للتقليل من المخاطر، وذلك من خلال توزيع هذه المخاطر على أكثر من مؤسسة بدل تحملها كاملة من طرف جهة واحدة (Glaister & Buckley, 1996, p. 304).

2.2.3.3 الدوافع الخارجية:

وهي تلك الدوافع المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وتشمل ما يلي:

– الوصول إلى أسواق دولية جديدة Access New International Markets:

من أهم دوافع وأسباب اتخاذ قرار اللجوء لإستراتيجية الشراكة الأجنبية هو إمكانية توسيع الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة، حيث أن إقامة علاقة تعاون مع مؤسسات أجنبية يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الخارجية (Ellis, 2000, p. 447). ومن جهة أخرى، قد تكون تكلفة الدخول لأسواق أجنبية أعلى من قدرة مؤسسة واحدة على تحملها، ولكن من خلال الدخول في شراكة إستراتيجية مع مؤسسة أجنبية فإنها ستتمكن من تحقيق الدخول السريع إلى جانب الحفاظ على انخفاض التكلفة، كما قد تتمكن من التغلب على العقبات المتبقية والتي يمكن أن تشمل المنافسة الراسخة واللوائح الحكومية المعادية (Išoraitė, 2009, p. 42).

– تقليل العوائق **Alleviation of Friction** :

تقوم المؤسسات الأجنبية بتشكيل شركات مع المؤسسات المحلية لتخفيف العوائق المختلفة التي تظهر في كثير من الأحيان أثناء عملية دخول سوق جغرافية جديدة، وقد تتضمن هذه العوائق على مسائل قانونية و/أو عملية. فإستراتيجية الشراكة الأجنبية هي في بعض الأحيان السبيل الوحيد لدخول بلد يفرض قيوداً على الملكية الأجنبية، وحتى في حالة عدم وجود مثل هذه القيود القانونية، فإن العوائق الإقتصادية قد تقف أمام دخول الأسواق. وبالتالي تستخدم هذه الإستراتيجية كوسيلة لتخفيف هوية الشريك كمؤسسة أجنبية (Shishido et al., 2015, p. 79).

– الحفاظ على هيكل السوق **Maintaining the Market Structure** :

عندما تقوم المؤسسة بتحديد مؤسسة أجنبية وتقييمها كمنافس (مستقبلي)، فإنها تعمل على إيجاد إستراتيجية من شأنها أن تضع هذا الوافد المحتمل في وضع تنافسي أقل مقارنة معها، ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها إقامة شراكة معه، كإتفاقيات التراخيص وكذا المشاريع المشتركة والتي من شأنها القضاء على تهديد المنافسة، وبالتالي يمكن استخدام إستراتيجية الشراكة الأجنبية كحيلة دفاعية لتقليل المنافسة والتحكم فيها (Buckley, 2016, p. 45).

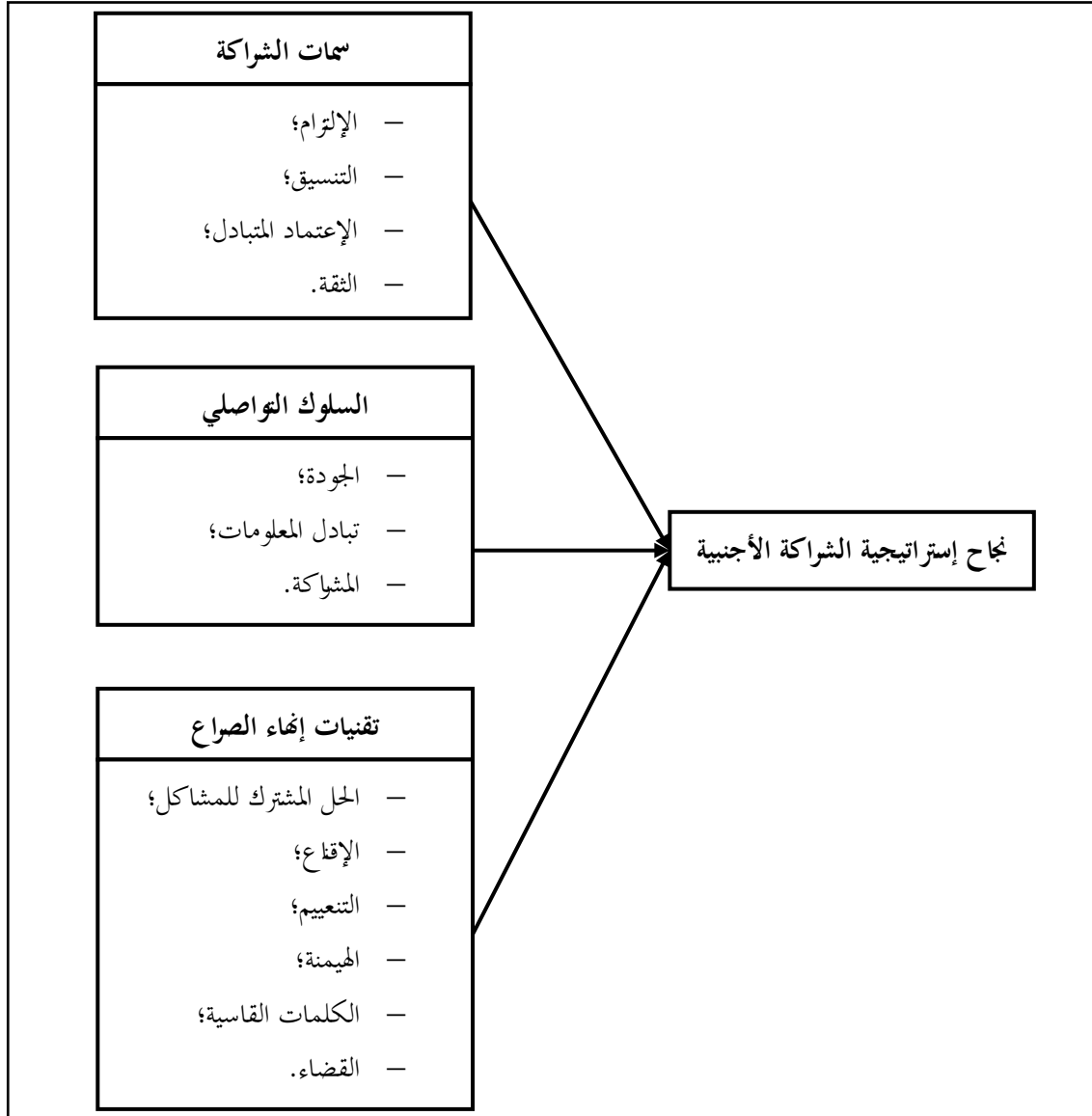
– تكوين علامة تجارية عالمية **Need for Global Brand Formation** :

تمكّن المؤسسة من تسويق سلعتها أو خدماتها تحت إسم علامة تجارية معترف بها عالمياً يتيح لها العديد من المزايا المهمة، حيث تمكنت العديد من المؤسسات في صناعة السيارات والإلكترونيات والكمبيوتر والأزياء من بناء علامة تجارية عالمية خاصة بها، مما ساهم في تسهيل وصولها للأسواق الخارجية وزيادة حصتها في السوق (Oum et al., 2000, p. 10). لذلك فإن أبسط طريقة لبناء الوعي العالمي هي إقامة شركات إستراتيجية مع شركاء في مختلف بلدان أخرى.

4.3 مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

ركزت أغلب الأدبيات الموجودة عن مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية على ثلاث عناصر رئيسية لنجاح الشراكة، حيث أن تواجدها يعني أن كلا الشريكين يقران بإعتمادهما المتبادل واستعدادهما للعمل من أجل بقاء العلاقة وازدهارها، ويمكن توضيح هذه المقومات في الشكل اللاحق.

الشكل (1-13): مقومات إستراتيجية الشراكة الأجنبية



Source: Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic management journal, 15(2). P 137.

1.4.3 سمات الشراكة :Attributes of the Partnership

يجب أن تتميز إستراتيجية الشراكة الأجنبية بالخصائص والسمات التالية:

– الإلتزام :Commitment

يتعلق الإلتزام في إستراتيجية الشراكة الأجنبية بنية الشركاء في الإستمرار في الشراكة، هل تنوي المؤسسة البقاء في الشراكة وبذل الجهد من أجل نجاح العلاقة (Cullen et al., 2000, p. 225)؟ فالإلتزام هو عنصر أساسي في إستراتيجية الشراكة الأجنبية فهو عبارة عن وعد ضمني بالاستمرارية العلائقية بين شركاء التبادل، وبالتالي إذا لم يحافظ الشركاء على التعهدات وحاولوا التصرف بشكل إنتهازي فستفقد الشراكة قيمتها. ومع ذلك، فإن مشاركة الموارد والمخاطر والتكاليف تشير جميعها إلى التزم الشريك، وهذا يعني أن دافع المؤسسات للإلتزام هو وعود الشريك بمشاركة النتائج المحتملة (Hameed & Abbott, 2017, p. 21).

– التنسيق **Coordination**:

التنسيق هو عامل أساسي في تطوير علاقة الشراكة، حيث يعرف Mohr & Spekman (1994) التنسيق على أنه مجموعة من المهام التي يتوقع كل شريك أن يقوم بها الطرف الآخر من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة، ويسمح المستوى العالي من التنسيق للمؤسسات بتحقيق الإستقرار في علاقات الشراكة (Russo & Cesarani, 2017, p. 06). حيث يشير التنسيق إلى قدرة الشركاء على التخطيط والعمل معًا بطريقة منتجة وموجهة نحو الحلول وتجنب الصراع، ويتعلق التنسيق بين الشركاء بشكل خاص بمسألتين، المسألة الأولى؛ وتخص أساليب التشغيل والإدارة والتي يجب أن تكون موحدة ومنسقة، أما المسألة الثانية؛ فتتعلق بقدرة الشركاء على التعاون والإستجابة لمناقشة المشكلات التشغيلية وحلها، حيث يجب السعي إلى تقبل الحلول الجديدة التي من شأنها تحسين أداء الشراكة (Whipple & Frankel, 2000, p. 27).

– الإعتتماد المتبادل **interdependence**:

يشير الإعتتماد المتبادل في إستراتيجية الشراكة الأجنبية عمومًا إلى كون نتائج العلاقة تعتمد إلى حد كبير على ما يقدمه كل فرد للطرف الآخر، إضافة إلى الإجراءات المشتركة التي يقوم بها الشركاء معا في هذه الشراكة، وقد اعتبرت الأبحاث السابقة بأنه هناك ثلاثة أشكال من "الإعتتماد المتبادل" التي يجب توفرها في الشراكة هي: الإعتتماد المتبادل للمهام، الإعتتماد المتبادل للأهداف، الإعتتماد المتبادل للمكافآت (Sambasivan et al., 2011, p. 554).

– الثقة **Trust**:

تؤكد أدبيات الشراكة على الدور المركزي للثقة في تطوير علاقات تنظيمية طويلة الأمد، حيث أن وجود الثقة في علاقة ما يقلل من تصور المخاطر المرتبطة بالسلوك الإنتهازي للشريك، فالشركاء الذين يثقون ببعضهم البعض يحققون أرباحًا أكبر ويخدمون العملاء بشكل أفضل ويكونون أكثر قابلية للتكيف. كما ويجادل Barney و Hansel (1994) بأنه عندما تكون التبادلات بين المؤسسات محكومة بالثقة، فإنه يمكن للمتعامل تقليل تكاليف المعاملات (مثل تكاليف المساومة والمراقبة)، إضافة إلى ذلك تشير العديد من الدراسات إلى أن أحد العوامل الحاسمة التي تحدد أداء الشراكة هو درجة الثقة بين الشركاء. وفي الواقع، يقال بأن الثقة مهمة جدًا لإستراتيجية الشراكة الأجنبية لدرجة أنها تعتبر "حجر الزاوية لنجاح الشراكة الإستراتيجية" (Zaman, 2001, p. 04).

2.4.3 سلوك الإتصال **Communication Behavior**:

يعتبر الإتصال الفعال بين الشركاء أمرا ضروريا من أجل تحقيق الفوائد من الشراكة، حيث يعتبر الإتصال مؤشرا رئيسيا على حيوية الشراكة، وتتم هنا مناقشة ثلاثة جوانب من سلوك الإتصال: جودة الإتصال، مدى مشاركة المعلومات بين الشركاء، المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف.

– جودة الإتصال **Communication Quality**:

جودة الإتصال هي جانب رئيسي في سلوك التواصل تشمل الجودة جوانب مثل الدقة، وحسن التوقيت،

ومصادقية المعلومات المتبادلة، وتعد جودة الإتصال عاملاً رئيسياً للنجاح، فالمعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب ضرورية لتحقيق أهداف الشراكة (J. Mohr & Spekman, 1994, p. 138).

– تبادل المعلومات بين الشركاء Information Sharing:

يؤثر معدل وشكل تبادل المعلومات وتحليلها على سرعة وفعالية حل المشكلات وإدارة الشراكة (Shenkar & Reuer, 2006, p. 361) حيث تخلق مشاركة المعلومات العديد من الفرص وتعزز الثقة بين الشركاء، وتنقسم المعلومات الواجب تبادلها بشكل أساسي إلى ثلاث فئات: خرائط التكنولوجيا وخطط تطوير المنتج، المعرفة الصناعية، وبيانات أداء وتكلفة المورد (Trent, 2007, p. 263).

– المشاركة Participation:

تشير المشاركة إلى مدى تشارك الشركاء في التخطيط وتحديد الأهداف، فعندما تؤثر تصرفات أحد الشركاء على قدرة الطرف الآخر على المنافسة بفعالية، تزداد الحاجة إلى المشاركة في تحديد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات، لذلك اقترح Dwyer & Oh (1988) أن التدخلات في القرارات وصياغة الأهداف هي جوانب مهمة من المشاركة التي تساعد على نجاح الشراكات، ووجد Driscoll (1978) أيضاً أن المشاركة في صنع القرار مرتبطة بالرضا، كما يسمح التخطيط المشترك بوضع التوقعات المشتركة وتحديد الجهود التعاونية (J. Mohr & Spekman, 1994, p. 139).

3.4.3 تقنيات إنهاء الصراع Conflict Resokition Tecnricgues:

الصراع والإختلافات جزء لا يتجزأ من الشراكة، فمن شأن الصراعات الوظيفية والإختلافات بين الشركاء أن تعزز أداء الشراكة، بينما سيؤثر الصراع غير الفعال داخل الشراكة على فعالية أداء الشراكة، حيث تؤدي النزاعات غير الفعالة إلى نتائج عكسية ومن المرجح أن تضغط على نسيج الشراكة (Zaman, 2001, p. 05).

4. أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على الأشكال التي يمكن أن تتخذها وتكون عليها إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويجب الإشارة إلى وجود العديد من الأشكال والعديد من التصنيفات لهذا النوع من العلاقات بين المؤسسات وهذا راجع لإختلاف المداخل النظرية والمفاهيمية التي تبناها الباحثون والمتخصصون في المجال، فمنهم من أعطى تصنيفاً عاماً بناء على منظور واسع للشراكة، ومنهم من جاء بتصنيف أكثر تحديداً من خلال تصنيف الشراكة بناء على طبيعة العلاقة التي تربط الشركاء، ومنهم من حاول تصنيف الشراكة إنطلاقاً من طبيعة النشاط.

1.4 التصنيف العام للشراكة

2.4 تصنيف الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

3.4 تصنيف الشراكة حسب قطاع النشاط

1.4 التصنيف العام للشراكة:

وفقا لهذا التصنيف تندرج إستراتيجية الشراكة الأجنبية ضمن إطارين إثنين هما شراكات ذات طابع تعاوني وشراكات ذات طابع تعاقدية، كالتالي:

1.1.4 الشراكات ذات الطبيعة التعاونية Partnerships of a Collaborative Nature:

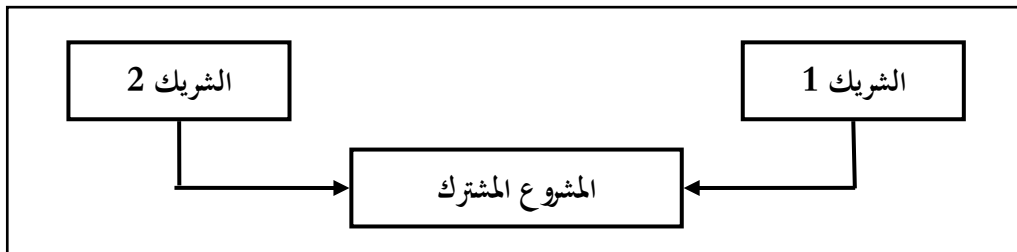
هناك قول مأثور في مجال الأعمال "إن لم تستطع التغلب عليهم، انضم إليهم" (Ray, 2003, p. 17)، وفقا لهذا المنظور فإن الشراكات ذات الطبيعة التعاونية تعبر عن محاولة المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى بدلاً من التنافس معها، حيث تركز هذه المؤسسات على الفوائد التي يمكن جنيها من خلال التعاون، حيث يمكن أن توفر الشراكات التعاونية مزايا كبيرة للمؤسسات التي تفتقر إلى كفاءات أو موارد معينة لتأمينها من خلال الروابط مع الآخرين الذين يمتلكون مهارات أو أصولاً تكملية، كما قد توفر أيضاً وصولاً أسهل إلى أسواق جديدة، وفرصاً للتآزر المتبادل والتعلم (Child et al., 2005, p. 01). وتأخذ هذه الشراكات ثلاثة أشكال نوضحها كالتالي:

- المشروع المشترك Joint Venture:

تعتبر المشاريع المشتركة أحد أشهر أشكال الشراكة انتشارا في العالم، كونها تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق النمو السريع في الأسواق خاصة بالنسبة للمؤسسات في البلدان النامية، لذلك قام العديد من الباحثين والمهتمين بمحاولة وضع تعريف لما قد تعنيه المشاريع المشتركة.

حيث عرف بأنه "شراكة بين مؤسستين أو أكثر لإنشاء كيان تجاري مستقل، بحيث يساهم فيه كل شريك في رأس المال والتكنولوجيا والخبرة التسويقية والموظفين، وهذا من أجل القيام بأنشطة إقتصادية معينة لفترة طويلة الأجل، وفقاً لمبدأ: ضريبة مشتركة - مخاطر مشتركة" (Gijić et al., 2015, p. 187)، وفي تعريف آخر اعتبر المشروع المشترك على أنه "تعهد تعاوني من خلاله يكرس كيانين أو أكثر مواردهما لتحقيق هدف مشترك" (American Bar Association., 2020, p. 05).

الشكل (1-14): تشكيل المشاريع المشتركة



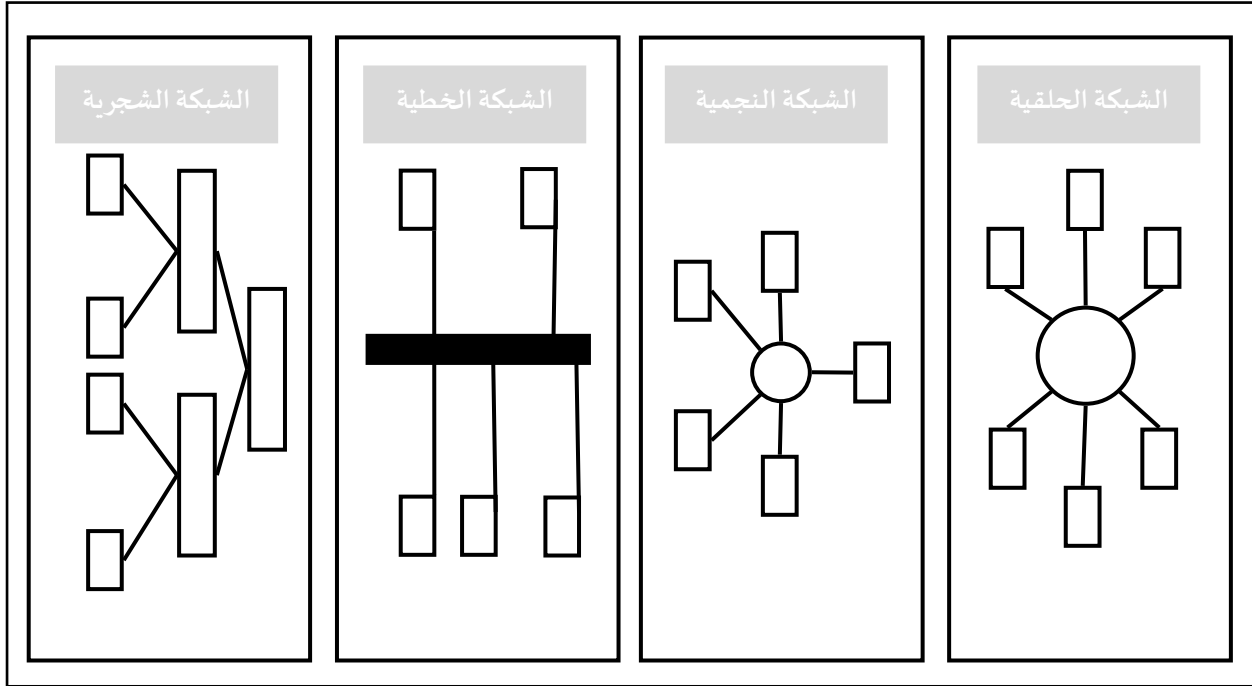
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

- شبكة الأعمال Business Network:

تعتبر شبكات الأعمال إستراتيجية تعاونية تتفق بموجبها العديد من المؤسسات لتشكيل شراكات متعددة لتحقيق الأهداف المشتركة، وتكون أكثر فعالية عندما يتم تشكيلها من قبل مؤسسات تتجمع جغرافياً يعني في منطقة جغرافية

محددة أو ما يسمى بالعنقود، كما هو الحال في وادي السيليكون بكاليفورنيا، و Boipolis بسنغافورة، و Fusionopolis الجديد بسنغافورة (العجالي، 2017، ص 55)، وتتخذ العديد من الأشكال يمكن عرض أشهرها في الشكل التالي:

الشكل (1-15): أنواع شبكة الأعمال



Source: Li Zheng, & Frank Pospel-Dölken. (2011). Strategic production networks. Springer, Berlin. P 13.

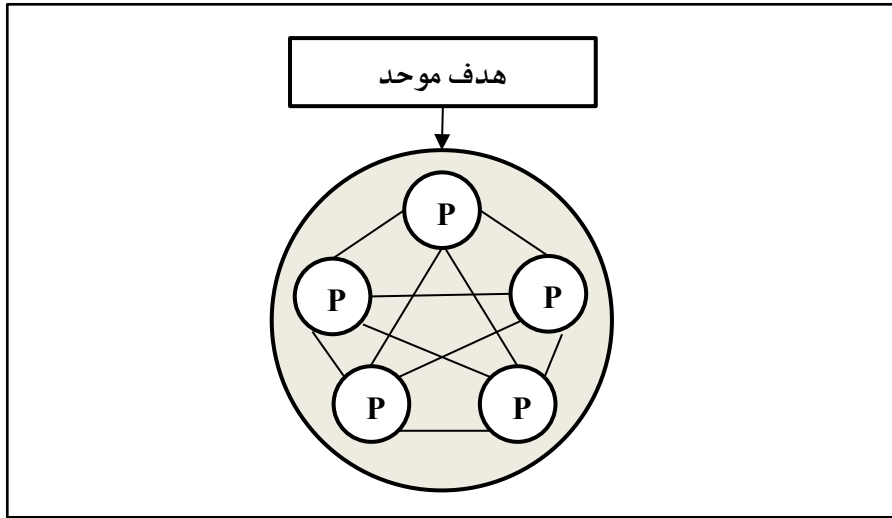
– إتحاد الأعمال Business Consortia :

من الضروري جدا توضيح المقصود بإتحاد الأعمال، خاصة وأن المصطلح ليس من قبيل المصطلحات المألوفة الإستعمال، حيث تعود جذور مصطلح إتحاد الأعمال (الإئتلاف) أو الكونسورتيوم consortium كما يعرف أيضا إلى المصطلح اللاتيني "Consortio" والذي يشير إلى معان عدة، مثل: "التعاون، الشراكة، الملكية المشتركة.."، وكلها معاني تدخل ضمن الشراكة التعاونية التي قد تربط بين المؤسسات، لذلك تم تعريفه بأنه "العلاقة التي تجمع العديد من المؤسسات بغرض توحيد مواردها وإمكاناتها في سبيل تنفيذ مشروع أو مجموعة مشاريع كبيرة، فمن الصعب على مؤسسة واحدة إنجاز مثل هذه المشاريع بشكل فردي، لكن بالإتحاد مع مؤسسات أخرى والتي في الغالب ما تكون ذات تخصصات مختلفة، يمكن تقديم حلول قابلة للتطبيق وإنجاح المشروع، ويجب الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تبقى محافظة على هويتها الفردية إلا أنها تقوم بإنشاء مؤسسة معا بشكل مؤقت خلال فترة المشروع". (Koslow, 1996, p. 174)، كما يعرف أيضا بأنه "إتفاق بين مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات للعمل معا. بعبارة أخرى، هو إتفاق مجموعة من المؤسسات المستقلة على تجميع مواردها في سبيل إنجاز مشروع مشترك، من الصعب جدا القيام به بصورة فردية إن لم يكن مستحيلا" (Grünwald, 2014, p. 15).

فإتحاد الأعمال يشير إلى علاقة التعاون المؤقتة التي تجمع عددا من المؤسسات المستقلة المتنافسة أو ذات التخصصات المختلفة بغرض العمل معا على إنجاز مشروع أو تحقيق هدف محدد يصعب تحقيقه بصورة فردية.

ويمكن ترجمة هذا التعريف وتوضيح علاقة المؤسسات في إستراتيجية إتحاد الاعمال في الشكل التالي:

الشكل (1-16): إتحادات الأعمال



Source : Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I., & Geiger, I. (2013). **Business Project Management and Marketing: Mastering Business Markets**. Springer. Berlin. P 379.

2.1.4 الشراكات ذات الطبيعة التعاقدية Partnerships of a Contractual Nature

يتمثل الوجه الآخر لإستراتيجية الشراكة الأجنبية طبقاً للتصنيف العام في الطبيعة التعاقدية للشراكات، حيث يتم تنظيم وترتيب العلاقات بين المؤسسات الشريكة وفقاً لهذا التصنيف بموجب عقود تحدد إلتزامات وحقوق كل طرف، وتتخذ ثلاثة أشكال نوضحها كما يلي:

– الإمتياز Franchising:

كلمة "إمتياز Franchise" هي مصطلح فرنسي "Franchise" ويعني عند ترجمته "منح حق" أو "استثناء"، والإمتياز هو أحد ترتيبات العمل التي نشأت بأوروبا الغربية في العصور الوسطى، في الوقت الذي بدأ فيه اللوردات الإقطاعيون ممارسة منح امتيازات لأنشطة مختلفة، مثل بناء الطرق، وإقامة المعارض، وتنظيم الأسواق، أو من أجل الحق في الحفاظ على النظام المدني وتحصيل الضرائب. كما ويمكن العثور على الأمثلة الأولى للإمتياز في منتصف القرن التاسع عشر في ألمانيا حيث أبرم صانعو الخمر عقوداً مع أصحاب الحانات لبيع مشروباتهم الخاصة بهم حصرياً في حاناتهم (Beere, 2017, p. 01).

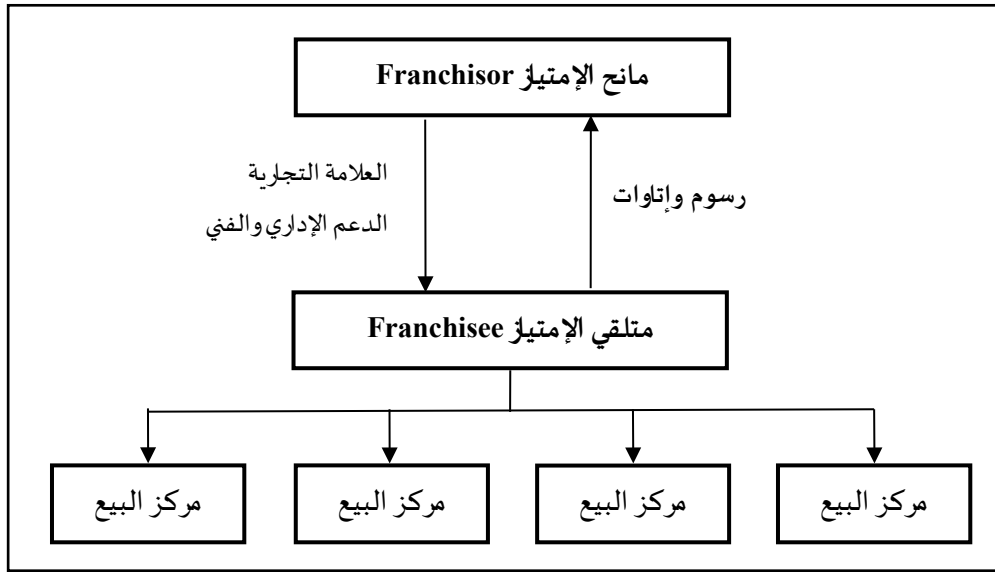
وبالتالي، اتفاقيات الإمتياز كانت تعبر عن قيام أصحاب السيادة والنفوذ بإعطاء فرد أو مجموعة من الأفراد حقوق احتكار نشاط معين في مكان معين لفترة زمنية معينة، في معظم الحالات كان يُطلب من المستفيد أن يقوم بالدفع للسلطة السيادية مقابل هذا الحق أو الإمتياز، وعادة ما يكون ذلك في شكل حصة من المنتج أو الربح، وكان يُطلق على هذا الدفع إسم إتاوة وهو مصطلح لا يزال قيد الاستخدام حتى يومنا هذا (Blair & Lafontaine, 2005, p. 03).

حيث تعرف إتفاقية الإمتياز في الوقت الحالي بأنها "علاقة تعاقدية بين طرفين إثنين (مانح الإمتياز ومتلقي الإمتياز)، بحيث يسمح مانح الإمتياز لمتلقي الإمتياز بالعمل تحت علامته التجارية أو تصاميمه، أو أي اجراءات

مملوكة لمناح الإمتياز، أو من خلال الإلتزام بنقل خبراته لمتلقي الإمتياز خاصة في مجالات مثل الدراية الفنية والتدريب" (Beere, 2017, p. 04)، وفي تعريف آخر "الإمتياز هو وسيلة للتسويق يعمل من خلالها مانحي الإمتيازات (أصحاب الأعمال) على توسيع توزيع سلعهم أو خدماتهم بالتجزئة من خلال التعاقد مع متلقي الإمتيازات (أطراف أخرى مستقلة)، حيث يقوم متلقي الإمتياز بتشغيل منافذ البيع بالتجزئة أو منافذ الخدمة الأصلية المسجلة كعلامة تجارية لمناح الإمتياز مقابل دفع رسوم أولية وإتاوات مستمرة لمناح الإمتياز" (Grossmann & Katz, 2021, p. 04).

ويمكن الإستعانة بالشكل الموالي لتقديم توضيح أكثر لمعالم هذا النوع من الشراكة:

الشكل (1-17): إتفاقية الإمتياز



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Ilan Alon. (2012). **Global franchising operations management: cases in international and emerging markets operations**. Financial Times Press. New Jersey. P 110.

– الترخيص Licensing:

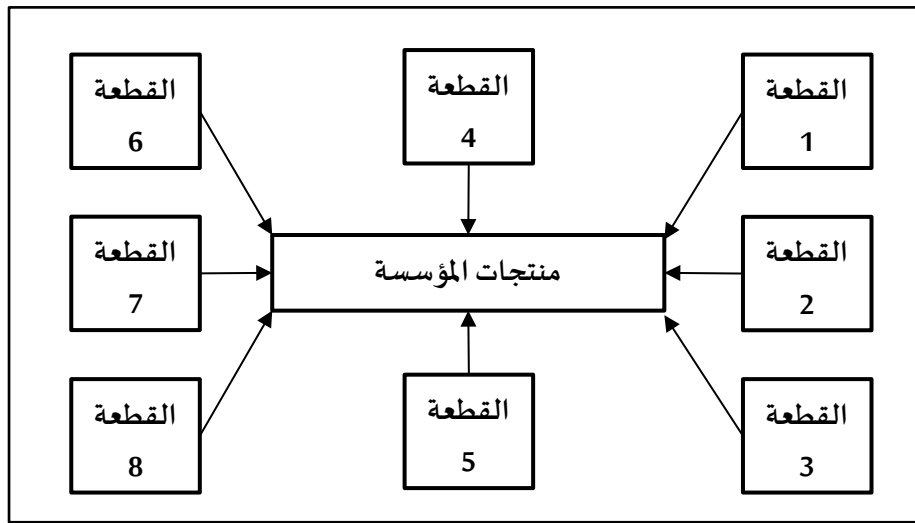
إتفاقيات التراخيص هي إحدى أشكال الشراكات التعاقدية هي الأخرى وتعني "التنازل عن حقوق شيء ما لمؤسسة أخرى مقابل حق أو تعويض، وعادةً ما ينطوي ذلك على منح مؤسسة أخرى الحق في تصنيع أو بيع أو استخدام منتج أو تقديم خدمة محددة أو ضمان أو استخدام برامج أو بعض الوسائط الأخرى بموجب شروط أو قيود محددة" (Gesteland, 2002, p. 61). من جهة أخرى يتم تعريف إتفاقية الترخيص على أنها "ترتيب تعاقدي يقوم بموجبه مانح الترخيص بإعطاء قيمة إلى متلقي الترخيص مقابل أداء ومكافآت محددة، حيث يقوم مانح الترخيص (المؤسسة الأجنبية ذات القيمة) بمنح متلقي الترخيص (المؤسسة الوطنية) حقوق استخدام واحدًا أو أكثر مما يلي: (1) ضمان براءة الاختراع، (2) حقوق العلامات التجارية، (3) حقوق التأليف والنشر أو (4) تعرف على المنتجات أو العمليات" (Terpstra et al., 2011, pp. 8-17).

– المناولة الصناعية Subcontracting :

تشير المناولة الصناعية إلى العقود التي بموجبها تقوم المؤسسة بشراء خدمات من مؤسسة خارجية من أجل صنع منتجاتها من خلال المكونات التي توفرها هذه المؤسسات، ويتم التعامل مع هذه العقود بشكل مشابه لعقود التموين العادية إلا أن الإختلاف يكمن في كون "السعر" المدفوع للمواد لا يشمل فقط تكلفة الشراء ولكن أيضاً يشمل تكلفة تصنيعها، فالمناولة الصناعية بعبارة أخرى تشير إلى "العملية التي يقوم من خلالها المناول بتنفيذ كل أو جزء من تصنيع مؤسسة أخرى وفقاً للمواصفات المقدمة من قبل المؤسسة المستفيدة" (Webster et al., 1997, p. 828).

ويمكن توضيح العلاقة بين المؤسسة والمناولين الصناعيين في الشكل التالي:

الشكل (1-18): العلاقة بين المؤسسات في إتفاقية المناولة الصناعية

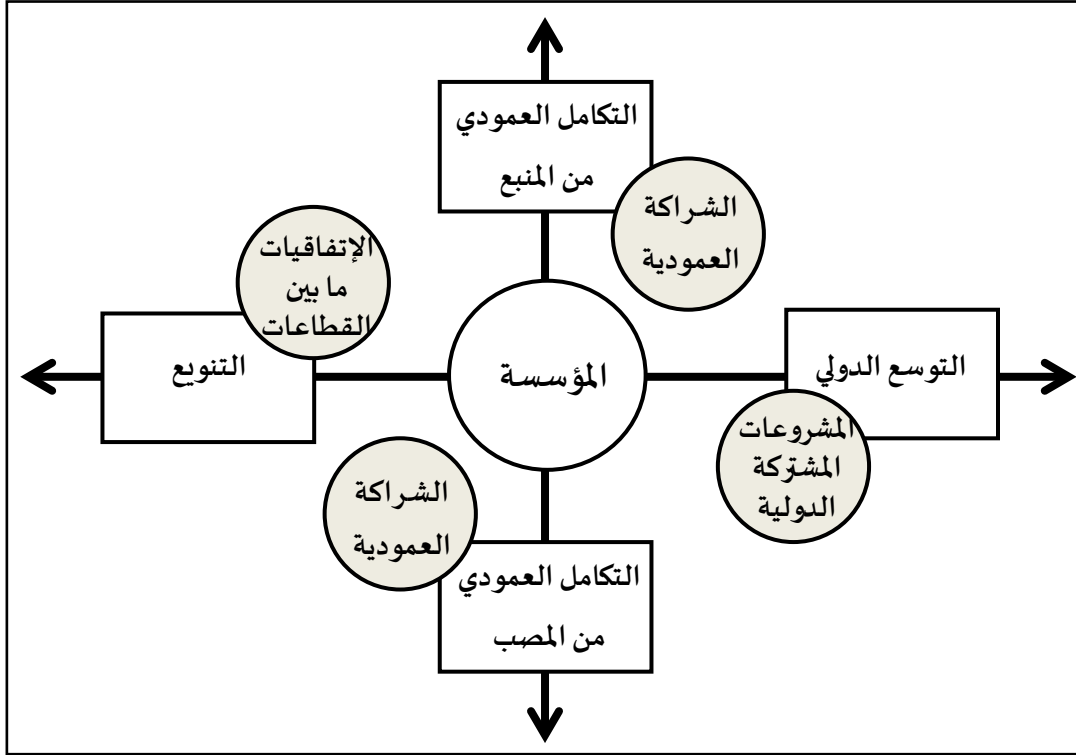


المصدر: بن الدين احمد. (2013). المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان (الجزائر)، ص 112.

2.4 تصنيف الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

جاء بهذا التصنيف كل من (Dussauge & Garrette, 1999) حيث قاما بتقسيم أشكال الشراكة وفقاً لطبيعة العلاقات التي تربط بين المؤسسات الشريكة إلى قسمين، يتناول القسم الأول الشراكة التي تكون بين مؤسسات التي لا تنشط في نفس الصناعة أي أنها غير متنافسة، في حين يضم القسم الثاني الشراكات التي تربط المؤسسات المتنافسة في نفس مجال النشاط.

الشكل (1-19): الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة



Source : Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). Cooperative Strategy-Competing Successfully through Strategic Alliances. Chichester: John Wiley. P. 49.

1.2.4 الشراكة الأجنبية بين المؤسسات غير المتنافسة:

يشير هذا الصنف إلى تلك الشراكات التي تجمع مؤسسات من صناعات مختلفة، فهذا النوع يعتبر وسيلة فعالة للمؤسسات الراغبة في النمو والتوسع، حيث تستفيد من مساهمات ومساعدات الشريك الأجنبي في توسيع نشاطاتها إلى ميادين ومجالات جديدة أو دخول أسواق دولية جديدة. وفيما يلي تفصيل لهذه الشراكات:

– المشروعات المشتركة الدولية International Joint-ventures:

تعتبر المشاريع المشتركة من بين أهم أنواع الشراكة وأكثرها انتشاراً لذلك يتم ادراجها في أغلب التصنيفات التي تتناول إستراتيجية الشراكة، حيث تعتبر المشاريع المشتركة من الوسائل الأساسية للتوسع ودخول الأسواق الأجنبية، فعادة ما تجمع بين شريك أجنبي يحاول التغلب على عوائق الدخول لسوق أجنبية جديدة لتسويق منتجاته (كاللغة، العادات والتقاليد، التشريعات والقوانين)، وشريك محلي لديه الخبرة والمعرفة الجيدة لظروف هذه السوق ويرغب في تطوير إمكانياته وقدراته في السوق (الإستفادة من تكنولوجيا الشريك والحصول على التمويل والدعم اللازم).

– الشراكة العمودية Vertical Partnership:

تسمى الشراكات التي تربط بين المؤسسات التي تعمل على مستويات مختلفة في سلسلة التوريد بالشراكات العمودية، ويشار إلى هذه العلاقات عادةً بإسم العلاقات بين المشتري والمورد، مما يعني أن أحد الشركاء هو العميل الذي يشتري السلع والخدمات من الشريك الرئيسي (المورد) (J. J. Mohr et al., 2014, p. 146).

ويتمثل الدور الرئيسي لهذه الشراكات في تمكين المؤسسات من التعاون ضمن سلسلة القيمة، حيث توفر الشراكة العمودية مع العملاء المعلومات المفصلة عن احتياجات السوق الحالية والمستقبلية، بينما تعتبر الشراكة العمودية مع الموردين بشكل عام كوسيلة لخفض التكاليف أو الوصول إلى المدخلات المميزة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الموزعون طرفاً آخرًا في إستراتيجية الشراكة العمودية، فهذه العلاقة قد توفر فهمًا أعمق للجوانب الفريدة لقنوات السوق في بلد أجنبي معين، حيث يمكن أن تساعد المؤسسة ليس فقط على التكيف مع التفضيلات الثقافية للعملاء في السوق الأجنبي، ولكن أيضًا في ابتكار طرق جديدة لتمييز نفسها عالميًا (Vaidya, 2006, p. 260).

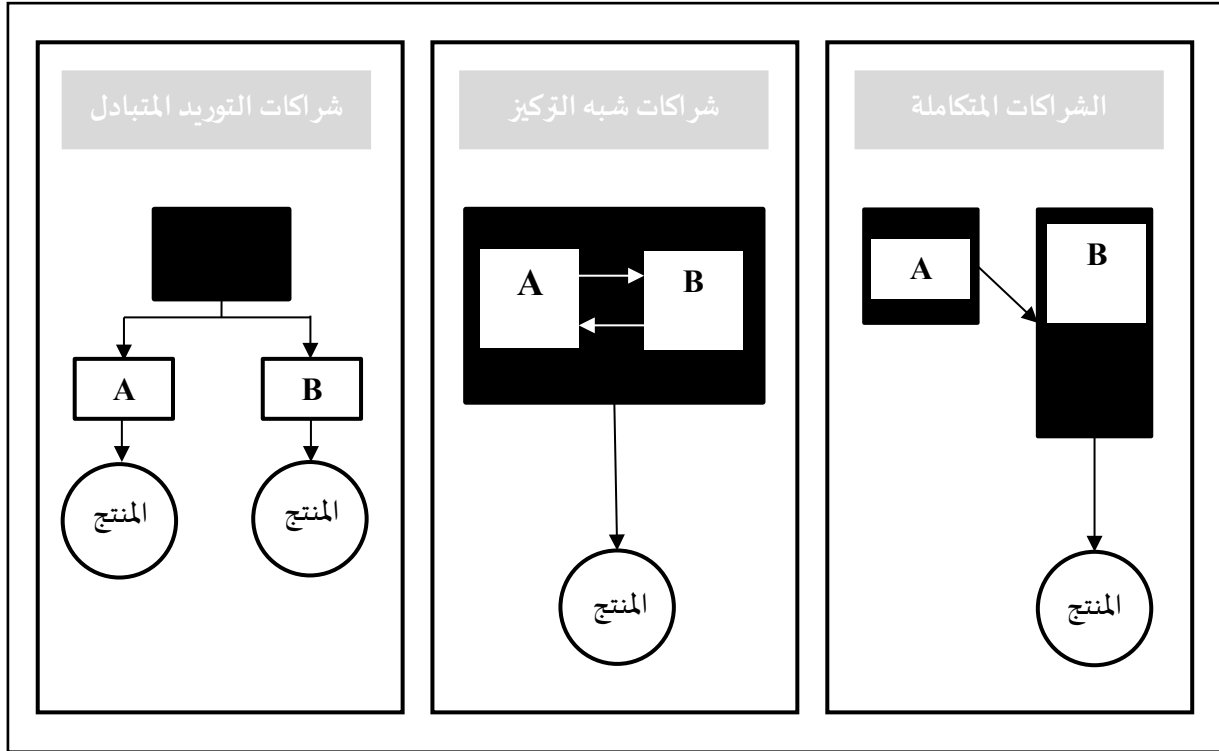
– الإتفاقيات ما بين القطاعات Cross-Industry Agreements:

الإتفاقيات ما بين القطاعات هي عبارة عن إتفاقيات تعاونية تجمع ما بين المؤسسات الناشطة في صناعات أو قطاعات مختلفة، وتنقسم إلى فئتين؛ الفئة الأولى تجمع بين المؤسسات من نفس سلسلة التوريد ولكنها في تعمل في مراحل غير متلاحقة في السلسلة وبالتالي لا تتعامل هذه المؤسسات مع بعضها البعض خارج نطاق هذه العلاقة، كأن تقوم مؤسسة لإنتاج المواد الغذائية بإنتاج مكونات غذائية قائمة على التكنولوجيا الحيوية، أما الفئة الثانية من الإتفاقيات ما بين القطاعات فتحدث ما بين المؤسسات التي تعمل في سلاسل توريد مختلفة، وغالبًا ما يتم استخدام هذا النوع من الشراكة كإستراتيجية تنويع للأنشطة، فالهدف من هذا التعاون هو الجمع بين الأصول والكفاءات المختلفة للشركاء من أجل استكشاف فرص عمل جديدة (Fischer & Hartmann, 2010, p. 47).

2.2.4 الشراكة الأجنبية بين المؤسسات المنافسة:

يشير هذا الصنف من إستراتيجية الشراكة الأجنبية إلى تلك الشراكات التي تجمع مؤسسات من نفس الصناعة، فهذا النوع من الشراكة يجمع بين المؤسسات التي تكون بينها منافسة إلا أنها بحاجة إلى الدخول في شراكات مع منافسيها من أجل تغطية الفجوات في أدائها أو من أجل التقليل من عوائق الدخول لصناعتها وتقليل المنافسة. وفيما يلي تفصيل لهذه الشراكات.

الشكل (1-20): أشكال الشراكة بين المؤسسات المتنافسة



Source : Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). Cooperative Strategy-Competing Successfully through Strategic Alliances. Chichester: John Wiley. P. 58.

– شركات التوريد المتبادل Shared-Supply Partnerships:

عادةً ما يتم استخدام شركات التوريد المتبادل لتنفيذ أنشطة التصنيع أو البحث والتطوير (R & D) من قبل مؤسسات تتوحد معاً في ظل مشروع مشترك من أجل تصنيع المنتجات التي سيتم تسويقها بعد ذلك بشكل منفصل تحت العلامات التجارية الخاصة بكل شريك، والهدف المتوقع من تكوين مثل هذه الشراكات هي أن تحقق المؤسسات الشريكة وفورات الحجم في إنتاج مكون معين أو في مرحلة معينة من عملية الإنتاج والتي لن يتمكنوا من تحقيقها بشكل مستقل (Baldi, 2013, p. 09)، ومن ثم توزيعها وتسويقها بشكل منفصل في السوق، وهو ما يعني أن العلاقات التنافسية بين المؤسسات التي تدخل في هذا النوع من الشراكات تبقى قائمة ولا تتأثر بالشراكة.

– شركات شبه التركيز Quasi-Concentration Partnerships:

شركات شبه التركيز هي شركات تجمع بين المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة والتي تقوم بتجميع قدراتها وأصولها المتماثلة أو المتشابهة من أجل تطوير وتصنيع وتسويق منتجات مشتركة، حيث تشمل شركات شبه التركيز جميع الوظائف الضرورية في عملية التصنيع، من البحث والتطوير إلى التسويق ومشاركة جميع تكاليف ومخاطر التطوير، ويتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسات من هذه الشراكة في الاستفادة من المزايا التي يتمتع بها المنافسون الكبار دون الحاجة إلى الاندماج، فغالبًا ما يتم تشكيل شركات شبه التركيز من أجل الحصول على وفورات الحجم والقضاء على المنافسة (Mellahi & Frynas, 2015, p. 193).

– الشراكات المتكاملة Complementary Partnerships:

يتم تشكيل الشراكات المتكاملة بشكل عام بين المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ولكنها تساهم بقدرات وموارد مختلفة اختلافاً جذرياً، أو تلك التي تعمل في أسواق جغرافية مختلفة تماماً، بحيث لا تكون منافساً مباشراً لبعضها البعض وإنما مكملتها لبعضها، وقد تكون الشراكات التكميلية بين المؤسسات ذات أحجام مختلفة تماماً وبالتالي تتكامل مع بعضها البعض من أجل تقديم منتج مشترك (Child et al., 2005, p. 116).

3.4 تصنيف الشراكة حسب قطاع النشاط:

يتم وفقاً لهذا التصنيف تقسيم إستراتيجية الشراكة الأجنبية حسب الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، كما يلي:

1.3.4 الشراكة التجارية Commercial Partnership:

يمكن اعتبار الشراكات التجارية كإتفاقيات تعاونية تلجأ إليها المؤسسات التي تعاني من ضعف في تسيير نشاطها التجاري في الأسواق الدولية، وهو الأمر الذي يدفعها لإنتهاج إستراتيجية الشراكة الأجنبية من أجل ترويج جزء من منتجاتها في السوق الخارجية وحتى المساعدة على ترويج منتجاتها في السوق المحلية وإيجاد منافذ جديدة لتوزيعها. يأخذ هذا النوع من الشراكات عدة أشكال يمكن توضيحها فيما يلي:

– إتفاقية التوزيع Distribution Agreement:

تعرف إتفاقية التوزيع بأنها عقد تجاري يلتزم بموجبه طرف ما بتسويق السلع المنتجة أو المقدمة من طرف الشريك الآخر، وينبغي الإشارة هنا إلى أن العلاقة القائمة على إتفاقية التوزيع أكثر تعقيداً بكثير من مجرد معاملة مبيعات بسيطة أو سلسلة من معاملات البيع لمرة واحدة، فهي تتكون من سلسلة من الشروط التي تؤسس معاً تفاعلات مستقبلية بين الموزع والمؤسسة، مع تحديد الحقوق والإلتزامات الخاصة بكل منهما وكذلك مجال مسؤولية كليهما، بمعنى آخر لا تقتصر إتفاقية التوزيع على شراء البضائع من أجل إعادة بيعها ولكن ينشئ بموجبها علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة والموزع (Mastracci, 2020, p. 51).

– إتفاقية التموين Supply Agreement:

إتفاقيات التموين هي علاقات تجارية تربط المؤسسة بمزودها بموجب عقد يحدد حقوق وواجبات كل طرف في هذه الإتفاقية لفترة زمنية معينة، فبموجب هذه الإتفاقية يلتزم المزود بتموين المؤسسة بما تحتاجه من موارد ولوازم للعملية الإنتاجية بالكميات والنوعيات المطلوبة وعند تاريخ معين وبتكلفة متفق عليها، في مقابل ذلك تلتزم المؤسسة بتسديد تكاليف التموين في الآجال والطرق المتفق عليها.

2.3.4 الشراكة الصناعية Industrial Partnership:

نظرا لأهمية وكبر حجم المشاريع الصناعية والتي تتطلب تكنولوجيات عالية ومتطورة، بالإضافة إلى الجهود الضخمة المطلوبة والتكاليف الكبيرة، فإن المؤسسات تلجأ لتطبيق صيغ تعاونية في شكل شراكات صناعية للتغلب على هذه التحديات، ويأخذ هذا النوع من الشراكة عدة أشكال يمكن توضيحها فيما يلي:

– عقود التصنيع Contract Manufacturing:

ليست كل مؤسسة قادرة على امتلاك جميع الموارد أو الأموال أو الوقت الكافي لإنتاج كل شيء داخليًا، بغض النظر عن مدى كفاءتها خاصة في الصناعات التحويلية، كما وقد يكون الإستثمار في المعدات والآلات والخبرات اللازمة أمرا مكلفًا للغاية، لذلك يتم اللجوء إلى التصنيع التعاقدية والذي يعتبر ممارسة شائعة جدًا على المستوى الدولي، حيث تشير عقود التصنيع إلى الحالة التي تتعاقد فيها مؤسسة أجنبية مع واحد أو أكثر من كيانات التصنيع المستقلة بالدول المضيفة لأداء جزء معين من أو كل خطوات التصنيع كخدمة مدفوعة لهذه المؤسسات (Rathore & Sofer, 2012, p. 301).

– عقود تقسيم الإنتاج Production Sharing Contracts:

شراكة الإنتاج هي شراكة وظيفية تنضم فيها مؤسستين أو أكثر لإنتاج منتج واحد من منتجات التصنيع أو تقديم خدمات في مؤسسة مشتركة، قد تستخدم شراكات الإنتاج مؤسسة مملوكة بالفعل لشريك واحد أو قد تستدعي بناء مؤسسة جديدة تمامًا (Aswathappa, 2012, p. 356).

– عقود المفتاح في اليد Turn-Key Contract:

تشير عقود المفتاح في اليد أو مشاريع تسليم المفتاح كما يصطلح عليها أيضا إلى الإتفاق الذي يحدث بين مؤسستين من دولتين مختلفتين، بحيث تلتزم المؤسسة الأجنبية بالتكفل بإنجاز المشروع والإشراف على كافة تفاصيله بما في ذلك تدريب العاملين إلى غاية بداية مرحلة التشغيل، أين يتم تسليم المشروع للشريك المحلي الذي يبدأ في مزاولته، في الواقع يمكن إعتبار عقود المفتاح في اليد كنوع متخصص جدا من عمليات التصدير، فهي وسيلة فعالة لتصدير التكنولوجيا والموارد إلى البلدان الأخرى، ونجد هذا النوع من العقود منتشر بكثرة في صناعات المواد الكيميائية والصيدلانية، تكرير النفط والمعادن، فكلها صناعات تتطلب تكنولوجيا وموارد باهظة الثمن (Weng, 2006, p. 299).

3.3.4 الشراكة التقنية Technical Partnership:

تقوم الشراكات التقنية على أساس أنه من خلال توحيد الجهود يمكن لمؤسستين تحقيق نتائج لا يمكن لأي مؤسسة تحقيقها بسهولة أو بتكلفة منخفضة بمفردها، ومن بين الإتفاقيات المخصصة للقيام بهذا النوع من الشراكة نجد:

– إتفاقيات البحث والتطوير R&D Agreements:

هذا النوع من الشراكات التقنية عبارة عن مجموعة من أنشطة البحث والتطوير المشتركة بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، حيث تشترك معا في عملية مساهمة مستمرة بالموارد من أجل خلق قيمة جديدة (Knudsen, 2008, p. 10). ففي

شراكات البحث والتطوير، يوافق الشركاء على إجراء بحث مشترك لتطوير سلع أو خدمات جديدة بحيث لا يتم تشكيل هذه الشراكات كمشاريع مشتركة، نظرًا لأن تشكيل مؤسسة قانونية منفصلة وتزويدها بفرق من الباحثين من طاقم كل شريك قد يعطل العمل العلمي المستمر في المختبرات المعنية، كما يوافق كل شريك على الترخيص المتبادل لأي تقنية جديدة يتم تطويرها مما يسمح لشريكه باستخدام براءات الاختراع الخاصة بها، لذلك يتمتع كل شريك بإمكانية وصول متساوية إلى جميع التقنيات التي طورها الشركاء، وهو ترتيب يضمن عدم تخلف الشركاء عن بعضهم البعض في السباق التكنولوجي (Aswathappa, 2012, p. 356).

– إتفاقية نقل المعرفة الفنية Know-How Agreements:

في إتفاقية نقل المعرفة الفنية، تلتزم مؤسسة أجنبية بنقل مجموعة من المعارف التقنية اللازمة لتنفيذ عملية الإنتاج لمؤسسة أخرى محلية، كما وقد تزودها في بعض الأحيان أيضًا بمواد ومكونات معينة لتصنيع منتجات، وتتضمن هذه الإتفاقية بنودًا تتعلق بالسرية من أجل حماية المعلومات المنقولة، كما وتنص على تعويض في حالة عدم الإمتثال.

4.3.4 الشراكة المالية Financial Partnership:

الشراكة المالية هي عبارة عن ترتيب تعاوني للمؤسسات التي ترغب في تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالمشروع، حيث يتقاسم الشركاء تمويل المشروع على حد السواء (شراكة متساوية)، أو قد يساهم أحد الشركاء في الجزء الأكبر من التمويل بينما يوفر الشريك (الشركاء) الآخر خبرة خاصة أو يقدم أنواعًا أخرى من المساهمات (شراكة غير متساوية) (Aswathappa, 2012, p. 356).

5. التسيير الإستراتيجي للشراكة الأجنبية

بعد التعرف على أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية فإن الخطوة الموالية لا بد أن تكون متعلقة بكيفية تسيير هذه الإستراتيجية، حيث سيتم من خلال هذا المبحث الوقوف على المراحل المختلفة التي تمر بها المؤسسة من أجل شراكة مثمرة، ومن ثم تقييم نتائج هذه الشراكة وتحديد المخاطر المترتبة عنها.

1.5 مراحل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

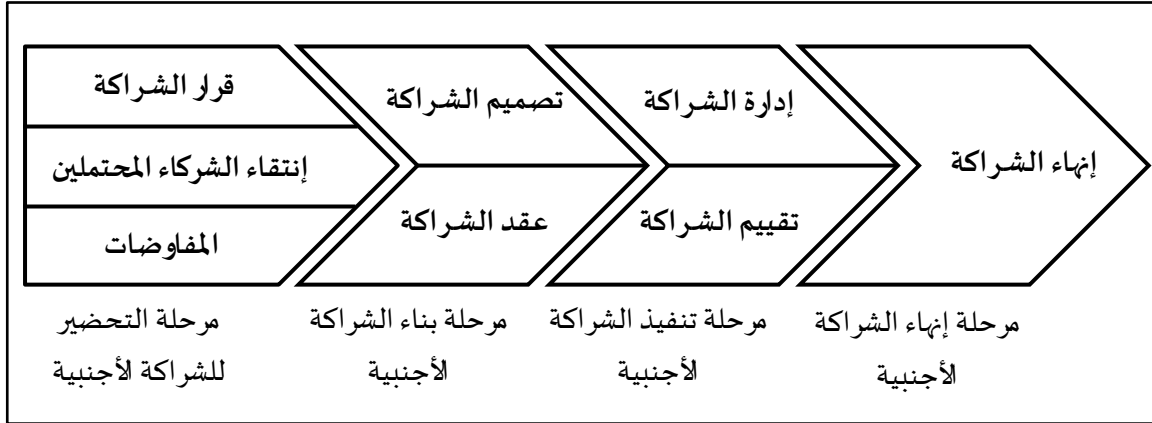
2.5 تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية

3.5 مخاطر إستراتيجية الشراكة الأجنبية

1.5 مراحل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

ليس من السهل إقامة شراكات أجنبية إستراتيجية كما أنه من الصعب الحفاظ على استمراريتها، لذلك فإنه من الضروري تطوير واعتماد أفضل الممارسات والعمليات التي تقود لإقامة شراكة إستراتيجية ناجحة وهذا من خلال تتبع المراحل الموضحة في الشكل الموالي.

الشكل (1-21): مراحل تطور إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Tjemkes, B. et al. (2018). **Strategic alliance management**. Routledge. London. P 26.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

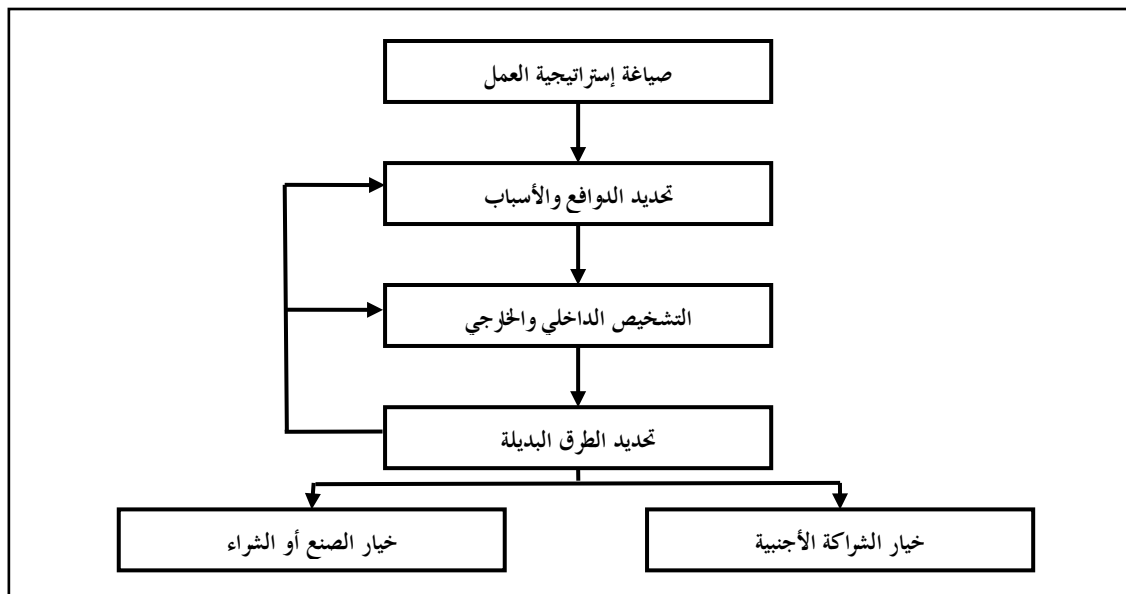
1.1.5 مرحلة التحضير للشراكة الأجنبية:

تشمل مرحلة التحضير جميع القرارات والتصرفات التي تقود وتساهم بشكل فعال في بناء شراكة إستراتيجية قوية وناجحة، وتعتبر أهم مرحلة من مراحل تطور إستراتيجية الشراكة الأجنبية كونها تؤثر في جميع المراحل اللاحقة، فنجاح الشراكة يتوقف بشكل كبير على التحضير الجيد خلال هذه المرحلة، وتشمل ما يلي:

1.1.1.5 قرار الشراكة Partnership decision:

في البداية يجب على المؤسسة اتخاذ القرار بالتوجه نحو إستراتيجية الشراكة الأجنبية من عدمه بما يتناسب مع أهدافها ووضعها وإستراتيجيتها العامة، وهذا يتم عبر جملة من الخطوات كالتالي:

الشكل (1-22): خطوات اتخاذ قرار الشراكة



Source: Tjemkes, B. et al. (2018). **Strategic alliance management**. Routledge. London. P 41.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الآتي (Tjemkes et al., 2018, pp. 41–43):

الخطوة 1: صياغة إستراتيجية العمل:

قبل إتخاذ قرار الشراكة، يجب على المؤسسة أولاً أن تقرر إستراتيجيتها العامة المستمدة من مهمتها ورؤيتها، حيث تصف الإستراتيجية التوجه العام للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتقدم لمحة عامة عن الأنشطة (الجديدة) وتحدد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة، وبمجرد حصول المؤسسة على نظرة عامة كاملة تنتقل إلى الخطوة التالية.

الخطوة 2: تحديد الدوافع والأسباب:

تتضمن هذه الخطوة تحديد معايير اتخاذ القرارات المتعلقة بدوافع اللجوء للشراكة الأجنبية، التي تشمل تكاليف الصفقات، والاحتياجات من الموارد والاعتماد عليها، والدوافع الإستراتيجية والتعلمية، والضغط المؤسسية.

الخطوة 3: التشخيص الداخلي والخارجي:

لتطبيق معايير الإختيار التي سبق تحديدها في الخطوة السابقة، يجب على المؤسسة إجراء تقييمات داخلية وخارجية للحصول على المعلومات اللازمة حول الشراكة، حيث يتضمن التشخيص الداخلي جمع معلومات مفصلة من داخل المؤسسة حول طبيعة الأنشطة والموارد المطلوبة لتحقيقها، وكذا العلاقات القائمة مع المؤسسات الأخرى، الثقافة التنظيمية، والأنظمة والإجراءات. من جهة أخرى يجب أن يتضمن التشخيص الخارجي معلومات حول تطورات الصناعة وسياساتها، معلومات عن إستراتيجيات وإجراءات المنافسين، والسياسات الحكومية. بناءً على هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة تقييم التوجه نحو الشراكة واتخاذ قرار بشأنها.

الخطوة 4: تحديد الطرق البديلة:

بعد تحديد الدوافع والأسباب الكافية التي توجه المؤسسة، ومن خلال تجميع المعلومات والمعطيات الداخلية والخارجية، تجد نفسها أمام مجموعة من البدائل والخيارات (الشراء أو الصنع أو التشارك)، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرك أن لكل بديل مزايا وعيوب يجب أخذها بعين الإعتبار.

الخطوة 5: إتخاذ قرار الشراكة:

في هذه الخطوة الأخيرة، يتم إضافة طابع الرسمية لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث تتخذ المؤسسة القرار بإنتهاج هذه الإستراتيجية كونها أفضل بديل من بين البدائل المتاحة أمامها.

2.1.1.5 إنتقاء الشركاء المحتملين Selection of potential partners

يحدد اختيار الشريك في الشراكات الإستراتيجية مدى إمكانية التعاون الفعال وخلق القيمة، لذلك يعد اختيار الشريك المناسب أمراً بالغ الأهمية في إستراتيجية الشراكة الأجنبية ومدى نجاحها/ حيث تتطلب عملية اختيار الشريك موازنة دقيقة لمجموعة معقدة من المعايير تحت ضغط الوقت والمعلومات المحدودة (Das, 2021, p. 19).

بشكل عام، يجب مراعاة خمسة معايير (five C's) في اختيار الشريك المحتمل وذلك كالتالي (Shenkar & Luo, 2008, pp. 37-40):

– توافق الأهداف Goal Compatibility:

يشير توافق الأهداف إلى تطابق الأهداف الإستراتيجية للشريكين، حيث يمكن أن تكون أهداف الشركاء مختلفة خارج نطاق الشراكة، ولكن يجب أن تكون الأهداف المحددة للشراكة متوافقة أو متطابقة، لأنها تمثل مكاسب جماعية لجميع الشركاء المعنيين.

– تكامل الموارد Resource Complementarity:

وتشير إلى مدى التآزر الذي يحققه الشركاء من خلال دمج مواردهم وتكاملها، فكلما زاد التكامل بين موارد الشريك الأجنبي والشريك المحلي، كلما زادت القيمة المضافة الجديدة المحققة، وكلما أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف الحوكمة والتنسيق، وتحسن منحنى التعلم للشريكين.

– ثقافة التعاون Cooperative Culture:

تتعلق الثقافة التعاونية بمدى توافق الثقافة المؤسسية لكل شريك مع غيره من الشركاء، مما يؤدي إلى جو أكثر تعاوناً أثناء عمليات الشراكة، ففي الغالب يصبح الحفاظ على التعاون أمراً صعباً بالنسبة للشركاء من ثقافات مختلفة. فعلى سبيل المثال، يميل الأمريكيون إلى أن يكونوا فرديين، وهو ما يتناقض بشدة مع اليابانيين الذين يركزون على العمل الجماعي، إلا أنه يمكن تحييد الاختلافات إذا حاول كل شريك التعرف على الثقافة الفريدة للشركاء الآخرين.

– الإلتزام Commitment:

يتعلق الإلتزام بمدى مساهمة كل شريك وبشكل مستمر بموارده ومهاراته وتكريسها لتعزيز المردود المشترك، فبدون هذا الإلتزام لا تعد الموارد التكميلية والأهداف المتوافقة والثقافة التعاونية ضماناً لنجاح إستراتيجية الشراكة الأجنبية على المدى الطويل، حيث يؤثر إلتزام الشريك أيضاً على بناء الثقة المستمرة، فالإلتزام يتعارض مع الإنتهازية ويعزز التعاون فعندما تواجه إستراتيجية الشراكة الأجنبية تغيرات بيئية غير متوقعة، يكون الإلتزام بمثابة أداة استقرار لتعويض عدم اليقين البيئي.

– القدرات Capability:

تتعلق قدرة الشريك في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية بثلاث فئات رئيسية هي: القدرة الإستراتيجية والتنظيمية والمالية؛ حيث تشمل القدرات الإستراتيجية للشريك بشكل عام مجالات مثل القوة السوقية والكفاءة التسويقية والمهارات التكنولوجية وبناء العلاقات والخبرة الصناعية وصورة المؤسسة، فهذه القدرات تعبر عن الخلفية الصناعية والتجارية للشريك، وموقعه في السوق، والمزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة من خلال شراكتها معه. وتشمل القدرات التنظيمية المهارات التنظيمية التي يمتلكها الشريك وقدراته على التعلم واكتساب الخبرات، فهذه القدرات تعطي انطبعا إيجابيا على تطور الشراكة المحتملة ونجاحها.

من ناحية أخرى، تعكس القدرات المالية للشريك قدرته على إدارة المخاطر والتحوط من التعرض وإمكانية الحصول على التمويل وإدارة التدفقات النقدية.

3.1.1.5 المفاوضات Negotiations:

بعد اتخاذ قرار الشراكة وإختيار الشريك الذي يتناسب مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، يجب الإتفاق مع الشريك المحتمل والتفاوض معه على الشروط قبل تشكيل الشراكة، فكثيرا ما تنشأ خلافات بين الشركاء أثناء الشراكة وسببها التصورات المختلفة حول كيفية تناسب كل طرف مع الإتجاه المستقبلي للأعمال (Kennedy, 2009, p. 165). هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة انتهاجها أثناء عملية التفاوض مع الشريك والتي يمكن توضيحها من خلال المصفوفة التالية:

الشكل (1-23): مصفوفة إستراتيجيات التفاوض مع الشركاء

		رابح	خاسر
بالنسبة للمؤسسة	رابح	إستراتيجية رابح-رابح	إستراتيجية خاسر-رابح
	خاسر	إستراتيجية رابح-خاسر	إستراتيجية خاسر-خاسر
		بالنسبة للشريك	

Source: Jürg Kuster et al. (2015). Project Management Handbook. Springer. Berlin. P. 298.

– إستراتيجية رابح-رابح Win-Win strategy:

تسعى إستراتيجية رابح-رابح لتلبية إحتياجات طرفي الشراكة، بدل اكتساب مركز تنافسي أو تحقيق الربح لطرف واحد على حساب الطرف الآخر، وهذا يعني أنه بإنتهاج هذه الإستراتيجية الكل يربح، ونتيجة لذلك يتحقق الرضا لكلا الطرفين عن الشراكة التي تم التفاوض عليها. وبالتالي فالمفاوضة في هذه الحالة تقوم على أساس المنافع أو المصالح التي يمكن تحقيقها، وهو ما يزيد من إلتزام الطرفين ويدفعهم للتركيز على البحث عن إستراتيجيات لحل المشكلات والتواصل بشكل جيد لتحقيق نتيجة مربحة للطرفين (Dwyer, 2013, p. 87).

– إستراتيجية رابح-خاسر Win-Lose strategy:

تعرف هذه الإستراتيجية أيضاً بإسم "المفاوضة التنافسية" و "المفاوضة التوزيعية"، وهذا راجع للتنافس الذي

يحدث بين الشركاء من أجل توزيع الأرباح والموارد والأصول، حيث تسعى هذه الإستراتيجية لتعظيم ربح المؤسسة على حساب الشريك المفاوض، ويتم اللجوء إليها في حالة ما إذا كانت الثقة في الشريك ضعيفة نوعا ما والتعاون في أدنى مستوياته (Jung & Krebs, 2019, p. 167).

– إستراتيجية خاسر-رابح Lose-Win strategy:

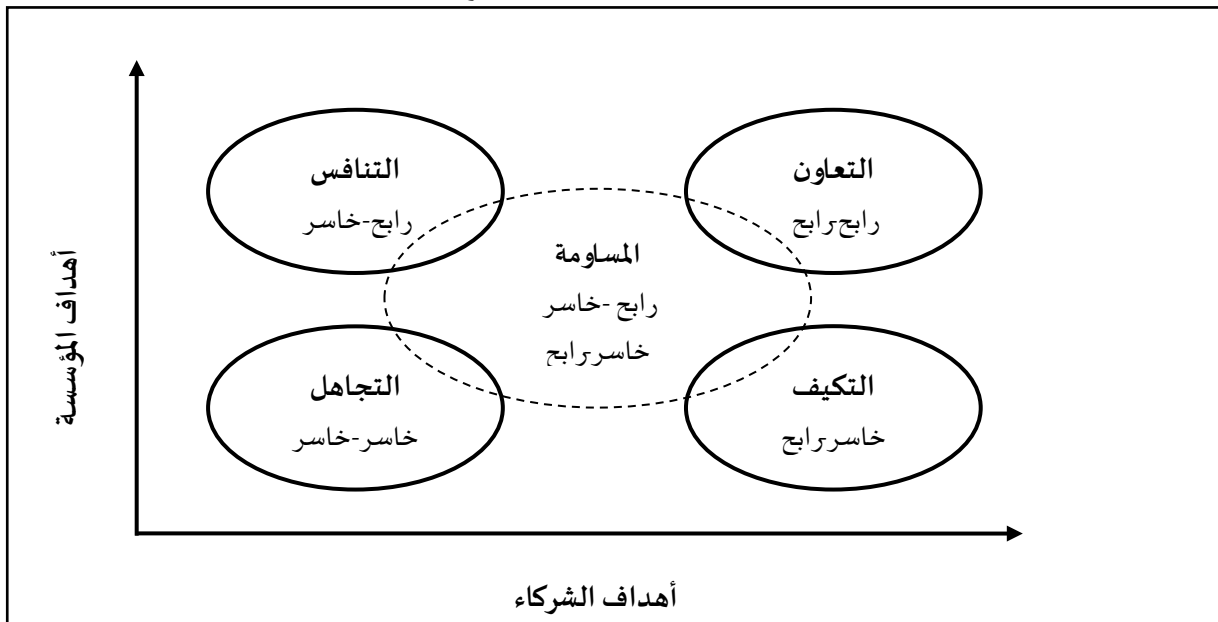
عكس المفاوضة التنافسية "إستراتيجية رابح-خاسر"، تركز إستراتيجية خاسر-رابح على الحفاظ على العلاقات وبناء علاقة ودية مع الشريك من خلال التضحية ببعض مصالح المؤسسة لصالح الطرف الآخر، حيث تحاول المؤسسة التكيف مع الشريك والحفاظ على مستوى عال من التعاون للوصول إلى اتفاق متبادل (Khan & Ebner, 2019, p. 273).

– إستراتيجية خاسر-خاسر Lose-Lose strategy:

تعرف هذه الإستراتيجية أيضا بأسلوب "التجاهل أو التجنب"، حيث لا يعطى للعلاقة بين الشركاء ولا النتيجة أهمية كبيرة سواء من طرف المؤسسة أو من طرف الشريك، ولا يعد أي جانب من جوانب المفاوضات مهما بما فيه الكفاية لهم لمواصلة الصراع. وتنفذ هذه الإستراتيجية بالانسحاب من المفاوضات الجارية أو تجنب المفاوضات بالكامل (Lewicki & Hiam, 2006, p. 32).

هناك من يضيف إستراتيجية خامسة إلى جانب الإستراتيجيات الموضحة في مصفوفة إستراتيجيات التفاوض مع الشركاء كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-24): أساليب التفاوض مع الشركاء



Source: Khan M, Ebner N. (2019). The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation. Palgrave Macmillan. Cham. P. 273.

– إستراتيجية (رابح-خاسر) - (خاسر-رابح) (Win-Lose) - (Lose-Win):

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بـ "أسلوب المساومة"، وهو أسلوب يجمع بين التنافس والتعاون من أجل إيجاد

حل وسيط يرضي الطرفين، فعند التفاوض لوضع شروط إتفاقية الشراكة، غالبًا ما يتنازل الشركاء عن بعض الشروط لصالح الحصول على شروط أخرى (Maude, 2020, p. 31).

2.1.5 مرحلة بناء الشراكة الأجنبية:

بعد عملية التفاوض ووصول الشركاء لإتفاق مشترك، تأتي مرحلة بناء الشراكة والتي من خلالها يتم الإنتقال للإطلاق الفعلي للشراكة، وتشمل هذه المرحلة: عملية تصميم الشراكة وعقد الشراكة.

1.2.1.5 تصميم الشراكة Partnership Design:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتصميم الشراكة وفقا لنتائج التفاوض مع الشركاء، حيث يتم اختيار نوع الشراكة المناسب لكلا الشريكين ومن ثم وضع أطر الشراكة بشكل يحدد إلتزامات كل طرف، بالإضافة إلى كيفية توزيع الأرباح والمخاطر بين الشركاء، ويجب أن تأخذ المؤسسة ثلاثة أهداف متكاملة في الحسبان عند تصميم إستراتيجية الشراكة الأجنبية المناسبة لها، والتي يمكن توضيحها فيما يلي (de Man, 2013, pp. 22, 23):

– خلق القيمة Value Creation:

يضمن التصميم الجيد للشراكة أن تكون إستراتيجية الشراكة الأجنبية قادرة على خلق القيمة، مما يعني أنه يجب عليها التركيز على التنسيق بين الشركاء فبدون ذلك يصبح خلق القيمة مستحيلًا، ومن ثم يجب أن تضمن الشراكة التخصيص الأمثل للموارد في جميع مراحل عملها، كما يجب أن تتدفق الإستثمارات إلى الأنشطة الصحيحة، وأخيرًا يجب أن تتميز الشراكة بالكفاءة والفعالية، فلا ينبغي أن تكون هناك إجراءات إضافية فوق ما هو ضروري للغاية، ويجب اتخاذ القرارات على أدنى مستوى ممكن لضمان التنسيق الأفقي الأمثل.

– حماية مصالح الشركاء Protect Partners' Interests:

يجب أن يكون جميع الشركاء في الشراكة قادرين على تحقيق عائد على استثماراتهم. لذلك، يجب أن يكون لإستراتيجية الشراكة الأجنبية نشاط ما ينتج عوائد مالية يستفيد منها جميع الأطراف المعنية. أي يجب أن يتضمن التصميم على المبادئ التوجيهية الواضحة لتخصيص القيمة المنشئة، وتحديد كيفية توزيع المخاطر والمسؤوليات وهذا لحماية مصالح الشركاء.

– تسهيل التغيير Facilitate Change:

من المعروف أن ظروف الأسواق تتغير مما يؤدي إلى تغيير توجهات الشركاء وإستراتيجياتهم، لذلك يجب أن تكون إستراتيجية الشراكة الأجنبية قادرة على التعامل مع هذه التغييرات، واتخاذ إجراءات وقرارات واضحة وسريعة لمواكبتها إلى جنب إعتقاد آليات فعالة لحل النزاعات المحتملة، فكلما كانت الشراكة أسرع وأكثر سلاسة في التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، زادت القيمة التي ستخلقها للشركاء على المدى الطويل.

2.2.1.5 عقد الشراكة Partnership Launch:

تمثل هذه المرحلة عملية الإطلاق الرسمي للشراكة، وتشمل جانبان: الإعلان وتوقيع محضر الشراكة/ حيث يجب التعامل مع الإعلان باعتباره حدثاً مهماً كونه يصف طبيعة الشراكة والقيمة الجديدة التي سيتم إنشاؤها والأثر الإستراتيجي المقصود منها، ويكون هذا الإعلان موجهاً إلى ثلاث فئات هي (Gole, 2018, p. 11):

— إدارة وموظفي المؤسسة؛

— إدارة وموظفي المؤسسة الشريكة؛

— أصحاب المصلحة الخارجيين.

أما توقيع محضر الشراكة فيشمل صياغة ما تم الإتفاق عليه في المراحل السابقة وتحريره في وثيقة تسمى بعقد الشراكة ومن ثم توقيع جميع الشركاء عليها، ويجب أن يحتوي عقد الشراكة على العناصر التالية: مقدمة - تقديم الأطراف - صيغة التعاقد - الشكل القانوني للشراكة - تحديد حصص كل شريك - الهيكلة - التسيير: منهجية تخصيص الموارد، هيكله فريق التسيير - سيورة إتخاذ القرار في حالة الطوارئ - منهجية تعديل عقد الشراكة - منهجية حل الخلافات.

3.1.5 مرحلة تنفيذ الشراكة الأجنبية:

في هذه المرحلة يتم الإنطلاق الفعلي في تنفيذ ما خطط له وتم تحديده في عقد الشراكة، ويتم هذا من خلال:

1.3.1.5 إدارة الشراكة Partnership Management:

إدارة الشراكة هي عملية متابعة والحفاظ على علاقات فعالة ومنتجة ومتناغمة مع الشركاء، فالإدارة الجيدة للشراكة تضمن تحقيق الهدف الأساسي للعمل المشترك والخروج بالنتائج التي يتطلع إليها الشركاء، ويتم إدارة الشراكة من خلال اتباع الخطوات التالية (Tjemkes et al., 2018, pp. 122-124):

— إدارة الأنشطة اليومية Manage Day-To-Day Activities:

تتمثل الأولوية الأولى لإدارة الشراكة في التركيز على الأنشطة اليومية المتفق عليها في مراحل مفاوضات الشراكة وتصميمها، حيث يجب على المديرين فهم التوقعات والعمليات الجديدة والأنشطة المرتبطة بالشراكة، لذلك يجب تنفيذ المبادئ والأهداف الموضحة في خطة التنفيذ بشكل واضح ومراجعتها أو تعديلها إذا لزم الأمر.

— مراقبة التقدم Monitor Progress:

من أجل تحديد التهديدات المحتملة لإستمرارية الشراكة وأداء أنشطتها في الوقت المناسب، فإنه من المهم مراقبة نتائج وعمليات الشراكة، حيث يجب على المؤسسة مراقبة مايلي:

✓ التطورات الخارجية (الفرص والتهديدات) التي من شأنها الإضرار أو تعزيز قدرة الشراكة على خلق القيمة؛

✓ مراقبة أداء الشراكة ومدى قدرته على النمو وتحقيق نتائج فعالة؛

✓ رضا الشركاء عن الشراكة وإمكانية وجود خلافات يجب حلها في الوقت والأسلوب المناسبين؛

✓ إلزام الشريك بمضمون الشراكة والتغييرات الحاصلة في إستراتيجياته.

– تقرير التدابير التصحيحية (s) Decide on corrective measure:

بناءً على نتائج مراقبة التقدم، يجب على الشركاء أن يقرروا ما إذا كان ينبغي إتخاذ تدابير تصحيحية، وهذا لضمان إستمرار الشراكة في العمل بكفاءة وفعالية تمثيا مع الأهداف المخطط لها، فالإجراءات التصحيحية تشكل المسار التنموي للشراكة، بحيث توفر معلومات للشركاء حول ما إذا كان عليهم المضي قدماً في التنفيذ أو الإمتناع.

– التدخل والتواصل Intervene & Communicate:

بناءً على التقييمات السابقة، يقوم الشركاء بصياغة وتنفيذ خطة تدخل تتناسب والتعديلات اللازمة، وتحديد من المسؤول عنها ومتى سيتم تنفيذها، مع الحفاظ على الإتصال المستمر بين الشركاء فمن المهم إعلام الشريك مسبقاً بالتكيفات والتعديلات المقررة، لأن بعض التدخلات قد تضر بالمصالح المشتركة (سواء كانت مقصودة أو ظرفية) لذلك يجب أن يسبقها إشعار وافٍ وتفسيرات مناسبة.

2.3.1.5 تقييم الشراكة Partnership Evaluation:

يجب على المؤسسات الشريكة تقييم أداء الشراكة بشكل مستمر ومدى تناسبه مع النتائج المرجوة والمخطط لها، حيث تزود عملية التقييم المؤسسات بالمعلومات اللازمة للحكم على نجاح أو فشل الشراكة ومن ثم إتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب، علماً أن عملية التقييم يتم إجراؤها بإستخدام عدد من المؤشرات والتي سيتم تناولها لاحقاً.

4.1.5 مرحلة إنهاء الشراكة الأجنبية:

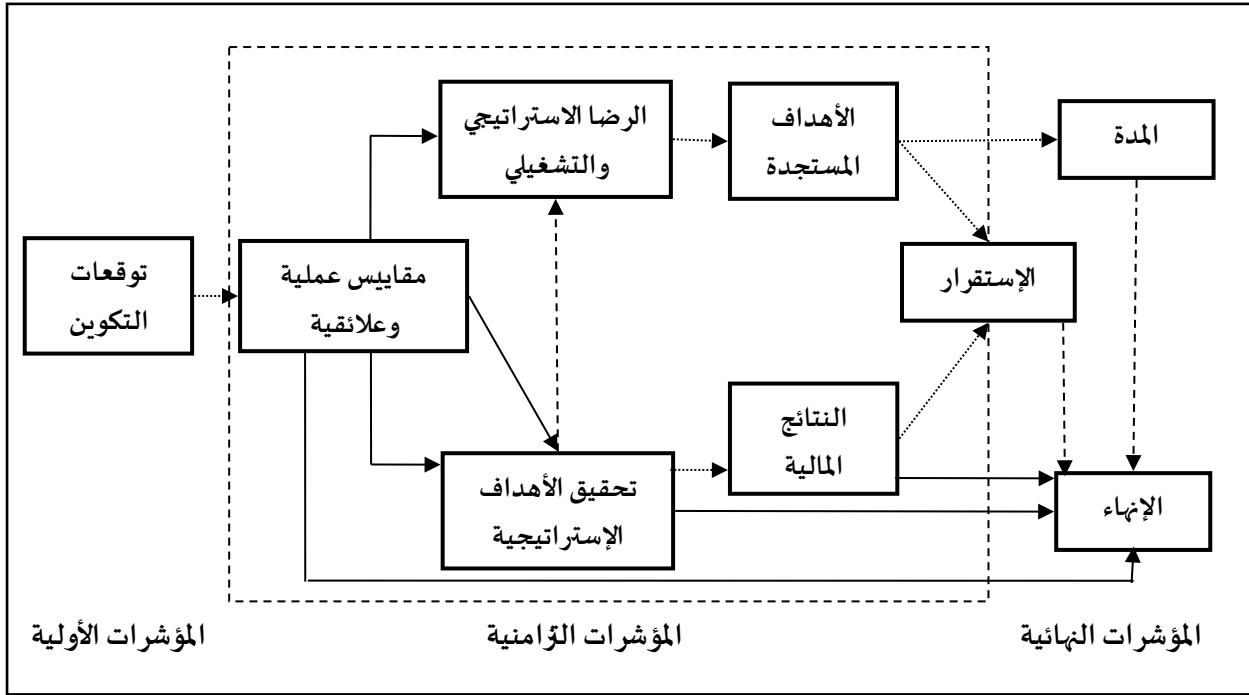
بمجرد إنتهاء إستراتيجية الشراكة الأجنبية من تحقيق هدفها، فإنها تصبح عبئاً إستراتيجياً بدلاً من كونها مصدر قوة (Mitchell & Vasquez, 2000, p. 124) لذلك يجب إنهاءها، فمن حيث المبدأ عمر الشراكة محدود، لذلك يجب على الشركاء وضع خطة لإنهاء المشروع واتخاذ القرارات المتعلقة بإستخراج القيمة، والحد من الخسائر المحتملة، وحماية السمعة (Tjemkes et al., 2018, p. 25).

2.5 تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

لتقييم نجاح إستراتيجية الشراكة الأجنبية يجب أن تتوفر مجموعة من أدوات القياس، فالنجاح يجب أن يكون قابلاً للقياس حتى يمكن الشعور به، لكن من خلال القراءات المختلفة حول هذا الموضوع أدركنا أن هناك نقصاً في المعرفة في هذا المجال، فالأدبيات التي تناولت الموضوع تحدد نجاح إستراتيجية الشراكة بشكل مختلف، وهذا يدل على أنه لا توجد رؤية موحدة لتحديد النجاح في الشراكات الإستراتيجية، مما يعني أن طريقة قياس النجاح تختلف من مؤسسة لأخرى.

وفي ظل عدم وجود نماذج واضحة للقياس يمكن الإعتماد عليها، اقترح (Shenkar and Reuer، 2006) نموذجًا سيتم اعتماده في هذه الدراسة لقياس النجاح في إستراتيجية الشراكة الأجنبية، والموضح في الشكل التالي:

الشكل (1-25): مقاييس نجاح إستراتيجية الشراكة الأجنبية



Source: Shenkar & Reuer (2006). Handbook of Strategic Alliances. California Sage. Thousand Oaks. P 403.

1.2.5 المؤشرات الأولية Initial Indicators

عُرفت الفئة الأولى من القياس بالمؤشرات الأولية للأداء وهي موجهة نحو المستقبل، مما يعني أن هدفها الرئيسي هو الإشارة إلى إمكانات الشراكة عند التشكيل (Shenkar & Reuer, 2006, p. 403)، فمقياس الأداء في هذه الفئة هو التوقعات عند التكوين والذي نوضحه فيما يلي:

– التوقعات أثناء تكوين الشراكة Expectations At Formation

أوصى (Shenkar & Reuer, 2006) باستخدام رد فعل سوق الأوراق المالية عند تشكيل الشراكة كمقياس أولي للحكم على نجاح الشراكة من فشلها، فرد فعل سوق الأسهم عند الإعلان عن الشراكة يوفر مؤشرًا موثوقًا للأداء المتوقع، حيث أن الإشاعات والأخبار المتعلقة بالشراكة لها بشكل عام تأثيرات مباشرة على سعر سوق الأوراق المالية للمؤسسة، فالمستثمرين في هذه الحالة يتوقعون نجاح الشراكة، وبالتالي المزيد من الأرباح والعوائد للمساهمين، وبالتالي سيزداد الطلب وسعر السهم، أو العكس في حالة التنبؤ بفشل الشراكة، حيث قد يكون لدى المساهمين بعض القلق والشكوك من كون الشراكة قد تؤدي إلى اندماج أو استحواذ وتغيير الإدارة، وهو ما سيؤثر على أرباحهم، لذلك يعتبر الباحثان أن نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية (CAPM) هو مقياس فعال لقياس رد فعل سوق الأسهم.

خلال هذه المرحلة أيضًا، تطور المؤسسات رؤية أكثر أو أقل وضوحًا حول مستقبل الشراكة والنتائج المحتملة التي

يمكن الحصول عليها، حيث تأخذ المؤسسات الشريكة نظرة شاملة عن مدى سهولة تحقيق الأهداف الأولية، فإذا كانت التوقعات خلال فترة التكوين عالية، فهذا يشير إلى أنهم يعتقدون أن أهدافهم ممكنة، ولكن إذا كانت توقعاتهم منخفضة خلال فترة التكوين، فهذا مؤشر على أن الشراكة لن تحقق أهدافها الأولية.

2.2.5 المؤشرات التزامية Ongoing Indicators:

تستخدم هذه المؤشرات في قياس الشراكات الموجودة بالفعل والتي ظلت تعمل لبعض الوقت، في هذه الفئة الثانية من قياس الأداء، يوصي (Shenkar & Reuer, 2006, p. 405) بأدوات قياس مختلفة، نوضحها في الآتي:

– مقاييس عملية وعلائقية Process And Relational Measures:

تشير المقاييس العملية والعلائقية إلى كيفية تفاعل الشركاء مع بعضهم البعض وكيف تبلي الشراكة خاصة أثناء عملية التشغيل (التنفيذ)، وتعتبر هذه المقاييس مهمة جدا وتكمن فعاليتها في إظهار مدى جودة عمل الشراكة، ومن بين المقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم العملية والعلاقة ما يلي:

✓ درجة تحقيق الأهداف الرئيسية؛

✓ مستوى النزاعات والصراعات بين الشركاء؛

✓ درجة الثقة؛

✓ وجود السلوكيات الإنتهازية.

– الرضا الإستراتيجي والتشغيلي Strategic And Operational Satisfaction:

يهدف هذا المعيار إلى قياس درجة رضا المؤسسات (الشركاء) عن الأداء العام لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويعتبر المدراء المشاركون في عمليات الشراكة هم المستهدفون بهذا التقييم لأنهم المسؤولون عن نتائج الشراكة، حيث يُطلب من المديرين إبداء رأيهم في أداء الشراكة.

– تحقيق الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals Fulfillment:

يجب قياس الأهداف الإستراتيجية للشراكة من أجل إبقائها على المسار الصحيح، ويكون هذا من خلال النقاط التالية:

✓ درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يجب تقييم أهداف إستراتيجية الشراكة الأجنبية المحددة في فترة التكوين بشكل متكرر من أجل الحكم على ما إذا كانت هذه الشراكة ستكون قصة ناجحة، أو يجب إنهاؤها في وقت أقرب لتقليل الخسارة.

✓ فعالية الشراكة: يجب أن تظهر إستراتيجية الشراكة الأجنبية بوادر جيدة، فبناءً على هذه العلامات يجب أن تزداد الفعالية وأن تصبح أفضل من فعالية المؤسستين قبل الشراكة.

✓ مستوى تعلم المؤسسة من الشراكة واستمرارية المشروع: بقاء المشروع حتى اللحظة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة يمكن أن يوحي ببعض عوامل النجاح الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح الشراكة ككل، كما يساعد مستوى تعلم

المؤسسات الشريكة من بعضها البعض في قياس مدى تحقيق الشراكة للأهداف المحددة.

– النتائج المالية Financial Outcomes:

لا ينبغي تجاهل النتائج المالية عند تقييم مدى نجاح إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث يعطي هذا المؤشر بيانات رقمية ملموسة يمكن أن تظهر صحة وشكل الشركة، يتم أيضاً استخدام مقاييس المحاسبة المالية التقليدية مثل العائد على الإستثمار والعائد على الأصول والأرباح ومستوى المبيعات في قياس الأداء في الشراكات.

– الأهداف المستجدة Emergent Goals:

وفقاً لـ (Shenkar & Reuer, 2006, p. 06) قد تتغير أهداف الشراكة خلال دورة حياتها، فعندما تحقق الشراكة الأهداف الأولية، يأخذ المديرون زمام المبادرة لوضع أهداف جديدة والشروع فيها، ويمكن اللجوء إلى صافي الفوائض غير المباشرة حيث يشير إلى الفوائد المستلمة التي لم تكن متوقعة في البداية.

3.2.5 المؤشرات النهائية Outcome Indicators:

الفئة الأخيرة من قياس الشراكة والمعروفة بإسم مؤشرات النتائج كما اقترحها (Shenkar & Reuer, 2006, p. 06)، حيث تقيس هذه المؤشرات أداء ما بعد الشراكة، وتشمل مؤشرات القياس في هذه الفئة ما يلي:

– الإستقرار Stability:

بحسب (Shenkar & Reuer, 2006) الإستقرار هو مؤشر على تغيير في العضوية أو في العقد بين الشركاء، فغياب التغيير يمثل درجة معينة من النجاح في إنشاء الشراكة وتحقيق التناسق في الأهداف، في حين أن أي تغيير في العلاقة هو مؤشر على عدم الفعالية في إقامة العلاقة.

– المدة Duration:

تشير المدة إلى فترة تواجد الشراكة، فكلما طالت هذه المدة كان أداء الشراكة أكثر فعالية، حيث تشير إلى فعالية إستراتيجية الشراكة الأجنبية خاصة وأن الشراكات ليست للتعلم وأن أهدافها تحتاج إلى وقت أطول لتحقيقها.

– الإنهاء Termination:

ينبه (Shenkar & Reuer, 2006, p. 408) بأن اعتبار الإنهاء كمؤشر للفشل قد لا يكون الطريقة الصحيحة لإلتقاط السبب الكامن وراءه، فإذا كان كلا الشريكين غير راضين عن الشراكة عند مرحلة الإنهاء، يمكن اعتبارها بمثابة فشل، ولكن إذا كان شريك واحد فقط غير راضٍ عن الشراكة، فلا يمكن اعتبارها فشلاً تاماً.

3.5 مخاطر إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

هناك العديد من المخاطر المرافقة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (Masoud et al., 2020, p. 33):

– خطر فقدان التفوق في مجال التكنولوجيا والمركز التنافسي نظراً لقدرة أعضاء الشراكة على دراسة عمليات

- واستراتيجيات الشركاء الآخرين، مما يسمح لهم بتقليدها أو تحسينها وبالتالي التفوق في المنافسة؛
- تزايد عدم اليقين سواء من حيث الموارد المجمعة في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية أو من حيث البيئة الخارجية، وبالتالي إمكانية فقدان الاستقرار؛
- نظرا لخطر فقدان الإستقرار فإن الشركاء من الممكن أن يجدوا صعوبة في إدارة الشراكة، فمن الصعب التنسيق بين الآراء واتخاذ القرارات في ظروف تفتقر إلى الكفاءة والمرونة، كما يمكن أن يختلف الشركاء مع بعضهم البعض لفترة طويلة مما يؤدي إلى تأخير العمليات وضياع الوقت؛
- اختلاف الدوافع وتضارب المصالح قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مضرّة بالمصلحة العامة للشراكة، مما يؤدي إلى عرقلة التنسيق الفعال بين الأنشطة؛
- خطر الفشل الناتج عن الأخطاء المرتكبة من قبل الشركاء؛
- ارتفاع درجة المخاطر بسبب سهولة إنهاء العقد بين الشركاء وصعوبة استرجاع حصتهم عند مغادرة الشراكة؛
- مخاطر فقدان الإستقلالية وفقدان السيطرة على الأنشطة الخاصة خارج نطاق الشراكة؛
- موقف السلطات الحكومية من إقامة شراكات أجنبية.

ملخص الفصل الأول:

تتمحور الدراسة النظرية لإستراتيجية الشراكة الأجنبية التي تناولها الفصل الأول في دراسة وتحليل عدة مفاهيم ونظريات تساهم في فهم هذه الإستراتيجية، حيث يعود ظهور هذه الإستراتيجية للعديد من الأسباب فسرتها نظرية تكاليف الصفقات بإرتفاع تكاليف الإنتاج داخل المؤسسة والسوق، بينما فسرتها نظرية إعتماذية الموارد بصعوبة الحصول على الموارد التي تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في حين إعتبرت نظرية الإقتصاد الصناعي أن تجنب تهديدات المنافسة والتدخلات الحكومية هي سبب رئيسي لظهور إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

وقد حاول هذا الفصل استعراض أهم المفاهيم المشكلة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية والفرق بينها وبين أشكال التعاون الأخرى التي تتشابه في الإصطلاح على غرار إستراتيجية التحالف وإستراتيجية الإستعانة الخارجية وكذا إستراتيجية الإندماج، كما لم يهمل الفصل التطرق للأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمقومات الأساسية التي تبني عليها. وقد تم التوصل إلى أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية تأخذ أشكالاً مختلفة ولها تصنيفات عديدة، بما في ذلك التصنيف العام للشراكة، وتصنيف الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات، وتصنيف الشراكة حسب قطاع النشاط.

من جهة أخرى، تناول الجزء الأخير من الفصل الأول السيرورة الإستراتيجية للشراكة الأجنبية، من خلال دراسة مختلف المراحل التي تمر بها إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ومن ثم التطرق إلى أهم المقاييس وطرق تقييمها، وأخيراً الإشارة إلى أهم المخاطر التي قد تنتج عنها.

الفصل الثاني

تمهيد:

مسألة بقاء المؤسسات في الأسواق من المسائل الهامة جداً في الوقت الراهن، فنظراً لما يشهده قطاع النشاط الإقتصادي من تزايد كبير في حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، خاصة تلك التي تنشط في نفس الصناعة، أصبح تحقيق الإستمرارية في السوق هاجساً وتهديداً يلاحق تواجد أغلب المؤسسات، وعليه فإن البقاء في السوق والسيطرة على جزء منه أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسة على التنافس والتغلب على غيرها من المنافسين، لذلك كان من الضروري في هذا الفصل تقديم مدخل نظري عن القدرات التنافسية للمؤسسة.

ومن أجل ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. مدخل إلى القدرات التنافسية للمؤسسة؛
2. قياس القدرات التنافسية للمؤسسة؛
3. تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة؛
4. أساليب التنافس بين المؤسسات؛
5. إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. مدخل إلى القدرات التنافسية للمؤسسة

سيحاول هذا المبحث تقديم صورة عامة عن ما قد تعنيه القدرات التنافسية للمؤسسة وفصلها عن المصطلحات المشابهة لها والتي تتداخل في مفهومها، ومن ثم التطرق لأنواعها المختلفة وتحديد العوامل المؤثرة عليها.

1.1 تعريف القدرات التنافسية
2.1 التمييز بين القدرة التنافسية والمصطلحات المشابهة
3.1 أنواع القدرة التنافسية للمؤسسة
4.1 محددات القدرة التنافسية للمؤسسة

1.1 تعريف القدرات التنافسية:

مصطلح القدرة التنافسية **Competitiveness** تعود أصوله إلى الكلمة اللاتينية المركبة "Competere"، حيث يجمع المصطلح بين كلمتين لاتينيتين "petere" والتي تعني "الهجوم، الطموح، الرغبة، استهداف" وكلمة "com" والتي تعني "معاً"، ليستخدم المصطلح ككل للدلالة على "المواجهة والكفاح من أجل تحقيق الهدف"، وتجدر الإشارة إلى أن المصطلح تم صياغته في السبعينيات من القرن العشرين، ففي ذلك الوقت حاول الإقتصاديون الأمريكيون تحديد درجة التنافسية بين اليابان وأمريكا وذلك في ظل وقائع المعركة التجارية الشديدة بين الشركات اليابانية والأمريكية، ووفقاً لمصادر بحثية أخرى، فإن أزمة النفط وما صاحبها من فقدان الميزة النسبية لبعض الصناعات في الدول المتقدمة كانت السبب وراء الإهتمام بهذا المجال من الإقتصاد (Braendle et al., 2017a, p. 226).

ولتحديد تعريف القدرة التنافسية لابدأ أولاً من النظر إلى المدلول الإصطلاحي للمصطلح، فبحسب معجم "Cambridge Dictionary" فإن القدرة التنافسية تعبر عن "قدرة الصناعات، الدول، المؤسسات على المنافسة" (Cambridge University, 2011, p. 156) ويشير قاموس "The AMA Dictionary of Business and Management" إلى كون المقصود من القدرة التنافسية هو "قدرة المؤسسة على إنتاج وبيع منتجات مماثلة لتلك التي تنتجها مؤسسات أخرى. كما ويقصد بها أيضاً قدرة الإقتصاد على الحفاظ على الصادرات، والعرض وزيادة الطلب الكلي، والتفوق على أداء إقتصاديات البلدان الأخرى" (Kurian, 2013, p. 60).

وبالتالي يصعب تقديم تعريف دقيق للقدرة التنافسية حيث يكتنفها نوع من الغموض، ويرجع ذلك إلى الإختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان حيث يختلف مفهوم القدرة التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل والدراسة، فيما إذا كان يخص مؤسسة، صناعة، أو دولة. وسوف نتطرق إلى تعاريف القدرة التنافسية حسب إختلاف محل الحديث فيها في هذا العنصر.

1.1.1 تعريف القدرة التنافسية للدولة Naton' Competitiveness:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها "تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلبى احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في نفس الوقت على تحقيق ارتفاع مستوى معيشة الفرد واستدامته" (Krugman, 1996).

(p. 07)، فالقدرة التنافسية للدولة تمثل الدرجة التي قد يبلغها إنتاج دولة ما من سلع وخدمات على نطاق عالمي مع توفير منافع حقيقية لمواطنيها في ظل ظروف السوق المناسبة والحرّة (Machado & Davim, 2020, p. 95).

وقد عرّف بورتر القدرة التنافسية على مستوى الدول بأنها "قدرة الدولة على خلق بيئة أعمال منتجة تساهم في تسهيل عمليات الابتكار وخلق القيمة للمؤسسات" (Moon, 2018, p. 20)، لكن من جهة أخرى هناك من يعرف القدرة التنافسية على مستوى الدول بأنها "قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق الدولية" (Michalski, 2019, p. 162).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن القدرة التنافسية للدولة تأخذ بعين الاعتبار خلق الثروة وتحقيق النمو للبلاد في ظل العمل على رفع مستوى معيشة المواطنين مقارنة بالدول الأخرى.

2.1.1 تعريف القدرة التنافسية للصناعة Industry' Competitiveness:

تشير القدرة التنافسية للصناعة إلى "قدرة الهيئات الاقتصادية الإقليمية المختلفة على التنافس مع بعضها البعض لتطوير الموارد في صناعة معينة" (Shaojiang et al., 2015, p. 692)، من ناحية أخرى تعرف بأنها "القدرة (على المدى الطويل) على تلبية المطالب المعقدة للمؤسسات والعملاء والمجتمع على التوالي وفي نفس الوقت، في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة" (Henricsson et al., 2004, p. 08).

كما يتم تعريف القدرة التنافسية على مستوى الصناعة أيضا بأنها "قدرة القطاع الصناعي أو الخدمي في دولة ما على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية عالية، بشكل أفضل من القطاعات الأخرى في السوق الدولية وفي ظل غياب أي شكل من أشكال الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة" (مخضار، 2016، ص 110).

وبالتالي يمكن القول أن القدرة التنافسية للصناعة تعني قدرة هذه الصناعة على تلبية مطالب المستهلكين على المدى الطويل بكفاءة وفعالية بشكل أفضل من الصناعات في الدول أخرى وهذا في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة.

3.1.1 تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة Firm' Competitiveness:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة والإستراتيجية القدرات التنافسية للمؤسسات على نطاق واسع واعتبرتها أكثر أهمية من القدرة التنافسية على مستوى الدولة أو على مستوى الصناعة (Ajitabh, 2008, p. 06)، ويعتبار الحدود المكانية لهذه الدراسة تتمثل في المؤسسات الاقتصادية (مجمع صيدال نموذجاً) سيتم التركيز في هذا الفصل على هذا المستوى من القدرة التنافسية، حيث تعتبر القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها حرب وجود، أي أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها في الصناعة يتوقف على مدى قدرتها على التنافس، ويتمحور تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة حول قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تتفوق بها على منافسيها، ويظهر ذلك من خلال التعاريف التالية:

— تعريف (Buckley et al, 1988): "تعني القدرة التنافسية للمؤسسة قدرتها على إنتاج وبيع سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل من منافسيها المحليين والدوليين" (Buckley et al., 1988a, p. 176)

الملاحظ من خلال التعريف الذي قدمه Buckley وزملائه، التركيز على مجموعة من المؤشرات والمقاييس الهامة (الإنتاجية، الجودة، التكاليف)، والتي إذا ما توفرت يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك قدرة التنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها على المستويين المحلي والدولي.

— تعريف (Rao & Tang, 2004): "نقول عن مؤسسة ما أنها ذات قدرة تنافسية إذا ما كانت قادرة على تحقيق الأرباح والمحافظة على حصتها في السوق أو اكتساب حصة جديدة في ظل المنافسة المحلية والدولية الشديدة" (Rao & Tang, 2004, p. 367).

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا التعريف أن ربحية المؤسسة وحصتها في السوق يدلان على قدرتها على مواجهة المنافسين على المستوى المحلي والدولي.

— تعريف (Chikan, 2008): "القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الأساسي بشكل مستدام، أي قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق الربح" (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015, p. 667).

من خلال هذا التعريف، يعتبر Chikan أن قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد وأرباح نتيجة لقدرتها على إنتاج ما يحتاجه الزبائن وما يحقق رضاهم بشكل دائم ومستمر يعبر عن قدرة المؤسسة على التنافس ضد غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.

— تعريف (Braendle et al, 2017): "القدرة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة (في الوقت الحالي والمستقبلي) على تكوين واستخدام توليفة من المهارات والمعارف من أجل ابتكار منتج يجذب المستهلكين، ويتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين" (Braendle et al., 2017b, p. 227)

حيث يركز Braendle وزملائه في هذا التعريف على كون القدرة التنافسية للمؤسسة عبارة عن خاصية تجميعية للقيم والكفاءات والمزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة والتي تؤدي إلى إحداث فوارق إيجابية مقارنة بالمنافسين سواء كان ذلك في الوقت الحالي أو المستقبلي.

— تعريف (Khan et al, 2019): "تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة مؤسسة مُعَيَّنة على الأداء المتميز ضد منافسيها" (Khan et al., 2019, p. 53).

الملاحظ من خلال هذا التعريف تركيز الباحث وزملائه على الأداء التنافسي للمؤسسة والذي يمنحها أسبقية تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها في السوق.

— تعريف (Ni et al, 2021): "تُعرَّف القدرة التنافسية للمؤسسات على أنها تقديم سلع أو خدمات بفعالية أكثر من المنافسين الآخرين، ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على توليفة من المزايا المتمثلة في (الأفراد الموهوبين،

العمليات المالية، السوق، الإدارة التنظيمية، إدارة المشاريع)، وذلك بهدف تحقيق الأرباح والتنمية المستدامة" (Ni et al., 2021, p. 04)

حيث يركز هذا التعريف على المزايا التي تمتلكها المؤسسة والتي تجعلها قادرة على إنتاج سلع وخدمات بفعالية أكبر من منافسيها، مما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الأرباح. يمكن تلخيص ما ورد في هذه التعاريف في الجدول التالي:

الجدول (1-2): ملخص لتعاريف القدرة التنافسية للمؤسسة

التعريف	المهامية	الأداة	المجال	الهدف
(Buckley et al, 1988)	إنتاج وبيع سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل من منافسيها		المنافسة المحلية والدولية	
(Krugman, 1994)	إنتاج سلع وخدمات		المنافسة المحلية والدولية	ضمان مستويات معيشية مرتفعة ومستدامة
(Rao & Tang, 2004)			المنافسة المحلية والدولية	تحقيق الأرباح والمحافظة على حصتها في السوق أو اكتساب حصة جديدة
(Chikan, 2008)				تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق الربح
(Braendle et al, 2017)	خاصية تجميعية	تكوين واستخدام توليفة من المهارات والمعارف		ابتكار منتج يجذب المستهلكين، ويتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين
(Ni et al, 2021)	تقديم سلع أو خدمات بفعالية أكثر من المنافسين الآخرين	الأفراد الموهوبين، العمليات المالية، السوق، الإدارة التنظيمية، إدارة المشاريع		تحقيق الأرباح والتنمية المستدامة
التعريف الإجرائي	إنتاج وبيع سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل من منافسيها	استخدام توليفة من المهارات والمعارف والمزايا التي تمتلكها المؤسسة	المنافسة المحلية والدولية	تحقيق الأرباح، تلبية متطلبات المستهلكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

من خلال تجميع المعاني وتلخيصها ينتج لنا التعريف الإجرائي التالي:

يمكن تعريف التنافسية ببساطة على أنها قدرة المؤسسة على التغلب ومواجهة المنافسة في صناعتها والنجاح في ذلك، حيث ستكون المؤسسة عندئذ قادرة على إنتاج وبيع سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل من منافسيها على المستوى المحلي أو الدولي، وفي نفس الوقت قادرة على ضمان الأرباح التي تمكنها من تحقيق البقاء والإزدهار، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإستخدام الفعال لتوليفة من المهارات والمعارف والمزايا التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكنها من تلبية متطلبات المستهلكين وتحقيق المستدام للأرباح.

2.1 التمييز بين القدرة التنافسية والمصطلحات المتشابهة:

إلى جانب القدرة التنافسية توجد العديد من الإصطلاحات التي تتشابه في المعنى تقريبا، وفيما يلي بيان للفروق التي تميز بينها:

1.2.1 القدرة التنافسية والمنافسة:

تمثل المنافسة Competition محور إهتمام الباحثين في مجال الإقتصاد، ويظهر هذا الإهتمام من خلال الأعمال الكثيرة والغنية بمفاهيم وأدوات تحليل للمنافسة تختلف من حيث الشكل والهيكل، ومع تزايد التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال الدولية، فإن هذا الإهتمام تزايد ولا يزال يتزايد باستمرار مما ينتج عنه مقاربات مختلفة ومتجددة. حيث تُشير المنافسة إلى "حالة السوق التي تشهد صراعا تنافسيا بين الموردون ومزودي الخدمات على المستهلكين بطريقة تجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على تقديم مجموعة متنوعة من السلع والخدمات بأسعار منخفضة" (Asllani & Grima, 2019, p. 355)، كما وتُعرّف المنافسة على أنها "نمط لتنظيم العلاقة بين ثلاثة مكونات أساسية في السوق، وهي المتعاملون الإقتصاديون من ناحية وبحثهم عن أكبر ربح ممكن، والعمال من ناحية أخرى وبحثهم عن أعلى راتب ممكن، وأخيراً المستهلكين ورغبتهم المستمرة في تلبية احتياجاتهم المادية أو خدماتهم بأقل تكلفة ممكنة" (Hebal, 2022, p. 818).

من جهة أخرى، يعتبر Malthus المنافسة بأنها "القدرة على استخدام المزايا لبناء نمط من السلوكيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على البقاء في السوق (أي اكتساب ميزة دائمة على المنافسة)" (Rosińska-Bukowska, 2020, p. 97). كما يتم تعريفها أيضا على أنها "التنافس بين البائعين الساعين إلى زيادة الأرباح وحصص السوق وحجم المبيعات من خلال تغيير عناصر المزيج التسويقي من السعر والمنتج والتوزيع والترويج" (Lin et al., 2018, p. 1817). وبالتالي يمكن القول بأن القدرة التنافسية تعني قدرة مؤسسة ما على إيصال السلع والخدمات إلى الأسواق المحلية وكذا الدولية، أما المنافسة فهي تعبر عن الحالة أو الوضع الذي يسود السوق نتيجة لتنافس المؤسسات وصراعهم من أجل التفوق وتحقيق أكبر العوائد.

تختلف درجة الإهتمام بالقدرة التنافسية للمؤسسة حسب حدة ونوعية المنافسة السائدة في السوق، بالإضافة إلى التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، والتي من شأنها زعزعة مكانها في السوق، وفي هذا الإطار يمكن توضيح

الأشكال التي قد تكون عليها المنافسة فيما يلي:

– المنافسة الكاملة Perfect Competition:

إن المنافسة الكاملة تعني غياب الإحتكار فهي تشير إلى حالة السوق التي يوجد فيها عدد كبير من المشترين والبائعين للمنتجات المتجانسة، وبالتالي هذا العدد الكبير من المشترين والبائعين يجعل التحكم في الأسعار أمراً مستحيلاً ويمكن توضيح خصائص هذه المنافسة في النقاط التالية (Anupam & Anju, 2021, pp. 263–264):

- ✓ وجود عدد كبير جدا من المشترين والبائعين في السوق، بحيث تمثل مشتريات كل مشترٍ جزءاً قليلاً جداً من مشتريات السوق، وبالمقابل تمثل مبيعات كل بائع جزءاً قليلاً جداً من مبيعات السوق، وهو الأمر الذي يجعلهم في وضع لا يسمح فيه بالتأثير على السعر، وبالتالي يتحدد السعر من خلال التفاعل الحر بين المشترين والبائعين أي من خلال تحديد سعر التوازن بين العرض والطلب؛
- ✓ السلعة التي يتم التعامل معها في سوق المنافسة الكاملة هي سلعة متطابقة ذات جودة موحدة، أي هي سلعة متجانسة، وبالتالي فالمشتري لن يلاحظ أي فرق محسوس بين هذه المنتجات؛
- ✓ هناك حرية في دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق، وبالمثل فإن المؤسسات القائمة لها الحرية في ترك السوق؛
- ✓ يتمتع كل من المشترين والبائعين بمعرفة تامة عن حالة السوق السائدة، ففي ظل هذه الظروف، لن يبيع أي بائع سلعة أقل من سعر السوق ولن يكون أي مشترٍ مستعداً لدفع سعر أعلى من سعر السوق السائد؛
- ✓ يمكن لعوامل الإنتاج أن تنتقل بحرية من مكان إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى؛
- ✓ ميزة أخرى للمنافسة الكاملة هي أن سعر المنتج لا يتأثر بتكلفة النقل، بمعنى آخر يمكن القول بأن موقع البائعين المختلفين في السوق لا يؤثر على السعر، وبالتالي لا يوجد بائع قريب أو بعيد عن مجموعة المشترين.

– المنافسة الإحتكارية Monopolistic Competition:

تم التعرف على المنافسة الإحتكارية لأول مرة عام 1933، وعندها كادت نظرية المنافسة الإحتكارية أن تقضي على نظرية المنافسة الكاملة وتزيحها من الوجود، فقد كان التحمس لنظرية المنافسة الإحتكارية شديداً لأنها أقرب إلى الواقع من نظرية المنافسة الكاملة (Wall, 2022, p. 05)، ومن بين أبرز المساهمين في هذا النموذج نجد (Joan Robinson) من جامعة كامبريدج بإنجلترا و(Edward Chamberlin) من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933، حيث نشر كل من هؤلاء المؤلفين كتباً مختلفة تتناول ما وصفه كلاهما بإقتصاديات المنافسة غير الكاملة (Imperfect Competition) الموصوفة اليوم بنموذج المنافسة الإحتكارية (Layton et al., 2022, p. 221)، وتمثل هذه السوق حالة وسط بين المنافسة والإحتكار، ففي المنافسة الإحتكارية تكون المنتجات غير متطابقة (غير متجانسة) تماماً كما في المنافسة الكاملة، فهذه المنتجات مختلفة لكنها بدائل قريبة لبعضها البعض، وبالتالي لكل بائع احتكار خاص به ولكن في نفس الوقت عليه أن يواجه منافسة شديدة من منافسيه الذين يبيعون بدائل قريبة من منتجاته (Sinha & Sinha, 2021, p. 124).

وعموماً يمكن توضيح خصائص هذا النوع من المنافسة في النقاط التالية:

- ✓ وجود عدد كبير من المشتريين والبائعين؛
- ✓ المنتجات التي يقدمها كل بائع متشابهة ولكنها ليست متطابقة، فهي بمثابة بدائل قريبة لبعضها البعض؛
- ✓ تحاول المؤسسات تمييز منتجاتها عن المنافسة من خلال الإعلان والإستراتيجيات الأخرى غير السعرية؛
- ✓ انخفاض حواجز الدخول والخروج من السوق؛
- ✓ تتمتع المؤسسات بدرجة معينة من قوة التسعير.

- سوق الإحتكار التام Monopoly Market:

تعني كلمة "Mono" فردي و "Poly" تعني السيطرة، ومجموعة "Monopoly" تعني السيطرة الفردية، مما يعني ضمناً أنه لا يوجد سوى بائع واحد في السوق، وبالتالي فإن الإحتكار التام يشير إلى حالة السوق التي يوجد فيها منتج واحد لسلمة ما بدون بدائل قريبة، وهو ما يجعل السوق كله تحت سيطرته وبالتالي عذا البائع يمثل الصناعة كلها (Ritvik, 2022, p. 374)، وهو ما يمكن المحتكر من فرض السعر الذي يراه محققاً لمصلحه، بعكس ما يحدث في سوق المنافسة الكاملة والذي يتحدد السعر فيها على أساس العرض والطلب نتيجة لتعدد البائعين والمشتريين وبالتالي لا يستطيع أي منهم فرض السعر الذي يراه محققاً لمصلحهم.

ويمكن توضيح خصائص هذه المنافسة في النقاط التالية (Ritvik, 2022, p. 374):

- ✓ وجود بائع واحد مقابل عدد كبير جداً من المشتريين؛
- ✓ تجانس المنتج مع عدم وجود بديل كامل له؛
- ✓ وجود قيود تحول دون دخول مؤسسات جديدة للسوق؛
- ✓ فرض السيطرة الكاملة في عملية التسعير.

- سوق إحتكار القلة Oligopoly Market:

سوق إحتكار القلة هو هيكل صناعة يتسم بقدرة تنافسية غير كاملة، حيث تسيطر بضع المؤسسات الكبيرة على الصناعة والعديد من الصناعات التحويلية مثل الصلب والألومنيوم والسيارات والطائرات (Tucker, 2008, p. 178)، فإحتكار القلة يعني أساساً "التنافس بين القلة"، فنظراً لوجود عدد قليل من المؤسسات في الصناعة فإن سلوك هذه المؤسسات يعتمد على بعضها البعض، حيث تضطر كل مؤسسة إلى التفكير في كيفية تأثير عملها على منافسيها وكيف سيكون رد فعلهم. ففي حالة إحتكار القلة، فإن أي سلوك تقوم به مؤسسة ما يكون له تأثير فوري على المؤسسات المنافسة والتي تضطر بدورها إلى إتخاذ خطوات إنتقامية لمواجهة النتائج المترتبة عن سلوك المؤسسة الأولى (Ghai & Gupta, 2002, p. 39).

ويمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز هذا النوع من المنافسة كما يلي (Aggarwala, 2020, p. 351):

- ✓ وجود عدد قليل من البائعين؛
- ✓ الترابط المتبادل بين المؤسسات؛ حيث أن أسعار ومخرجات مؤسسة ما يؤثر على ربحية بقية المؤسسات، كما أن هذا الترابط المتبادل هو شرط يجعل من السهل على عدد من المؤسسات المتآمرة إحتكار السوق واستبعاد عدد كبير

من المنافسين المحتملين؛

✓ صعوبة الدخول والخروج من السوق؛

✓ عندما لا يوجد سوى عدد قليل من المؤسسات، فإنها عادة ما تحشى التنافس مع بعضها البعض عن طريق خفض السعر، وتلجأ للتنافس على حصة السوق باستخدام طرق أخرى غير الأسعار.

2.2.1 القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

يمكن إرجاع الظهور الأول لمفهوم الميزة التنافسية competitive advantage إلى Chamberlin (1939) بالدرجة الأولى، ثم إلى Selznick (1959) الذي يعود له الفضل الكبير في ربط الميزة التنافسية للمؤسسة بكفاءاتها الجوهرية، وبعد ذلك جاء كل من Schendel و Hofer حيث وصفا الميزة التنافسية بأنها "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة عن طريق تخصيص الموارد للتفوق على منافسيها" (Hofer & Schendel, 1978, p. 25). ويعتبر كل من Day (1984) و Porter (1985) من طورا المفهوم الجديد للميزة التنافسية، فبالنسبة لهما بدلا من النظر إليها على أنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، إعتبرها هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه.

فبحسب Porter (1985)، تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة من القيمة التي تستطيع أن تخلقها لزبائنها، حيث يمكن أن تأخذ هذه الميزة شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (Novita & Husna, 2020, p. 15).

واعتبر Le و Dang (2018) أن الميزة التنافسية هي "امتلاك قيم معينة تسمح للمؤسسات باغتنام الفرص المتاحة لتحقيق الأرباح" (Nguyen et al., 2021, p. 336).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا بأنها عبارة عن "سمة تسمح للمؤسسة بالتفوق في الأداء على منافسيها، الأمر الذي يسمح لها بتحقيق هوامش أعلى مقارنة بغيرها من المؤسسات ويولد قيمة للمؤسسة ومساهمتها" (Irungu et al., 2020, p. 279).

ومن هنا نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، في حين أن القدرة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، أي قدرتها على بيع سلعتها وخدماتها في الأسواق المختلفة وتحقيق البقاء والإستمرار بأكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين، وبالتالي مفهوم القدرة التنافسية أشمل وأوسع من مفهوم الميزة التنافسية، حيث يمكن إعتبار هذه الأخيرة وسيلة يمكن استعمالها لتعزيز قدرة المؤسسة على التنافس.

3.1 أنواع القدرة التنافسية للمؤسسة:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من القدرات التنافسية للمؤسسة كالتالي (جدو، 2019، ص 89-91؛ خالد عبد القادر، 2019، ص 126؛ محمد، 2014، ص 201):

– القدرة التنافسية على أساس التكلفة Cost-Based Competitiveness:

تسمى أيضا بالتنافس على أساس السعر وتكمن في تحقيق تكاليف أقل من المنافسين مما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكثر، فالعميل سيختار دائما أقل سعر ممكن عندما تتساوى خصائص المنتج وبدائله، ولن تكون المؤسسة قادرة على تخفيض أسعارها إلا إذا كانت تكاليفها منخفضة.

– القدرة التنافسية على أساس التميز Differentiation-Based Competitiveness:

التنافس في السوق لا يتم فقط على أساس التكلفة أو السعر ولكن أيضا عن طريق المنتج، فالقدرة التنافسية في هذه الحالة تقوم على الابتكار والتحسين المستمر للمنتج ولأساليب الإنتاج.

– القدرة التنافسية على أساس المبادرة First Mover Competitiveness:

تكتسب المؤسسة التي تبادر بإدخال منتج جديد أو نهجا جديدا لأول مرة في السوق قدرة تنافسية أعلى من غيرها مجرد أنها كانت السبابة في ذلك، الأمر الذي يجعلها قادرة على إحتكار السوق لفترة زمنية طويلة إلى غاية تقليد المنتج أو دخول منتجات بديلة منافسة.

– القدرة التنافسية على أساس الوقت Time-Based Competitiveness:

هناك العديد من الظروف التي تجعل من الوقت مصدرا تنافسيا هاما بالنسبة للمؤسسة، فغالبا ما يكون الوقت المناسب بنفس أهمية السعر أو التميز في السوق، فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الوقت الذي يتم فيه طرح منتجات جديدة في السوق أمرا بالغ الأهمية في أسواق التكنولوجيا خاصة أين تكون حياة المنتج قصيرة، كما قد تكون القدرة على التسليم بسرعة أو في غضون فترات زمنية قصيرة جدا بنفس أهمية السعر والمنتج بحد ذاته، حيث سيدفع العديد من العملاء المزيد مقابل التسليم السريع أو الموثوق.

– القدرة التنافسية على الأساس التقني Technology-Based Competitiveness:

للتقدم السريع في المجال التكنولوجي دور مهم جدا في تحديد نطاق المنافسة والتأثير على قدرة المؤسسات على التنافس والتفوق على المنافسين، فالتفوق التكنولوجي للمؤسسة يسمح لها بتسخير ما تمتلكه من التكنولوجيا لخدمة مصالحها الخاصة من جهة، ومن جهة أخرى خلق ابتكارات وتلبية حاجات متنوعة تساعد على تطوير المجتمع.

– القدرة التنافسية المستدامة Sustainable Competitiveness:

وهي تتمثل في التنافسية على المدى الطويل، وبالتالي فهي تركز على العوامل التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل كالقدرة على الابتكار، رأس المال البشري والفكري، التعليم، ... الخ.

4.1 محددات القدرة التنافسية للمؤسسة:

من الصعب جدا على المؤسسة التحكم في جميع الظروف والعوامل التي تؤثر على أدائها وقدرتها التنافسية في السوق، حيث توجد العديد من العوامل التي تحد قدرتها على التنافس وترتبط أساسا بمنهج (Porter) المعروف بـ "نموذج

الماسية"، حيث يشمل هذا النموذج أربع محددات رئيسية تؤثر على القدرة التنافسية هي عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي وخصائصه، الصناعات المدعمة والمغذية، هيكل المؤسسات وإستراتيجياتها ودرجة المنافسة المحلية. إضافة إلى محددين مساعدين يمثلان أولوية ثانية للمؤسسة مقارنة بالمحددات الأربعة السابقة، ويتمثلان في الصدفة وسياسات الحكومة (Moon, 2018, p. 19). وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:

- عوامل الإنتاج Factor conditions:

تتوقف القدرة التنافسية على مدى إمتلاك المؤسسات للأدوات والعوامل الضرورية التي تحتاجها في عمليات التصنيع والإنتاج، بفضل وفرة الموارد الحيوية بما في ذلك الأشخاص المؤهلين والمعرفة المتقدمة تقنيًا وسهولة الوصول إلى الأموال والبنية التحتية القوية، إضافة إلى الكفاءة في استخدامها (Dyer et al., 2020, p. 164). فهذه العوامل قد تكون أو لا تكون متاحة محليا أو في السوق الأجنبي الذي تنشط فيه المؤسسة، فعلى سبيل المثال يعد توفر البنية التحتية اللوجستية لبلد ما أمرا مهما للغاية للمؤسسات، حيث يضمن لها هذا نقلاً أسهل للسلع والخدمات بالإضافة إلى الوصول إلى الموارد الطبيعية (Mederos, 2021, p. 08).

- ظروف الطلب Demand conditions:

يؤكد (Porter) على أهمية الطلب المحلي على السلع والخدمات كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة، فعندما يكون الطلب المحلي مرتفعاً، سيكون عدد المزودين مرتفعاً أيضاً، ومع تزايد عدد المؤسسات ستشتد المنافسة المحلية بينها وستؤدي إلى انخفاض الأسعار بالإضافة إلى ظهور منتجات جديدة متطورة ومبتكرة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى التخصص في المنتج (Gaspar et al., 2022, p. 48).

- الصناعات المترابطة والداعمة Related And Supporting Industries:

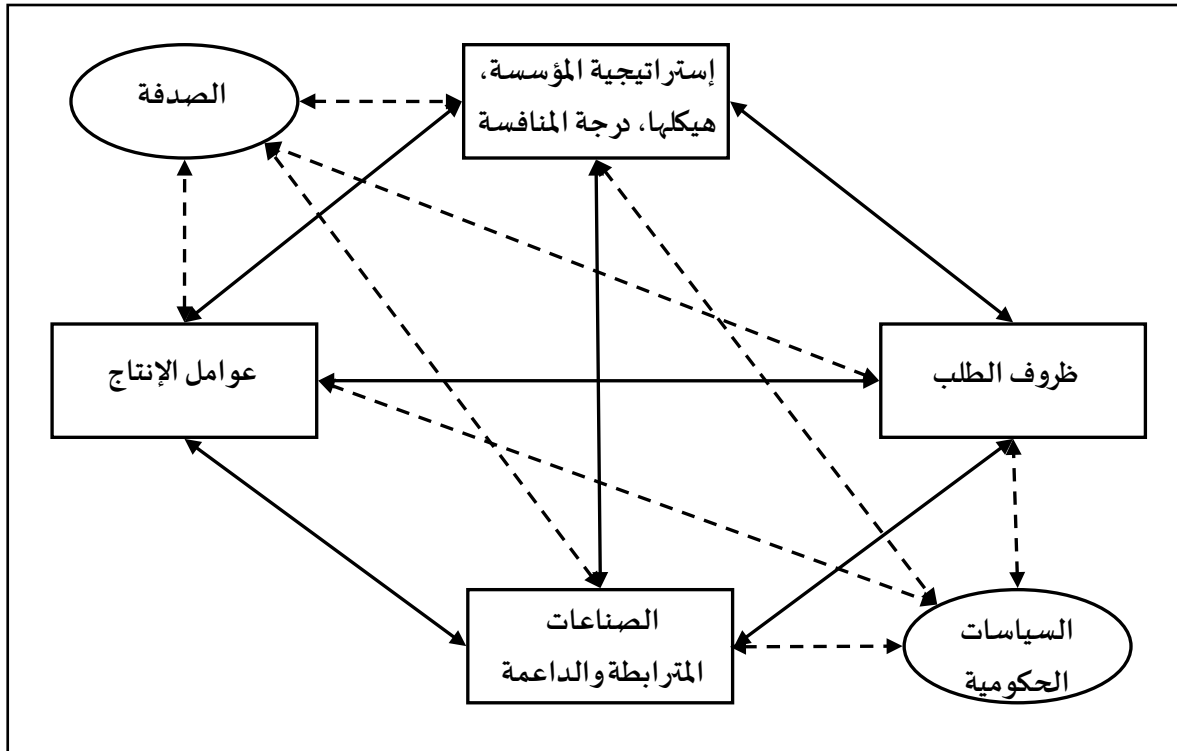
الصناعات المترابطة والداعمة هي تلك الصناعات التي تقوم فيها المؤسسات القائمة بتنسيق أو مشاركة الأنشطة في سلسلة القيمة أو تلك التي تتضمن إنتاج منتجات مكملة لمؤسسات معينة، حيث توفر مثل هذه الصناعات فرصاً لتدفق المعلومات والتبادل التقني ومشاركة الأنشطة، وإقامة التحالفات والشراكات، وبالتالي فالمؤسسات القادرة على الوصول والاستفادة من هذه الصناعات سيمنحها ذلك ميزة تنافسية تساعد على التنافس، حيث يضمن لها ذلك وصول فعال ومبكر وسريع إلى مدخلات فعالة من حيث التكلفة وتعزيز عملية الابتكار والتطور، وبالعكس فإن المؤسسات غير القادرة للوصول إلى هذه الصناعات فإن ذلك قد يؤثر على قدرتها التنافسية خاصة في ظل إستفادة منافسيها منها (Lee & Schaltegger, 2018, p. 49).

- إستراتيجية المؤسسة، هيكلها، ودرجة المنافسة Firm strategy, structure, and rivalry:

تشير إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة إلى الحقيقة الأساسية المتمثلة في أن المنافسة تؤدي إلى إيجاد المؤسسات طرقاً مختلفة لزيادة الإنتاج وتطوير الابتكارات التكنولوجية (MacKay et al., 2020, p. 509). فوفقاً لـ (Porter) تعمل إستراتيجية المؤسسة وهيكلها على تقييم بيان مهمة المؤسسة ورؤيتها بما يتماشى مع هيكلها الإداري والتشغيلي للتعامل مع منافسيها (Rudi de Lange et al., 2018, p. 145).

بالإضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، تؤثر سياسات الحكومة والعوامل الناتجة عن الصدفة على القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا من خلال التأثير على كل من المحددات الأربعة لنموذج الماسة، لكن تأثيرات هذين العاملين لا يمكن التحكم فيها وتبقى خارجة عن سيطرة المؤسسة (Moon, 2018, p. 20).

الشكل (2-1): نموذج الماسة لبورتر



Source: MacKay, B., Arevuo, M., Meadows, M., & Mackay, D. (2020). Strategy: Theory, Practice, Implementation. Oxford University Press. USA. p. 509.

2. قياس القدرات التنافسية للمؤسسة

اختلف الباحثون والمؤلفون في كيفية قياس قدرة المؤسسة على التنافس في السوق والتغلب على منافسيها، حيث لا يوجد مقياس ثابت يمكن الإعتماد عليه في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة، فالعديد من البحوث تعتمد على مؤشرات مختلفة مثل مؤشرات الأداء، لكن ذلك يعني تجاهل العديد من المؤشرات الأخرى التي تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة التنافسية، ومن أجل ذلك وضع Buckley و Pass و Prescott نموذجاً ثلاثياً لقياس القدرة التنافسية يعرف بـ 3P يتكون من الأداء التنافسي والإمكانات التنافسية والعمليات التنافسية، حيث يقوم هذا النموذج على افتراض أنه لا يوجد مقياس واحد يمكن أن يشمل جميع الأبعاد ذات الصلة بالقدرة التنافسية للمؤسسة، لذلك يجب فحص مقاييس الأداء والإمكانات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة مجتمعة معاً من أجل قياس قدرتها التنافسية (Buckley et al., 1988b, p. 178)، حيث تضمن هذه الأبعاد الثلاثة القياس الشامل للقدرة التنافسية دون إهمال جوانب أخرى وتساعد المؤسسة على امتلاك قدرة تنافسية مستدامة، لذلك سيتم اعتماد هذا النموذج خلال هذه الدراسة لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة.

1.2 مؤشرات قياس الإمكانيات التنافسية للمؤسسة

2.2 مؤشرات قياس تنافسية عمليات المؤسسة

3.2 مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة

1.2 مؤشرات قياس الإمكانيات التنافسية للمؤسسة Enterprise Competitive Potential:

تعتبر الإمكانيات التنافسية الركيزة الأساسية التي يجب الإنطلاق منها للوصول إلى مؤسسة تقدم أداء يتفوق على المنافسين، وتتمثل في ذلك المزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة (مثل الموارد البشرية، والمدخلات المادية، والبنية التحتية للصناعة، والتكنولوجيا، والسمعة، والعلامات التجارية) والعمليات داخل المؤسسة، والتي توفر معاً ميزة تنافسية تستعملها المؤسسة في أنشطتها ومهامها المختلفة من أجل تحقيق أداء تنافسي وبالتالي إمتلاك قدرة تنافسية في السوق. فبحسب العديد من الباحثين الإمكانيات التنافسية تمثل الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أداء أفضل تتفوق بيه على المنافسين (Macharia, 2018, p. 13; Nedelcheva, 2021, p. 52)، لذلك من الضروري الوقوف عندها وعدم إهمالها عند تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة.

وهناك العديد من المؤشرات الدالة على إمكانيات المؤسسة والتي من بينها مايلي:

1.1.2 موارد المؤسسة Enterprise resource:

تعد موارد المؤسسة عنصراً مهماً لا يمكن الإستغناء عنها أو تجاهلها عند الحديث عن القدرة التنافسية لأي مؤسسة، فكثير من النظريات الإقتصادية على غرار نظرية إعتماذية الموارد أرجعت السبب وراء قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها إلى إمتلاكها موارد قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، ومنظمة*. وبالتالي تأتي القدرة التنافسية للمؤسسة من قدرتها على إمتلاك موارد بكمية كافية وجودة متميزة وقدرتها على الإستغلال السليم لها. ويمكن استخدام حجم موارد المؤسسة كأساس للحكم على تنافسية المؤسسة، حيث يشير هذا المقياس إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسات في المرحلة الحالية والتي يمكن استخدامها للإنتاج والإستثمار والأنشطة الأخرى لتعزيز تنمية المؤسسة (ZLCA, 2022, p. 115). من جهة أخرى، حدد (Buckley et al., 1988b, pp. 189–190) جملة من المؤشرات يمكن الإعتماد عليها في تحديد الإمكانيات التنافسية للمؤسسة من خلال النظر في مواردها، والمتمثلة في إمكانية الوصول إلى رؤوس الأموال، إمكانية الوصول لليد العاملة الماهرة، وأخيراً إمكانية الوصول للموارد الأولية المتميزة.

2.1.2 القدرة على الابتكار Innovation ability:

يؤثر الابتكار على قدرة المؤسسة على التنافس ضد منافسيها، وهذا من خلال التأثير على طريقة وأساليب تنفيذ عملياتها وأنشطتها والتأثير على أدائها التنافسي بشكل عام مما يساعدها على التفوق في السوق، حيث يعمل الابتكار على تطوير المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة وتحسينها، ويساعد على إيجاد منتجات جديدة لم يسبق عرضها في

*أنظر الفصل الأول ص 22.

السوق، كما يساعد على إيجاد طرق إنتاجية جديدة تساعد على التقليل من التكاليف وزيادة حجم الإنتاج وجودته. من جهة أخرى، يساهم الابتكار في تحقيق تطورات العمليات وإشباع رغباتهم بل وخلق رغبات جديدة، مما يؤدي إلى إكتساب رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

وبالتالي فالإبتكار يعتبر عاملا أساسيا لتشكل القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيز نموها، لذلك يجب عدم إهمال هذا العامل المهم عند قياس تنافسية المؤسسات خاصة وأنه ليست كل المؤسسات قادرة على إمتلاك الإمكانيات والقدرات اللازمة التي تسمح لها بالقيام بعمليات البحث والتطوير للوصول إلى إبتكارات جديدة. وعموما يمكن تقييم قدرة المؤسسة على الإبتكار من خلال مستويين أساسيين هما مدخلات ومخرجات عملية الإبتكار وذلك كالتالي:

1.2.1.2 مدخلات الإبتكار Innovation Input:

تشير مدخلات الإبتكار إلى الإستثمارات التي تقدمها المؤسسة من أجل الإبتكار العلمي والتقني، والتي تظهر بدورها درجة تركيز المؤسسة على التقدم التكنولوجي، ويمكن تقييم ذلك من خلال مؤشرين كالتالي (ZLCA, 2022, p. 117):

– كثافة عمليات البحث والتطوير R&D intensity:

تشير كثافة البحث والتطوير في المؤسسة إلى نسبة الأموال التي تستثمر في عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة والتي تعكس آفاق نموها، ويتم حسابها كالتالي:

$$\text{كثافة البحث والتطوير} = \frac{\text{تكاليف البحث والتطوير}}{\text{صافي المبيعات}}$$

– الإنفاق النسبي على البحث والتطوير Relative R&D Expenditure:

يتم حساب هذا المؤشر من خلال الأخذ بعين الإعتبار إجمالي الأموال المستثمرة في عمليات البحث والتطوير ومقارنتها بمتوسط الإستثمارات في مجال البحث والتطوير داخل الصناعة، وذلك كالتالي:

$$\text{الإنفاق النسبي على البحث والتطوير} = \frac{\text{تكاليف البحث والتطوير}}{\text{متوسط تكاليف البحث والتطوير في الصناعة}}$$

2.2.1.2 مخرجات الإبتكار Innovation Output:

تعكس مخرجات الإبتكار حقوق الملكية وبراءات الإختراع التي تحصلت عليها المؤسسة والمملوكة لها، حيث تساعد هذه المخرجات المؤسسة في الحصول على مركز إحتكاري في السوق مما يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية، ويتم الإستدلال عليها من خلال مايلي:

– عدد براءات الإختراع المملوكة للمؤسسة المسجلة خلال السنة؛

- العدد الإجمالي لطلبات تسجيل حقوق الملكية خلال السنة؛
- عدد براءات الاختراع المملوكة للمؤسسة والتي لم تنقضي فترة الحماية القانونية لها بعد.

3.1.2 درجة الملاءة Solvency Measures:

الملاءة هو مصطلح يستخدم لوصف "قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها عند تاريخ الإستحقاق" (Schroeder et al., 2020, p. 257)، ويتم إستخدامها لقياس قدرة المؤسسة على إدارة مخاطرها المالية والتي تعتبر أمراً أساسياً للتشغيل العادي للمؤسسة، فغالبا ما يكون نمو وتطور المؤسسات مقيدا برأس المال، أي أنه كلما انخفضت الملاءة المالية قلت قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق، ويمكن تصنيف ملاءة المؤسسة إلى فئتين: قصيرة الأجل وطويلة الأجل (ZLCA, 2022, p. 114).

1.3.1.2 الملاءة قصيرة الأجل Short-term Solvency:

تبحث الملاءة قصيرة الأجل في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند آجال استحقاقها، أي مدى كفاية الموارد الحالية في توفير التدفقات النقدية اللازمة والتي تمكن المؤسسة من مواجهة إلتزاماتها المالية الحالية (Maheshwari, 2020, p. 116).

عادة ما يتم قياس الملاءة قصيرة الأجل من خلال ثلاث مؤشرات هي نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة النقدية، ويمكن شرحها فيما يلي:

– نسبة التداول Current Ratio:

تشير هذه النسبة إلى هامش الأمان الذي تتيحه الموارد المتاحة في الوقت الحالي للمؤسسة، فهي تعبر عن قدرة الأصول المتداولة على تغطية الإلتزامات المتداولة للمؤسسة، ويعبر عنها رياضيا بالعلاقة التالية (Ravi, 2015, p. 91):

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الإلتزامات المتداولة}}$$

ومن المتعارف عليه في عالم الأعمال أن تفسير هذه النسبة يختلف من صناعة لأخرى، لكم عموما النسبة المقبولة لهذا المؤشر هي حوالي 2، وهي تعني أن موجودات أو أصول المؤسسة تعادل ضعف ما هو مطلوب للوفاء بالتزاماتها الحالية، بينما تشير النسبة التي تزيد عن 2 أن أموال المؤسسة وحسابات القبض (ديون غير محصلة) والمخزون (تراكم المخزون وعدم تصريفه) والأصول الأخرى مرتفعة للغاية مما يدل على عدم استغلالها بالشكل السليم، وقد يكون من المناسب الإستثمار في بعض الأوراق المالية قصيرة الأجل لزيادة الإيرادات والإستفادة بشكل أفضل من الأموال الموجودة (Peterson, 2004, p. 153).

– نسبة السيولة السريعة Quick Ratio:

تعرف هذه النسبة أيضا بإسم Acid Test Ratio ويتم استخدامها كمقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المتداولة، وتعتبر هذه النسبة مقياساً واختباراً أكثر صرامة للملاءة على المدى القصير من نسبة التداول، وهذا لأنها

تستثنى المخزون الذي تمتلكه المؤسسة والذي يعتبر أقل الأصول المتداولة سيولة، كون تصريفه خلال فترة زمن قصيرة دون خسائر يعد أمراً صعباً، ويتم حسابه كالتالي (RAO, 2021, p. 136):

$$\text{المخزون} - \text{الأصول المتداولة} \\ \text{الإلتزامات المتداولة} = \text{نسبة السيولة السريعة}$$

النسبة المقبولة لهذا المؤشر هي 1، وتعني أن سيولة المؤسسة جيدة وتستطيع تغطية إلتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى "تسييل" المخزون من البضاعة، من جهة أخرى ضعف هذه النسبة يعني الضغط على المؤسسة لأجل تصفية بعض من بضاعتها لتتمكن من تلبية إلتزاماتها المتداولة قصيرة الأجل (زيارة، 2020، ص 174).

— نسبة النقدية Cash Ratio:

تحلل نسبة النقدية الملاءة بطريقة أكثر تحفظاً من نسبة السيولة السريعة، حيث تأخذ بعين الإعتبار السيولة الفورية للمؤسسة فحسب والمتمثلة في الأصول النقدية والأصول شبه النقدية (كل ما يمكن تحويله إلى نقدية خلال فترة زمنية وجيزة) مستبعدة من ذلك جميع الذمم المدينة والمخزونات الجارية من الأصول المتداولة، وتحسب من خلال العلاقة التالية (WILEY, 2016, p. 20):

$$\text{النقدية} + \text{الأصول شبه النقدية} \\ \text{الإلتزامات المتداولة} = \text{نسبة النقدية}$$

2.3.1.2 الملاءة طويلة الأجل Long-term Solvency:

قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل أمر مهم للغاية، لكن قدرتها على سداد إلتزاماتها طويلة الأجل ربما تكون أكثر أهمية من الناحية المالية، وبالطبع القدرة على سداد كليهما أهم بكثير، ويتم احتساب نسب الملاءة طويلة الأجل للحكم على المركز المالي طويل الأجل للمؤسسة، وهناك العديد من المؤشرات لحسابها أهمها (ZLCA, 2022, p. 118):

— نسبة المديونية Debt Ratio:

يتم استخدام هذه النسبة لتقييم قدرة المؤسسة على استخدام التمويل الخارجي من الديون للقيام بعملياتها، ودرجة المخاطر المرتبطة بالقروض الصادرة عن الدائنين، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إجمالي الإلتزامات} \\ \text{إجمالي الأصول} = \text{نسبة المديونية}$$

— نسبة الديون إلى رأس المال Debt-To-Long Capital Ratio:

تعطي نسبة الديون إلى رأس المال فكرة عامة عن هيكل رأس مال المؤسسة على المدى الطويل، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الديون إلى رأس المال} = \frac{\text{الإلتزامات غير الجارية}}{(\text{المساهمين} + \text{الإلتزامات غير الجارية})}$$

4.1.2 معايير الجودة Quality Standardization:

تعتبر الجودة من المعايير الأساسية التي تساهم في تعزيز الكفاءات الأساسية للمؤسسة واكتسابها لقدرات تنافسية تساعد على مواجهة منافسيها، فالجودة عبارة عن سلاح تنافسي يبحث بشكل مستمر عن ممارسات ومبادرات إدارية من شأنها تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها مع التركيز على خدمة العملاء وجودة المنتج (Parast & Safari, 2022, p. 01)، وبالتالي فالجودة تمثل أحد الإمكانيات الأساسية للمؤسسة التنافسية التي لا يمكن تجاهلها عند قياس قدرة المؤسسة على المنافسة.

ويمكن الاستدلال على الجودة داخل المؤسسة من خلال إتباعها للمعايير الدولية للجودة ISO، حيث تحدد هذه المعايير مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي (أبو حلوة، 2019، ص 13)، فعلى الرغم من أن شهادة الـ ISO لا تعتبر ضرورة قانونية للمؤسسات من أجل ممارسة أعمالها في أي مكان في العالم (غير إلزامية)، إلا أن معايير الـ ISO مستخدمة على نطاق واسع لدرجة أن العديد من العملاء يرفضون التعامل مع المؤسسات غير المعتمدة (Pride et al., 2022, p. 231).

فمن خلال حصول المؤسسة على شهادات الـ ISO يمكن أن ينعكس ذلك على تنافسياتها وهذا كالتالي (Sarkar, 2009, p. 171):

- زيادة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؛
- خلق فرص جديدة في السوق والحفاظ عليها في الأسواق الأجنبية؛
- إكتساب مزايا تنافسية جديدة؛
- تعزيز المصداقية وتزايد طلبات العملاء ورضاهم؛
- الريادة البيئية وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع مقارنة بمنافسيها.

2.2 مؤشرات قياس تنافسية عمليات المؤسسة Enterprise Competitive Process:

إن مهمة تحويل ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات تنافسية إلى أداء يُمكنها من التفوق على منافسيها في السوق يقع على عاتق إدارتها من خلال عملياتها المختلفة، فإمتلاك المؤسسة لموارد وإمكانيات تنافسية وحده غير كافي لإكتسابها قدرات تنافسية تتفوق على المنافسين، حيث توجد مجموعة معقدة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات على المنافسة، فالخبرة التي اكتسبتها المؤسسة بمرور الوقت قد تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية "أفضل" من منافسيها وبالتالي الفوز بمركز تنافسي أقوى، كما قد يمكّن التركيز الكبير على السوق المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغييرات في احتياجات عملائها، أو تسويق المنتجات بطريقة تخدم نفس الإحتياجات بطريقة أفضل، ومن جهة أخرى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للتغلب على الحواجز التي تعيق ممارسة أعمالها في الخارج والعلاقات التي تربطها مع المؤسسات

الأجنبية وحكومات البلدان المضيفة كلها تشير إلى قدرة تنافسية أكبر، حتى أنه وفي بعض الأحيان قد تكون هي مفتاح النجاح التنافسي بالنسبة للمؤسسة (Buckley et al., 1988a, p. 194).

وبالتالي من الضروري للمؤسسة الوقوف على تنافسية عملياتها وعدم إهمالها والعمل على تطويرها في سبيل تحسين قدراتها التنافسية في السوق، وفي الواقع من الصعب قياس هذا البعد من قدرة المؤسسة على التنافس، لأنه من الصعب ترجمة جميع العمليات والقرارات التي تتخذها المؤسسة في مقاييس كمية، إلا أنه يمكن الإعتماد على مقياسين هامين لتحديد مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها ومواردها البشرية وذلك كما يلي:

1.2.2 قياس كفاءة تشغيل الأصول Asset Operating Efficiency:

يشار إلى الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة أصولها بالكفاءة التشغيلية للأصول، وهي تشير إلى حالة دوران أصول المؤسسة وقدرتها على تحقيق أكبر إستفادة منها، حيث ستعمل الكفاءة العالية في تشغيل الأصول على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهناك ثلاث مؤشرات رئيسية لقياس هذه الكفاءة هي؛ معدل دوران الأصول المتداولة، معدل دوران إجمالي الأصول، معدل دوران المستحقات (ZLCA, 2022, p. 118).

– معدل دوران الأصول المتداولة Current Asset Turnover:

معدل دوران الأصول المتداولة يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى إستفادة من أصولها التشغيلية، ويتم حسابها من خلال قسمة صافي المبيعات على إجمالي الأصول المتداولة للمؤسسة، ويتم حسابها كما يلي (Boyle, 2022):

$$CAT = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

– معدل دوران إجمالي الأصول Total Assets Turnover:

يمثل معدل دوران إجمالي الأصول السرعة التي تتدفق بها أصول المؤسسة من ناحية الدخول والخروج أثناء عملية التشغيل، ويعكس ارتفاع هذه النسبة إلى كفاءة استخدام المؤسسة لجميع أصولها (WAHLEN, 2022, p. 204)، ويتم حسابها كالتالي (Brigham & Houston, 2022, p. 116):

$$TAT = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

– معدل دوران المستحقات Receivable Turnover:

يشير معدل دوران المستحقات إلى متوسط الوقت الذي تستغرقه المؤسسة في تحصيل مبيعاتها وديونها نقداً، حيث يشير ذلك إلى كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها ويمكن حسابه من خلال قسمة صافي المبيعات على متوسط صافي المدينين، وذلك كالتالي (WAHLEN, 2022, p. 205):

$$ART = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط صافي المدينين}}$$

2.2.2 قياس كفاءة الموارد البشرية Human Resource Efficiency:

تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر محرك في المؤسسة والموجه لعملياتها التنافسية، لذلك فمن المهم جدا الوقوف على قدرة الأفراد في المؤسسة على التصرف بصورة ملائمة ووفقا للإجراءات المطلوبة من أجل تحقيق الهدف المخطط من قبل المؤسسة، ويتم هذا من خلال قياس كفاءة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة. فمن خلال قياس كفاءة الموارد البشرية يمكن تحديد مقدار الأموال التي يتم إنفاقها على الموارد البشرية في المؤسسة وجودة الخدمات التي يقدمونها، فمن خلال هذا المؤشر يمكن للمؤسسة الوقوف على الآثار المباشرة لعمليات مواردها البشرية، مثل ما إذا كان التدريب يؤدي إلى التعلم وما إذا كانت برامج التوظيف تؤدي إلى زيادة عدد المتقدمين، ويعتبر مقياس نسبة تكاليف العمال من أهم المقاييس المستخدمة لذلك (Lawler & Boudreau, 2015, p. 66).

– نسبة تكلفة العمالة Labor Cost Ratio:

غالبا ما يتم قياس كفاءة الموارد البشرية من خلال نسبة تكلفة العمالة، وهذه الأخيرة تعرف بأنها إجمالي تكلفة العمال (الأجور المدفوعة للعمال) مقسومة على إيرادات المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الصيغة القانونية التالية (ZLCA, 2022, p. 119):

$$\text{نسبة تكلفة العمالة} = \frac{\text{إجمالي تكلفة العمال}}{\text{مداخيل المؤسسة}}$$

– القيمة المضافة لرأس المال البشري Human Capital Value Added:

إن القيمة المضافة لرأس المال البشري HCVA مؤشر آخر مهم لتحديد الكفاءة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، حيث يعكس هذا المؤشر نسبة مشاركة الموظفين في تحقيق القيمة المضافة مما يسمح لها بتقديم أداء تنافسي في السوق، فمن المعروف بشكل عام أن المؤسسات يمكنها من خلال قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية تعزيز قدرتها التنافسية في السوق، فهم من يخلقون لها القيمة المضافة وبدونهم لا يمكن استخدام أي تقنية أو تأدية المهام بشكل صحيح، ويتم حساب هذا المؤشر كالتالي (Mura, 2017, p. 128):

$$HCVA = \text{إجمالي العائد} - \frac{(\text{تكاليف العمال} - \text{إجمالي التكاليف})}{\text{العمال عدد}}$$

– معدل العائد على الإستثمار في تدريب الموارد البشرية Training Return On Investment:

غالبا ما يُنظر إلى التدريب الذي يخضع له العمال والموظفون على أنه إجراء يصعب تحديد فوائده بالنسبة للمؤسسة (المالية منها على وجه الخصوص)، ولكن في السنوات الأخيرة ظهرت العديد من المؤشرات التي تعمل على قياس كيفية تأثير البرامج التدريبية التي تتيحها المؤسسة لموظفيها على أدائهم، أشهرها معدل العائد على الإستثمار في التدريب TROI، حيث يقيس هذا المؤشر مقدار العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة مقابل كل وحدة نقدية يتم إنفاقها على عمليات التدريب، ويتم حسابه كالتالي (Marr, 2012, pp. 303–305):

$$TROI = \frac{\text{صافي فوائد عمليات التدريب}}{\text{تكاليف عمليات التدريب}}$$

3.2 مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة Enterprise Competitive Performance:

إن قياس الإمكانيات التنافسية للمؤسسة فحسب والوقوف على العمليات والإجراءات التي تمارسها والتي بدورها تعتبر خاصية تنافسية لا يعطي أي مؤشر على ما إذا كانت هذه الإمكانيات قد تحولت إلى أداء متميز أم لا، فإملاك المؤسسة لمزايا تنافسية لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النجاح في السوق، فإفتراض العكس يعني تجاهل إمكانية وجود إمكانيات غير محققة وبالتالي قد تؤدي إلى نتائج غير مرضية، وبالتالي من الضروري للمؤسسة قياس أداءها للحكم على قدرتها على الوقوف في وجه المنافسة (Buckley et al., 1988a, p. 178).

فالأداء يعتبر أمراً مهماً للغاية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في بيئة أعمال تنافسية للغاية وتسعى لضمان القيمة على المدى الطويل لذلك فهي تتخذ من تحقيق أداء تنافسي أولوية لها، فإذا كانت المؤسسة تعمل على تأدية مهامها بشكل تنافسي فهذا يعني أنه بإمكانها اكتساب قدر كبير من العوائد مما يساعدها على البقاء في السوق (Yadav & Sinha, 2021, p. 02).

حيث يُنظر إلى الأداء التنافسي "على أنه قدرة المؤسسة على الحفاظ على أعمالها ضد المنافسة في السوق العالمية" (Van Rooyen et al., 2011, p. 179)، وبالتالي يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسة ببيئتها التنافسية وقدرتها على التفاعل مع عوامل المنافسة والتأقلم معها وتحقيق النتائج التي تسعى إليها بفعالية وكفاءة أكبر من منافسيها، من جهة أخرى يُعرّف الأداء التنافسي على أنه "مدى تحسن أداء المؤسسة أو تدهوره من حيث تسعة عوامل هي المبيعات، الربح، حصة السوق، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، والنسبة الحالية، والأداء العام للمؤسسة والمركز التنافسي" (Nandakumar, 2013, p. 06)، فوفقاً لهذا التعريف يتوقف نجاح المؤسسة على تحقيق مستوى معين من الأداء فيما يخص العوامل المذكورة سابقاً، وهي تعتبر بمثابة مؤشرات يمكن الإعتماد عليها للوقوف على درجة تنافسية أداء المؤسسة وإمكانية تطويره.

في هذا الإطار، يتم قياس الأداء التنافسي للمؤسسة بإستخدام العديد من المقاييس وفيما يلي أهمها:

1.3.2 مقاييس تكلفة التصنيع Manufacturing Cost Measures:

تسعى المؤسسات إلى اكتساب ميزة التكلفة الأدنى وهو ما يسمح لها بتحقيق أداء متميز تتفوق به على منافسيها في الصناعة، فعندما تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم في تكاليف عملياتها الإنتاجية وجعلها في أدنى مستوى لها مقارنة مع منافسيها في نفس الصناعة، فهذا يجعلها قادرة على تقديم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار منافسيها وبنفس مستويات الربح أو بتحقيق عوائد أكبر، لذلك فمن الضروري جداً للمؤسسة التي تسعى لإملاك قدرة تنافسية والتفوق على منافسيها في السوق الوقوف على أدائها من حيث التكاليف خاصة ما تعلق منها بعمليات التصنيع.

من بين أهم مقاييس تكاليف الإنتاج أو التصنيع مايلي:

– التكاليف الثابتة **Fixed Costs**:

تمثل التكاليف الثابتة FC في تكلفة جميع عناصر الإنتاج التي تستخدمها المؤسسة والتي لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج، بل تتحملها المؤسسة حتى لو كان مستوى الإنتاج منعدماً، وقد تمتد هذه التكاليف على مدى أشهر أو عدة سنوات مثل أقساط التأمين، مصاريف التأجير، شراء الأراضي والمعدات، الفائدة على القروض وغيرها (McKenzie & Lee, 2010, p. 289).

– التكاليف المتغيرة **Variable Costs**:

التكلفة المتغيرة للمؤسسة VC هي تكلفة جميع عناصر الإنتاج التي تستخدمها المؤسسة والتي تتغير مع تغير حجم الإنتاج، فهذه التكاليف تزداد مع زيادة كمية الإنتاج وتنقص مع تناقصها، مثل أجور العمال، تكاليف المواد الأولية وغيرها (Perloff, 2022, p. 239).

– التكاليف الكلية **Total Cost**:

تمثل التكلفة الإجمالية TC للمؤسسة في مجموع تكاليف المؤسسة عند مستوى إنتاج معين، فهي تمثل إجمالي الإنفاق المالي الذي تتحمله المؤسسة للحصول على عناصر الإنتاج الضرورية، ويتم حسابه من خلال الصيغة القانونية التالية (Deepashree, 2018, p. 154):

$$TC = FC + VC$$

– متوسط التكاليف **Average Costs**:

تمثل التكلفة المتوسطة تكلفة الإنتاج لكل وحدة من الوحدات المنتجة، ويتم حسابها من خلال قسمة القيمة الإجمالية للإنتاج على كمية الإنتاج وهذا كالتالي:

$$AC = \frac{TC}{Q}$$

2.3.2 مقاييس الربحية **Profitability Measures**:

تعتبر الربحية Profitability من أهم مقاييس نجاح الأداء التنافسي للمؤسسات، فهي تعتبر مسألة هامة في ضمان بقاء أي مؤسسة، حيث يمكن تعريف الربحية بشكل مبسط بأنها "الحالة التي تكون فيها إيرادات المؤسسة أعلى من نفقاتها"، وكلما كان الفارق أكبر كلما حققت المؤسسة ربحية أكثر (Mijić & Rađo, 2021, p. 268).

كما وتشير الربحية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على الإستثمار يعتمد على مواردها الخاصة بدل الإعتماد على إستثمارات بديلة، فهي مقياس لمدى كفاءة المؤسسة ومعيار هام للحكم على فشلها أو نجاحها (Sholichah et al., 2021, p. 886)، كما لا ينبغي للمؤسسة التنافسية أن تتمتع فقط بربحية قوية في الوقت الحالي فحسب، بل يجب عليها أن تحافظ أيضاً على نمو ثابت لربحيتها، وهذا يعني أن القدرة التنافسية لا تعكس المستوى الحالي لربحية المؤسسة فحسب

بل تعكس أيضًا قدرتها على إستدامة الربحية (ZLCA, 2022, p. 113).

1.2.3.2 قياس مستوى الأرباح Profit Level:

هناك العديد من المقاييس المستعملة في تحديد مستوى الربح لدى المؤسسة، لعل أهمها ما يلي:

– العائد على الأصول Return On Assets:

يطمح معظم أصحاب الأعمال والمؤسسات لتحقيق أرباح عالية مقارنة مع ما تملكه المؤسسة من موارد، ويتم قياس هذا الهدف من خلال مؤشر العائد على الأصول (ROA)، حيث يقيس هذا المؤشر درجة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة ويتم احتسابه عن طريق قسمة صافي الربح للسنة على إجمالي الأصول للسنة، كما توضحه المعادلة التالية (Heintz & Parry, 2020, p. 960):

$$ROA = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

– العائد على حقوق الملكية Return On Equity:

العائد على حقوق الملكية (ROE) هو مؤشر ذو أهمية كبيرة لأصحاب المؤسسة ومساهميها، فهو يعبر عن معدل الربح الصافي المحقق لأصحاب المؤسسة، ويتم تعريفه على أنه صافي الربح مقسومًا على إجمالي الاستثمارات التي قام بها مساهمو المؤسسة (إجمالي حقوق الملكية)، كما هو موضح في المعادلة التالية (Kranacher & Riley, 2020, p. 247):

$$ROE = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$$

– هامش الربح Profit Margin:

هامش الربح (PM) هو المؤشر الذي يسمح بقياس مقدار الربح الذي تحققه المؤسسة لكل وحدة نقدية من المبيعات، ويتم حسابه من خلال قسمة صافي ربح المؤسسة على صافي مبيعاتها كما توضحه المعادلة التالية (Weygant et al., 2019, p. 552):

$$PM = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

– هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin:

تقيس هذه النسبة الربح الإجمالي للمبيعات، عن طريق حساب نسبة كل وحدة نقدية من المبيعات والتي تبقى بعد تغطية تكاليف المبيعات، حيث يتم حسابها بقسمة الربح الإجمالي (صافي المبيعات ناقصًا تكلفة البضائع المباعة) على صافي المبيعات، كما توضحه المعادلة التالية (De Brouwer, 2020, p. 575):

$$GPM = \frac{\text{كلفة المبيعات} - \text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

– نسبة صافي الربح **Net Profit Ratio**:

تعكس نسبة صافي الربح قدرة المؤسسة على تحقيق صافي ربح من خلال إجمالي إيراداتها، فكلما ارتفعت هذه النسبة زادت ربحية المؤسسة والعكس، ويمكن توضيح صيغة حساب نسبة صافي الربح كما يلي (ZLCA, 2022, p. 116):

$$NPR = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}}$$

– نسبة هامش القيمة المضافة **Added Value Margin**:

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على خلق عوائد انطلاقاً من رقم مبيعاتها المحقق، بعبارة أخرى يقيس هذا المؤشر مقدرة كل وحدة نقدية من المبيعات على توليد هامش من القيمة المضافة، ويتم حسابه باستخدام العلاقة التالية:

$$AVM = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

2.2.3.2 قياس درجة إستدامة الربحية **Profitability Sustainability**:

تشير إستدامة الربحية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على مدار الوقت وبشكل مستمر، فكلما كانت ربحية المؤسسة أقوى زادت قوة قدرتها التنافسية، ويمكن قياس إستدامة الربحية من خلال مؤشرين رئيسيين هما معدل النمو المركب للإيرادات، وإجمالي الربح خلال فترة زمنية معينة (ZLCA, 2022, p. 116).

– معدل النمو المركب للإيرادات **Compound Growth Rate Of Revenue**:

يعكس معدل النمو المركب للإيرادات اتجاه التنمية المستدامة للمؤسسة وقدرتها على التوسع في السوق الذي تنشط فيه خلال فترة زمنية معينة، حيث يأخذ هذا المؤشر بعين الإعتبار القيمة الأولى والأخيرة للإيرادات خلال هذه الفترة الزمنية، ولكنه يشمل تأثير الفترات المركبة السنوية في معدل النمو النهائي للإيرادات (Vitkovic & Kopanyi, 2014, p. 198).

ويحسب معدل النمو المركب للإيرادات وفقاً للصيغة التالية:

$$CAGR_r = \left(\frac{V_{final}}{V_{begin}} \right)^{1/t} - 1$$

حيث:

V_{final} = قيمة الإيرادات في النهاية

V_{begin} = قيمة الإيرادات في البداية

t = عدد السنوات

– معدل النمو المركب لإجمالي الربح **Compound Growth Rate Of Total Profit**:

يعكس معدل النمو المركب لإجمالي الربح خلال فترة زمنية معينة اتجاه نمو أرباح المؤسسة ودرجة استقرارها

وإمكاناتها التنموية، ويتم قياسه بنفس طريقة حساب معدل النمو المركب للإيرادات إلا أنه يأخذ بعين الاعتبار القيمة الأولى والأخيرة لإجمالي صافي ربح المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وذلك وفقاً للصيغة التالية:

$$CAGR_p = \left(\frac{V_{final}}{V_{begin}} \right)^{1/t} - 1$$

حيث:

V_{final} = قيمة صافي الربح في النهاية

V_{begin} = قيمة صافي الربح في البداية

t = عدد السنوات

بناء على ما سبق، يمكن تلخيص مؤشرات قياس ربحية المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (2-2): ملخص مؤشرات قياس ربحية المؤسسة

إسم المؤشر	صيغة المؤشر	الغرض من المؤشر
قياس مستوى الأرباح		
العائد على الأصول	$ROA = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}}$	يقيس درجة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.
العائد على حقوق الملكية	$ROE = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$	يعبر عن معدل الربح الصافي المحقق لأصحاب المؤسسة.
هامش الربح	$PM = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$	يقيس مقدار الربح الذي تحققه المؤسسة لكل وحدة نقدية من المبيعات
هامش الربح الإجمالي	$GPM = \frac{\text{كلفة المبيعات} - \text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$	يقيس الربح الإجمالي للمبيعات.
نسبة صافي الربح	$NPR = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}}$	يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق صافي ربح من خلال إجمالي إيراداتها.
هامش القيمة المضافة	$AVM = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{صافي المبيعات}}$	يقيس قدرة المؤسسة على توليد هامش من القيمة المضافة لكل وحدة نقدية من المبيعات.
قياس درجة إستدامة الربحية		
معدل النمو المركب للإيرادات	$CAGR_r = \left(\frac{V_{final}}{V_{begin}} \right)^{1/t} - 1$	يعكس اتجاه التنمية المستدامة للمؤسسة وقدرتها على التوسع في السوق.
معدل النمو المركب لإجمالي الربح	$CAGR_p = \left(\frac{V_{final}}{V_{begin}} \right)^{1/t} - 1$	يعكس اتجاه نمو أرباح المؤسسة ودرجة استقرارها وإمكاناتها التنموية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

3.3.2 مقاييس الإنتاجية Productivity Measures:

تعتبر إنتاجية المؤسسة مقياساً مهماً للوقوف على أدائها التنافسي وعاملاً رئيسياً للتفوق على المنافسين في السوق، وبشكل عام يهتم هذا المقياس بتقديم ملخص عن قيمة المخرجات التي تتحصل عليها المؤسسة مقارنة مع قيمة المدخلات المستخدمة في إنشائها (GRIFFIN, 2021, p. 621). بمعنى آخر، تقوم الإنتاجية بتقييم مدى كفاءة مدخلات الإنتاج في إنشاء مخرجات للمؤسسة، أي قدرة عملية الإنتاج على توليد القيمة المضافة للمؤسسة، أو زيادة القيمة في الناتج النهائي للإنتاج مقارنة بقيمة المواد المستخدمة في عملية التصنيع من قبل المؤسسة (Altomonte & Di Mauro, 2022, p. 08).

هناك طريقتين يمكن للمؤسسة إعتمادهما لقياس إنتاجيتها يمكن توضيحها كالآتي:

1.3.3.2 الإنتاجية الكلية Total Productivity:

تشير الإنتاجية الكلية إلى العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وهي تمثل نسبة إجمالي الإنتاج إلى مجموع جميع عوامل المدخلات (Bowes et al., 2020, p. 02)، وتعتبر مؤشراً شاملاً لمدى جودة استخدام المؤسسة لجميع مواردها (مثل العمالة، ورأس المال، والمواد، والطاقة، ...) في إنشاء جميع سلعتها وخدماتها، كما توفر الإنتاجية الكلية للمؤسسة نظرة ثاقبة حول ما يمكن القيام به وتغييره لتحسين الإنتاجية وزيادتها، إلا أن وجوب التعبير عن جميع المدخلات والمخرجات بنفس القيمة (فمن الصعب إضافة ساعات العمل إلى عدد وحدات المواد الخام) يعتبر أكبر قضية تواجه المؤسسة من خلال اعتمادها على هذا المؤشر، لذلك ترى أغلب المؤسسات أن حساب الإنتاجية الجزئية هو أكثر فائدة لها، وعموماً تحسب الإنتاجية الكلية بالإعتماد على الصيغة التالية (Griffin, 2018, p. 429):

$$\text{إجمالي كمية أو قيمة الإنتاج (المخرجات)} \\ \text{إجمالي كمية أو قيمة عناصر المدخلات} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

أي:

$$P_T = \frac{Y}{I}$$

حيث:

P_T : الإنتاجية الكلية

Y : إجمالي المخرجات

I : إجمالي المدخلات

2.3.3.2 الإنتاجية الجزئية Partial Productivity:

نسب الإنتاجية الجزئية هي أبسط مقياس للإنتاجية ويتم اشتقاقها بقسمة كمية المخرجات المنتجة على أحد مدخلات العملية الإنتاجية، فهي تقيس مساهمة عنصر واحد من عناصر الإنتاج في تحقيق المخرجات ولا تعطي أي معلومات عن العناصر الأخرى غير المحسوبة، لذلك يمكن أن يكون هناك العديد من نسب الإنتاجية الجزئية ويتوقف ذلك على عدد المدخلات المستعملة خلال العملية الإنتاجية، كما ويُعد تحليل نسب الإنتاجية الجزئية مفيداً للغاية في

تحديد مقدار الأموال التي يمكن للمؤسسة توفيرها باستخدام هذا العنصر المحدد، حيث يشير النمو والزيادة في نسب الإنتاجية الجزئية إلى أنه بمرور الوقت يمكن إنتاج المزيد من المخرجات بمدخلات أقل، أو يمكن إنتاج نفس المخرجات بمدخلات أقل، كما ويشير معكوس نسب الإنتاجية الجزئية إلى متطلبات وحدة العامل لكل وحدة إنتاج (Narayan, 2003, p. 35).

يتم حساب نسب الإنتاجية الجزئية بالإعتماد على الصيغة القانونية التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{إجمالي كمية أو قيمة الإنتاج (المخرجات)}}{\text{كمية أو قيمة أحد عناصر المدخلات}}$$

أي:

$$P_P = \frac{Y}{I_0}$$

حيث:

P_P : الإنتاجية الجزئية

Y : إجمالي المخرجات

I_0 : عنصر المدخلات

وتتمثل نسب الإنتاجية الجزئية الأكثر استخدامًا والأكثر انتشارًا في نسبة إنتاجية العمل، ونسبة إنتاجية المواد، ونسبة إنتاجية الآلات، ويمكن إدراجها على النحو التالي (Bowes et al., 2020, p. 2020):

– **إنتاجية العمل Labour Productivity**: وتعني نسبة إجمالي كمية أو قيمة المخرجات إلى مدخلات العمل (عدد العمال أو ساعات العمل المخصصة للعملية الإنتاجية) خلال فترة زمنية معينة، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$P_l = \frac{Y}{L}$$

حيث أن:

P_l : إنتاجية العمل

Y : إجمالي المخرجات

L : عدد العمال أو ساعات العمل

– **إنتاجية المواد Material Productivity**: وتعني نسبة إجمالي كمية أو قيمة المخرجات إلى مدخلات المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$P_m = \frac{Y}{M}$$

حيث أن:

P_m : إنتاجية المواد

Y : إجمالي المخرجات

كمية أو قيمة المواد: M

– إنتاجية الآلات **Machine Productivity**: وتعني نسبة إجمالي كمية أو قيمة المخرجات إلى مدخلات العمل (عدد ساعات تشغيل الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية) خلال فترة زمنية معينة، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$P_t = \frac{Y}{T}$$

حيث أن:

P_t : إنتاجية الآلات

Y : إجمالي المخرجات

T : عدد ساعات تشغيل الآلات

4.3.2 مقاييس الحصة السوقية **Market Share Measures**:

تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى جودة أدائها مقارنة مع منافسيها، وتستخدم مؤشرات لتقييم الطلب على المنتجات في الأسواق التي تنشط فيها، حيث تساعد في الحكم ليس فقط فيما يخص نمو السوق الإجمالي من انخفاضه، ولكن تساعد أيضاً في تحديد الاتجاهات في تفضيلات العملاء وأسس اختيارهم بين المنافسين، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد ما يجب تغييره أو تطويره في توجهات المؤسسة على المدى البعيد، حيث يمكن أن يشير التراجع في الحصة السوقية للمؤسسة إلى وجود مشكلات رئيسية طويلة الأجل تتطلب تغييرات إستراتيجية، كما قد تكون الزيادة في حصة السوق بمثابة تنبؤات مبكرة للإمكانيات المستقبلية للمؤسسة (SHERMON, 2017, p. 63).

وبشكل عام تعرف حصة السوق بأنها "نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق" (Mehta, 2019, p. 872)، وينظر إليها على أنها مؤشر هام لقدرة المؤسسة على التنافس في السوق، وهي نتيجة للجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة والتي تشمل الإعلان والترويج، والجودة والسعر الذي يتميز به المنتج، إضافة إلى قنوات التوزيع، والعلاقات مع العملاء، وأنشطة البيع (Bhattacharya et al., 2021, p. 06).

ويتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة سواء بالكمية أو بالقيمة أو من خلال قياس الحصة السوقية النسبية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وذلك كالتالي:

– مؤشر حصة السوق بالكمية **Unit Market Share**:

وهو يعبر عن الحصة السوقية للمؤسسة بإستعمال عدد الوحدات المباعة، حيث يعرف بأنه نسبة الوحدات المباعة من قبل المؤسسة من إجمالي الوحدات المباعة في السوق، ويتم حسابه كما يلي (Bendle et al., 2021, p. 24):

$$MS = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة من طرف المؤسسة}}{\text{إجمالي عدد الوحدات المباعة السوق}}$$

– مؤشر حصة السوق بالقيمة **Revenue Market Share**:

وهو يعبر عن الحصة السوقية للمؤسسة بإستعمال القيمة النقدية للوحدات المباعة، حيث يعرف بأنه نسبة رقم

الأعمال المحقق من قبل المؤسسة من إجمالي المبيعات في السوق، ويتم حسابه كما يلي:

$$MS = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة}}{\text{إجمالي المبيعات في السوق}}$$

– مؤشر حصة السوق النسبية Relative Market Share:

يعرف مؤشر حصة السوق النسبية على أنه نسبة الحصة السوقية للمؤسسة ما تنشط في صناعة معينة إلى الحصة السوقية التي تحتفظ بها المؤسسة المنافسة في نفس الصناعة والتي تمتلك أكبر حصة في السوق، ومن المهم جدا الوقوف على هذا المؤشر فهو يوضح البعد النسبي لحصة المؤسسة في السوق عن منافسيها، وما إذا كانت من بين قادة السوق أو من بين المهتدين بالخروج من السوق أو في مكان ما بينهما (Lodato, 2014, p. 116). ويعبر عن مؤشر حصة السوق النسبية بالصيغة التالية (Hollensen & Opresnik, 2019, p. 421):

$$RMS = \frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}}$$

– معدل نمو الحصة السوقية Market Share Growth Rate:

يساعد هذا المؤشر المؤسسة على تحديد جاذبية السوق الذي تتعامل فيها، وهو يمثل نسبة إجمالي مبيعات المؤسسة في السوق سواء بالكمية أو بالقيمة للسنة t من إجمالي مبيعات المؤسسة في السوق للسنة $t-1$ ، ويمكن حسابه من خلال الصيغة القانونية التالية (SANSO, 2020, p. 117):

$$MSGR = \frac{\text{إجمالي المبيعات للسنة } t}{\text{إجمالي المبيعات للسنة } t-1}$$

3. تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة

إن فهم الوضعية التنافسية للمؤسسة يعتبر عنصرا أساسيا ومهما في تطوير وتدعيم تنافسياتها، وترجع أهمية هذه الخطوة إلى ثلاثة أسباب رئيسية: أولا، كونها ستوفر المعلومات الكافية عن طبيعة المنافسة والأطراف المؤثرة داخل الصناعة. ثانيا، كونها ستؤدي إلى إدراك المؤسسة لمعظم الفرص التي يمكن استكشافها والتهديدات التي يجب احتواؤها، فقد لا تأتي هذه الفرص والتهديدات من المنافسين فقط ولكن أيضاً من القرارات الحكومية والتغيرات في التكنولوجيا والتطورات الاجتماعية والعديد من العوامل الأخرى. ثالثاً، يسمح تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بتحديد العلاقات والروابط التي يجب أن تستغلها المؤسسة والتي قد تؤدي إلى إقامة تعاون في شكل شراكة مستدامة، كما ويظهر ما يمكن أن يحدث عندما تفشل المؤسسة في استغلال هذه الروابط، لذلك سيتم في هذا المبحث تناول أهم النماذج المستخدمة في التحليل التنافسي للمؤسسة.

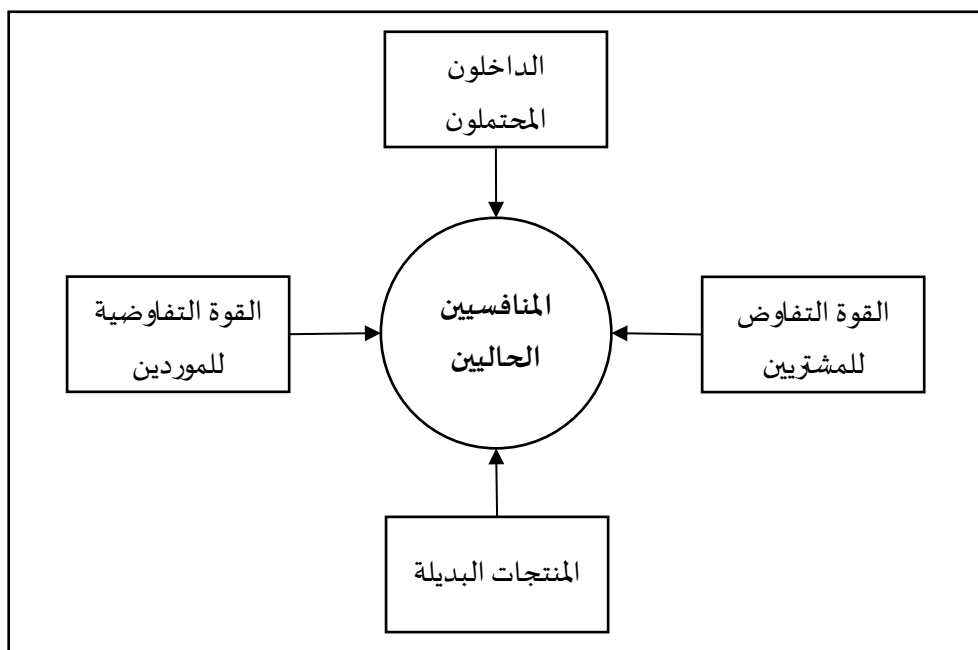
1.3 التحليل باستخدام نموذج القوى الخمسة لبورتر
2.3 التحليل باستخدام نموذج SWOT
3.3 التحليل باستخدام نموذج كوتلر لتحليل المنافسين
4.3 التحليل باستخدام النموذج الرباعي للعلاقات التعاونية

1.3 التحليل باستخدام نموذج القوى الخمسة لبورتر:

قدم Michael Porter عام 1979 إطاراً تحليلياً لتحديد درجة المنافسة داخل الصناعة يتكون من خمسة قوى رئيسية، وقد عرف النموذج شهرة وقبولاً واسعاً لدى الباحثين والإستراتيجيين وأصحاب الأعمال نظراً لبساطته وقابليته للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج واحداً من أكثر الأطر الإستراتيجية استخداماً اليوم كونه يعطي صورة واضحة عن الوضعية التنافسية للمؤسسات داخل الصناعة ويعزز قدراتها لمواجهة القوى التنافسية أو يجعلها مواتية (Khurram et al., 2020, p. 03).

فوفقاً لـ (Porter, 1985, p. 42)، يهدف نموذج القوى الخمسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة والتي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، فالأداء التنافسي للمؤسسات هو دالة لتأثر خمسة قوى داخل هيكل الصناعة تتمثل في تهديدات الداخلين الجدد والقوة التساومية للموردين والمشتريين وقوة منافسة السلع أو الخدمات البديلة وأخيراً شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

الشكل (2-2): نموذج القوى الخمسة لبورتر



Source: Porter, M. E. (1998). **On competition**. Harvard Business Press. New York. P 04.

ويمكن توضيح هذه القوى الخمسة التي جاء بها فيما يلي:

1.1.3 تهديدات المنافسين الحاليين The Threat Of Rivalry Among Competitors:

يتمثل المنافسون الحاليون بشكل عام في كل المؤسسات الناشطة في الوقت الحالي داخل الصناعة (المؤسسات القائمة)، والتي عادة ما تكون متقاربة من حيث النطاق والحجم والسلوك التنافسي، حيث تؤثر هذه المؤسسات بشكل مباشر على مقدار الربحية المتاحة بشكل إجمالي في السوق وكيفية توزيعها، فكلما كان لدى أحد المنافسين قوة وسلطة على المنافسين الآخرين (من خلال الميزة التنافسية) زادت الأرباح التي يمكنه جنيها (MacKay et al., 2020, p. 176). ويجب الإشارة إلى أنه عندما يرى المنافسون في صناعة ما فرصة لتحسين وضعهم في السوق، فإن هذا سيُقابل دائماً بتحركات انتقامية من المؤسسات الأخرى في الصناعة مما سيزيد من حدة المنافسة، لذلك يجب على المؤسسات القائمة في الصناعة الأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي من شأنها الرفع من حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين والتي حددها Porter فيما يلي (Henry, 2021, pp. 68–69):

– درجة التركيز Concentration Degree:

عندما يكون هناك عدد قليل من المنافسين في صناعة ما ويكونون من نفس الحجم، فمن المحتمل أن تكون هناك منافسة شديدة بينهم حيث يقاتل كل منافس من أجل السيطرة على السوق، وغالبًا ما يُرى هذا في أسواق احتكار القلة أين يهيمن عدد قليل من المؤسسات على السوق.

– معدل نمو الصناعة Industry Growth Rate:

إذا كان معدل نمو الصناعة بطيء فذلك يزيد من حدة المنافسة بين المنشآت القائمة من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من الحجم الكلي للصناعة، والعكس من ذلك إذا كانت الصناعة ذات نمو عالي تكون الفرص متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة مما يعني انخفاض حدة المنافسة في الصناعة.

– ارتفاع التكاليف الثابتة High Fixed Costs:

تخلق التكاليف الثابتة المرتفعة في الصناعة ضغوطاً على المؤسسات لزيادة قدرتها على تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات الحجم)، فعندما تسمح ظروف الطلب لعدد محدد من المؤسسات في الصناعة للوصول إلى حجم المبيعات المطلوب لتحقيق وفورات الحجم فإن هذا سيؤدي إلى صراع على حصة السوق، وعادة ما تؤدي الطاقة الزائدة في الصناعة إلى حرب أسعار.

– درجة تمايز المنتجات Lack of Differentiation:

عندما يغيب التمايز بين المنتجات فإن المنافسة تكون أكثر حدة، وستكون مدفوعة بإختيار العميل بناءً على السعر، وهذا يعني سهولة تحول العميل من منتج إلى آخر دون تحمل أي تكاليف إضافية، أي أن المنافسين غير قادرين على منع العملاء من الذهاب إلى منافسيهم.

– عوائق الخروج المرتفعة High Exit Barriers:

قد يؤدي وجود عوائق الخروج المرتفعة إلى إعاقة المؤسسات التي تحتاج إلى الخروج من الصناعة، حيث أن هذه العوائق تبقي المؤسسات في الصناعة على الرغم من أنها قد تتحمل عوائد منخفضة أو سلبية طالما تبقى طاقتها الفائضة في الاستخدام، وبالتالي تبقى ربحية المنافسين الشرفاء في معاناة طالما استطاع المنافسون غير النزهاء في الصمود ومنعها من الخروج.

2.1.3 تهديدات الداخلين المحتملين The Threat Of Potential New Entrants:

على المؤسسات القائمة في الصناعة عدم إغفال احتمال دخول مؤسسات جديدة، حيث يشكل الوافدون الجدد تهديدا كبيرا خاصة وأن لهم القدرة على زيادة العرض ويسعون لأخذ حصة في السوق مما سيؤثر على حصة المنافسين الحاليين، وبالتالي من الضروري إعاقة دخول مؤسسات جديدة للصناعة وهذا يعتمد إلى حد كبير على وجود عوائق دخول، حيث تحدد عوائق الدخول مدى سهولة أو صعوبة دخول مؤسسة جديدة إلى الصناعة، فهي بمثابة الحاجز الذي يجب على المؤسسة الجديدة القفز فوقه من أجل الحصول على موطن قدم في هذه الصناعة (Stanwick & Yousem & Beauchamp, 2007, p. 43) وقد حدد Porter سبعة عوائق محتملة للدخول نوضحها فيما يلي (Yousem & Beauchamp, 2007, p. 43):

– إقتصاديات الحجم Economies Of Scale:

تشكل إقتصاديات الحجم عائقا كبيرا في وجه الداخلين المحتملين من خلال إجبارهم على الدخول والإستثمار على نطاق واسع والمخاطرة بردود فعل المؤسسات القائمة، أو الدخول بنطاق صغير وقبول عيوب التكلفة، وفي كلتا الحالتين لا يعتبر أي منهما خيارًا مرغوبًا فيه.

– تمايز المنتجات Product Differentiation:

يعني تمايز المنتجات أن المؤسسات القائمة في الصناعة تمتلك علامة تجارية مميزة وتحظى بولاء العملاء كونها هي الأولى والسابقة في الصناعة، وهو ما يشكل عائقا في وجه الداخلين المحتملين ويجبرهم على الإنفاق كبير للتغلب على ولاء العملاء للمؤسسات الحالية.

– متطلبات رأس المال Capital Requirements:

تشكل متطلبات رأس المال الكبيرة حاجزًا أمام دخول مؤسسات جديدة للصناعة، خاصة إذا كان رأس المال مطلوبًا للإعلان المسبق أو البحث والتطوير المحفوف بالمخاطر أو غير القابل للإسترداد، فمن الواضح أنه ليس كل المؤسسات القائمة قادرة على توفير مثل هذه الأموال ناهيك عن الداخلون الجدد.

– عيوب التكلفة المستقلة للحجم Cost Disadvantages Independent Of Size:

قد يكون للمؤسسات القائمة في الصناعة مزايا من حيث التكلفة لا يمكن للوافدين المحتملين مطابقتها بغض

النظر عن حجمها ووفورات الحجم التي قد تحققها، فمن الصعب تكرار الخبرة والمعرفة المتراكمة حول المنتجات المسجلة الملكية، وسهولة الوصول إلى المواد الخام، والتموقع الملائم في السوق.

– سياسة الحكومة **Government Policy**:

يمكن للحكومة تقييد أو حتى منع دخول مؤسسات جديدة في الصناعات باستخدام ضوابط مثل وضع قيود على متطلبات منح الترخيص أو بسبب الضوابط البيئية.

– تكاليف التحويل **Switching Costs**:

عائق آخر أمام الداخلين المحتملين للصناعة يتمثل في التكاليف التي تواجه المشتري عند التبديل من مؤسسة إلى أخرى، فإذا كانت التكاليف مرتفعة فإنه يجب على الوافدين الجدد تقديم أسعار مناسبة أو تقديم تحسينات كبيرة في الأداء لإقناع المشتري بالتبديل وإلا لن يحدث الدخول.

– الوصول إلى قنوات التوزيع **Access To Distribution Channels**:

عدم القدرة على الوصول لقنوات التوزيع هو أحد أهم العوائق التي تحول دون دخول الوافدين الجدد للصناعة، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات القائمة تأثيراً كبيراً على منافذ التوزيع، إضافة لإمتلاكها لخبرة كبيرة في مجال التوزيع.

3.1.3 تهديدات المنتجات البديلة The Threat Of Substitute Products

المنتجات البديلة هي عبارة عن السلع والخدمات المتميزة التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي تقدم الوظائف نفسها أو المماثلة للمنتجات الخاصة بالمؤسسة (Porter, 2008, p. 17)، حيث يمكن لهذه المنتجات في كثير من الأحيان أن تحد بشكل فعال من أرباح المؤسسة وبالتالي تشكل تهديداً كبيراً على المؤسسة، لذلك من الضروري تحليل هذه التهديدات، ووفقاً لـ Porter يتجسد تهديد المنتجات البديلة فيما يلي (Sahaf, 2019, p. 90):

– أسعار ومستوى أداء المنتجات البديلة **The Price And Performance Of Substitute**:

عندما يكون سعر المنتجات البديلة التي لها نفس الجوهر والمنفعة (نفس مستوى الأداء) أقل من أسعار منتجات المؤسسة فإن التهديد يكون مرتفعاً، وسيكون هذا التهديد منخفضاً إذا كانت البدائل إما أكثر تكلفة أو ذات أداء أقل.

– تكاليف التحويل **Switching Costs For Customers**:

كلما كانت تكلفة التحول إلى المنتجات البديلة عالية كلما انخفض تهديد الإحلال، لكن في حالة انخفاض هذه التكلفة فإن التهديد يكون مرتفعاً.

– ميول المشتري للمنتجات البديلة **Buyer's Willingness To Substitute**:

رغبة المشتريين في الاستبدال لها تأثير كبير على منتجات المؤسسة، حيث يكون التهديد منخفضاً للغاية في حالة ما إذا كان العملاء راضين عن منتجات المقدمة لهم من طرف المؤسسة ويشعرون بالولاء نحوها، وعلى العكس من ذلك

فإن هذا التهديد يكون مرتفعاً في حالة عدم رضا العملاء عن هذه المنتجات.

4.1.3 القوة التفاوضية للمشتريين **The Bargaining Power Of Buyers**:

تشير القوة التفاوضية للمشتريين إلى قدرة المشتريين بشكل فردي أو جماعي على فرض تخفيض في أسعار السلع أو الخدمات، أو المطالبة بجودة أعلى أو خدمة أفضل، أو السعي للحصول على قيمة أكبر لمشترياتهم بأي شكل من الأشكال، حيث تشكل القدرة التفاوضية العالية للمشتري سمة سلبية للمؤسسات القائمة أو الداخلين الجدد في صناعة ما (Trivedi, 2019, p. 51) خاصة في ظل الظروف التالية (Sahaf, 2019, p. 88):

- إذا كان عدد البائعين كبيراً: لا بد أن تكون القدرة التفاوضية للمشتريين عالية إذا كان عددهم أكبر من البائعين فهذا يعني أنه يمكنهم الشراء من أي بائع يفضلونه، وبالتالي مصاريف التحويل من مورد لآخر تكون منخفضة.
- إذا كان حجم مشتريات العميل كبيراً: تكون القدرة التفاوضية للمشتريين أعلى بشكل عام إذا كان حجم المشتريات يمثل جزءاً أكبر من إجمالي مبيعات البائع.
- إذا كان بإمكان العميل القيام بعملية التكامل الخلفي: تكون القدرة التفاوضية للمشتريين كبيرة إذا كانت لهم القدرة على إنتاج الإمدادات التي يقومون بشرائها، فهذا يضع المشتريين في موقف يمكنهم من الحصول على مزيد من التنازلات خاصة وأن عملية التكامل الخلفي قادرة على تزويدهم بمعلومات مفصلة عن تكاليف المورد الأمر الذي يساعدهم على تعزيز موقفهم التفاوضي.
- إذا كانت المنتجات غير متميزة: حيث يميل المشترون إلى أن يكونوا أكثر قوة عندما تكون المنتجات المطلوبة ذات جودة نمطية ومعيارية، حيث تتيح لهم حرية الانتقال من بائع لآخر دون الإرتباط بمورد واحد فقط.
- إذا لم يكن لسعر بيع المؤسسة أي تأثير على التكاليف الإجمالية للمشتري.

5.1.3 القوة التفاوضية للموردين **The Bargaining Power Of Suppliers**:

تشير القدرة التفاوضية للموردين إلى درجة قوتهم في تحديد الشروط والأسعار أثناء التعامل، فعندما تكون القدرة التفاوضية للموردين أعلى من المؤسسة يكون لديهم وضع تفاوضي أفضل، لذلك تفضل المؤسسة المواقف التي تكون فيها القدرة التفاوضية للموردين منخفضة (Milani, 2019, p. 42). وقد اقترح Porter جملة من الظروف التي تكون عندها القوة التفاوضية للموردين أكثر قوة (Lynch, 2021, p. 89):

- إذا كان هناك عدد قليل من الموردين: فهذا يعني أنه من الصعب على المؤسسة التبديل من مورد لآخر إذا ما بدأ المورد في ممارسة قوته.
- إذا لم يكن هناك بدائل للإمدادات التي يوردها: فإذا كانت الإمدادات مهمة للمؤسسة وربما تشكل مكوناً حاسماً

في عملية الإنتاج أو أن الخدمة التي يقدمونها ضرورية لتسهيل الإنتاج، فإنه يعد من الصعب جدا التغيير لمورد آخر.

– إذا كانت أسعار الموردين تشكل جزءاً كبيراً من إجمالي تكاليف المؤسسة: وبالتالي أي زيادة في السعر ستضر بالقيمة المضافة ما لم تكن المؤسسة قادرة على رفع أسعار منتجاتها كتعويض.

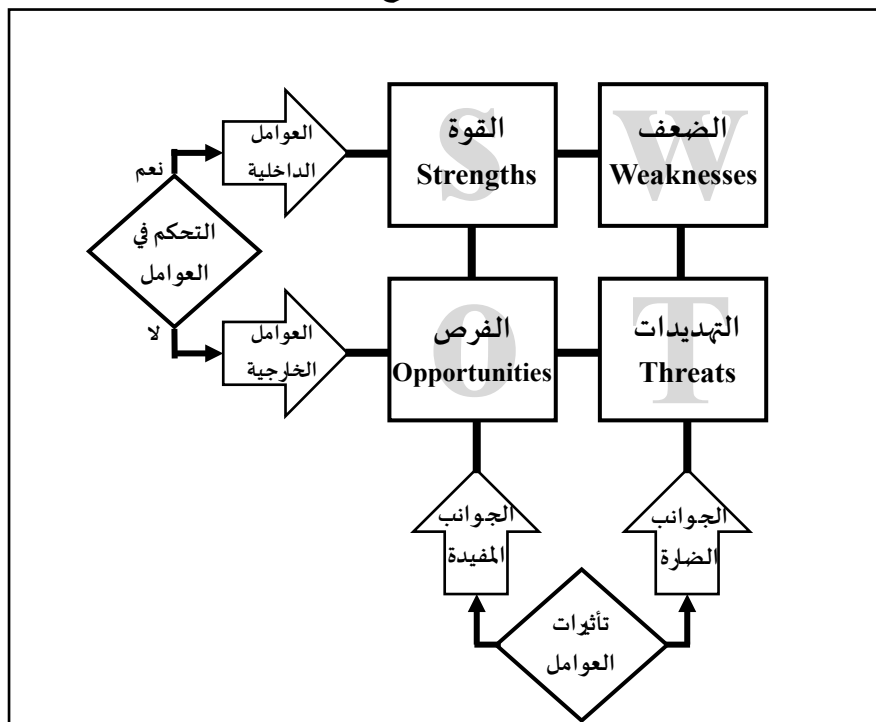
– إذا كان بإمكان المورد القيام بعملية التكامل الأمامي: يتمتع المورد بقوة تفاوضية أكبر إذا كان قادراً على التكامل الأمامي وتأدية المهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يمكن أن يشكل تهديدا حقيقيا لبقاء المؤسسة.

2.3 التحليل باستخدام نموذج SWOT:

لظالما كان تحليل SWOT أحد أكثر الأدوات شيوعاً والمستخدمه على نطاق واسع من طرف الباحثين والإداريين على حد سواء، حيث يمكن استخدام هذا النموذج بشكل فعال من قبل مختلف المؤسسات من جميع الأحجام والأشكال، بدءاً من المؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة، والوكالات الحكومية إلى المنظمات غير الربحية، وتنبع الشعبية الكبيرة لهذا التحليل ليس فقط من سهولة الإستخدام، ولكن أيضاً من قدرته على مواءمة العوامل الداخلية مع المشكلات الخارجية (Gupta, 2021, p. 373). فتحليل SWOT هو نموذج يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات المتاحة أمامها، حيث يبرز هذا التحليل ما يمكن للمؤسسة القيام به لتحديد مكانها الحالي، والمكان الذي تحتاج إلى تحسينه من أجل التكيف مع السوق المتغير، ويمكن استخدامه كأداة استباقية لإستكشاف الفرص والتهديدات المحتملة (Helmold et al., 2020, p. 178).

ويمكن توضيح نموذج SWOT في الشكل التالي:

الشكل (2-3): نموذج SWOT



Source: Sarsby, A. (2016). Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students. Spectaris Ltd. UK. P 07.

من خلال الشكل السابق يتبين أن نموذج SWOT يقوم على أربع اعتبارات أساسية وهي: S (نقاط القوة)، W (نقاط الضعف)، O (الفرص)، و T (التحديات)، كما يلاحظ أن النموذج يميز بين العوامل التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها من أجل تعزيز وضعيتها التنافسية وتلك العوامل التي لا يمكنها أن تتحكم فيها، ففي لغة SWOT، العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها هي عوامل داخلية (نقاط القوة والضعف) وتلك التي لا يمكن التحكم فيها هي عوامل خارجية (الفرص والتحديات). من جهة أخرى، يساعد النموذج على التمييز بين العوامل التي قد تكون مفيدة للمؤسسة وتعزز نجاحها (نقاط القوة والفرص المحتملة) وتلك العوامل التي قد تضر بها والواجب الحذر منها ومعالجتها (نقاط الضعف والتحديات) (Sarsby, 2016, p. 08).

ويمكن شرح الإعتبارات الرئيسة التي يقوم عليها التحليل الرباعي أو تحليل SWOT على ما يلي:

1.2.3 العوامل الداخلية Internal Factors:

تشير العوامل الداخلية إلى الموارد والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي قد تكون مصدرة قوة لها أو نقطة ضعف أمام المنافسين وذلك كالتالي (Mete, 2021, p. 140):

– نقاط القوة Strengths:

نقاط القوة هي كل ما تقوم به المؤسسة بشكل جيد من خلال الإستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف والغايات، وكل الأصول والقدرات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها والتي يجب المحافظة عليها وتطويرها. ولتتمكن المؤسسة من تحديد نقاط قوتها، يجب عليها الإجابة على الأسئلة المتعلقة ب: ما هي مزاياها؟ وما هي الموارد التي تمتلكها؟ ما هي الإختلافات التي تميزها عن منافسيها؟

– نقاط الضعف Weaknesses:

إن العوامل الداخلية التي قد تسبب عقبات أمام نمو المؤسسة وتعيق نجاحها هي نقاط ضعفها، حيث تعبر نقاط ضعف المؤسسة عن أوجه القصور والضعف والأخطاء والقيود التي تعرقل تحقيق الأهداف والغايات وتحقيق الميزة التنافسية والكفاءة، ولتتمكن المؤسسة من تحديد نقاط ضعفها يجب عليها الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الأنشطة التي لا تسير على ما يرام؟ هل المؤسسة بحاجة إلى إدخال إصلاحات؟ ما هي العوامل التي تحتاج إلى تحسين؟ ما المواقف التي يجب على المؤسسة أن تتجنبها؟ ما هي العوامل التي يتفوق فيها المنافسون على المؤسسة؟

2.2.3 العوامل الخارجية External Factors:

تشير العوامل الخارجية إلى كل ما من شأنه التأثير على فرص المؤسسة في الصناعة أو كل ما يشكل تهديدا وخطرا عليها، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

– الفرص Opportunities:

يمكن القول بأن الفرص هي عوامل خارجية يمكن استغلالها من أجل اكتساب الأرباح والحصول على الميزة

التنافسية، قد تكون هذه الفرص في شكل إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة أو تقنية جديدة، أو إلغاء القيود والسياسات الحكومية، وغيرها (Milani, 2019, p. 75).

– التهديدات Threats:

التهديدات هي التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر وسلب على مصالح المؤسسة، فعادة ما يكون للمؤسسات سيطرة قليلة أو معدومة على التطورات التي يمكن أن تعرض بقاءها أو نموها في الصناعة للخطر، فإعتماد المنافسين على استراتيجيات عمل جديدة، وعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات السياسية، أو دخول المنافسين الأجانب، وتقلبات أسعار الصرف، والتباطؤ الإقتصادي هي بعض التهديدات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة (Kumar, 2019, p. 53).

ينتج عن تحليل SWOT أربع وضعيات رئيسية قد تكون أمامها المؤسسة هي (Amelung et al., 2017, p. 382):

– "SO" نقاط القوة والفرص: في هذه الوضعية على المؤسسة أن تستغل نقاط قوتها الداخلية من أجل الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، وتمثل هذه الوضعية الحالة المثلى التي قد تواجه المؤسسة.

– "WO" نقاط الضعف والفرص: في هذه الوضعية تجد المؤسسة نفسها أمام فرص خارجية كثيرة لكنها غير قادرة على استغلالها بسبب نقاط ضعفها الداخلية، لكن هي قادرة على الاستفادة من التغييرات في بيئة الأعمال كفرصة لتحويل إمكانات التحسين الداخلي إلى نقاط قوة لتتمكن في النهاية من التحول إلى وضعية SO، ويكون هذا ممكناً في حالة ما اذا كانت المؤسسة تمتلك أو قادرة على اكتساب رأس مال بشري يمتلك المهارات اللازمة لإستغلال الفرص المتاحة، أو من خلال تكوين شراكات إستراتيجية مع منافسيها للتغلب على نقاط ضعفها.

– "ST" نقاط القوة والتهديدات: في هذه الوضعية تستخدم المؤسسة نقاط القوة الحالية لدرء التهديدات الخارجية الوشيكة، فالهدف هو استخدام نقاط قوتها لتجنب أو على الأقل التخفيف من المخاطر المحتملة.

– "WT" نقاط الضعف والتهديدات: تمثل هذه الوضعية حالة صعبة بالنسبة للمؤسسة، حيث تجد نفسها في حالة دفاع أمام المنافسين وتسعى بشتى الطرق للتغلب على نقاط الضعف الداخلية وتجنب المخاطر الخارجية، ويتطلب منها ذلك إجراء أكبر قدر من التغييرات والتعديلات الممكنة وإيجاد حلول مبتكرة للتغلب على هذه الوضعية، فإذا تصادمت الكثير من نقاط الضعف والمخاطر المحيطة بالمؤسسة فإنه يجب عليها مراعاة خيارات مثل سحب الإستثمارات من وحدات الأعمال أو اللجوء إلى عملية الإندماج أو تخفيض القوى العاملة.

3.3 التحليل بإستخدام نموذج كوتلر لتحليل المنافسين:

من أجل أن تقوم المؤسسة بتحديد وتطوير فهم أعمق لوضعها داخل المنافسة يجب عليها أن تتعرف على منافسيها بشكل أكبر، فهذا سيمكنها من التعرف على مزاياهم وعيوبهم التنافسية ويساعدها على تحديد إستراتيجياتهم

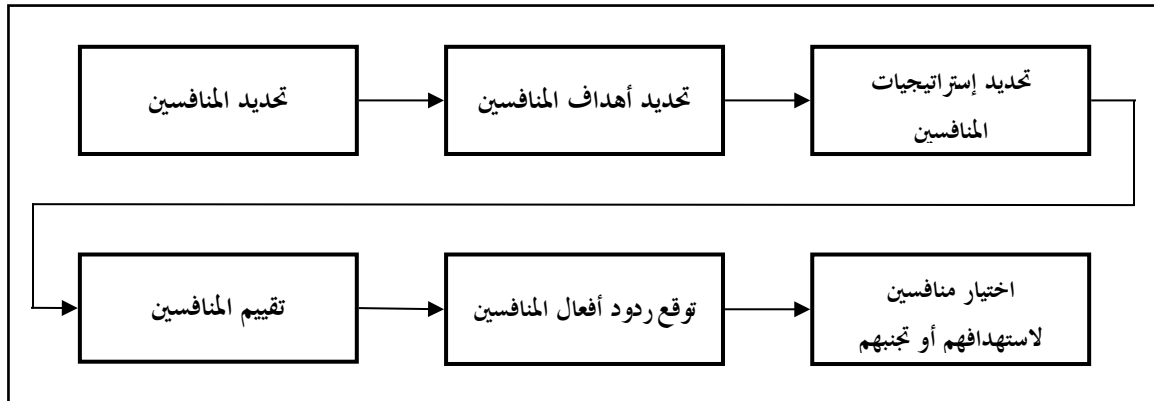
التنافسية وهو ما من شأنه إعطاء أسبقية تنافسية للمؤسسة تمكنها من التغلب على المنافسين بالإضافة إلى الدفاع عن مركزها التنافسي بشكل أفضل، ويتم هذا حسب Philip Kotler عن طريق استخدام نموذج يتكون من ست خطوات يسمى بـ "تحليل المنافسين".

حيث يقدم هذا النموذج إجابات عن الأسئلة التالية (Rudani, 2010, p. 386):

- من هم منافسو المؤسسة؟ (تحديد المنافسين)؛
- ما هي أهدافهم؟ (معرفة أهداف المنافسين)؛
- ماهي إستراتيجياتهم؟ (تحليل إستراتيجيات المنافسين)؛
- ما هي نقاط القوة والضعف لديهم؟ (تقييم المنافسين)؛
- ما هي أنماط ردود أفعالهم؟ (توقع إستراتيجيات المنافس في المستقبل).

ويمكن توضيح نموذج كوتلر لتحليل المنافسين من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-4): الخطوات الستة لتحليل المنافسين



Source : Kotler Philip et al. (1999). Principles of marketing. 2nd European ed. Prentice-Hall Europe. P 507.

ويمكن التفصيل في هذه الخطوات فيما يلي:

1.3.3 تحديد المنافسين:

يعد التعرف على منافسي المؤسسة الخطوة الأولى في عملية التحليل، وقد يعتبر البعض هذه الخطوة من المهام السهلة والبديهية، فعلى سبيل المثال تعرف شركة Adidas أن شركة Nike وشركة Puma من أكبر المنافسين لها، لكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين وكل من قد يشكل تهديدا مستقبليا للمؤسسة، وبالتالي سيكون هناك مستويات متعددة ومختلفة يمكن عندها للمؤسسة تحديد منافسيها والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية (Fletcher & Crawford, 2017, p. 308):

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة التي تقدم إلى نفس المجموعة من العملاء وبأسعار متقاربة، أي بين مؤسسات تستهدف نفس السوق؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة التي تقدم إلى مجموعة مختلفة من العملاء، أي بين مؤسسات تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛

- المنافسة بين منتجات متميزة تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين منتجات متميزة للحصول على تفضيل المستهلك؛
- المنافسة من أجل الحصول على ريادة السوق أو حصة في السوق.

2.3.3 تحديد أهداف المنافسين:

لكل منافس مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها (الحصة السوقية، نمو المبيعات، التفوق التكنولوجي، التدفق النقدي، وأهداف أخرى)، لذلك فإنه من الضروري على المؤسسة الوقوف على هذه الأهداف ومدى أهميتها بالنسبة للمنافس، حيث يساعد معرفة أهداف المنافس على الكشف عن ما إذا كان المنافس راضيًا عن وضعه الحالي وكيف يمكن أن يتفاعل مع الإجراءات التنافسية المختلفة التي تحدث في السوق، كما يجب على المؤسسة أيضًا مراقبة أهداف منافسيها في مختلف القطاعات، فإذا وجدت المؤسسة أن أحد المنافسين قد اكتشف شريحة جديدة فقد تكون هذه فرصة لها للتقدم خاصة إن امتلكت كل الإمكانيات لذلك، أما إذا وجدت أن المنافسين يخططون لتحركات جديدة في القطاعات التي تخدّمها المؤسسة الآن فسيكون بمثابة تحذير مسبق لها لتتخذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على موقعها في السوق (Kotler et al., 2013, p. 94).

3.3.3 تحديد إستراتيجيات المنافسين:

تتزايد شدة المنافسة بين المؤسسات كلما كان هناك تقارب أو تشابه في استراتيجياتهم التنافسية وهو ما يعني أن المنافس الأقرب للمؤسسة هو ذلك الذي يعتمد إستراتيجية مشابهة لها، وبالتالي من الضروري تصنيف المنافسين إلى مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة أو ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية، وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات تنتمي لنفس الصناعة تتبع نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات مماثلة، حيث يتم ذلك من خلال (Kotler et al., 2021, p. 529):

- تشخيص الأسواق الحالية التي ينشط فيها المنافسون في نفس المجموعة الإستراتيجية؛
 - تشخيص الطريقة التي يتنافس بها المنافسون في السوق (السعر، الجودة، العلامة التجارية، ...)
 - مقارنة الإستراتيجيات الحالية للمنافس مع إستراتيجياته السابقة، حيث يسمح ذلك بمعرفة توجهات المنافسين وتجاربهم السابقة وتحديد أسباب نجاحهم وفشلهم.
- فبناء على ذلك يمكن للمؤسسة أن تفهم كيف يتنافس منافسوها في الوقت الحالي وتوقع توجهاتهم المستقبلية، مما يسمح لها بتحديد إستراتيجياتها المستقبلية لمواجهة منافسيها في نفس المجموعة الإستراتيجية وإمكانية دخولها لمجموعات أخرى.

4.3.3 تقييم المنافسين:

لا يكتمل تحليل المنافسين حسب كوتلر دون تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، حيث تعتمد صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة بشكل كبير على تحديد نقاط القوة والضعف لدى منافسيها، لذلك يجب التعرف على

جميع قدرات المنافسين وخاصة ما تعلق منها بما يلي (Sahaf, 2019, pp. 161–163):

– **قدرة المنافسين على إبتكار وتصميم منتجات جديدة:** حيث سيساعد تقييم هذه القدرة على معرفة عدد المنتجات الجديدة التي قدمها المنافسون خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي الكشف عن الإمكانيات التقنية والبشرية المتاحة للمنافسين وقدرتهم على طرح منتجات جديدة في المستقبل.

– **قدرة المنافسين على الإنتاج وتسليم الخدمات:** هذه القدرة هي انعكاس للقدرة الإنتاجية والتشغيلية للمنافسين حيث يمكن للمؤسسة أن تستجيب بسرعة أكبر لزيادة الطلب إذا كان لديها إمكانيات غير مشغلة من المؤسسة التي تعمل بأقصى طاقتها، ويمكن قياس هذه القدرة من خلال تقييم الموارد المادية مثل المصانع والمعدات في حالة مؤسسات التصنيع ومهارات ومرونة موظفي الخطوط الأمامية في حالة الخدمات.

– **قدرة المنافسين على تسويق منتجاتهم:** القدرة على الإبتكار والإنتاج وحدها لا تكفي من أجل تحقيق أرباح للمنافسين خاصة إذا كانوا يفتقرون إلى القدرات التسويقية الكافية، فالمنافسين الذين لديهم إبتكارات وقدرات إنتاجية ضعيفة ولكن لديهم كفاءة تسويقية قوية يمكن أن يخلقوا تحديات لأي مؤسسة، لذلك يهتم تقييم القدرة التسويقية للمنافسين بدراسة التكنولوجيا ومهارات الأشخاص المشاركين في تسويق عروض السوق الخاصة بالمنافس، وقدرته للوصول إلى قنوات التوزيع.

– **قدرة المنافسين على الوصول لمصادر التمويل:** القدرة المالية لأي مؤسسة لها تأثير أكبر على قدرتها التنافسية حيث لا تستطيع المؤسسات ذات الموارد المالية القوية تحمل الضغط التنافسي فحسب، بل يمكنها أيضًا أن تخلق تهديدًا تنافسيًا للمؤسسات الأخرى.

– **القدرات الإدارية للمنافسين:** يمكن أن تساعد دراسة كفاءة مديري المؤسسات المنافسة على فهم النوايا الإستراتيجية للمنافسين، لذلك يجب فحص نظام المكافآت وسياسات التوظيف والترقية والمسارات الوظيفية للمنافسين.

بعد تقييم نقاط قوة وضعف كافة القدرات التي يمتلكها المنافسون، بإمكان المؤسسة فهم خطورة التهديد المحتمل من المنافسين، فعلى سبيل المثال سيكون من السخافة شن حرب أسعار إذا كان لدى المنافس إحتياطي نقدي كبير، لذلك يجب على المؤسسة أن تركز مساعيها التنافسية على عيوب منافسيها لأنه سيكون من الصعب عليهم توجيه ردود أفعالهم ضدها (Grant, 2022, p. 98).

5.3.3 توقع ردود أفعال المنافسين:

إن الهدف الأساسي لتحليل المنافسين هو فهم نواياهم الإستراتيجية في المستقبل القريب، لذلك لا تكتمل ممارسة تحليل المنافسين دون إجراء تنبؤ بشأن إستجابة المنافسين المحتملة (ردود الفعل الممكنة) للتغيرات التنافسية المختلفة في المستقبل، وبالتالي حتى يكون تحليل المنافسين فعالا يجب أن يأتي برد على الأسئلة التالية (Sahaf, 2019, p. 163):

– ما هي ردود الأفعال المحتملة للمنافسين للإجراءات التنافسية؟

- ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنافسين؟
 - ما الذي يحتاجه المنافسون من حيث الموارد والقدرات من أجل الإستفادة من هذه الخيارات؟
 - هل يمتلك المنافسون أو بإمكانهم توفير مثل هذه الموارد والقدرات؟
 - ما هي نقاط ضعف المنافسين؟
- وبحسب Kotler كل منافس لديه فلسفة معينة لممارسة نشاطه وثقافة داخلية معينة ومعتقدات توجيهية مختلفة تدفع كل منافس ليتفاعل بشكل مختلف، حيث تحتاج المؤسسة إلى فهم عميقٍ لعقلية المنافس إذا كانت تريد توقع كيفية تصرف هذا المنافس أو ردة فعله، لإيجاد أفضل السبل لمهاجمة المنافسين أو أفضل الطرق للدفاع عن مواقعها الحالية (Kotler et al., 2021, p. 531).
- وعموماً يصنف المنافسون حسب ردود أفعالهم إلى أربعة أصناف هي:
- **المنافس الهادئ The Laid-Back Competitor**: هذا النوع من المنافسين لا يتفاعل بسرعة أو بقوة مع الضغط التنافسي، وبالتالي تكون ردود أفعالهم بطيئة وهذا راجع للعديد من الأسباب؛ فقد يشعرون أن عملائهم مخلصون، وربما يخططون لمغادرة الصناعة، أو قد يكونوا بطيئين في ملاحظة الحراك التنافسي، أو قد يفتقرون للأموال اللازمة للتحرك، لذلك يجب على المؤسسة محاولة تقييم أسباب سلوك هذا المنافس (Hollensen, 2020, p. 188).
 - **المنافس الانتقائي The Selective Competitor**: يتفاعل هذا النوع من المنافسين مع أنواع معينة فقط من الضغوطات التنافسية الممارسة ضده وليس كلها، فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض للأسعار لكنه قد لا يستجيب للزيادات في الإنفاق على الحملات الإعلانية معتقداً أنها أقل تهديداً، وبالتالي فإن معرفة رد فعل المنافس الانتقائي يعطي فكرة عن أنواع الهجوم الأكثر جدوى (Gilligan & Wilson, 2003, p. 203).
 - **المنافس الشرس The Tiger Competitor**: وهو المنافس الذي يستجيب بسرعة وعدوانية لأي حركة تنافسية بغض النظر عن طبيعتها، فمع مرور الوقت تطور مثل هذه الإستجابات سمعة عدوانية في السوق وبهذه الطريقة تخلق الخوف وعدم اليقين واليأس لدى المنافسين الآخرين (Gilligan & Wilson, 2009, p. 278)، حيث يستخدم هذا المنافس طرق قاسية جداً من أجل المحافظة على مركزه في السوق وكوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.
 - **المنافس العشوائي The stochastic competitor**: وهو منافس لا يظهر ردة فعل يمكن التنبؤ بها كونه يتصرف بعشوائية، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه أو وضعه الإقتصادي أو أي شيء آخر (Hollensen, 2020, p. 188).

6.3.3 إختيار منافسين لإستهدافهم أو تجنبهم:

من خلال الخطوات السابقة تأخذ المؤسسة صورة أكبر عن منافسيها وأهدافهم وإستراتيجياتهم وإمكاناتهم وردود أفعالهم الممكنة، وبالتالي يتبقى لها فقط أن تقرر من هم المنافسون الذين ستقوم بمنافستهم بقوة أكبر ومن ستقوم

بتجاهلهم، حيث يمكن للمؤسسة أن تختار منافسيها من بين مجموعة من المنافسين كما يلي (Fletcher & Crawford, 2017, p. 314):

– المنافسون الأقوياء أو الضعفاء **Strong Or Weak Competitors**:

تفضل معظم المؤسسات أن تستهدف منافسيها الضعفاء فهذا يتطلب موارد أقل ووقتاً أقصر، لكن مثل هذا التكتيك قد لا يكسب المؤسسة النتائج المرغوبة التي تبحث عنها لأن المكاسب ستكون قليلة، لذلك يمكن القول أن المؤسسة يجب أن تتنافس أيضاً مع المنافسين الأقوياء من أجل الوقوف على قدراتها وتطويرها (صقل قدراتها)، إضافة إلى أنه حتى المنافسين الأقوياء لديهم بعض نقاط الضعف التي يمكن استغلالها، فالتعامل الناجح ضدهم غالباً ما يوفر عوائد أكبر.

– المنافسون القريبون أو البعيدون **Close Or Distant Competitors**:

كما سبق الذكر، أن غالبية المؤسسات تتنافس ضد المؤسسات الأخرى المشابهة لها إلى حد كبير أي تلك الموجودة معها في نفس المجموعة الإستراتيجية، لكن قد ترغب المؤسسة في تجنب المنافسين القريبين منها فقد يؤدي ذلك إلى تغيير الهيكل التنافسي بشكل كبير وقد ينتج عنه خروج مؤسسات من الصناعة أو دخول أخرى أكثر قوة، وبالتالي قد يكون المنافسون البعيدون أكثر أماناً للمؤسسة لإستهدافهم.

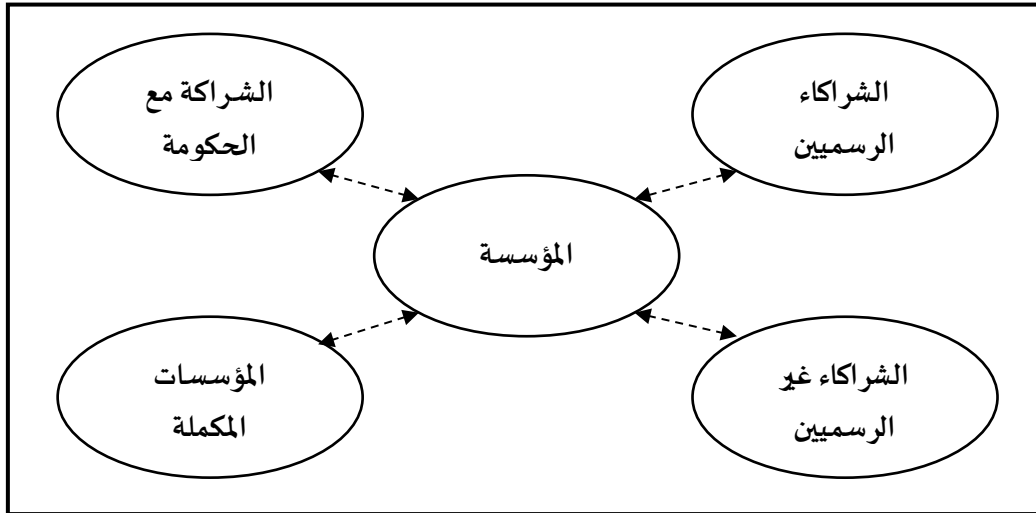
– المنافسون المسالمون أو المخربون **Well-Behaved Or Disruptive Competitors**:

يلعب المنافسون المسالمون وفقاً لقواعد الصناعة ويلتزمون بها، فهم يفضلون العمل في صناعة مستقرة ويتجنبون التحركات العدوانية، فهذا النوع من المنافسين يضع افتراضات واقعية حول آفاق نمو الصناعة ويميل لقبول الوضع الراهن، على النقيض من ذلك فإن المنافس المخرب يخالف القواعد وينتهكها، حيث ينخرط في حركات عدوانية غير ضرورية وغالباً ما تكون متهورة، كما ويسعى لتخفيض الهوامش ويتحمل مخاطر كبيرة لتغيير شكل الهيكل التنافسي، لذلك قد يكون من الذكاء أن تقوم المؤسسة بدعم المنافسين المسالمين وتستهدف بجماتها المنافسين المخربين.

4.3 التحليل بإستخدام النموذج الرباعي للعلاقات التعاونية:

كما جاء في الفصل الأول، فإن الشراكة والتعاون يعتبران ممراً ضرورياً وإلزامياً للمؤسسات التي تبحث عن حلول قابلة للتطبيق للحد من مخاطر المنافسة وتقليلها (أنظر الصفحة رقم *)، وبالتالي فعلاقات الشراكة والتعاون التي تجمع المؤسسة بغيرها لها تأثير كبير على وضعيتها التنافسية، إلا أنه من النادر جداً تحليل هذه العلاقات ولهذا الغرض قام (Richard Lynch, 2003) بوضع نموذج رباعي لتحليل البيئة التعاونية للمؤسسة.

الشكل (2-5): النموذج الرباعي لتحليل العلاقات التعاونية



Source: Lynch, R. (2021). Strategic management. 9th ed. SAGE Publications. Los Angeles. P 104.

فالهدف من هذا التحليل هو تحديد قوة وطبيعة التعاون القائم بين المؤسسة وبيئتها، ويمكن التفصيل في مكونات هذا النموذج كما يلي (Lynch, 2021, pp. 104–105):

1.4.3 الفرص والتهديدات الناتجة عن الشراكات غير الرسمية:

قد تربط المؤسسات علاقات شراكة غير رسمية وهي تعبر عن التعاون المشترك من أجل تحقيق هدف موحد (وضع حواجز لمنع دخول منافسين جدد، رفع الأسعار، تشارك المعارف والخبرات، الدعم والتمويل...) دون علاقة تعاقدية ملزمة قانوناً، فمن الضروري الوقوف على أهمية هذه العلاقة بالنسبة للمؤسسة ومدى قوتها وضعفها وتقييم الفرص التي قد تنتج عنها والتهديدات التي يجب الإحتياط لها.

2.4.3 الفرص والتهديدات الناتجة عن الشراكات الرسمية:

تتطور العلاقات التعاونية الرسمية بين المؤسسات من خلال سنوات عديدة من الشراكة المبنية على الثقة والتفاهم وتحقيق المصالح المشتركة، حيث يصعب على المؤسسات الأخرى تقليد مثل هذه العلاقة، لذلك ينبغي على المؤسسة قياس نقاط القوة والضعف في هذه العلاقات من حيث عمقها وطول عمرها ودرجة الثقة والإهتمام بشكل أساسي بالفرص التي توفرها هذه الشراكات الرسمية، في حين أنه قد تنشأ تهديدات من تلك الشراكات الجيدة التي يطورها المنافسون.

3.4.3 الفرص والتهديدات الناتجة عن علاقتها بالمؤسسات المكتملة:

من الناحية الإستراتيجية، قد تكون هناك فوائد حقيقية من تطوير فرص التكامل الجديدة التي ستعزز تنافسية كلا الطرفين وتساهم بشكل أكبر في المؤسسة والمؤسسة المتكامل معها (مورد، زبون)، فعادةً ما يكون طرفا التكامل من صناعات مختلفة بموارد ومهارات مختلفة تعمل معاً لتقديم عروض مشتركة جديدة ومستدامة، وبالتالي يجب تحليل نقاط القوة والضعف في هذه العلاقة، من جهة أخرى قد تنشأ التهديدات من علاقات التكامل التي طورها المنافسون والتي

قد تكون ذات فاعلية أكبر.

4.4.3 الفرص والتهديدات الناتجة عن تعاونها مع الحكومة:

يعد تعاون المؤسسات الإقتصادية والحكومة مسألة حيوية ويكمن جوهر نجاحها في فهم أن العلاقة بينهما هي علاقة ذو اتجاهين، فالحكومات تحتاج من المؤسسات أن تعمل بدرجة كفاءة عالية لتخلق النمو والرخاء الإقتصادي المطلوب، فالقطاع الخاص هو قاطرة الابتكار والإبداع لتحريك عجلة الإنتاج والتوظيف وخلق الثروات في البلد، بينما المؤسسات أيضا تحتاج إلى حكومة ترسم قواعد السير على الطريق من خلال قوانين وقواعد تنظيمية معقولة تضع حدودا واضحة لسلوك الأعمال لضمان المنافسة العادلة والبيئة الواقية من الفساد بجميع أشكاله، فالحكومة يمكنها ببساطة وضع القواعد والإجراءات دون النظر الى العواقب الإقتصادية، بل في بعض الدول تتجاوز ذلك لتملي قرارات تجارية أو مسارات للإستثمار، وبالتالي فإن المؤسسات سوف ترغب في النظر في الفرص والتهديدات التي تشكلها الأنشطة الحكومية وإجراءاتها ومدى إستعدادها لتقديم الدعم والمساعدة، فقد تشكل جزءا مهما من التطور الإستراتيجي للمؤسسة.

4. أساليب التنافس بين المؤسسات

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد وضعيتها التنافسية في الصناعة فإن الخطوة الموالية تتعلق بإختيار أسلوب التنافس الذي من شأنه أن يعزز موقفها أمام المنافسين ويساعدها لتجنب التهديدات المحتملة والتغطية على مواطن ضعفها، وفي هذا الإطار هناك العديد من الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للتنافس في الصناعة والتفوق على المنافسين، حيث تختار المؤسسة الإستراتيجية التنافسية التي تتلاءم وتوجهاتها الإستراتيجية وأهدافها المخططة.

1.4 الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

2.4 الإستراتيجيات التنافسية لمايلز وسنو

3.4 الإستراتيجيات التنافسية لكوتلر

4.4 الإستراتيجيات التنافسية العامة الجديدة

1.4 الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر:

من المهم جدًا بالنسبة للمؤسسات أن تقرر خطواتها المحتملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق، حيث تساعد الإستراتيجيات التنافسية المؤسسات على دعم موقفها ضد منافسيها، فوفقا ل Porter على المؤسسات تحديد موقفها من القوى الخمسة التي تلعب دورا في تحديد ربحيتها وقوتها في السوق، ومن ثم يجب عليهم اختيار إحدى الإستراتيجيات (التمايز، قيادة التكلفة، التركيز) التي ستوفر لها ربحية أعلى وتعزز قدرتها على التنافس بشكل أكبر (Porter, 1998, p. 35)، حيث تحدد هذه الإستراتيجيات الخصائص التنافسية العامة التي تمكن المؤسسة من الأداء بشكل أفضل من منافسيها في السوق.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات التنافسية التي جاء بها Porter ففي الشكل التالي.

الشكل (2-6): الإستراتيجيات العامة لـ Porter

نطاق واسع	قيادة التكلفة Cost Leadership	التمايز Differentiation
	التكيز Focus	
نطاق ضيق	التكلفة	التميز

Source: Michael E. Porter (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. The Free Press. New York. P 39.

1.1.4 إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

تشير إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل أساسي إلى مختلف الأنشطة والعمليات المصممة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل قياساً بالمنافسين وعند مستوى النوعية الذي يعد مقبولاً من قبل العملاء (Peng, 2022, p. 45)، فإستراتيجية قيادة التكلفة عبارة عن مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لإنتاج منتجات ذات ميزات مقبولة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين (Hitt et al., 2020, p. 116)، بحيث تتضمن هذه الإستراتيجية عادةً إنتاج كميات كبيرة وتستهدف سوقاً واسعة (نطاق واسع)، ويعتمد نجاحها على حساسية العملاء للأسعار (الرغبة في الحصول على منتج مناسب دون دفع الكثير من المال)، ويوصى بها خاصة إذا كانت الصناعة تقدم سلعة متجانسة، بمعنى أن تكون هذه السلعة متطابقة من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة، بعبارة أخرى عندما يكون التمييز أمراً صعباً (Chevalier-Roignant, 2012, p. 70).

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، يجب أن تكون التكاليف الإجمالية لأنشطتها أقل من إجمالي تكاليف المنافسين، وفي الوقت نفسه يجب على المؤسسة تطوير الميزات وتقديم السلع والخدمات التي يقدرها العملاء، وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر على التكاليف (Miltenburg, 2005, pp. 18–19):

– تكاليف المدخلات الرئيسية Cost Of Key Inputs:

تكلفة المدخلات الرئيسية هي مجموعة التكاليف المتكبدة لإنشاء سلعة أو خدمة، وترتبط بقية تكاليف المؤسسة بهذه التكلفة، حيث تعتمد تكلفة تنفيذ الأنشطة على ما تدفعه المؤسسة مقابل مدخلات الموارد الرئيسية، لذلك تستخدم المؤسسات الكبيرة قدرتها على المساومة والتفاوض مع الموردين لشراء كميات كبيرة من المواد بأسعار منخفضة.

– إقتصاديات الحجم Economies Of Scale:

تنشأ إقتصاديات الحجم عندما تكون المؤسسة قادرة على تنفيذ أنشطتها بتكاليف أقل وبكميات كبيرة، وقادرة على توزيع تكاليف معينة (مثل تكاليف الإعلان، وتكاليف الإنتاج الثابتة، وتكاليف البحث والتطوير) على حجم مبيعات أكبر، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة التي تباع منتجاً متجانساً على نطاق عالمي تحقيق إقتصاديات الحجم

مع زيادة المبيعات لأن تكاليف الإنتاج الثابتة يمكن توزيعها على حجم مبيعات أكبر، لكن في الجهة المقابلة، لا يمكن للمؤسسة التي تصنع منتجات مميزة أن تستفيد من إقتصاديات الحجم لأن نمو المبيعات سيتطلب عناصر جديدة، الأمر الذي سيتطلب المزيد من البحث والتطوير وتكاليف الإنتاج الثابتة.

– الخبرة Experience:

يمكن أنت تتخفيض تكاليف أداء النشاط مع مرور الوقت بسبب فوائد التجربة، فعلى سبيل المثال يتقن الموظفون مهامهم بشكل أفضل مع مرور الوقت مما يزيد من كفاءتهم، كذلك ينخفض ارتكاب الأخطاء وتزيد سرعة تصحيحها.

– استخدام القدرات Capacity Utilization:

يشير مصطلح استخدام القدرات إلى مدى استخدام المؤسسة لمواردها الحالية، وتعتبر القدرات أمراً مهماً للأنشطة ذات التكاليف الثابتة الكبيرة، حيث تؤدي الزيادة في استخدام قدرات المؤسسة إلى توزيع التكاليف الثابتة على حجم الإنتاج الكبير، وبالتالي خفض التكاليف الثابتة لكل واحدة.

– مشاركة الموارد Sharing Resources:

قد تتشارك وحدات أعمال التابعة للمؤسسة وخطوط إنتاجها المختلفة نفس منشآت الإنتاج والتوزيع، إضافة إلى مشاركة أنظمة معالجة الطلبات الخاصة بالعملاء وأنظمة الفواتير وكذا الاستفادة من قوة مبيعات مشتركة، فمشاركة المؤسسة لمواردها بين وحداتها وفروعها المختلفة يساهم في تحقيق إقتصاديات الحجم وتوليد الخبرات التي يمكن الاستفادة منها وزيادة الاستخدام الفعال لقدراتها.

– التكامل العمودي أو الإستعانة الخارجية Vertical Integration Or Outsourcing:

من خلال قيام المؤسسة بالتكامل الأمامي والخلفي يمكنها تجنب الموردين والموزعين الذين يتمتعون بقدرة تفاوضية كبيرة. ومن جهة أخرى، قد تكون الإستعانة بمصادر خارجية في بعض الأحيان أقل تكلفة من قيام المؤسسة ببعض أنشطتها لوحدها، فأحياناً من الأحسن تعهيد أنشطة معينة إلى متخصصين خارجيين يمكنهم بسبب خبرتهم ومهاراتهم أداء المهام بتكلفة أقل.

– العلاقات بين المؤسسات Linkages Between Activities:

عندما يكون لتكلفة نشاط واحد تأثير على كيفية تنفيذ الأنشطة الأخرى، عندها يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال ضمان تنفيذ الأنشطة المرتبطة بشكل تعاوني ومنسق مع مؤسسات أخرى، فعلى سبيل المثال عندما تتعاون المؤسسة مع مورديها الرئيسيين بشأن ممارسات الجودة، والتسليم في الوقت المناسب، ومعالجة الطلبات الإلكترونية، وتصميم منتجات جديدة، يمكنها تقليل تكاليف الجودة وتكاليف المخزون.

– تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية E-Business Technologies:

يمكن خفض التكاليف باستخدام الإنترنت وذلك من خلال استعمالها في تبادل البيانات والتسوق عبر الإنترنت

ودفع الفواتير، فعادةً ما يتمثل نصيب البيع بالجملة والتجزئة في نظام القيمة %35 إلى %50 من إجمالي السعر الذي يدفعه العملاء، وبالتالي يمكن للمؤسسة خفض التكاليف عن طريق تسويق المنتجات مباشرة للعملاء عبر الإنترنت.

– مزايا وعيوب المؤسسات الأقدم في الصناعة **First-To-Market Advantages And Disadvantages**:

تبنى المؤسسات الأقدم في الصناعة هويتها وسمعتها وعلامتها التجارية وتحافظ عليها بتكلفة أقل من الداخلين الجدد، لكن من جهة أخرى قد يستفيد الداخون الجدد من الحصول على التكنولوجيا والتقنيات دون الإنفاق على البحث والتطوير أو من خلال تقليد المنتجات الحالية بدل إبتكار أخرى جديدة.

– القرارات الإدارية **Managerial Decisions**:

تلعب القرارات الإدارية دوراً كبيراً في زيادة أو خفض التكاليف، حيث يمكن التأثير على إجمالي تكاليف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بمختلف العمليات، كأن تحتوي المنتجات على ميزات أقل أو أكثر، تقصير فترات التسليم أو إطالتها، زيادة أو تقليل عدد قنوات التوزيع، إضافة خدمات أو إزالتها.

ومن المهم الإشارة إلى كون الإستراتيجية التنافسية القائمة على قيادة التكلفة تكون جذابة وناجحة عندما تتوفر

لها مجموعة من الشروط يمكن إيجازها في النقاط التالية (Miltenburg, 2005, p. 20):

- توفر المنتجات بالكميات المطلوبة وبسهولة لدى العديد من البائعين في الصناعة؛
- تجانس المنتجات نظراً لأنه لا توجد العديد من الطرق التي تسمح بتحقيق التمايز؛
- يتنقل العملاء من بائع لآخر بجرية، أي أن تكاليف التحول منخفضة وتعتمد على من يقدم أقل سعر ممكن؛
- التعامل مع المستهلك النهائي مباشرة لتقليل كلف الوسيط؛
- الإستغناء عن الأنشطة ذات الكفاءة العالية؛
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة الزائدة وزيادة حجم المبيعات.

هذا وتحقق إستراتيجية قيادة التكلفة حسب Porter فوائدها في خمسة مجالات رئيسية تؤثر على المنافسة في السوق،

هذه الفوائد هي (Dinçer & Yuksel, 2021, p. 213):

- يمكن أن تشكل إستراتيجية قيادة التكلفة عائقاً لدخول مؤسسات جديدة، حيث تؤثر جاذبية السوق على دخول المنافسين المحتملين، فإذا كانت المؤسسات القائمة تستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة، فإن السوق لا يعتبر جذاباً للمؤسسات الجديدة، حيث من المتوقع أن تحقق ربحاً متوسطاً فقط؛
- إذا كانت المؤسسة تحتل مركز الرائد في السوق من حيث التكلفة، فإنها ستكون قادرة بسهولة على تلبية طلبات المشترين أصحاب القوة التفاوضية الكبيرة والمتعلقة بتخفيض الأسعار؛
- التكلفة المنخفضة للتصنيع ستكون وسيلة فعالة لمنع التحول نحو منتجات أخرى بديلة؛
- إن المؤسسات الرائدة في مجال قيادة التكلفة ستكسب أكثر من منافسها، وهو ما سيَجبرهم على التوجه نحو التحول إلى أسواق أخرى؛

– تمكن إستراتيجية قيادة التكلفة المؤسسات من مواجهة الزيادة في أسعار المواد الأولية والإمدادات التي يفرضها الموردون أصحاب القوة التفاوضية العالية من خلال قبول حصص أرباح متواضعة.

هناك أيضا مخاطر قد تنجر عن انتهاج إستراتيجية قيادة التكلفة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- يتمثل الخطر الرئيسي لإستراتيجية قيادة التكلفة في قدرة المنافسين على إيجاد طرق لإنتاج منتجات بتكلفة أقل من المؤسسة والتغلب عليها؛
- تهديد آخر قد يواجه المؤسسات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة هو قدرة المنافس على محاكاة طريقة قائد التكلفة بسهولة؛
- قد تؤدي الرغبة الشديدة للمؤسسات في تخفيض التكاليف إلى التغاضي عن تفضيلات العملاء وتجاهل التغييرات في أذواقهم.

2.1.4 إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

التمايز هو أحد الإستراتيجيات التنافسية العامة التي جاء بها Porter، وعرفها بأنها إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص إستثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري، حيث تعمل المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف مؤسسات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد (Porter, 1980, p. 37).

حيث تسعى المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية التنافسية تمييز نفسها عن المنافسين من خلال جودة سلعتها أو خدماتها (Islami et al., 2020, p. 04)، فعندما تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية فإنها تركز جهودها على تقديم سلعة أو خدمة مميزة وفريدة من نوعها، وهو الأمر الذي يولد مستوى عالٍ من الولاء لدى العملاء (Abdullah & Kaliappen, 2017, p. 67).

ويصنف التمايز إلى ثلاثة فئات كالتالي (Miltenburg, 2005, p. 20):

– خصائص المنتج التي تقلل من تكاليف العملاء نتيجة لإستخدامهم منتجات المؤسسة: فعلى سبيل المثال، توفير الإمدادات ذات الحجم الصغير يساعد العميل على تقليل المواد الضائعة، كما ويؤدي التسليم في الوقت المناسب إلى خفض تكاليف مخزون العميل.

– خصائص المنتج التي تعمل على رفع مستوى الأداء الذي يتلقاه العميل نتيجة لإستخدامه منتجات المؤسسة وتحسين تجربته معها: من الأمثلة على ذلك زيادة متانة المنتج، وسهولة استخدامه، وموثوقيته، فضلاً عن جعله أكثر نظافة وأماناً وهدوءاً وأقل عرضة للصيانة.

– خصائص المنتج غير الملموسة والتي تعمل على تحسين رضا العملاء: على سبيل المثال، تلبية شركة Michelin لصناعة الإطارات رغبات العملاء فيما يتعلق بالسلامة، بينما تلبية Rolex و Gucci رغبات العملاء فيما يتعلق بالحالة

والصورة والهوية.

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة التمايز يجب عليها البحث عن مصادر تمكنها من ذلك، وفيما يلي بعض من هذه المصادر (Thompson et al., 2022, p. 137):

– خصائص المنتج وأدائه Product Features And Performance:

الخصائص المادية والوظيفية للمنتج مثل تحسين سلامة المستخدم أو حماية البيئة لها تأثير كبير على التمايز، ففي صناعات الملابس والسيارات يعتبر التصميم والمظهر من العوامل المميزة المهمة، كما أن الحجم والوزن مهمان جدا بالنسبة للأجهزة المحمولة، حيث تركز معظم المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية تمايز واسعة النطاق على دمج ميزات مبتكرة وجديدة في سلعتها أو خدماتها، لا سيما تلك التي تعمل على تحسين أداء المنتج ووظائفه.

– خدمة العملاء Customer Services:

يمكن أن تكون الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة للعملاء خاصة في مجالات مثل الشحن والإرجاع والتوصيل بنفس أهمية خصائص المنتج المتميز وقد تكون الفاصل في بناء الفرق مع المنتجات البديلة.

– بحوث وتطوير الإنتاج Production R&D:

قد يؤدي الإستثمار في البحث والتطوير في الإنتاج إلى تمكين المؤسسات من التصنيع حسب الطلب وبتكلفة منخفضة، وتوفير مجموعة أكبر من المنتجات المتنوعة والإختيار من خلال ما يعرف بنظام "الإصدار"، حيث طورت العديد من المؤسسات المصنعة أنظمة تصنيع مرنة تسمح بإنتاج نماذج وإصدارات منتجات متعددة على نفس خط التجميع، لذلك قد تكون القدرة على تقديم منتجات مصنوعة حسب الطلب للعملاء عامل قوي لتحقيق التمايز.

– التكنولوجيا والإبتكار Technology And Innovation:

التكنولوجيا والإبتكارات الناجحة هي عامل تميز قوي عن المنافسين، وهي السبيل لتحقيق المزيد من النجاحات المتكررة في السوق، خاصة إذا كان من الصعب على المنافسين تقليد إبتكارات المؤسسة، نظرا لكونها محمية من خلال براءات الإختراع أو نظرا لأسباب أخرى، فهذا يوفر للمؤسسة ميزة المحرك الأول في السوق (First-mover advantage) على المدى الطويل.

– جودة المدخلات Input Quality:

يمكن أن تؤثر جودة مدخلات المؤسسة في النهاية على أداء أو جودة المنتج النهائي.

– مهارات العاملين وخبراتهم وقدرتهم على التدرّب Employee Skill, Training, Experience:

من المرجح أن تقوم المؤسسة التي تمتلك رأس مال فكري عالي الجودة بتطوير أفكار جديدة تؤدي إلى إبتكار منتجات جديدة، وتساعد على إدراك التقدم التكنولوجي وتصميم أفضل للمنتج وتعزيز أدائه، إضافة إلى تحسين إجراءات

التصنيع وتقديم جودة أعلى في المنتج، بإطلاق العنان للموظفين الموهوبين في كثير من الأحيان وتحفيزهم يؤدي لتطوير ميزات جديدة وفعالة.

– المبيعات والتسويق Sales And Marketing :

يمكن أن يكون للتسويق والإعلانات تأثير كبير على تصورات المشترين عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو ما يدفعهم لدفع المزيد مقابل الحصول على المزيد من خدماتها وعروضها، فأساليب التسويق المناسبة والمبتكرة قادرة على خلق تمايز في المنتج حتى إذا كان المنتج في الواقع قليل التميز، وقد أثبتت التجارب أن التسويق يرفع من "تكلفة التحول" التي يتصورها العميل وهو ما يخلق لديه ولاء للعلامة التجارية.

– عمليات مراقبة الجودة Quality control processes :

تعمل تقنيات مراقبة الجودة على التقليل من عيوب المنتج وتجنبيه الفشل المبكر وإطالة عمره، حيث تسعى لجعله أكثر فعالية للعميل مما يخفض من تكاليفه ويضمن له استخداماً أطولاً وبشكل سهل ومريح، إضافة إلى تحسين مظهر منتجاتها مما يعطي العميل تصوراً إيجابياً عن جودته الأمر الذي ينعكس على سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية بالإيجاب.

تكون الإستراتيجية التنافسية القائمة على التمايز جذابة وناجحة عندما تتوفر لها مجموعة من الشروط يمكن

إيجازها في النقاط التالية (Miltenburg, 2005, p. 20):

– إدراك العملاء لقيمة هذه المنتجات المتميزة؛

– تنوع احتياجات العملاء واستخداماتهم؛

– وجود عدد قليل من المنافسين ينتهجون إستراتيجية تمايز مماثلة؛

– السرعة الفائقة في إحداث الابتكار والتغيير التكنولوجي؛

– الإنفاق على البحث والتطوير؛

– الحرص على التميز في تصميم وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين؛

– الحرص على سهولة وصول المنتجات للمستهلك وبالكمية المطلوبة؛

– الحرص على التميز في الحملات الترويجية للسلع والخدمات؛

– خلق هوية مميزة وفريدة للمنتج تحقق ولاء المستهلك؛

– توفر فريق عمل إنتاجي وتسويقي مؤهل ومميز.

وكما هو الحال في إستراتيجية قيادة التكلفة، حدد Porter خمسة فوائد لإستراتيجية التمايز تتماشى مع القوى

التنافسية الخمسة، وتتمثل في (Dinçer & Yuksel, 2021, p. 214):

– ستقل حدة المنافسة إذا نفذت المؤسسة إستراتيجية التمايز بنجاح، حيث لن يجذب العملاء إلى منافسين آخرين

حتى يتمكنوا من تحقيق نفس التميز؛

– إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى منتج متميز للغاية سيزداد ولاء المستهلك لسلعها وخدماتها، ونتيجة لذلك

ستقل حساسية الأسعار لديهم، مما يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح أعلى من المتوسط؛
 — إذا تمكنت المؤسسة من التطبيق الفعال لإستراتيجية التمايز فلن يقوم العملاء بأخذ المنتجات البديلة بعين الاعتبار؛
 — المنتجات المتميزة التي تقدمها المؤسسة تساعدها على بناء علامة تجارية تحظى بولاء العملاء، الأمر الذي يصعب من دخول مؤسسات جديدة؛
 — إذا تمكنت المؤسسة من التطبيق الفعال لإستراتيجية التمايز فلن تؤثر عليها الزيادة في الأسعار التي قد يفرضها عليها مورديها.

وتماثل مثل إستراتيجية قيادة التكلفة، تنطوي إستراتيجية التمايز على مجموعة من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية (Henry, 2021, p. 151):
 — يجب أن تتأكد المؤسسة من أن السعر المرتفع الذي يتم فرضه مقابل التميز لا يكون مرتفعا جدا مقارنة بأسعار المنافسين، فقد يعتقد العملاء أن هذا الفرق لا يستحق الدفع مقابله مما يؤدي إلى فقدان الولاء للعلامة التجارية؛
 — قد يقرر المشتري أنه لم يعد بحاجة إلى منتج مختلف؛
 — يمكن للمنافسين إدخال خصائص فريدة ومتميزة على منتجاتهم بشكل أفضل من المؤسسة، وبالتالي تعريض المستهلك لمنتج بديل أحسن من المنتج الحالي.

3.1.4 إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

على عكس إستراتيجية التمايز وإستراتيجية قيادة التكلفة اللتان تستهدفان سوقا واسعة، تستهدف إستراتيجية التركيز مجالا تنافسيا ضيقا ضمن الصناعة من خلال إختيار قطاع معين أو عدة قطاعات من الصناعة، ومن ثم تكثيف نشاط المؤسسة في هذا القطاع والعمل على إستبعاد المنافسين ومنعهم من التأثير في حصتها السوقية، ويكون هدفها من وراء هذه الإستراتيجية إشباع رغبات وطلبات شريحة سوقية معينة، عن طريق تحقيق التميز في المنتجات أو تخفيض التكلفة أو كلاهما (Porter, 1980, p. 38).

من خلال التعريف الذي قدمه Porter نستنتج أن إستراتيجية التركيز نوعان يمكن توضيحهما كالتالي:

— إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost-Focus Strategy:

تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز على التكلفة إلى أن تصبح قائدة التكلفة ولكن في قطاع معين فحسب أو على شريحة سوقية معينة فقط (Henry, 2021, p. 161)، حيث تسعى المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة التكلفة في القطاعات التي تفضل فيها إستراتيجية قيادة التكلفة واسعة النطاق بسبب التكاليف الإضافية لمحاولة تلبية مجموعة واسعة من الإحتياجات (Whittington et al., 2020, p. 210).

— إستراتيجية التركيز على التمايز Differentiation-Focus Strategy:

كما هو الحال مع إستراتيجية التمايز الواسعة النطاق، يستخدم التمايز المركّز الخصائص والمكونات الفريدة لتمييز منتجات المؤسسة عن المنافسين، إلا أن الفرق هو أن المؤسسات تستخدم التركيز الإستراتيجي لإستهداف العملاء في

قطاعات معينة من السوق فحسب، بحيث يتم تصميم مميزات المنتج وجودته وصورته لتلبية إحتياجات العملاء المستهدفين (Stanwick & Stanwick, 2020, p. 112).

ويعتمد نجاح إستراتيجية التركيز سواء كانت مرتكزة على التكلفة أو التمايز على الشروط التالية لنجاحها (حبتور، 2004، ص 230):

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون؛
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف فالنمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين.

ويمكن توضيح الفوائد الأساسية من تبني إستراتيجية التركيز في النقاط التالية (Khan, 2021, p. 50):

- تتطلب موارد أقل مقارنة بالإستراتيجيات التي تستهدف نطاقاً واسعاً؛
- تسمح إستراتيجية التركيز بالتخصص أكثر والحصول على معلومات أكبر عن الشرائح المستهدفة والقطاعات التي تخدمها المؤسسة؛
- تجعل إستراتيجية التركيز الدخول لقطاعات جديدة أمراً سهلاً وبتكاليف منخفضة.

من ناحية أخرى، هناك العديد من المخاطر المرتبطة بإستراتيجية التركيز يمكن تلخيصها في النقاط التالية (Sahaf, 2019, p. 252):

- عند التركيز على نطاق ضيق، قد تفقد المؤسسة مزايا إقتصاديات الحجم التي ترافق الأسواق الواسعة؛
- بسبب الجهود التي يبذلها المنافسون الذين يخدمون أسواقاً أوسع لتمييز سلعهم وخدماتهم، قد تفقد المؤسسات تمايزها بمرور الوقت؛
- يعتقد العديد من الأكاديميون والباحثون في مجال الأعمال أنه نظراً لنجاح إستراتيجية التركيز في السنوات الأخيرة، قد يكون هذا عامل جذب رئيسي للعديد من المنافسين الذين يرغبون في دخول الصناعة، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة.

يمكن تلخيص الإستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها Porter في الجدول التالي:

الجدول (2-3): ملخص الإستراتيجيات التنافسية العامة

الإستراتيجيات التنافسية			الخصائص
التركيز	التمايز	قيادة التكلفة	
الميزة التنافسية	تكاليف أقل من المنافسين. القدرة على تقديم شيء فريد ومختلف للعملاء عن المنافسين. شيء مختلف عن المنافسين في قطاع سوقي معين.	تكاليف أقل من المنافسين.	
نطاق المنافسة	على نطاق واسع (أسواق كبيرة).	على نطاق واسع (أسواق كبيرة).	
المنتجات	منتجات أساسية وبنوعية مقبولة. اختلاف المنتجات بشكل كبير. منتجات فائقة الجودة تخلق قيمة للعملاء.	منتجات أساسية وبنوعية مقبولة.	
التصنيع	بناء الميزات التي يرغب العملاء في دفع ثمنها؛ فرض سعر ممتاز لتغطية تكاليف ميزة التمايز.	البحث المستمر عن طرق وأساليب لخفض التكلفة دون التضحية بالجودة والميزات الأساسية.	
التسويق	تلبية حاجيات العملاء وفقا لمتطلباتهم في السوق المتخصصة.	تسليم منتج جيد بسعر منخفض.	
الإستراتيجية	المحافظة على الإلتزام بخدمة العملاء المتخصصين بشكل أفضل من المنافسين؛ المحافظة على صورة المؤسسة من خلال تجنب إضافة منتجات لجذب سوق أكبر.	إدارة التكاليف في كل مجال من مجالات العمل.	

Source: John Miltenburg (2005), **Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan**, Productivity Press, New York, P 17.

2.4 الإستراتيجيات التنافسية لمايلز وسنو:

وضع كل من Raymond Miles و Charles Snow أسلوبا مختلفا عن Porter في محاولة لتصنيف الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة للتنافس في الصناعة، حيث اقترحا أربعة أنماط رئيسية تظهرها المؤسسات داخل الصناعة وهي: المدافعون، المنقبون، المحللون، المستجيبون. حيث افترضوا أن المؤسسات تتنافس بشكل مختلف في الصناعة

لأنها تنظر إلى بيئتها بطرق مختلفة وتتخذ قراراتها بناء على ذلك (Flouris & Oswald, 2016, p. 34).

ويمكن شرح الإستراتيجيات التنافسية وفقا لتصورات Miles & Snow فيما يلي:

1.2.4 إستراتيجية المدافعين Defenders Strategy:

المدافعون هم مؤسسات تعمل في مجالات سوقية ضيقة ومستقرة نسبيا، تمتلك إداريين لهم خبرة كبيرة في مجال عملها، لكنها من النادر أن تبحث عن آفاق وفرص جديدة خارج "منطقة الراحة" الخاصة بها، لذلك تعتمد بشكل مفرط على توليفة المنتج/ السوق الضيقة، كما لا تقوم هذه المؤسسات عادة بإجراء تعديلات جوهرية على هيكلها أو إستراتيجياتها أو تقنياتها أو أساليب عملها، وفي المقابل تعمل على تركيز جهودها لتعزيز كفاءة أنشطتها الحالية من خلال تخفيض تكاليفها وبالتالي تحقيق أرباح إضافية في ظل غياب المنافسة القوية (Miles & Snow, 2003, p. 29).

يعاب على إستراتيجية المدافعون أنه من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية عندما تعتمد المؤسسة على السعر والجودة والتسليم فقط لحماية مجالها، حيث يمكن نسخ جميع هذه العوامل بسهولة ويصعب الحفاظ عليها لفترة طويلة من الزمن (Flouris & Oswald, 2016, p. 35).

2.2.4 إستراتيجية المنقبين Prospectors Strategy:

وهي المؤسسات التي تعمل في مجالات سوقية واسعة ومرنة، تمتلك قاعدة تكنولوجية كبيرة وخدمات متنوعة، كما وتبحث باستمرار عن فرص جديدة للنمو والتطور، لذلك تعتمد على توليفة منتج/ سوق واسع ومرن مما يخلق حالة من عدم التأكد واليقين بين منافسيها، خاصة وأنها غالبا ما تكون أول من يدخل منتجا جديدا للسوق وتستجيب بسرعة للإشارات المبكرة للفرص. يتسم هيكلها التنظيمي بالمرونة مع درجة منخفضة من المركزية والروتين بالإضافة إلى درجة منخفضة من الرسمية وتمتلك اتصالات مفتوحة رأسيا وأفقيا، لكن إستراتيجية المنقبين ليست بالضرورة ناجحة وفعالة في جميع مساعيها لأن إبتكار المنتجات الجديدة في السوق الواسعة هو أولويتها الأساسية (Schouten, 2010, p. 57).

3.2.4 إستراتيجية المحللين Analyzers Strategy:

المحللون عبارة عن مؤسسات تعمل في نوعين من المجالات السوقية أحدهما مستقر نسبيا والآخر مرن، فهي نوعا ما تقاطع بين المدافع والمنقب، تستخدم هذه المؤسسات هياكل وعمليات منظمة للعمل بشكل روتيني وفعال في مجالاتها المستقرة، في حين تراقب منافسيها عن كثب في الأسواق الواسعة بحثا عن الفرص الجديد، وتبني الأفكار الجديدة الواعدة من أجل تحقيق النجاح (Miles & Snow, 2003, p. 39).

4.2.4 إستراتيجية المستجيبين Reactor Strategy:

المستجيبون هم المؤسسات التي لا تمتلك أهداف محددة أو إستراتيجيات طويلة المدى، حيث تكتفي فقط بالتفاعل وتقديم ردات فعل فقط مع هجمات المنافسين في السوق وليس لهم نمط ثابت من السلوك، كما أنهم ليسوا على دراية بالفرص المتاحة في السوق (Flouris & Oswald, 2016, p. 35).

يمكن تلخيص الإستراتيجيات التنافسية التي جاء بها Miles & Snow في الجدول التالي:

الجدول (2-4): ملخص الإستراتيجيات التنافسية Miles & Snow

الخصائص التنظيمية	الخصائص البيئية	الخصائص الإستراتيجية	
- هيكل تنظيمي مرن؛ - درجة منخفضة من المركزية؛ - درجة منخفضة من الرسمية؛ - اتصالات مفتوحة رأسياً وأفقياً	- سوق واسعة؛ - التغيرات المستمرة.	- الإبتكار والبحث والتطوير؛ - البحث عن فرص جديدة في السوق؛ - النمو والتطور؛ - المخاطرة.	المنقبون
- هيكل تنظيمي غير مرن؛ - درجة عالية من الرسمية؛ - خبرة كبيرة لدى الإداريين.	- سوق ضيقة؛ - سوق مستقرة نسبياً.	- تخفيض التكاليف؛ - تحقيق أرباح إضافية؛ - غياب المنافسة القوية؛ - عدم المخاطرة؛ - كفاءة الإنتاج.	المدافعون
- هيكل تنظيمي مرن؛ - درجة عالية من المركزية؛ - درجة عالية من الرسمية؛ - الخبرة الكبيرة؛ - اتصالات رأسية وأفقية.	- قد تكون سوقاً واسعة أو ضيقة النطاق؛ - قد تكون متغيرة أو مستقرة.	- تخفيض التكاليف في المجالات الضيقة؛ - البحث عن الفرص الجديدة والإبتكار في الأسواق الواسعة؛ - الكفاءة في الإنتاج.	المحللون
- لا يوجد نهج تنظيمي واضح؛ - التماشي مع متطلبات وحاجيات الوضع الحالي.	- التفاعل مع أي وضع في البيئة.	- لا توجد إستراتيجية واضحة؛ - التفاعل مع ظروف معينة. - عدم وجود دراية بالفرص المتاحة.	المستجيبون

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Miles, Snow. (2003). **Organizational strategy, structure, and process**, Stanford University Press, Stanford, Calif, P 39.

3.4 الإستراتيجيات التنافسية لكوتلر:

ينظر الباحثون والإستراتيجيون إلى المنافسة في السوق على أنها حرب يجب ربحها، حيث يسعون لوضع إستراتيجية تنافسية مناسبة من خلال الجمع بين إستراتيجيات هجومية ودفاعية تسمح لهم ببناء مركز تنافسي أقوى (Hooley, 2020, p. 274)، فالإستراتيجيات الهجومية تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال منحها إمكانات لتحسين مبيعاتها وحصص أرباحها على حساب المنافسين، في حين تهدف الإستراتيجيات الدفاعية إلى حماية حصص وريحية وموقع المؤسسة في السوق الحالية (Sahaf, 2019, p. 264).

وفي هذا الإطار وضع Kotler أربع إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التنافس بناء على مركزها في السوق يمكن توضيحها فيما يلي:

1.3.4 إستراتيجية القائد في السوق Market Leaders Strategy:

قادة السوق هم المؤسسات الرائد والمسيطرة على جزء كبير من السوق أو كله، حيث تعمل هذه المؤسسات للحفاظ على مركزها من خلال اتخاذ إجراءات حاسمة تمكنها من الإستمرار في الأسواق المرحة والخروج من الأسواق المتدهورة والتي لم تعد مناسبة لها، والسعي وراء الفرص الممكنة القادرة على تعزيز مكانتهم في السوق (Groucutt et al., 2004, p. 238). ونظرا لأن المؤسسة قائدة السوق تمتلك حصة سوقية كبيرة، فإنها تتحكم في الأسعار وظهور المنتجات الجديدة، والإبتكار التكنولوجي، ومنافذ التوزيع، والإنفاق الترويجي... الخ، وهو يصعب من مهمة المؤسسات الأخرى في السوق، ما يدفعهم لمحاولة منافستها والتغلب عليها (Sahaf, 2019, p. 264)، وبالتالي يجب عليها حماية مركزها في السوق والدفاع عنه، ويكون هذا من خلال ما يلي:

1.1.3.4 توسيع إجمالي الطلب Expanding The Total Demand:

عند زيادة الطلب الإجمالي في السوق فإن المؤسسة قائدة السوق ستحقق مكاسباً كبيرة، حيث يتم توسيع الطلب الإجمالي في السوق من خلال استهداف مستخدمين جدد في الأسواق ذات الصلة، أو عن طريق تطوير استخدامات جديدة للمنتج، أو عن طريق تشجيع معدل الإستخدام من قبل العملاء الحاليين من خلال حملات الترويج (Sutherland & Canwell, 2018, p. 176).

2.1.3.3 حماية حصتها الحالية في السوق Protecting Market Share:

أثناء محاولة توسيع الطلب الإجمالي في السوق، يجب على المؤسسة القائدة أن تدافع بشكل مستمر وفعال عن أعمالها الحالية وحمايتها، وقد حدد Kotler ست إستراتيجيات تمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية الحالية وتطويرها كالتالي (Kotler et al., 2019, pp. 275–276):

– إستراتيجية الدفاع عن المركز التنافسي Position Defence:

الفكرة الأساسية لإستراتيجية الدفاع عن المركز التنافسي الحالي للمؤسسة تتمثل في احتلال موقع إيجابي ومتفوق في أذهان العملاء، من خلال التركيز على الحفاظ على قوة العلامة التجارية في السوق والسعي لإستدامة رضا العملاء وتوطيد ولائهم وتحقيق إرتفاع في عمليات الشراء المتكررة.

– إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة Flank Defence:

بالرغم من كون الدفاع عن المركز التنافسي الحالي أمراً مهماً للغاية، إلا أنه من الأهمية كذلك الإهتمام بتحديد نقاط ضعفها ومراقبة جوانبها الأكثر عرضة لهجوم المنافسين وتقويتها واستعمالها كهجوم مضاد ضدهم، عادة ما تتمثل هذه الأجنحة في المناطق الجغرافية أو القطاعات السوقية التي يكون فيها الأداء ضعيفاً لذلك يجب معالجتها قبل أن يتمكن منافس ما من شن هجوم ضد المؤسسة.

– إستراتيجية الدفاع الوقائي Pre-Emptive Defence:

تقوم فكرة هذه الإستراتيجية على مبدأ "الوقاية خير من العلاج"، حيث تعتبر من بين أكثر الإستراتيجيات عدوانية، فعندما تشعر المؤسسات القائمة بتهديد من أحد المنافسين تقوم بشن هجوم عليهم قبل أن يتمكنوا من مهاجمتها، ويمكن للمؤسسة إطلاق دفاع وقائي بعدة طرق، فعلى سبيل المثال يمكن أن تشن حرب عصابات في جميع أنحاء السوق – تضرب منافسًا هنا وآخر هناك – وتبقى الجميع في حالة اختلال في التوازن.

– إستراتيجية الهجوم المضاد Counteroffensive Defence:

عندما تتعرض المؤسسات القائمة للسوق لهجوم من قبل منافسيها فإنها تقوم بالانتقام من خلال القيام بهجوم مضاد كالإطلاق المتزامن لمنتجات جديدة مبتكرة في السوق، أو خفض الأسعار، أو ضرب أجنحة المنافس مما يضطره للتراجع من أجل الدفاع عنها.

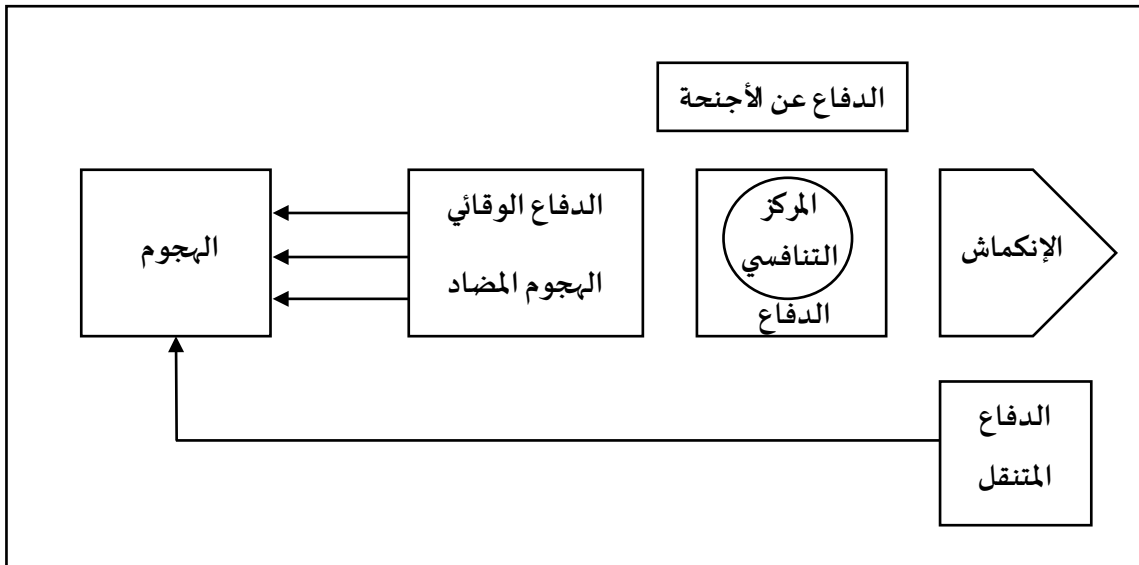
– إستراتيجية الدفاع المتنقل Mobile Defence:

من أجل تهدئة المنافسة ومنع التهديدات التي تواجهها المؤسسة القائمة للسوق وشن هجمات مضادة تقوم المؤسسة بتوسيع نطاقها ليشمل مناطق جديدة أو تنوع أسواقها باستمرار بحيث يمكن أن تكون بمثابة مراكز مستقبلية للدفاع والهجوم مما يصعب على المنافسين مجاراتها والتنافس معها.

– إستراتيجية الإنكماش Contraction defence:

في هذه الحالة المؤسسة القائمة لم تعد قادرة على الدفاع عن كل حصصها في السوق، فمنافسوها تمكنوا من الوصول لأجنتحتها الضعيفة، وبالتالي من الأفضل لها أن تنسحب من القطاع أو الشريحة سوقية المتضررة من أجل التركيز على القطاعات الأخرى التي تتمتع فيها بقوة أكبر، تعرف هذه العملية بالإنكماش المخطط أو الإنسحاب الإستراتيجي.

الشكل (2-7): إستراتيجيات الدفاع عن الحصة السوقية للمؤسسة



Source: Kotler et al. (2019), **Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan**, Productivity Press, New York, P 275.

3.1.3.4 زيادة الحصة السوقية Expanding Market Share:

تسعى المؤسسات الرائدة في السوق إلى توسيع حصتها السوقية من خلال تطوير منتجاتها والتركيز على إستراتيجيات تسعيرية وترويجية وتوزيعية مناسبة، بالإضافة إلى عمليات الإندماج والاستحواذ وعمليات التوسع الدولي، ويجب الإشارة إلى أن الحصة السوقية والربحية ليسا نفس الشيء، فقد لا يكون الهدف المباشر لقائد السوق زيادة أرباحه من خلال زيادة حصته السوقية (Sutherland & Canwell, 2018, p. 176).

2.3.4 إستراتيجية المتحدي في السوق Market challengers Strategy:

تتمثل المؤسسات المتحدية في السوق في تلك المؤسسات التي تمتلك ثاني أو ثالث أو رابع أكبر حصة في السوق (Stevens et al., 2014, p. 158)، حيث تسعى هذه المؤسسات لأن تكون الأفضل وتتفوق على غيرها من خلال استخدام إستراتيجيات عدوانية ضد المنافسين للحصول على مبيعات وحصة سوقية أكثر وبالتالي ربحية أكبر (Baines et al., 2022, p. 232).

وهناك خمس إستراتيجيات تندرج تحت إستراتيجية المتحدي في السوق وتتبعها المؤسسة للحاق بالمؤسسة الرائدة ومحاولة التغلب عليها، يمكن توضيحها فيما يلي:

– المواجهة المباشرة Frontal attack:

عادة ما تكون هذه الإستراتيجية الأقل احتمالاً للنجاح من بين بقية الإستراتيجيات الخمسة لأنها تتطلب من المؤسسة أن تطابق أسعارها مع أسعار المؤسسة المنافسة الرائدة في السوق أو الإنفاق الإعلاني، ونظرًا لأن المؤسسة الرائدة في السوق تتمتع بالفعل بميزة تنافسية وقد قامت ببناء مركز قوي في السوق، فمن المرجح أن ترد بالمثل وتتغلب على المشكلة (Sutherland & Canwell, 2018, p. 175).

– المواجهة الجانبية Flanking attack:

يُعرف تحديد العوامل التي تتسبب في تكوين الفجوات ومواطن الضعف لدى المنافسين ثم الإندفاع لملء الفجوات بإسم المواجهة الجانبية، حيث تتجنب المؤسسة المتحدية المواجهة المباشرة مع قائد السوق وتنافسها بشكل غير مباشر من خلال استغلال نقاط ضعفه وجوانبه الضعيفة، وتعتبر هذه الإستراتيجية جذابة بشكل خاص لمنافس يمتلك موارد محدودة ولها معدل نجاح أعلى من المواجهة الأمامية، حيث يسعى المتحدي لتحديد الأماكن التي يكون أداء الخصم فيها ضعيفا، واكتشاف حاجات السوق غير المشبعة من خلال إعادة نشر الموارد وتطوير منتجات جديدة في تلك القطاعات مما يؤدي إلى الاستحواذ عليها (Kotler et al., 2019, p. 278).

– هجوم التطويق Encirclement attack:

يستخدم المتحدي في السوق إستراتيجية التطويق لمهاجمة عدة قطاعات صغيرة الحجم وغير مستغلة أو غير مطورة وذلك في وقت واحد، حيث يحاول المتحدي تطويق العلامة التجارية للنافس المستهدف من جميع الجوانب، مما يوفر له عددًا من الخيارات التي يمكن تطبيقها في العديد من قطاعات السوق، تكون هذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما يكون

السوق مجزأ وموزعا على عدد من المناطق الجغرافية ذات المتطلبات والتفضيلات المتنوعة (Kazmi, 2007, p. 565).

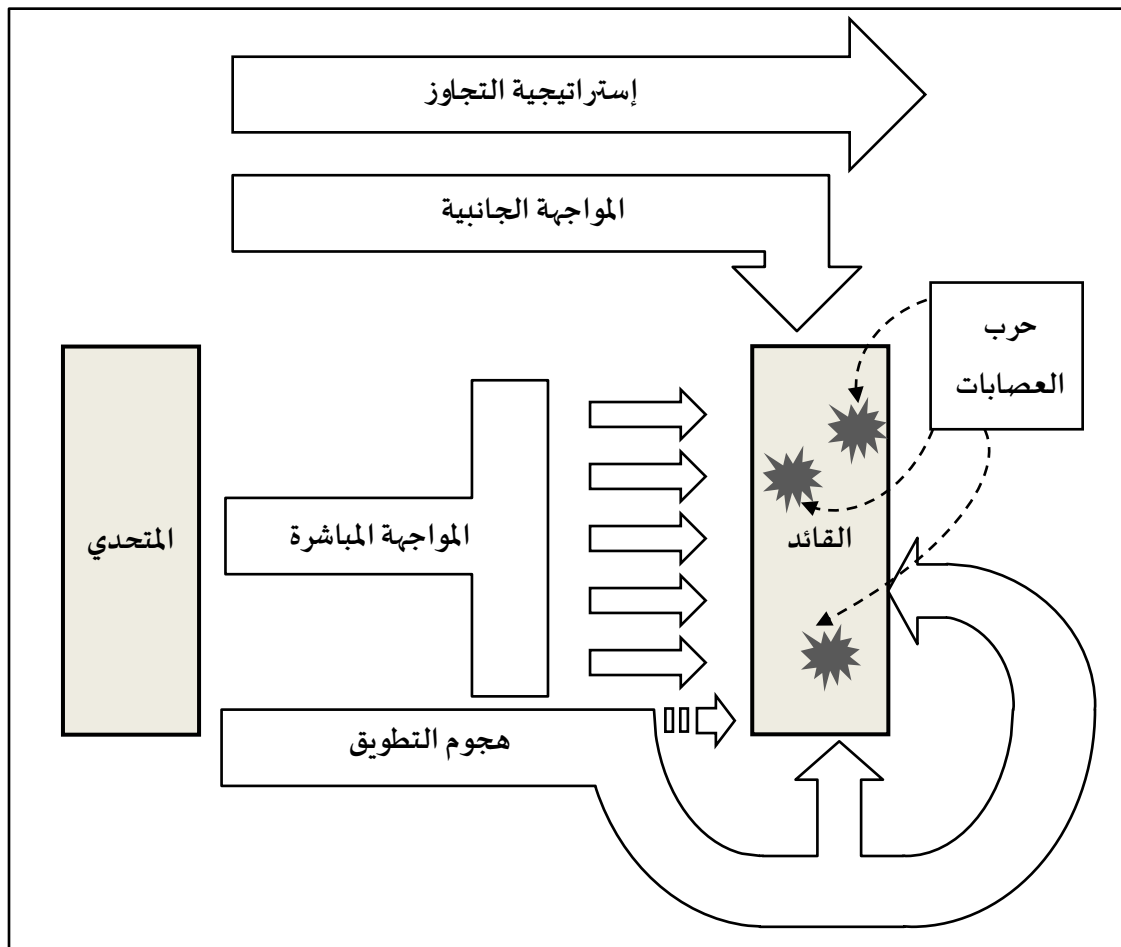
– تكتيكات حرب العصابات Guerrilla tactics:

عادة ما تتكون إستراتيجية حرب العصابات من هجمات صغيرة متزايدة باستخدام أساليب غير تقليدية ضد المؤسسات قائمة السوق، حيث تقوم المؤسسات المتحدية بعمل هجمات متقطعة قصيرة من خلال تخفيضات الأسعار وتقليل تكاليفها إلى أقصى حد وزيادة تكاليف المؤسسات المستهدفة، والهدف الرئيسي من ذلك هو إضعاف معنويات المؤسسة الرائدة في السوق وإضعافها مما يؤدي إلى تقديم تنازلات (Czinkota et al., 2021, p. 225).

– إستراتيجية التجاوز Bypass strategy:

تعتبر إستراتيجية التجاوز عبارة عن هجوم "غير مباشر" يبحث فيه المنافس عن أسواق جديدة بدلاً من استهداف المؤسسة الرائدة في السوق على الفور (Groucutt et al., 2004, p. 245)، فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمتحددي تجاوز المنافس تماما من خلال تغيير ساحة المعركة لتجنب معاقل قوة المؤسسة القائمة ومهاجمة الأسواق الأسهل لتوسيع قاعدة موارد المؤسسة، ويكون هذا عبر ثلاث طرق رئيسية: التنوع في منتجات جديدة، التوسع في مناطق جغرافية جديدة، والقفز إلى تقنيات جديدة لتحل محل المنتجات الحالية (Hooley, 2020, p. 277).

الشكل (2-8): إستراتيجيات المتحددي في السوق



Source: Czinkota et al. (2021), **Marketing Management: Past, Present and Future**, 4th ed. Springer Nature, Cham, P 126.

3.3.4 إستراتيجية التابع في السوق Market Follower Strategy:

أتباع السوق يتمثلون في تلك المؤسسات التي تختار اتباع المؤسسة الرائدة في السوق بدلاً من تحديها، فقد لا يصلح التحدي في كثير من الأحيان خاصة إذا كانت للمؤسسة موارد وقدرات محدودة، حيث تسعى هذه المؤسسات التابعة إلى الحصول على حصص وأرباح مستقرة في السوق عن طريق نسخ وتقليد عروض منتجات منافسيها وأسعارهم وإستراتيجياتهم، والهدف من ذلك هو الإحتفاظ بالعملاء الحاليين مع جذب حصة عادلة من العملاء الجدد دون الدخول في صراعات مع المؤسسات القائمة في السوق أو مع المؤسسات الأخرى، وتعتبر هذه الإستراتيجية فعالة جدا خاصة من ناحية التكاليف والعوائد فالعديد من أتباع السوق يتمتعون برجحية أكبر من قادة الصناعة (Lao, 1998, p. 202). وبالتالي يمكن القول بأن أتباع السوق هم المؤسسات التي تقلد قادة السوق ولكنها لا تخل بتوازن القوة التنافسية في الصناعة، فهم يفضلون تجنب المنافسة المباشرة والبقاء بعيداً عن طريق المؤسسات الأخرى، والإستفادة من إبتكارات قادة السوق من خلال تقليدهم مما يمكنهم من تجنب التكاليف الكبيرة المتعلقة بالإستثمار في عمليات البحث والتطوير (Kozami, 2005, p. 244)، وعموماً يمكن للتابع في السوق استخدام واحدة من أربع إستراتيجيات كالتالي (Rudani, 2010, pp. 399-400):

— إستراتيجية التزوير Counterfeiter strategy:

من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة التابعة بتزوير منتجات المؤسسة القائمة وطريقة التغليف مع تجاهل الجودة والخصائص الأساسية، بحيث تبدو كالمنتجات الأصلية تماماً ومن ثم تبيعها في السوق الموازية من خلال التعامل السري مع عدد من الموزعين المشبوهين لتجنب التعقيدات القانونية.

— إستراتيجية النسخ Cloner Strategy:

وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة التابعة بمحاكاة واستنساخ منتجات المؤسسة القائمة في السوق في العديد من الجوانب، فقد يكون هناك تطابق في المنتج والتغليف لكن يوجد اختلاف طفيف في العلامة التجارية، مثل "Colgate" أو "Colege" بدلاً من "Colgate" و "Coka-Cola" بدلاً من "Coca-cola". ويجب الإشارة إلى أن هذه المنتجات المستنسخة تُباع علناً في السوق بسبب الأسماء التجارية المختلفة.

— إستراتيجية التقليد Imitator Strategy:

تسعى المؤسسة التابعة وفقاً لهذه الإستراتيجية إلى تقليد جوانب معينة فقط من منتجات المؤسسة القائمة في السوق، مع الحفاظ على تمايزها واختلافها عن منافسيها سواء من حيث الجودة أو العبوة، التوزيع، التسعير والتسويق، وما إلى ذلك. عادة ما تقدم المؤسسات التابعة التي تتبنى إستراتيجية التقليد منتجات بجودة منخفضة وبسعر أقل وهو ما يمكن العملاء من تحديد الفرق بين السلع المقلدة والأصلية.

— إستراتيجية التكيف Adapter strategy:

وهي إستراتيجية نمطية تستخدمها العديد من المؤسسات التابعة، حيث تقوم بإنشاء منتجات ذات إصدارات

محسنة أو تم تكييفها من السلع والخدمات الموجودة بالفعل في السوق، ومن ثم تباعها في أسواق مختلفة (دولة أو منطقة مختلفة) لتجنب المواجهة المباشرة مع القائد في السوق.

4.3.4 إستراتيجية القائد في قطاع أو شريحة معينة Market Nicher Strategy:

تماما مثل إستراتيجية قادة السوق تسعى إستراتيجية القائد في قطاع أو شريحة معينة للحصول على مركز الريادة في السوق التي تنشط فيها، إلا أن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة سوق صغيرة لا يتم تلبية احتياجاتها بشكل جيد من خلال المنتجات الحالية، حيث تحاول المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تصنع لنفسها مكانة متميزة لدى شريحة معينة أو في أجزاء محددة من السوق والتي تركتها المؤسسات الأخرى أو التي لا تهم الآخرين (Kozami, 2005, p. 244).

4.4 الإستراتيجيات التنافسية العامة الجديدة:

خلال العقدين الماضيين، كان ولا يزال هناك العديد من المحاولات من طرف الباحثين لتحديث وتحسين الإستراتيجيات العامة التي جاء بها Porter، وقد جُمع (Sahaf, 2019, p. 255) في كتابه "Strategic Marketing" عددا من هذه الإستراتيجيات نوضحها فيما يلي:

1.4.4 إستراتيجية التخصيص الشامل Mass Customization:

إن التخصيص الشامل هو إستراتيجية تتمكن المؤسسة من خلالها من توحيد وتعديل بعض الجوانب في منتجها بحيث يسمح لها بخدمة حاجات مختلفة لدى العديد من المستخدمين، فهذه الإستراتيجية تعمل على خلق القيمة من خلال شكل من أشكال التفاعل بين المؤسسة وعملائها على مستوى العمليات لإنشاء منتجات مخصصة، باستخدام إستراتيجية مختلطة تجمع بين قيادة التكلفة والتمايز، حيث تسمح لها بأداء عمليات المؤسسة بطريقة تتمحور بالفعل حول العميل، مما يؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات مصممة خصيصاً لإحتياجات ورغبات كل عميل فردي على حدة (Wabia, 2020, p. 11). وقد تكون هذه العملية بسيطة بالنسبة للمؤسسة وغير مكلفة في حال ما إذا كانت تتمتع سلعتها وخدماتها بالمرونة، بحيث تستطيع تقديم مُنتجها الأساسي للجمهور وفي نفس الوقت تستطيع تخصيص ذلك المنتج ليلي حاجة مجموعة أخرى من العملاء بأقل تكلفة ممكنة مع انخفاض تكاليف الوحدات المرتبطة بالإنتاج الضخم، مما يساعد المؤسسة على تطوير ميزة تنافسية مستدامة، لكن ومن ناحية أخرى، قد يؤدي ذلك إلى عدم تناسق في العروض التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى إمكانية الفشل في الحفاظ على كفاءات التكلفة لإستراتيجية الإنتاج التقليدية.

2.4.4 إستراتيجية قيادة المنتج Product Leadership:

تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية قيادة المنتج لأن تكون أول من يطرح منتجات بميزات ووظائف مبتكرة أو مطورة في السوق، مما يمكنها من فرض أسعار عالية على المستخدمين الأوائل الذين يملكون تقديرا كبيرا للقدرات الفريدة للمنتجات، كما تمكنهم هذه الإستراتيجية من تحقيق حصة سوقية عالية في المواقف التي تتميز بتكاليف تحول عالية،

حيث تسمح لها بالدفاع عن مزاياها المبكرة دون خفض الأسعار (Kaplan, 2010, p. 326).

3.4.4 إستراتيجية الإرتباط العاطفي مع العميل Customer Intimacy:

تعمل المؤسسة على تطوير علاقاتها مع عملائها لذلك تسعى لمعرفة من هم عملاؤها وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر إستراتيجية الإرتباط العاطفي مع العملاء، حيث تحاول المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية تطوير علاقاتها طويلة الأمد مع العملاء عبر البحث في كيفية تحسين سلع المؤسسة وخدماتها أو التعامل مع مخاوف العملاء المحددة، مما يؤدي إلى فهم وتوقع احتياجات العملاء غير المعلنة وإشباعها بطريقة تفوق تطلعاتهم وتمكن المؤسسة من الإستحواذ على ولاء طويل الأجل وبناء روابط عاطفية مع عملائها لا يمكن استبدالها بسهولة (Ferrell et al., 2022, p. 100).

4.4.4 إستراتيجية التميّز التشغيلي Operational Excellence:

يتشابه مفهوم إستراتيجية التميّز التشغيلي تقريباً مع مفهوم قيادة التكلفة لبورتر، فالمؤسسات التي تتبنى هذا الخيار الإستراتيجي تسعى لقيادة الصناعة من حيث الأسعار، لذلك تبحث باستمرار عن طرق لخفض التكاليف العامة كما وتسعى إلى التخلص من أي خطوات أو مراحل غير ضرورية في العملية الإنتاجية، مما يساعدها على تحقيق هدفها في زيادة الكفاءة وخفض الأسعار التي تعرضها على المستهلكين (Schnaars, 1998, p. 66).

5.4.4 إستراتيجية التفوق من حيث العلامة التجارية Brand Champion:

تكرس المؤسسات في مختلف أنحاء العالم قدرًا كبيرًا من الموارد والوقت من أجل بناء علامة تجارية تحظى بإحترام كبير لدى عملائها، وتعتبر العلامة التجارية القوية ذات أهمية كبيرة يستفيد من وجودها كل من البائع والمشتري، حيث يمكن للمستهلك على سبيل المثال، تجنب التنافر المعرفي المرتبط بالمنتجات الرديئة من خلال الإستثمار في علامة تجارية حسنة السمعة، أما بالنسبة للمؤسسة فالعلامة التجارية القوية تعتبر أداة تنافس فعالة على الرغم من المنافسة الشرسة في السوق، حيث تمكّن المؤسسة من فرض الأسعار التي تريدها نظراً لكونها تتمتع بولاء الزبائن نحوها، إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة لأن امتلاك علامة تجارية تحظى بهذا النوع من القوة يتطلب جهداً ووقتاً، لذلك على المؤسسات الرغبة في امتلاك علامة تجارية قوية أن تستثمر في الإعلانات وتوسع علاقاتها وتضمن منافذ التوزيع التي تمكنها من توصيل القيمة للعميل (Sahaf, 2019, p. 257).

6.4.4 إستراتيجية الشراكة Partnership Strategy:

تعد الشراكة إستراتيجية ذات أهمية كبيرة كما تم مناقشته في الفصل الأول، حيث تجتمع العلامات التجارية المستقلة معاً لخلق قيمة تجارية مشتركة خاصة وللعلامات التجارية الشريكة على حد سواء من خلال ممارسة التعاون الذكي، وبالتالي تعتبر إستراتيجية الشراكة من بين إستراتيجيات التنافس في الوقت الحالي خاصة وأنها تتيح للمؤسسات العديد من الفرص كالتالي (Kunitzky, 2011, p. 01):

— تساعد إستراتيجية الشراكة المؤسسات للوصول إلى عملائها المستهدفين؛

- تتيح إستراتيجية الشراكة للمؤسسات الوصول إلى الأسواق الأجنبية؛
- تعزز الشراكة من قوة العلامة التجارية؛
- تساهم إستراتيجية الشراكة في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها؛
- تساعد إستراتيجية الشراكة على بناء ثقة العملاء وتعزيز علاقتها معهم؛
- تعتبر الشراكة أداة مهمة في توليد المزيد من الإيرادات؛
- من خلال الشراكة تستطيع المؤسسات توحيد جهودها في عمليات البحث والتطوير والوصول لإبتكارات جديدة؛
- إستراتيجية الشراكة تساعد المؤسسة على التعاون ومصادقة المنافسين أو على خنقهم والتغلب عليهم؛
- تعتبر الشراكة إستراتيجية فعالة من أجل خفض تكاليف المؤسسة.

7.4.4 إستراتيجية الإبتكار المشترك Co-creative marketing Strategy:

لا يتعلق الإبتكار المشترك بالوصول إلى منتجات أكثر إبتكاراً، وإنما يتعلق الأمر بالعمل المشترك بين المؤسسة وعملائها من أجل خلق القيمة معاً، حيث تشير إستراتيجية الإبتكار المشترك إلى أن المستهلكين بدلاً من كونهم متلقين للمعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية ومشتريين لمنتجات المؤسسة، فإنهم يلعبون دوراً نشطاً كمشاركين في تجارب تطوير المنتجات وخلق القيمة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال، أطلقت شركة Nokia أنشطة تسويقية إبداعية مشتركة من خلال دعوة المستهلكين إلى المساهمة في تصميم الهواتف الذكية الخاصة بهم (Cheung et al., 2020, pp. 528–529)، فمثل هذه الإستراتيجية تعزز من ولاء المستهلكين وفي نفس الوقت تعتبر كميزة تنافسية تعطي للمؤسسة أفضلية تنافسية في السوق.

ملخص الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني عدة مواضيع مهمة حول التأصيل النظري للقدرات التنافسية للمؤسسة، فدراسة هذا الموضوع يعد أمراً حيوياً وضرورياً لنجاح المؤسسة وإستمراريتها في ظل المنافسة المتصاعدة، لذلك سلط هذا الفصل الضوء على المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية ومحاولة التمييز بينها وبين المصطلحات المتشابهة وأنواعها المختلفة، كما استعرض أهم المحددات المؤثرة عليها.

ولتقييم هذه القدرات تم الإعتماد على النموذج الثلاثي المعروف بـ P3 الذي وضعه كل من Pass و Buckley و Prescott، لتقييم إمكانات المؤسسة التنافسية وعملياتها وأدائها، وتم تقديم مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في هذا السياق، فإستخدام هذه الأبعاد الثلاثة من أجل القياس يحول دون إهمال جوانب أخرى للقدرة التنافسية ويساعد المؤسسة على امتلاك قدرة تنافسية مستدامة. من جهة أخرى، تم التركيز على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بإستخدام عدة نماذج تحليلية مهمة مثل نموذج القوى الخمسة لبورتر ونموذج SWOT ونموذج كوتلر لتحليل المنافسين بالإضافة إلى النموذج الرباعي للعلاقات التعاونية، حيث تم توضيح كيف يمكن استخدام هذه النماذج لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة.

أخيراً، تم استعراض أشهر وأحدث أساليب التنافس بين المؤسسات بدءاً من الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر، والإستراتيجيات التنافسية لمايلز وسنو، ومن ثم التطرق لإستراتيجيات التنافس حسب كوتلر، وصولاً إلى أهم الإستراتيجيات الحديثة للتنافس والتي تسعى لتطوير الإستراتيجيات التنافسية العامة، مع تم تسليط الضوء على أهمية إتخاذ إستراتيجيات تنافسية فعالة لتحقيق التفوق في سوق الأعمال.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر الصناعة الدوائية من أهم الصناعات على المستوى العالمي وأعظمها عائداً، فهي من الصناعات المنافسة لصناعة السلاح والمنتجات النفطية والغاز، فتوفير الأدوية لا بد أن يكون من أهم أوليات الدول، نظراً لأن الدولة القادرة على تأمين كمية كافية من الأدوية الأساسية التي يحتاجها المجتمع بجميع شرائحه محلياً سواء في الأوقات العادية أو في أوقات الأزمات، بإمكانها التخلص من ضغوطات العالم الخارجي وتبعيتها نحوه.

وعند النظر إلى واقع الصناعة الدوائية في الجزائر نجد أنه على الرغم من إيجابية وجود أقطاب صناعية هامة كمجمع صيدال والعديد من مصانع الأدوية الأخرى المرخص لها في مختلف مناطق الوطن، والتي تستخدم أحدث الأجهزة والمعدات فيما تنتجه من أدوية، وتطبق أحدث وأرقى معايير التصنيع الجيد العالمية، إلا أنها ما زالت دون المستوى المطلوب، فهي لا تزال غير قادرة على تغطية الطلب الوطني المتزايد من الدواء، وبالتالي تلجأ لعمليات الإستيراد، وهو الأمر الذي يتطلب تشجيع الإستثمار في هذه الصناعة وتطويرها، وعليه يتناول هذا الفصل تحليلاً مفصلاً لصناعة الدواء الجزائرية من خلال التطرق للنقاط التالية:

1. مدخل تعريفي عن الصناعة الدوائية؛
2. الصناعة الدوائية على المستوى العالمي؛
3. مدخل للصناعة الدوائية في الجزائر؛
4. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر؛
5. إجراءات تشجيع الإستثمارات الدوائية في الجزائر.

1. مدخل تعريفي عن الصناعة الدوائية

تعتبر الأدوية من أهم المنتجات الإستراتيجية في حياة البشر فهي تساعد على منع بعض الأمراض والقضاء على بعضها الآخر، لذلك فإن الدواء يعد من بين الحاجات الأساسية والضرورية للإنسان والتي لا يمكن الإستغناء عنها، وهو ما يجعل صناعة الدواء صناعة هامة للغاية بل ومن بين أهم الصناعات في العالم، لذلك سيتم تناول بعض المفاهيم التعريفية بهذه الصناعة خلال هذا المبحث.

1.1 مفهوم الصناعة الدوائية

2.1 الأهمية الإستراتيجية للصناعة الدوائية

3.1 القطاعات السوقية للصناعة الدوائية

4.1 الصناعة الدوائية والثالوث المشترك (صحة- ملكية فكرية- تجارة)

1.1 مفهوم الصناعة الدوائية:

من أجل الوقوف على مفهوم الصناعة الدوائية، يجب التطرق أولاً للمقصود بالدواء ومصادره المختلفة ومن ثم التعرض للصناعة الدوائية.

1.1.1 تعريف المنتج الدوائي:

يشار إلى المواد التي تستخدم في معالجة الأمراض وتوقيفها، أو التخفيف من أعراضها وآلامها، ومزايا أخرى عديدة بإسم الأدوية (BMA, 2015, p. 12)، فالأدوية هي مجموعة من المركبات العضوية المشكلة مع بعضها البعض والتي ساهمت في تحسين نوعية حياتنا (Israel González Peña et al., 2021, p. 01).

ومنتج الدواء كما تعرفه المنظمة العالمية للصحة "World Health Organization" والتي يمكن اختصاصها في (WHO) هو مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض. كما ويعرف أيضا على أنه عبارة عن المادة الكيميائية التي لها القدرة على إحداث مفعول علاجي لمرض ما، ويمكن إعطاؤها للمريض بإحدى الطرق العلاجية المعروفة (الفم، الجلد، الشرج...) ويمكنها إحداث تأثير في الجسم إما بزيادة أو نقصان أحد الهرمونات أو الأنزيمات، أو القضاء على أحد أنواع البكتيريا، أو إيقاف نشاطها، وكذلك الفطريات أو الفيروسات والتي تسبب في اعتلال الوضع الصحي للشخص المراد علاجه (سليمان بن قاسم، 2001، ص 11).

وعرف المشرع الجزائري في نص المادة 170 من قانون حماية الصحة وترقيتها رقم 85-05 المعدل والمتمم بالقانون 08-13 الدواء بأنه:

– كل مادة أو تركيب يعرض لكونه يحتوي على خاصيات علاجية أو وقائية من الأمراض البشرية أو الحيوانية وكل المواد التي يمكن وصفها للإنسان أو للحيوان قصد القيام بتشخيص طبي أو استعادة وظائفه العضوية أو تصحيحها وتعديلها؛

- كل مستحضر وصفى يحضر فوراً في صيدلية تنفيذاً لوصفة طبية؛
- كل مستحضر استشفائي محضر بناء على وصفة طبية وحسب بيانات دستور الأدوية بسبب غياب اختصاص صيدلاني أو دواء جنيس متوفر أو ملائم في صيدلية مؤسسة صحية والموجه لوصفه لمريض أو عدة مرضى؛
- كل مستحضر صيدلاني لدواء محضر في الصيدلية حسب بيانات دستور الأدوية أو السجل الوطني للأدوية والموجه لتقديمه مباشرة للمريض؛
- كل مادة صيدلانية مقسمة معرفة بكونها كل عقار بسيط أو كل منتج كيميائي أو كل مستحضر ثابت وارد في دستور الأدوية والمحضر سلفاً من قبل مؤسسة صيدلانية والتي تضمن تقسيمه بنفس الصفة التي تقوم بها الصيدلية أو الصيدلية الإستشفائية؛
- كل اختصاص صيدلاني يحضر مسبقاً ويقدم وفق توضيب خاص ويتميز بتسمية خاصة؛
- كل دواء جنيس يتوفر على نفس التركيبة النوعية والكمية من المبدئ (المبادئ) الفاعل (المفاعل) ونفس الشكل الصيدلاني دون دواعي استعمال جديدة والمتعاوض مع المنتج المرجعي نظراً لتكافئه البيولوجي المثبت بدراسات ملائمة للتوفر البيولوجي؛
- كل كاشف الحساسية وهو كل منتج موجه لتحديد أو إحداث تعديل خاص ومكتسب للرد المناعي على عامل مثير للحساسية؛
- كل لقاح أو سمّين أو مصل وهو كل عامل موجه للإستعمال لدى الإنسان قصد إحداث مناعة فاعلة أو سلبية أو قصد تشخيص حالة المناعة؛
- كل منتج صيدلاني إشعاعي جاهز للإستعمال لدى الإنسان والذي يحتوي على نوكليد إشعاعي أو عدة نوكليدات إشعاعية؛
- كل منتج ثابت مشتق من الدم؛
- كل مركّز تصفية الكلى أو محاليل التصفية الصفاقية؛
- الغازات الطبية.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول بأن المنتج الدوائي أو الدواء هو أي مادة كيميائية تستعمل في العلاج (الشفاء) من الأمراض أو في تشخيص الأمراض (العلة أو الداء) التي تصيب الكائن الحي (إنسان، حيوان، نبات) أو التي تفيد في تخفيف وطأة وحدة المرض والوقاية منه، أو تعزيز الصحة البدنية والنفسية للكائن الحي.

2.1.1 مصادر المنتجات الدوائية Sources of Drugs:

تعدد وتختلف المصادر التي يتم اشتقاق المنتجات الدوائية منها، ففي العصور المبكرة كانت هذه المواد مشتقة من مصادر طبيعية وكان للنباتات الحصة الأكبر منها، ومع إدخال التكنولوجيا لهذا المجال أصبح يتم تصنيع معظم الأدوية اليوم صناعياً في المختبرات، ويمكن تصنيف المصادر الرئيسية للأدوية فيما يلي (Marshall Raj & Raveendran,

– مصادر طبيعية **Natural Sources**:

تظل البيئة الطبيعية مصدرًا مهمًا للمركبات الدوائية، حيث يتم تحضير أغلب المنتجات الدوائية من المركبات الموجودة في الطبيعة والتي تحتوي على مكونات نشطة مستخرجة من مصادر مثل النباتات والميكروبات والمعادن والحيوانات.

✓ النباتات كمصادر للأدوية **Plants as Drug Sources**:

تأتي الغالبية العظمى من الأدوية من مصادر طبيعية ويأتي معظمها من النباتات، حيث يمكن استخدام المستخلصات النباتية إما بدون معالجة إضافية (أدوية خام) أو مع معالجة تقنية (أدوية محضرة)، وقد كانت أوراق النباتات أول جزء من النبات يتم استخدامه كمصدر للأدوية، ولكن فيما بعد تم استخدام أجزاء نباتية أخرى أيضًا في تصنيع الدواء.

✓ الحيوانات كمصادر للأدوية **Animals as Drug Sources**:

العديد من الأدوية الهامة مشتقة من مصدر حيواني وهذه الأدوية تعتبر الأكثر تقبلًا في الجسم، ففي معظم الحالات يتم اشتقاق هذه المواد الطبية من إفرازات جسم الحيوان أو السوائل أو الغدد.

✓ الكائنات الحية الدقيقة كمصادر للأدوية **Microbiota as Drug Sources**:

على مر التاريخ تم اشتقاق العديد من الأدوية المنقذة للحياة من الكائنات الحية الدقيقة، خاصة بعد النقلة الكبيرة في التكنولوجيا، فالوضع اختلف كثيرًا إذ يعتبر هذا المصدر من المصادر المهمة حيث أصبح من الممكن عن طريق الهندسة الوراثية على الحيوانات وحيدة الخلية (البكتيريا خصوصًا) إنتاج العديد من الأدوية والهرمونات التي كان إنتاجها مستحيلًا في الماضي.

✓ المعادن كمصادر للأدوية **Minerals as Drug Sources**:

وتتضمن هذه المجموعة الأدوية المركبة من مواد معدنية كألاح الحديد والرصاص والمغنيزيوم والفسفور والكالسيوم والصدوم والبوليتاسيوم والألمونيوم والذهب.

– مصادر شبه إصطناعية **Semi-synthetic Sources**:

الأدوية شبه الإصطناعية هي أدوية ليست من مصادر طبيعية تمامًا ولا إصطناعية تمامًا، إنها هجينة ويتم تصنيعها عادة عن طريق مواد معدلة كيميائيًا والمشتقة من المصادر الطبيعية من أجل زيادة قوتها وفعاليتها و / أو تقليل آثارها السلبية، فعندما يتم تغيير التركيب الكيميائي للأدوية المشتقة من مصادر طبيعية مع الحفاظ على جوهر الدواء (بقاء النواة على طبيعتها)، فإن المنتجات الناتجة تكون أدوية شبه إصطناعية، وبالتالي يمكن القول بأن الأدوية شبه إصطناعية هي إمتداد لمصادر نباتية أو حيوانية.

– مصادر إصطناعية Synthetic Sources:

- على عكس الأدوية شبه الإصطناعية، فإن الأدوية الإصطناعية هي تلك التي يتم فيها تغيير أو تعديل كل من النواة والبنية الكيميائية في محابر خاصة، ولها مزايا عديدة تميزها عن المصادر الأخرى، حيث:
- ✓ درجة نقاوة عالية (انخفاض كمية الشوائب الموجودة في الأدوية) تتوافق مع الشروط المطلوبة من قبل المجتمعات العلمية والصيدلانية والصناعية؛
- ✓ جودة عالية وقابلية التحكم فيها؛
- ✓ تحسين مستوى الأمان؛
- ✓ الفعالية من حيث التكاليف.

3.1.1 تعريف الصناعة الدوائية:

تشير صناعة الأدوية إلى مجمل الإجراءات والعمليات والمؤسسات المشاركة في إكتشاف وتطوير وتصنيع الأدوية والمستحضرات الصيدلانية (Narayana et al., 2012, p. 05)، عبارة أخرى تعبر الصناعة الدوائية عن مختلف المؤسسات العاملة في مجال تصنيع الأدوية والتي لها تأثير في كل ما يتعلق بعمليات البحث وتطوير الدواء، الإنتاج، البيع، التزويد، والخدمات ذات الصلة (Sabhyatha & Narayana, 2022, p. 36; Yang et al., 2014, p. 1266).

وتخضع هذه الصناعة لظروف خاصة بالنظر لطبيعتها الإستثنائية والمنافع الناتجة عن مخرجاتها، حيث تتحكم في محيطها عوامل أكثر خصوصية ودقة، دون إغفال جانب الصرامة المفروضة عليها نتيجة لجملة القوانين والتشريعات المحلية والدولية التي تنظم العمل في إطارها، بالنظر للخطورة المترتبة عن إساءة استخدام منتجاتها أو محاولة إحتكارها مما يعرض حياة الملايين من البشر للخطر، ويمكن إجمال أهم ملامح الخصوصية في الصناعة الدوائية فيما يلي (العلاق، 2009، ص.ص 15-16) :

– تتألف صناعة الدواء من صناعات مختلفة فهناك صناعة الدواء الذي يصرف دون وصفة طبية، وصناعة الدواء الذي يصرف بوصفة طبية، وقطاع الرعاية الصحية المتمثل بالمستشفيات وصيدلياتها، وصناعة المعدات والأجهزة الطبية والصيدلانية... وهكذا؛

– يوجد صانعو أدوية مؤثرون يتحكمون في السوق من خلال تصنيع أدوية ذات علامات تجارية راسخة ويحصلون حصة الأسد من السوق بفضل حجم مبيعاتهم الهائل، كما يوجد صانعو أدوية لا يتمتعون بنفس المزايا كالفئة الأولى ولكنهم يزودون السوق بإحتياجاتها المختلفة؛

– توجد في صناعة الدواء مؤسسات لا تصنع الأدوية ولا تنتجها، بل تقوم بتعبئتها وتغليفها ومن ثم تسويقها تحت علامات تجارية معينة؛

– يوجد عدد كبير من المشترين المتواجدين ما بين المؤسسة الصانعة للدواء والمستفيد النهائي من المنتجات الدوائية والصيدلانية، ومن بين هؤلاء المشترين نجد تجار الجملة الذين يعتبرون من أهم المشترين الذين يتعاملون مع صانعي الأدوية، وتشكل المستشفيات زبونا بثقل شرائي كبير في السوق حتى أصبح لقراراتها تأثير كبير على سياسات المنتجين

- والموزعين، وهناك أيضا تجار التجزئة أو الصيدليات والذين لهم تأثير كبير على السياسات التسويقية لتجار التجزئة خاصة ما تعلق منها بالتسعير والتوزيع؛
- متطلبات رؤوس الأموال ضخمة في هذه الصناعة كونها صناعة كثيفة رأس المال وكثيفة التكنولوجيا أيضا، وعليه فإن المؤسسات الدوائية العملاقة تحتكر التكنولوجيا من خلال الإبتكارات، والإختراعات، وحقوق الإمتياز؛
 - تعتمد صناعة الدواء على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض المؤسسات تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع مؤسسات أخرى منافستها عليها، بينما توجد مؤسسات أخرى تنتج لقطاع معين في السوق، كما أن هناك مؤسسات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة، أو الأدوية المنقذة للحياة؛
 - تشتد المنافسة في صناعة الأدوية بإعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى سوقها؛
 - تعتمد صناعة الأدوية على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث تساهم قنوات التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفعالية وكفاءة عاليتين.

2.1 الأهمية الإستراتيجية للصناعة الدوائية:

- قد يتساءل المرء عن السبب الذي يجعل من الصناعة الدوائية أهم الصناعات الحيوية في العالم، ولعل الإجابة عن هذا السؤال تكمن ببساطة وبكل وضوح في أكثر الإحتياجات الأساسية للبشرية والمتمثلة في "الحاجة إلى البقاء على قيد الحياة"، حيث تساهم الإكتشافات والتطورات المحققة في صناعة الأدوية إلى تقليل معدل الوفيات وزيادة العمر الإفتراضي للإنسان، وهو ما يمكن اعتباره أهم حاجة إنسانية على الإطلاق (Schweizer et al., 2020, p. 01).
- وعموما يمكن تلخيص الأهمية الإستراتيجية لصناعة الأدوية فيما يلي:
- تلعب صناعة الدواء دوراً مهماً في تطوير هيكل الرعاية الصحية في أي بلد في العالم من خلال توفير الأدوية الضرورية والتي لها تأثير مباشر على نوعية حياة السكان، فمما لا شك فيه أن الأدوية مسؤولة عن توفير الوقاية من الأمراض وعلاجها وتعزيز الصحة والحفاظ عليها، ومنع تفاقم الإضطرابات الموجودة، مما قد يؤدي إلى عدد أقل من الزيارات لأقسام الطوارئ، وجراحات أقل، وقد تؤدي إلى تأخير الحاجة إلى خدمات الرعاية طويلة الأجل (Duarte et al., 2022, p. 324)؛
 - الآثار الإقتصادية للصناعة الدوائية عديدة، حيث تساهم هذه الصناعة بشكل مباشر في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ومن خلال إعتمادها على سلاسل التوريد العالمية فإنها تعزز خلق قيمة إضافية وتساهم في توظيف عدد كبير من الأشخاص (Ostwald et al., 2020, p. 04)؛
 - تقوم صناعة الدواء بإجراء إستثمارات في مجال التكنولوجيا والإبتكار في قطاع يعد من بين أكثر القطاعات مخاطرة، نظرا لظروف العمل الصعبة في كثير من الأحيان والمعايير أو المتطلبات التنظيمية الصارمة، وإنفاق مليارات الدولارات والآلاف من ساعات البحث والدراسة، كل هذا من أجل تطوير العلم وتعزيز التقدم الطبي والمساهمة في ازدهار المجتمع (IFPMA, 2022, p. 19)؛
 - من منظور إستراتيجي تعتبر الصناعة الدوائية هامة للغاية من أجل ضمان الأمن القومي لأي دولة، حيث تخصص

إستراتيجية منفصلة من أجل ضمان الأمن الدوائي ضمن قائمة الأولويات الوطنية الإستراتيجية إلى جانب الدفاع الوطني، التعليم، البيئة وغيرها، ويتمثل الهدف الرئيسي من ذلك في ضمان تغطية السوق المحلية بأدوية عالية الجودة وبأسعار معقولة في إطار تحسين نوعية حياة السكان (Abashidze et al., 2021, p. 727)، ومن جهة أخرى تخفيف حدة التدخلات الخارجية في شكل شركات أجنبية وانعكاساتها على السوق الوطنية، نظراً لأن الدولة القادرة على تأمين كمية كافية من الأدوية الأساسية التي يحتاجها المجتمع بجميع شرائحه محلياً سواء في الأوقات العادية أو في أوقات الأزمات، بإمكانها التخلص من ضغوطات العالم الخارجي وتبعيتها نحوه؛

– تعتبر الصناعة الدوائية من أعظم الصناعات عائداً ومردوداً، نظراً للطلب المتزايد والمتجدد على الأدوية وحاجة الإنسان إليها، مما جعلها صناعة تتسم بدرجة كبيرة من المنافسة حتى أصبحت من الصناعات المنافسة لصناعة السلاح والمنتجات النفطية والغاز.

3.1 القطاعات السوقية للصناعة الدوائية:

تصنف أسواق الصناعة الدوائية حسب إطارها القانوني إلى ثلاث قطاعات سوقية كما يلي:

1.3.1 قطاع الأدوية الأصلية Brand Name Drug Sector:

تشير الأدوية الأصلية حسب إدارة الغذاء والدواء إلى "الدواء المبتكر" ويبيع تحت إسم علامة تجارية مسجلة ومميزة (Ren, 2011, p. xvi)، فالدواء الأصلي هو ما طور أصلاً من قبل المصنّع، ويكون محمياً ببراءة إختراع، وبالتالي يحتوي على مادة فعالة لم تستخدم من قبل كـمكون من مكونات الدواء، ويتم إعتـماد هذا النوع من الأدوية إذا ما تم إثبات مأمونيتها ونجاعتها وذلك من خلال الإختبارات السريرية، ولا يمكن للآخرين تصنيعها إلا بعد إنتهاء سريان براءة الإختراع (Krekora, 2008, p. 27).

ويعتبر هذا الصنف من الأدوية باهضاً نوعاً ما مقارنة بالأصناف الأخرى، فأن تكون السباق في طرح المنتج للسوق يتطلب الكثير من الوقت والمال، حيث يتم إكتشاف الدواء ودراسته ومن ثم إختباره وتطويره وإنتاجه وتسويقه، وبالتالي تبدأ هذه الخطوات في المخابر ثم تنتقل إلى مرافق الإختبار السريري لتنتقل إلى مكتب إدارة الغذاء والدواء (FDA) للحصول على الموافقة قبل وصول الأدوية إلى رفوف الصيدلية، وبالتالي هذه العمليات قد تستغرق سنوات.

2.3.1 قطاع الأدوية خارج التصنيف Over-The-Counter Drugs Sector:

من المحتمل أن تحتوي خزانة الأدوية الخاصة بالشخص العادي على مجموعة متنوعة من الأدوية، مثال ذلك مسكنات الألم، ومثبطات السعال، وأدوية الحساسية، ومسكنات آلام المعدة، وما إلى ذلك. حيث يمكن شراء غالبية هذه الأدوية من الصيدلية بدون وصفة طبية، ولذلك يتم تصنيف هذا النوع من الأدوية ضمن قطاع الأدوية خارج التصنيف، ويشكل قطاعاً سوقياً هاماً ومؤثراً على صناعة الدواء في مختلف بلدان العالم، وبالتالي فالأدوية خارج التصنيف هي أدوية لا تحتاج لوصفة طبية يمكن للمريض أو أي شخص شراؤها بمحض إرادته عند حاجته إليها

(Knowles, 2008, p. 13).

يتميز هذا الصنف من الأدوية بأنها غير قابلة للتعويض لأنها لا تدخل ضمن خطط التغطية الصحية أو التأمين الصحي، كما يمكن أن تكون باهظة الثمن نظرا لإرتفاع تكاليف ترويجها، كما أنه قد يكون من الأسهل شراء الأدوية التي لا تستلزم وصفة طبية إذا لم يكن لديك تأمين يغطي الوصفات الطبية.

3.3.1 قطاع الأدوية الجينية Generic Drugs Sector:

حسب إدارة الغذاء والدواء FDA فإن الأدوية الجينية عبارة عن "أدوية مطابقة للأدوية الأصلية المسوقة بالفعل في الأسواق سواء من ناحية الشكل، الأمن، الفعالية، الجودة، خصائص الأداء، وطريقة الإستخدام. وهذا يعني أن الأدوية الجينية تعمل بنفس طريقة الأدوية الأصلية وتوفر نفس الفائدة" (FDA, 2022)، فهذه الأدوية لها نفس التركيب الكيميائي مثل الأدوية الأصلية المحمية ببراءات إختراع فهي بذلك عبارة عن مكافئ حيوي لها، لذلك لا يمكن إدخالها إلى الأسواق وتسويقها قبل إنتهاء فترة الحماية القانونية للأدوية الأصلية وإمكانية تصنيعها دون الحاجة لطلب الإذن من أصحاب البراءات، حيث يصبح من الممكن بيعها بالإسم الكيميائي للدواء وليس بالإسم التجاري، وقد تختلف عن الأصلي في الخصائص غير الأساسية مثل اللون والطعم والتعبئة، (ten & Neves, 2021, p. 549).

عادةً ما تكون الأدوية الجينية أرخص بكثير من نظيراتها التي تحمل علامات تجارية نظرا لعدم تحمل تكاليف البحث والتطوير الباهظة وتكاليف التجارب السريرية والفاعلية والآثار الجانبية، ولهذا يتم تشجيع تسويق الأدوية الجينية عبر جميع أنحاء العالم وخاصة في البلدان الناشئة لضمان تنمية وتعزيز الرعاية الصحية.

4.1 الصناعة الدوائية والثالوث المشترك (صحة- ملكية فكرية- تجارة):

لطالما كانت العلاقة ما بين الصحة - الملكية الفكرية - التجارة موضوع نقاش وتحليل لسنوات عديدة، فهذه العلاقة معقدة نوعا ما وتتعدد أوجهها، وتعتبر أحد أهم التحديات والمسائل التي تواجهها الصناعة الدوائية في الوقت الحاضر، وعليه يجب دراسة تأثير هذه العوامل والتوازن الذي يجب تحقيقه بينها:

1.4.1 البعد الأول: الصحة

إن الصحة حق أساسي للإنسان ومُعترف به دوليا من خلال المادة 25 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في 10 ديسمبر 1948، والتي تنص على أنه "لكلِّ شخص الحقُّ في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة والرفاهة له ولأسرته، وخاصةً على صعيد المأكل والملبس والسكن والعناية الطبية وصعيد الخدمات الإجتماعية الضرورية، وله الحقُّ في ما يأمن به الغوائل في حالات البطالة أو المرض أو العجز أو الترمُّل أو الشيخوخة أو غير ذلك من الظروف الخارجة عن إرادته والتي تفقده أسباب عيشه" (United Nations, 1948, p. 03)، فالوصول للرعاية الصحية حق مكفول لكل إنسان عالميا ويجب أن يكون عادلا ومنصفا للجميع، إلا أن الإختلافات بين المجتمعات أثارت العديد من النقاشات والتوترات خاصة بين الدول النامية غير القادرة على تحقيق الرعاية الصحية وتوفير الأدوية

لمعالجة مختلف الأمراض والبنى التحتية الصحية الضرورية لتقديم الخدمات الصحية الفعالة التي تضمن لمواطنيها هذا الحق، والدول المتطورة التي تملك من الموارد المالية والقدرات والهيكل الصحية ما يفوق حاجة مواطنيها. ويعتبر القضاء على هذه الفوارق بين الدول هدفا تسعى لتحقيقه المخابر والشركات الناشطة في الصناعة الدوائية في مختلف أنحاء العالم، فتسعى لتوصيل منتجاتها إلى مختلف الدول وتغطية الأسواق غير القادرة على تلبية حاجيات مواطنيها محليا، حيث تركز الصناعة الدوائية في الأساس على تحسين صحة الأفراد والمجتمعات في جميع أنحاء العالم وتوفير العلاجات الضرورية لمواجهة مختلف الأمراض، كما تسعى الصناعة الدوائية لمكافحة التحديات الصحية العابرة للحدود والتي تشكل تهديدا للصحة العامة على المستوى العالمي، وبالتالي فإن التنسيق الدولي لهذه الصناعة يعتبر أمرا ضروريا من أجل ضمان الإستجابة السريعة والتنسيق في الوقاية والسيطرة على الأمراض والأوبئة. وتلعب منظمة الصحة العالمية (WHO) دورا حاسما في تحقيق هذا التكاتف الدولي، من خلال رصد وتقييم الوضع الصحي العالمي والتنبؤ بالمخاطر الصحية، وجمع مختلف المعلومات الصحية والأدلة العلمية من جميع أنحاء العالم مما يساعد في تحديد الإتجاهات الصحية العالمية وتوجيه الجهود والإستثمارات الصحية بشكل مناسب، كما توفر المنظمة منصة مشتركة للدول للتعاون وتحديد الأولويات الصحية العالمية وتنسيق جهود الدول في مكافحة الأمراض المعدية، والتعامل مع الطوارئ الصحية العابرة للحدود (WHO, 2023).

2.4.1 البعد الثاني: الملكية الفكرية

عمليات البحث والتطوير في صناعة الأدوية تعتمد بشكل كبير على الإطلاع على المعلومات الصحية والأدلة العلمية من مصادر متعددة حول العالم، وتعتبر المعلومات والإرشادات التي تقدمها منظمة الصحة العالمية دورا حاسما في توجيه الجهود البحثية والتطويرية، فبناء على هذه المعطيات تقوم المخابر والشركات الدوائية بالإستثمار في عمليات الإبتكار وتطوير أدوية جديدة لعلاج الأمراض المستعصية وتحسين الخيارات العلاجية المتاحة. ولأن استغلال هذه المعلومات والوصول إلى هذه العلاجات والأدوية يتطلب استخدام تكنولوجيا وأدوات متقدمة، وتوظيف فرق من العلماء والباحثين المتخصصين، وإجراء تجارب سريرية على مجموعة كبيرة من المرضى وفق معايير السلامة والتنظيم المفروضة من قبل السلطات الصحية، دون أن ننسى عمليات الرصد والتحليل الدقيقة طويلة المدى التي ترافق عمليات البحث والتطوير ونسب الفشل العالية التي قد تواجهها المخابر وشركات الأدوية، فإن ذلك يرفع بشكل هائل من تكاليف الوصول للأدوية، وهو ما يدفع هذه المخابر والشركات إلى حماية إبتكاراتها وإبتكاراتها من أجل تعويض إستثماراتها وتحقيق العوائد.

ولكن بما أن أغلب المخابر والشركات الدوائية القادرة على تحمل مثل هذه المتطلبات المالية الضخمة وإستثمارها في عمليات البحث وتطوير الأدوية تقع ضمن حدود الدول المتقدمة، فإن هذا يعطي أفضلية لهذه الدول على حساب الدول النامية غير القادرة على تحمل مثل هذه النفقات والوصول إلى الأدوية، فبمجرد أن تحقق مستوى معين من تطور الصناعة الدوائية لدى هذه الدول، قامت البلدان المتقدمة بتعديل تشريعاتها لتوسيع حماية براءات إبتكار الأدوية وإحتكارها، حيث قامت فرنسا سنة 1960 بإدخال الحماية على إبتكاراتها من الأدوية، وتلا ذلك في

ألمانيا سنة 1968، وإيطاليا سنة 1978، واليابان وسويسرا في عامي 1976 و 1977 على التوالي، حيث اعتبرت هذه البلدان أن حماية ملكيتها الفكرية وإعطاء براءات لإختراعاتها من شأنه تعزيز التقدم العلمي والتكنولوجي بها وتشجيع المستثمرين على المزيد من الإبتكار، والأهم من ذلك حقوق الملكية هذه توفر لها حماية من المنافسة الحادة التي تعرضت لها من قبل قرصنة الدول النامية وفي مقدمتها دول جنوب شرق آسيا التي استمرت في تقليد ابتكاراتهم وتسببت في تراجع حصصهم السوقية وأرباحهم، وهو ما دفع البلدان النامية لمعارضة هذا التوجه واعتبرت أن نظم حماية حقوق الملكية ستعيق فعليا آفاق التنمية بها ولن تسهم في تحقيق التطور العلمي والتكنولوجي بها، كون هذه الحقوق تشجع صانعي الأدوية على الإحتفاظ بالمعرفة والتكنولوجيا الحيوية لأنفسهم، وبالتالي تقييد قدرة الدول النامية على الإستفادة منها واستخدامها للتنمية العلمية والإقتصادية، كما أنها ستؤدي إلى إرتفاع أسعار الأدوية في الوقت الذي تجاهد فيه هذه الدول لتوفير الرعاية الصحية لمواطنيها، وهو ما يتعارض مع حقوق الإنسان في الحصول على العلاج والصحة (Salazar, 1998, pp. 07-09).

وللتقليل من حدة هذا الخلاف عملت المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO على إعداد نظام ملكية فكرية متوازن، بحيث يحفظ حقوق المبتكرين ويحفز البحث والتطوير ويقدم خدمات عالمية في مجال الملكية الفكرية بغية توفير مسار سريع وفعال للتطور التكنولوجي، مع إمكانية النفاذ إلى هذه الأدوية من طرف الدول الأخرى من خلال إتفاقيات ومعاهدات، وهو ما من شأنه المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية لهذه الدول وضمان التغطية الصحية للمواطنين، ونقل التكنولوجيا والمعارف التي تساعد على تحسين عمليات البحث والتطوير بها وإبتكار أدوية جديدة (WIPO et al., 2013, p. 30).

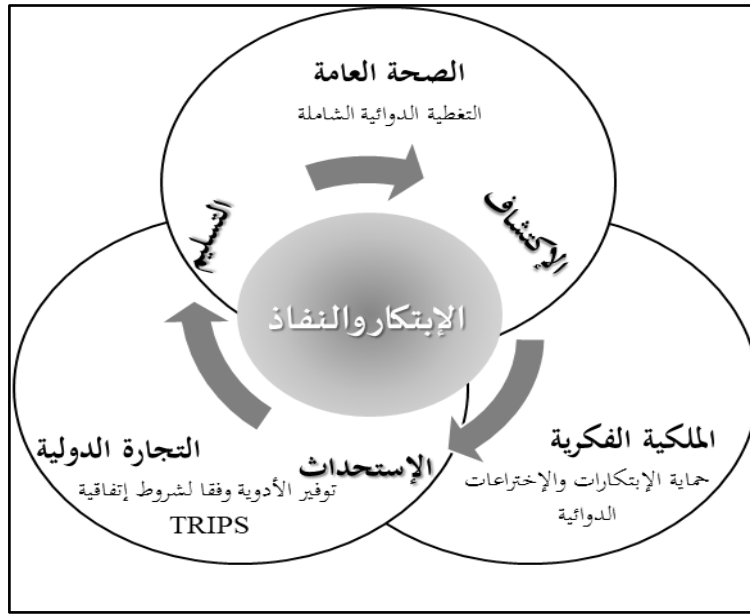
3.4.1 البعد الثالث: التجارة

بالرغم من جهود المنظمة العالمية للملكية الفكرية في دعم حماية واستخدام الإختراعات والإبتكارات في مجال الأدوية على المستوى العالمي وبالكيفية التي تضمن الإستفادة لجميع الأطراف ذات الصلة بهذا المجال، إلا أن ظاهرة القرصنة والتقليد التي تعرضت لها الأدوية والتكنولوجية الصحية من قبل الدول، ولجوء بعض الدول إلى إعاقه ما تم الإتفاق عليه في المعاهدات والإتفاقيات الممضية ومنع المتاجرة بالأدوية فائقة التكنولوجيا ظلت محور نقاش، لذلك ومن أجل إيجاد توازن بين الصحة العامة والملكية الفكرية المتعلقة بصناعة الأدوية، أو بالأحرى من أجل إيجاد توازن بين حق الأشخاص في الحصول على الدواء والصحة وحق المخابر والشركات في الإنتفاع واستغلال ابتكاراتها وتحقيق العوائد منها، قامت المنظمة العالمية للتجارة WTO بالتعاون مع المنظمات السابقة الذكر بالتوقيع على "إتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة TRIPS"، حيث ضمنت هذه الإتفاقية لأصحاب الإختراعات حرية التصرف فيها وبيعها أو منح تراخيص لإستغلالها بما لا يخرق القانون لفترة زمنية محددة تقدر بـ 20 سنة كحد أعلى وأعطتها فرصة لتجديد فترة الحماية (وهي ما تعرف بالأدوية الأصلية)، وفي نفس الوقت سمحت للدول بتصنيع الإبتكارات التي انتهت فترة حمايتها وبالتالي تضمن هذه الدول استمرارية توفير الأدوية لمواطنيها واكتساب المعارف والتكنولوجيات إما عن طريق شراء تراخيص من أجل التصنيع أو إتفاقيات شراكة ومشاريع مشتركة أو إنتظار فترة زوال الحماية ومن ثم

استغلالها (وهي ما يعرف بالأدوية الجنيسة) (WTO, 2006, pp. 01-02).

وبالتالي فإن منظمة الصحة العالمية من خلال إتفاقية TRIPS قد عاجلت وبشكل كبير مشكلة نفاذ الأدوية لجميع الأسواق في العالم وحماية حقوق المبتكرين في نفس الوقت، كما عملت على تشجيع التجارة الدولية بين المخابر والشركات في الدول المتقدمة ونظيرتها في الدول النامية من أجل تعزيز نفاذ الأدوية وغيرها من التكنولوجيا الطبية ووصولها لجميع الأسواق وإستفادة الجميع منها، وذلك من خلال تحفيز المنافسة التي تعمل بدورها على تخفيض الأسعار وإتاحة عدد أكبر من الموردين.

الشكل (3-1): التقاطعات بين الصحة العامة والملكية الفكرية والتجارة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– WIPO et al. (2013). **Promoting Access to Medical Technologies and Innovation - Intersections between Public Health, Intellectual Property and Trade**. 2nd edition. World Intellectual Property Organization. Geneva, Switzerland. P. 22.

2. الصناعة الدوائية على المستوى العالمي

تعد الصناعة الدوائية العالمية واحدة من الصناعات الحيوية والحاسمة في العالم ومحركا إقتصاديا قويا، خاصة وأنها تضم مجموعة واسعة من الشركات الدوائية الكبرى والصغرى وتمتد إلى جميع أنحاء العالم، وعليه يحاول هذا المبحث دراسة هذه الصناعة والوقوف على أهم المتغيرات فيها.

1.2 الصناعة الدوائية العالمية: حقائق وأرقام

2.2 مكانة البحث والتطوير ضمن الصناعة الدوائية العالمية

3.2 الصناعة الدوائية العالمية في ظل جائحة كورونا

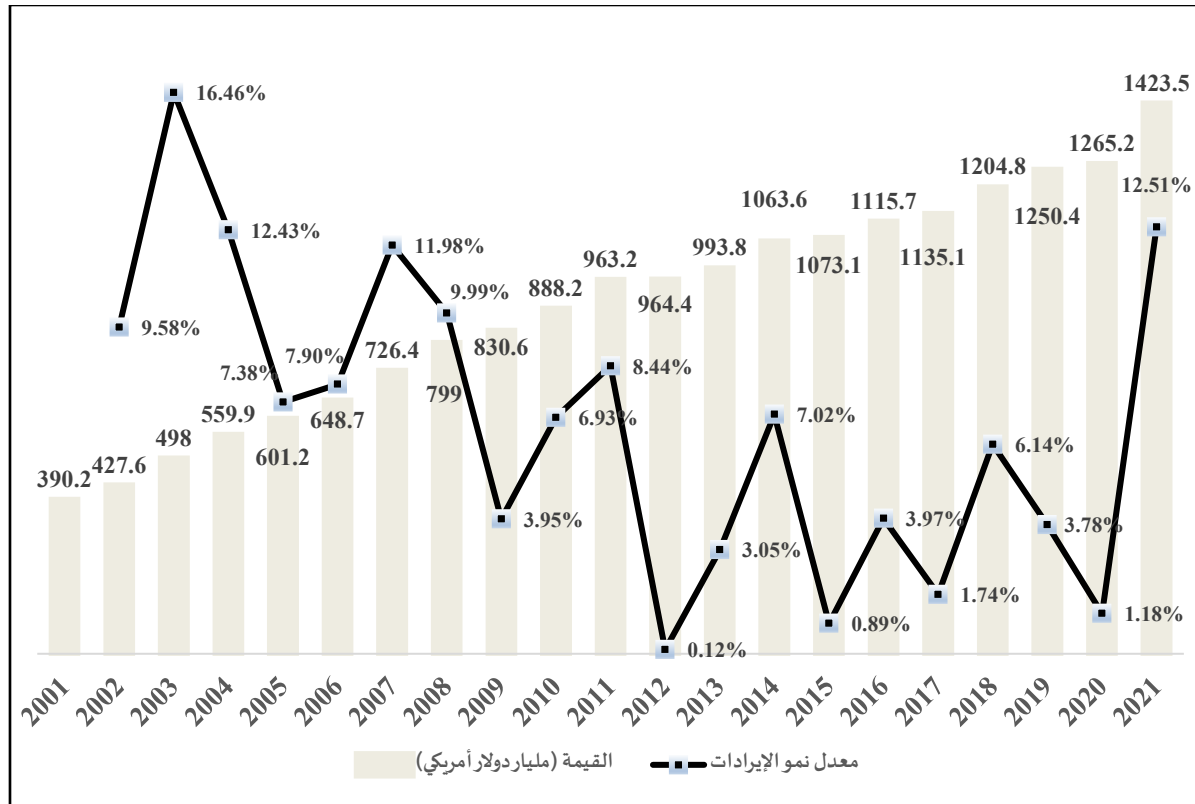
1.2 الصناعة الدوائية العالمية: حقائق وأرقام

من أجل دراسة صناعة الدواء على المستوى العالمي يجب الوقوف على بعض الحقائق والأرقام التي تعطينا لمحة عن هذه الصناعة العالمية.

1.1.2 حجم الصناعة الدوائية العالمية:

تعتبر الصناعة الدوائية من أكبر الصناعات في العالم من حيث الحجم والقيمة الإقتصادية، فوفقا للتقديرات الأخيرة لمنظمة الصحة العالمية فقد بلغت قيمة السوق العالمية للأدوية حوالي 1.4 تريليون دولار أمريكي سنة 2021، ويعكس حجم صناعة الأدوية إجمالي الإيرادات المحققة من إنتاج وتوزيع الدواء على المستوى العالمي، وعليه فإنه من أجل تحليل مسار تطور حجم الصناعة الدوائية العالمية يجب دراسة تطور إيرادات هذه الصناعة على مر السنوات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (2-3): إيرادات سوق الأدوية في جميع أنحاء العالم من عام 2001 إلى عام 2021



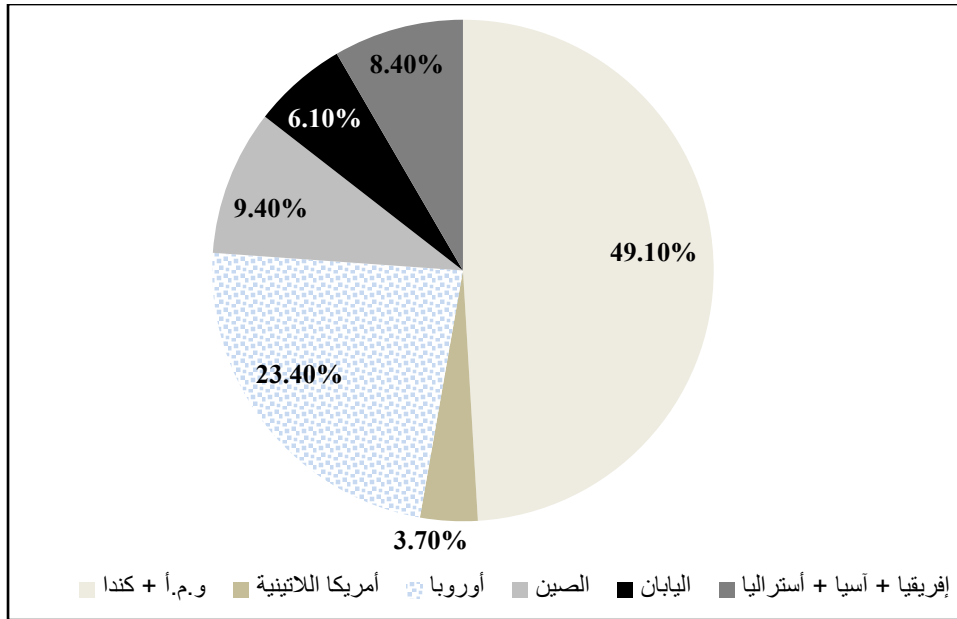
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Statista, 2022a)

يعكس الشكل (2-3) التحسن المستمر في إجمالي حجم الصناعة الدوائية على مر السنين، حيث يظهر الشكل زيادة مستمرة في إيرادات هذه الصناعة، فقد ارتفعت من 390.2 مليار دولار أمريكي سنة 2001 إلى 1423.5 مليار دولار أمريكي سنة 2021 وهذا يشير إلى نمو صناعة الأدوية على المستوى العالمي، كما يلاحظ تقلب في معدلات نمو الصناعة طيلة العشرين سنة الماضية، حيث تم تحقيق معدلات نمو عالية في عدد من السنوات على غرار سنة 2003 و2021 والتي عرفت معدلات نمو مرتفعة 16.46% و12.51% على التوالي، في حين شهدت بعض السنوات نموا متناقصا كما هو في سنة 2012 أين بلغت نسبة النمو 0.12%، وهذا يشير إلى وجود

عدة عوامل تؤثر في أداء الصناعة مثل ظهور إبتكارات دوائية جديدة والتغيرات الحاصلة في الطلب.

هذا وتعرف الصناعة الدوائية العالمية تفاوتاً كبيراً في نسب مساهمة الدول في حجم الإيرادات الإجمالية، حيث تعرف الدول المتقدمة نسب أعلى من الدول النامية، وفي هذا السياق يمكن توضيح إيرادات الصناعة الدوائية حسب المناطق الجغرافية في الشكل التالي:

الشكل (3-3): إيرادات الصناعة الدوائية العالمية لسنة 2021 حسب التوزيع الجغرافي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– EFPIA. (2022). **The Pharmaceutical Industry in Figures 2022**. P. 14. Retrieved from: <https://www.efpia.eu>

يلاحظ من خلال الشكل (3-3) أن كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تتربعان على قمة الصناعة الدوائية على المستوى العالمي باعتبارها الأكبر مساهمة في تحقيق الإيرادات ولها الفضل الكبير في نمو هذه الصناعة وذلك بنسبة 49.10%، تليها دول أوروبا بنسبة 23.40% بفضل القاعدة الصناعية القوية التي تمتلكها نتيجة لتواجد أكبر المخابر والشركات الدوائية العالمية فيها والبنية التحتية المتطورة، وتحتل الصين المركز الثالث بنسبة 9.40% ويعود الفضل في ذلك لإمتلاكها قاعدة تصنيعية ضخمة ومتقدمة لصناعة الأدوية تجعلها واحدة من أكبر الدول المنتجة للأدوية في العالم، إلى جانب كونها سوقاً إستهلاكية واسعة حيث يعيش في الصين أكثر من 1.4 مليار نسمة مما ساهم في تواجد العديد من المخابر والشركات الدوائية الكبيرة والمصانع المتخصصة في إنتاج مجموعة واسعة من الأدوية.

بالنسبة لليابان فقد حققت المركز الرابع بنسبة مساهمة تقدر بـ 6.10% من الإيرادات الإجمالية لصناعة الدواء العالمية لسنة 2021، وذلك لكونها تعتبر بلداً رائدة في مجال البحث والتطوير وتستثمر بشكل كبير في تطوير تكنولوجيا الأدوية والإبتكارات الجديدة مما يساعدها على تحقيق عوائد كبيرة، من جهة أخرى ساهمت دول أمريكا اللاتينية بنسبة 3.70%، فالسوق اللاتيني في الآونة الأخيرة يعتبر من الأسواق الناشئة الكبيرة في العالم نتيجة لتزايد

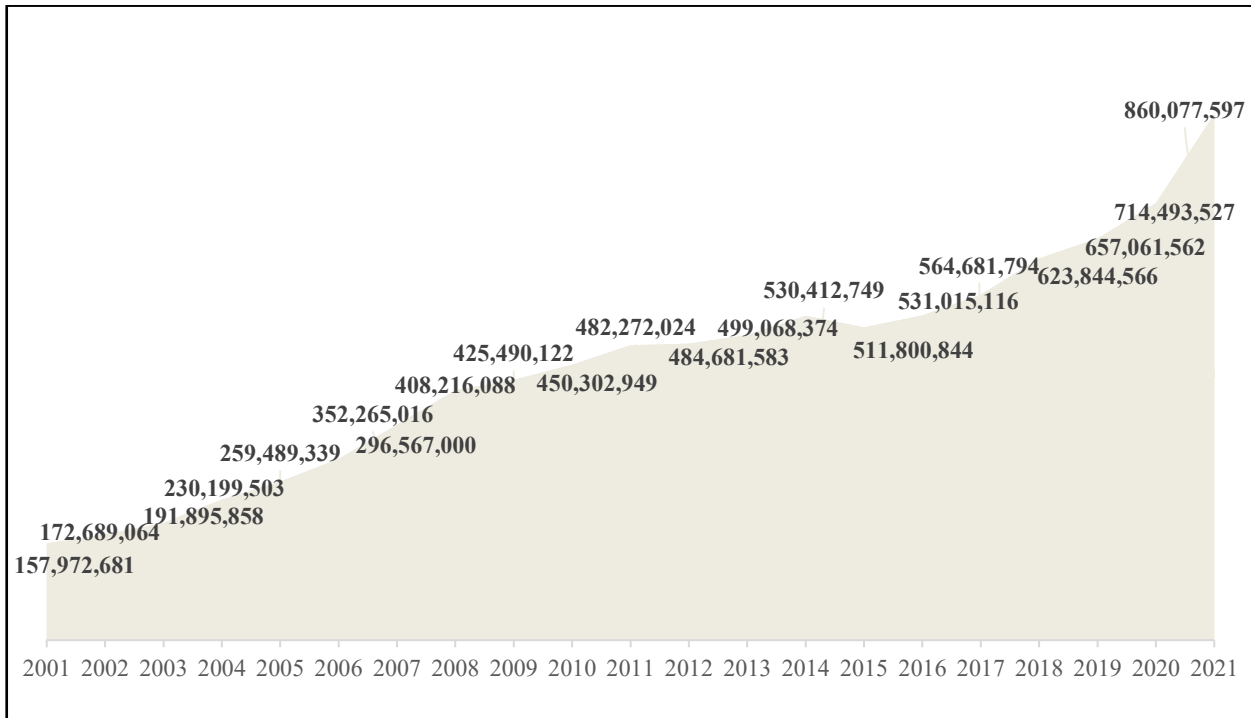
الكثافة السكانية فيها وبالتالي تزايد الإنتاج الدوائي لتغطية الطلب المتزايد، أما بقية الدول والمتمثلة في دول إفريقيا وما تبقى من آسيا وأستراليا فقد ساهمت بنسبة 8.40% مجتمعة، وهذا راجع لضعف البنية الصناعية ونقص المعرفة والخبرات والتكنولوجيا في هذه الدول.

2.1.1 مسار تطور واردات الأدوية على المستوى العالمي:

تطورت واردات الأدوية على المستوى العالمي بشكل ملحوظ على مر العقدين الماضيين، ويعود هذا التطور إلى زيادة الطلب على العلاجات الدوائية، فمع تزايد عدد السكان عالميا وزيادة انتشار الأمراض المزمنة والأمراض الوبائية ارتفعت الحاجة إلى الأدوية في مختلف أنحاء العالم، وبالتالي زاد الطلب على الأدوية المستوردة المبتكرة لتلبية احتياجات المرضى في البلدان المختلفة. ويمكن توضيح مسار تطور الواردات العالمية من الأدوية في الشكل التالي:

الشكل (3-4): تطور واردات الأدوية على المستوى العالمي خلال الفترة (2001-2021)

الوحدة: 10^3 دولار أمريكي



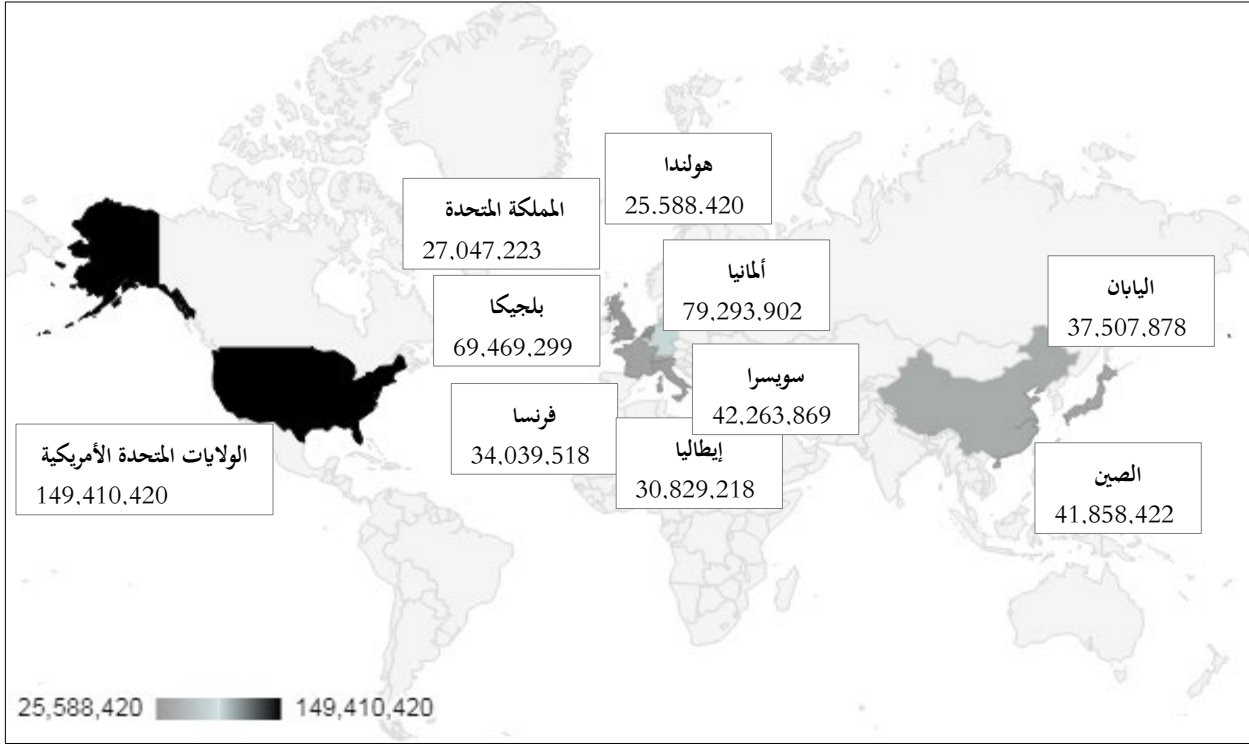
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

يوضح الشكل (3-4) السابق مسار تطور واردات الأدوية على مستوى العالم خلال الفترة (2001-2021)، حيث يلاحظ تزايد في واردات الأدوية بشكل تدريجي مع مرور الوقت، ففي بداية الفترة قدرت واردات الدواء بـ 157 مليار دولار أمريكي لترتفع سنة 2021 إلى 860 مليار دولار أمريكي، كما يلاحظ بعض التقلبات البسيطة في بعض السنوات نتيجة للتغيرات الحاصلة في الطلب والعرض على المنتجات الدوائية.

ويمكن توضيح أهم الدول المستوردة للدواء على المستوى العالمي من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-5): خريطة أهم البلدان المستوردة للدواء لسنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

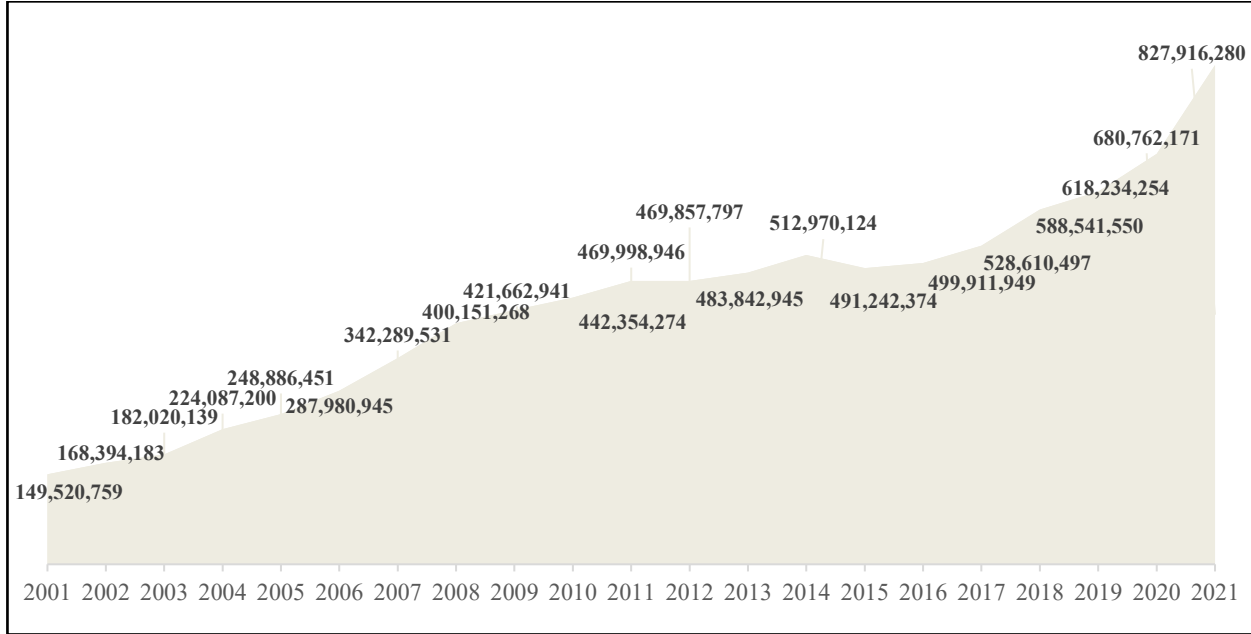
حسب الشكل (3-5) يمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر الزبون رقم واحد في صناعة الدواء على المستوى العالمي لسنة 2021، حيث تستورد 17.37% من إجمالي واردات الدواء وذلك راجع لإمتلاكها أحد أكبر الإقتصادات في العالم ولديها سوق صحي ضخم، حيث تضطر لإستيراد كميات كبيرة من المنتجات الدوائية لتلبية إحتياجات السوق، كما وتشتهر بأنها واحدة من أغلى الدول فيما يتعلق بتكلفة الرعاية الصحية والأدوية لذلك تلجأ لشراء المواد الصيدلانية والأدوية بهدف خفض تكاليف الرعاية.

من ناحية أخرى، تحتل دول أوروبا مكانة مهمة في قائمة الدول المستوردة للدواء وفي مقدمتها ألمانيا، بلجيكا، سويسرا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، وهولندا، فبالإضافة لكون هذه الدول من أكبر المنتجين للأدوية فإنهم يستوردون كذلك كميات كبيرة من الدواء لتلبية الإحتياجات الداخلية، أما بالنسبة للصين التي تحتل المركز الخامس واليابان في المركز السادس فإنهما يتوجهان لإستيراد الأدوية بهدف توفير الأدوية الجديدة والمبتكرة وغير المتاحة في أسواقها والتي تحظى بطلب كبير عليها.

3.1.2 مسار تطور صادرات الأدوية على المستوى العالمي:

مع تزايد الطلب على الأدوية حول العالم زادت أيضا صادرات الدواء، فمن أجل تغطية الطلب المتزايد توسعت شركات الأدوية في التواجد العالمي، وأصبح إجمالي الصادرات من هذه المنتجات الحيوية يتصاعد بشكل سنوي، وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل (3-6): تطور صادرات الأدوية على المستوى العالمي خلال الفترة (2001-2021)



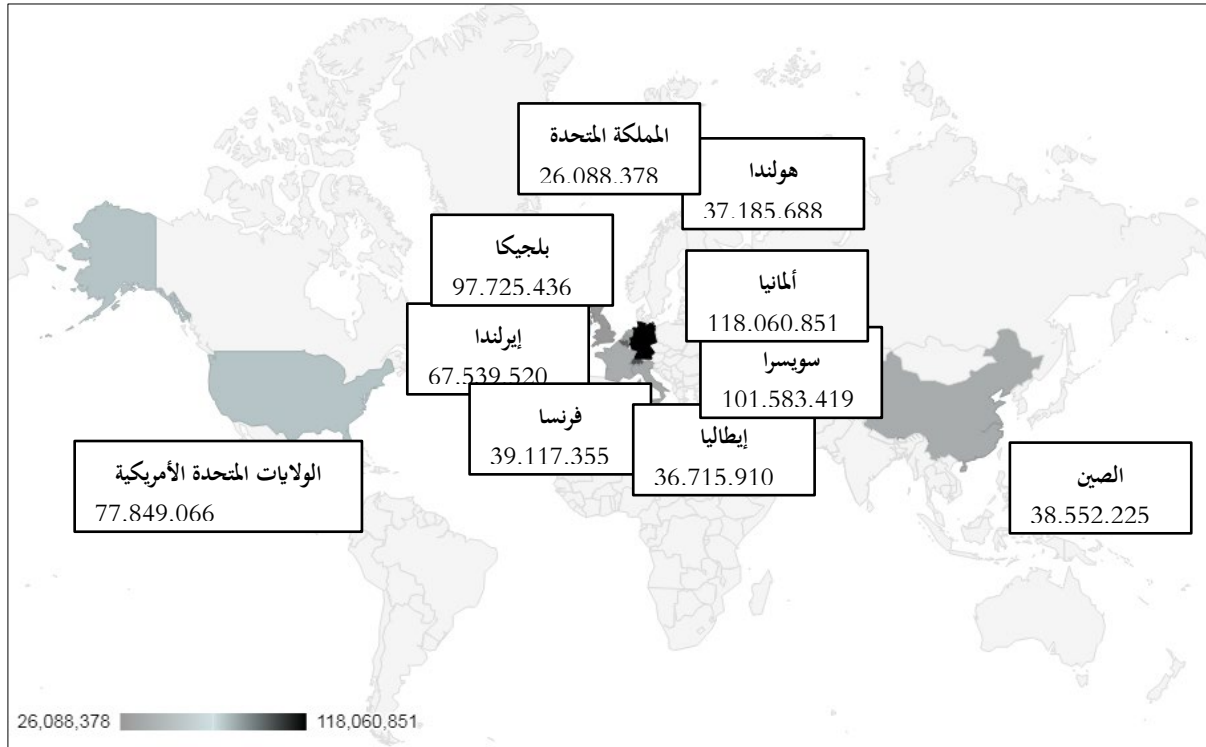
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

يظهر الشكل (3-6) السابق الإتجاه العام لصادرات الأدوية على المستوى العالمي خلال الفترة (2001-2021)، حيث يتضح أن الصادرات العالمية من الدواء قد ازدادت بشكل مضاعف وذلك من 149,520,759 مليار دولار أمريكي في عام 2001 إلى 827,916,280 مليار دولار أمريكي عام 2021، وهذا يشير إلى زيادة الطلب العالمي على الأدوية خلال هذه الفترة، كما ويلاحظ تسجيل تقلبات في معدلات النمو على مدى العشرين سنة الماضية بين الإرتفاع في بعض الأحيان والتراجع في أحيان أخرى نتيجة للعوامل الإقتصادية والتكنولوجية والصحية التي تؤثر على صناعة الأدوية، خاصة خلال الفترة 2019-2021 أين تم تسجيل زيادة كبيرة في صادرات الدواء بسبب جائحة كورونا حيث كانت هناك حاجة ماسة للأدوية المستخدمة في علاج المصابين بالفيروس وإدارة أعراضه.

ويمكن توضيح أهم الدولة الممونة للدواء على المستوى العالمي خلال سنة 2021 في الشكل التالي:

الشكل (3-7): خريطة أهم البلدان المصدرة للدواء لسنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

من خلال الشكل (3-7) السابق يلاحظ أن دول الإتحاد الأوروبي تعتبر أهم مومن للصناعة الدوائية في العالم وذلك بتصدر ثمانية دول أوروبية الساحة العالمية من حيث التصدير هي ألمانيا، سويسرا، بلجيكا، إيرلندا، فرنسا، هولندا، إيطاليا، وأخيرا المملكة المتحدة، حيث تتمتع هذه الدول بقطاع صناعة دوائية جد متقدم ومتطور وتمتلك شركات ومخابر دوائية كبيرة ومتنوعة وكذا شبكة تجارية واسعة ومتطورة لتوزيع الدواء مما يساعدها على إنتاج وتصدير تشكيلة واسعة من الأدوية عالية الجودة، من جهة أخرى تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المركز الرابع ويرجع الفضل في ذلك إلى أدويتها ذات التقنيات العالية والمبتكرة وشبكتها التجارية العالمية التي تساعدها على توصيل الدواء إلى العديد من البلدان حول العالم، كما وتلعب الصين دورا مهما في تصدير الدواء على المستوى العالمي، حيث تعد واحدة من أكبر منتجي الأدوية الجينية في العالم بالإضافة إلى قدراتها الإنتاجية الضخمة، لذلك تقوم الشركات الدوائية الصينية بتصنيع وتصدير مجموعة واسعة من الأدوية الجينية بأسعار تنافسية ومعقولة وهو ما يجعلها مطلوبة في الدول الأخرى.

2.2 مكانة البحث والتطوير ضمن الصناعة الدوائية العالمية:

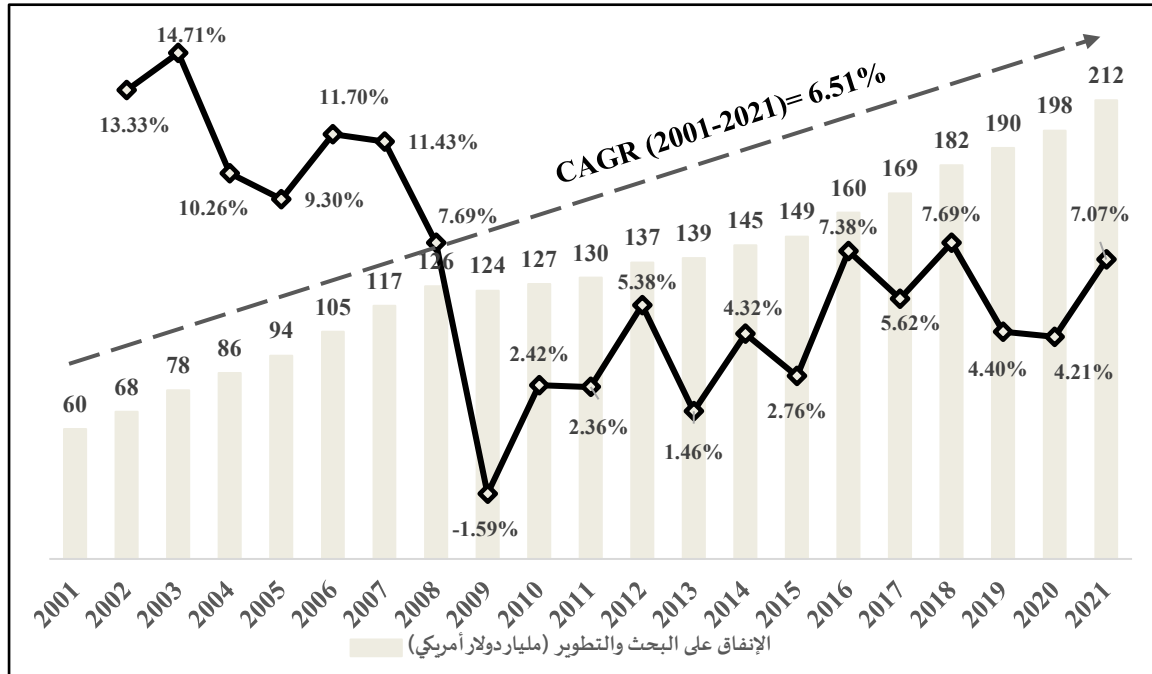
يعتبر البحث والتطوير شريان الحياة بالنسبة للصناعة الدوائية، حيث تتميز هذه الصناعة بدرجة عالية من المعارف والبحوث المبدولة في سبيل استكشاف أدوية جديدة، وتستند قدرتها التنافسية على التدفق المستمر

للإختراعات والإبتكارات، ولذلك يعد البحث والتطوير إستراتيجية حاسمة للعديد من عمالقة المخابر الدوائية من أجل إكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية تعطيها القدرة على منافسة الآخرين (Raghavendra et al., 2012, p. 29).

1.2.2 الإنفاق العالمي على عمليات البحث والتطوير ضمن صناعة الدواء:

تعتبر صناعة الأدوية هي المسؤولة عن إكتشاف الأدوية وإنتاجها وتسويقها للإستخدام في قطاع الرعاية الصحية، حيث تُستخدم هذه الأدوية لعلاج الحالات الطبية قصيرة وطويلة الأمد وعلاجها، ويتطلب إكتشاف أدوية جديدة رؤوس أموال ضخمة من أجل الإنفاق والإستثمار في عمليات البحث والتطوير، وعليه سيتم الوقوف على حجم الإنفاق السنوي على عمليات البحث والتطوير في صناعة الدواء العالمية خلال العشرين سنة الماضية من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-8): إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير في صناعة الدواء العالمية خلال الفترة 2001-2021



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

PharmaTech, (2017) متاح على الرابط: <https://www.pharmtech.com/view/therapeutic-product-rd-market-trends>

Raghavendra, M. S., Raj, J. R., & Seetharaman, A. (2012). **A Study Of Decrease In R&D Spending In The Pharmaceutical Industry During Post-Recession**. International Journal of Academic Research, 4(5). P 31.

Statista, (2022b) متاح على الرابط: <https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals>

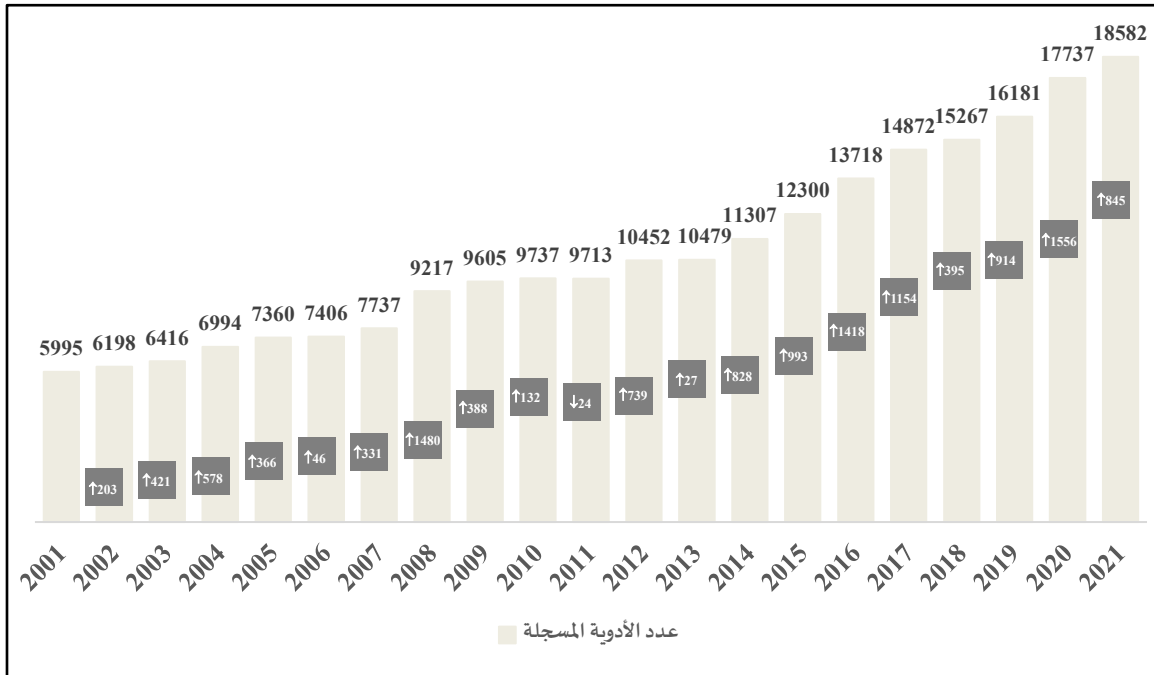
يلاحظ من خلال الجدول (3-8) السابق أن حجم الإنفاق على عمليات البحث والتطوير تزايد بشكل مستمر خلال العشرين سنة الأخيرة، حيث يلاحظ أن حجم الإنفاق على عمليات البحث والتطوير تزايد خلال سنة 2021 (212 مليار دولار أمريكي) بقيمة 152 مليار دولار أمريكي عما كان عليه خلال بداية الفترة أي سنة 2001 أين بلغ حجم الإنفاق قيمة 60 مليار دولار أمريكي، بمعدل نمو سنوي مركب (CAGR 2001-2021) قيمته 6.51%.

كما يمكن ملاحظة وجود فجوة في معدلات النمو الخاصة بحجم الإنفاق على البحث والتطوير في صناعة الدواء على المستوى العالمي خلال العشرين سنة الأخيرة، ففي الفترة ما بين 2001-2008 شهدت صناعة الدواء إنفاقاً على عمليات البحث والتطوير بمعدلات مرتفعة بمعدل نمو سنوي مركب يقدر بـ 9.72%، بينما عرفت الفترة 2009-2021 معدلات نمو منخفضة بمعدل نمو سنوي مركب يقدر بـ 4.57%، ويمكن ارجاع ذلك إلى ارتفاع تكاليف البحث والتطوير المستمر خلال هذه الفترة.

2.2.2 تطور الأدوية الجديدة في صناعة الدواء العالمية:

تمر الأدوية قبل تسويقها داخل الصناعة بمراحل عديدة وقد يتطلب الأمر سنوات طوال من أجل إخراج المنتج الدوائي إلى السوق وتقديمه للمريض، فقبل تسويق الدواء يجب أولاً إخضاعه للعديد من الدراسات والتجارب والتي تأخذ سنوات عديدة من أجل الوصول إلى نتيجة مقبولة تسمح بالانتقال إلى مرحلة تسجيل الدواء وتوثيقه بحقوق ملكية، هذا إلى جانب احتمال عدم الاعتراف به لدى إدارة الغذاء والدواء والهيئات الدولية الأخرى بعد إخضاعه للمراقبة والتحقق من مطابقته للشروط والضوابط القانونية، وفي هذا الإطار يمكن توضيح تطور الأدوية التي لا تزال قيد مرحلة البحث والتطوير خلال الفترة الممتدة ما بين 2001-2021 في الشكل التالي:

الشكل (3-9): عدد الأدوية قيد البحث والتطوير خلال الفترة 2001-2021

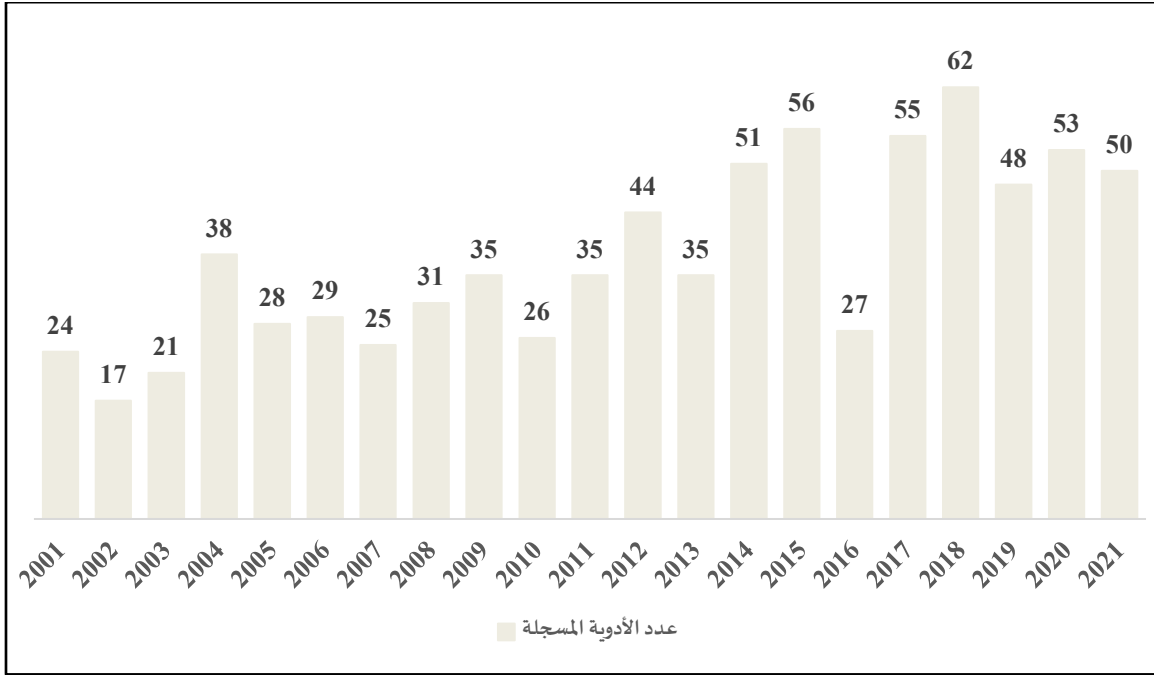


Source: pharmaintelligence (2022). **Pharma R&D Annual Review 2022: navigating the landscape**. CiteLine. P 06.

الملاحظ من خلال الشكل (3-9) أن عدد الأدوية قيد البحث والتطوير في تصاعد مستمر خلال الفترة الممتدة ما بين 2001-2021، حيث سجلت سنة 2021 ارتفاعاً في عدد الأدوية التي تزال في المراحل المبكرة من البحث والتطوير بقيمة 845 دواء عن سنة 2020 والتي بدورها سجلت ارتفاعاً بقيمة 1556 دواء قيد الدراسة عن ما كانت عليه خلال سنة 2019، ويلاحظ أيضاً تسجيل انخفاض في عدد الأدوية قيد البحث والتطوير خلال

سنة 2011 بقيمة 24 دواء عما كانت عليه خلال سنة 2010 ويمكن ارجاع ذلك لتوقف عمليات البحث والتطوير على هذه الأدوية نتيجة لنقص التمويل الكافي لذلك أو لعدم تسجيل أي تطور ونتائج إيجابية بالنسبة لهذه الأدوية، كما أن استكمال عملية البحث والتطوير لعدد من هذه الأدوية قد يكون سبباً آخر وراء الإنخفاض المسجل. وفي هذا السياق يمكن توضيح تطور الأدوية التي تجاوزت مرحلة البحث والتطوير وتم الموافقة عليها وتسجيلها من قبل إدارة الغذاء والدواء خلال العشرين سنة الماضية من خلال الشكال التالي:

الشكل (3-10): عدد المنتجات الدوائية الجديدة المسجلة خلال الفترة 2001-2021



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لإدارة الغذاء والدواء. متاحة على الرابط التالي:

<https://www.fda.gov/drugs/generic-drugs/annual-reports>

عكس الأدوية قيد البحث والتطوير الموضحة في الشكل (3-9) السابق، فإن عدد الأدوية التي تجاوزت مرحلة البحث والتطوير وتم تسجيلها وتسويقها في السوق خلال الفترة 2001-2021 والموضحة في الشكل (3-10) يعتبر عددا قليلا جدا، وهذا يؤكد على أن فترة البحث والتطوير والتجارب السريرية والفاعلية والآثار الجانبية مهمة للغاية وتستغرق سنوات عديدة للوصول إلى مرحلة تسجيل الدواء، فمن خلال الشكل يلاحظ أن سنة 2018 شهدت أكبر عدد من الأدوية التي تم الموافقة عليها وتسجيلها خلال العشرين سنة الماضية بقيمة 62 دواء، في حين سجلت سنة 2002 أقل عدد من الأدوية بقيمة 17 دواء فقط.

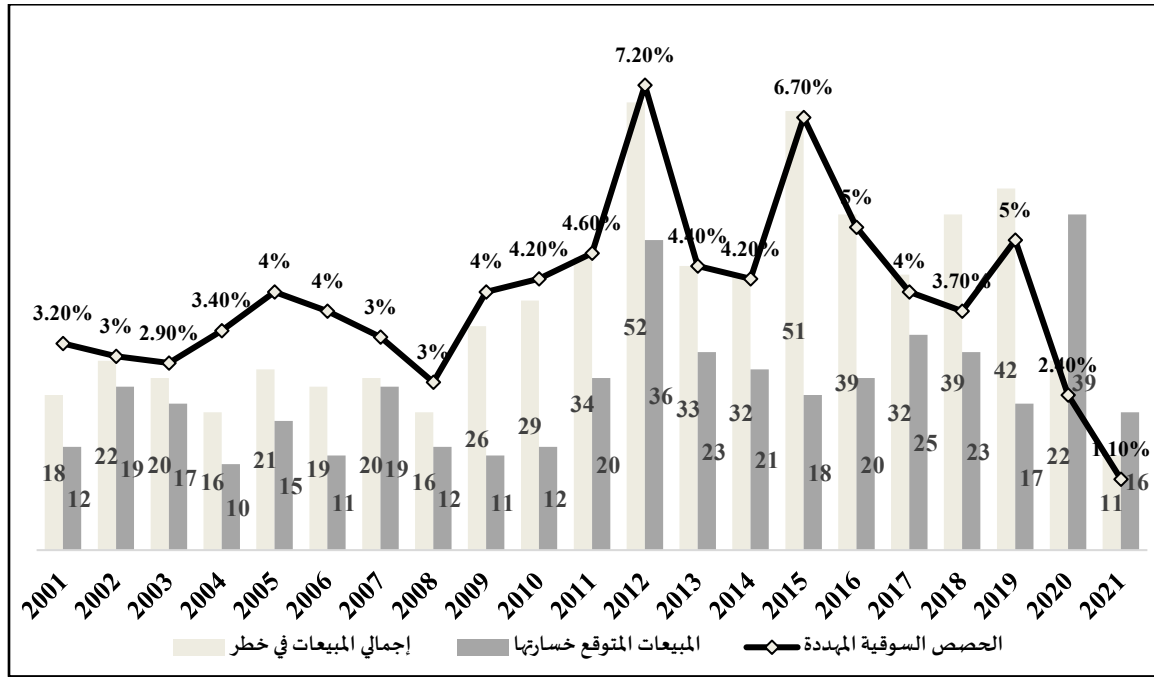
3.2.2 براءات الإختراع وفترة الحماية في صناعة الدواء العالمية:

تلعب براءات الإختراع دورا مهما في صناعة الأدوية كونها تسمح للمخابر والمؤسسات بحماية ملكيتها الفكرية ومنتجاتها من أي استغلال أو تقليد قد يقوم به المنافسون، ووسيلة فعالة لتحقيق الربح حيث تسمح بإسترداد تكاليف البحث والتطوير وتوفير التمويل الكافي من أجل الإستثمار في أبحاث جديدة، فبمجرد إمتلاك المؤسسة لبراءة الإختراع فإنها تحتكر حق التصنيع والربح من الدواء إلى غاية إنقضاء فترة الحماية والتي عادة ما تستمر 20 عاما من تاريخ

الإيداع، إلا أنه بعد إنتهاء صلاحية براءة الإختراع فإن المؤسسات الأخرى يصبح بإمكانها إنتاج وبيع نسخ جنيسة من الدواء بكل حرية، وهو الأمر الذي يؤثر على ربحية المؤسسات الباحثة ويهدد حصتها السوقية، وفيما يلي توضيح لتطور مبيعات المهدة بإنتهاء صلاحيات براءات الإختراع خلال الفترة 2001-2021 وحجم المبيعات المحتمل خسارتها.

الشكل (3-11): تطور الأدوية المهدة بإنتهاء صلاحيات براءات الإختراع خلال الفترة (2001-2021)

الوحدة: مليار دولار أمريكي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- EvaluatePharma. (2015). **World Preview 2015, Outlook To 2020**. Evaluategroupe. P 09.
- EvaluatePharma. (2021). **World Preview 2021, Outlook To 2026**. Evaluategroupe. P 22.

يلاحظ من خلال الشكل (3-11) تأثير إنتهاء فترة الحماية أو صلاحيات براءات الإختراع للأدوية على عائدات المؤسسات، حيث يلاحظ أن الحصص السوقية للأدوية المهدة بإنتهاء فترة الحماية عليها في تزايد بشكل متذبذب خلال الفترة 2001-2021 بالرغم من انخفاضها خلال السنتين الأخيرتين، ففي سنة 2001 بلغت الحصص السوقية المهدة 3.2% أي بخسارة 12 مليار دولار أمريكي من إجمالي مبيعات قدر بـ 18 مليار دولار أمريكي، وهو ما يعكس الخسارة الكبيرة التي تواجهها إيرادات المؤسسات الباحثة جراء دخول مصنعي الأدوية الجنيسة، هذا وقد ارتفع التهديد بإنقضاء صلاحية براءات الإختراع للأدوية بشكل كبير خلال سنة 2012 ليتم توقع خسارة 36 مليار دولار أمريكي من أصل 52 مليار دولار أي بفقدان 7.2% من الحصص السوقية. وفي سنتي 2020 و2021 تم تسجيل انخفاض في الحصص السوقية المهدة بالخسارة جراء إنتهاء فترة الحماية للأدوية والتي قدرت بـ 2.4% و1.1% على التوالي، بالرغم من الإرتفاع الكبير في الخسارة التي تم توقعها.

3.2 الصناعة الدوائية العالمية في ظل جائحة كورونا:

يعاني العالم منذ ديسمبر 2019 أخطر اجتياح وبائي عرفته البشرية والذي يعرف بفيروس كورونا المستجد (COVID-19)، وهو مرض تنفسي يسببه فيروس SARS-CoV-2 وينتقل بين الأشخاص عن طريق القطرات التنفسية التي تنتج عندما يتنفس المصاب أو يسعل أو يعطس، ويمكن أن يتسبب في أعراض خفيفة إلى متوسطة مثل الحمى والسعال وضيق التنفس، وقد تتطور حالات معينة إلى أعراض شديدة تتطلب رعاية طبية عاجلة، كما أن هذا الفيروس يمكن أن يؤثر بشكل خطير على الأشخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة أو نظام مناعة ضعيف (Suy et al., 2021, p. 02)، الأمر الذي حتم على السلطات والحكومات في مختلف الدول إتخاذ إجراءات الحجر الصحي والتوقيف الكلي للأنشطة وإغلاق المجالات الجوية والبحرية بهدف الحد من إنتشار الفيروس والحفاظ على سلامة الأفراد والمجتمعات، مما جعل الإقتصادات في جميع أنحاء العالم تعاني من تداعيات تفشي هذا الفيروس، ففي الوقت الذي كانت فيه الموجة الأولى والثانية والثالثة وحتى الموجة الرابعة لا تزال تبقي العالم في قبضتها، تواجه الصناعات في مختلف المجالات اضطراباً واسع النطاق خلال هذه الأوقات غير المسبوقة.

وقد احتلت صناعة الأدوية مركز الصدارة في هذه المعركة، حيث أثارت جائحة كورونا COVID-19 مستوى كبير من النشاط بين شركات الأدوية التي تحرص على الإسراع في تطوير اللقاحات والعلاجات الضرورية لمواجهة الفيروس، والإستجابة للتحديات السريعة الناشئة عن الإضطراب في سلاسل التوريد، وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية هذه الصناعة على المستوى العالمي، فتوفير الأدوية لا بد أن يكون من أهم أوليات الدول خاصة في ظل جائحة كورونا، وعموماً يمكن إبراز أهم تأثيرات جائحة كورونا التي خلفتها على صناعة الدواء فيما يلي:

– تزايد الطلب على الأدوية:

إن ارتفاع حالات الإصابة بفيروس كورونا بشكل كبير في جميع أنحاء العالم أدى إلى زيادة الحاجة للأدوية التي تستخدم لمعالجة الأعراض المرتبطة بالفيروس مثل مضادات الفيروسات والمضادات الحيوية واللقاحات، كما ارتفع الطلب الإحترازي على بعض الأدوية الأساسية والمستلزمات الطبية بشكل كبير بسبب التوجه العام لتخزين المؤن والإستعداد لفترات العزلة والإغلاق، ليس هذا فحسب حيث عانى العديد من الأشخاص من اضطرابات نفسية وحالات هلع نتيجة القلق والضغط الناجمة عن الجائحة، وبالتالي تزايدت معدلات الطلب على الأدوية المستخدمة في علاج القلق والإكتئاب والأمراض النفسية الأخرى.

– تأخر سلاسل التوريد:

تأثرت سلاسل التوريد العالمية للأدوية منذ بداية الجائحة بسبب القيود المفروضة على السفر والإغلاقات الجزئية أو الكلية في العديد من البلدان، وهذه بعض جوانب التأثير: (Strong et al., 2020, pp. 803–805)

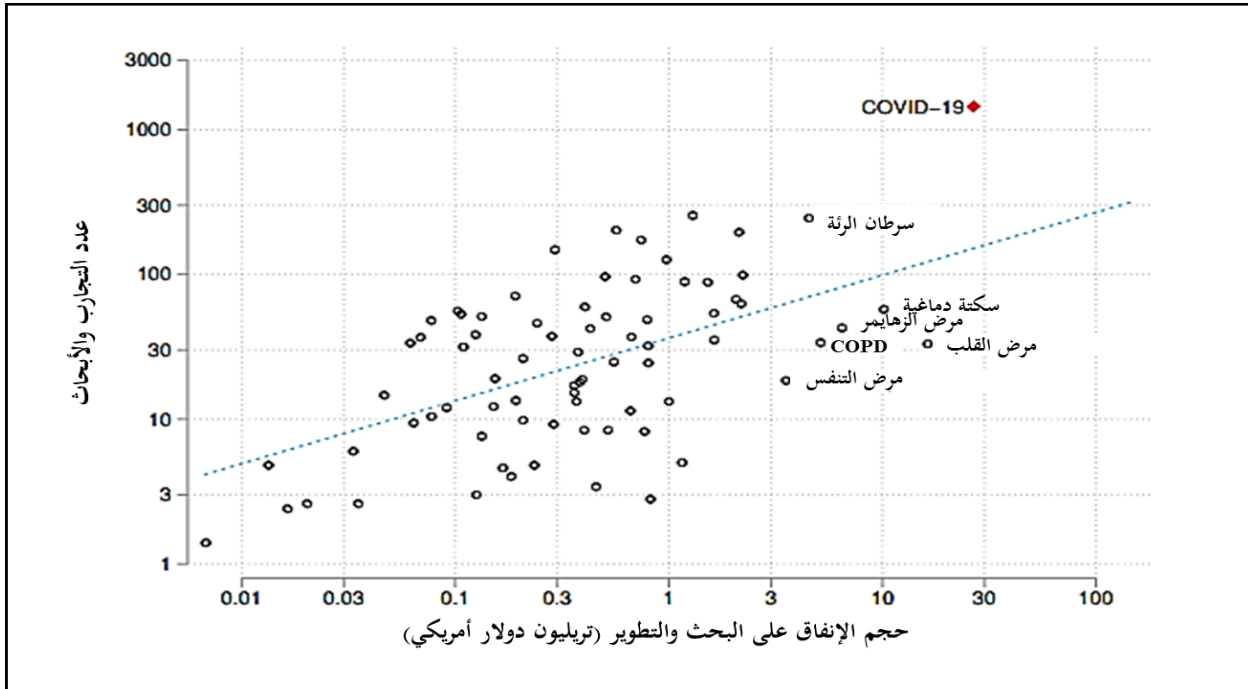
- ✓ توقف الإنتاج في بعض المخابر والشركات الدوائية بفعل قيود العمل وتحقيق التباعد الإجتماعي نتيجة لتفشي فيروس كورونا بين العمال، وهو ما أثر بشكل سلبي على سلاسل التوريد؛
- ✓ تم فرض قيود على النقل الجوي والبحري والبري في جميع أنحاء العالم للحد من انتشار الفيروس، مما أدى إلى إلغاء

الرحلات الجوية وتقليل عمليات الشحن البحري، وتأثرت حركة الشحن البري بالقيود المفروضة على الحركة، مما أدى إلى تأخير وتعطيل وصول المواد الخام والأدوية النهائية إلى المصانع ومن ثم إلى الأسواق؛
 ✓ نتيجة لتزايد الطلب على الأدوية المستخدمة في علاج أعراض COVID-19 فإن ذلك أدى لتزايد الضغط على سلاسل التوريد وتأخرها، حيث أصبح من الصعب تلبية الطلب المتزايد بشكل فوري؛
 ✓ تم توجيه بعض الإمدادات الطبية والأدوية لدعم الإستجابة لجائحة كورونا مما أدى إلى نقص وتأخر الأدوية للأمراض الأخرى والحالات الطبية الأخرى.

– تغيير اتجاهات عمليات البحث والتطوير:

تأثرت التوجهات البحثية في مجال صناعة الأدوية بشكل كبير نتيجة للإستجابة العاجلة للتحديات الصحية والإقتصادية التي فرضتها جائحة كورونا، فطبيعة فيروس (COVID-19) وانتشاره السريع أدى إلى زيادة الطلب على الأدوية المبتكرة وتسريع عملية البحث والتطوير لمواجهة هذا التحدي العالمي، ويمكن توضيح التحول الحاصل على عمليات البحث والتطوير خلال فترة الجائحة في الشكل التالي:

الشكل (3-12): مقارنة حجم عمليات البحث والتطوير المتعلقة بجائحة كورونا والأمراض الأخرى



Source: Agarwal, R., & Gaule, P. (2022). **What drives innovation? Lessons from COVID-19 R&D.** Journal of Health Economics, 82, 102591. P. 13.

يعرض الشكل (3-12) العلاقة بين حجم الإنفاق على البحث والتطوير في صناعة الأدوية على المستوى العالمي خلال فترة جائحة كورونا وعدد التجارب والأبحاث التي تم إجرائها والمتعلقة بـ 75 مرض، فمن الشكل يلاحظ أن البحوث المتعلقة بإيجاد علاجات ولقاحات لمكافحة فيروس Covid-19 والحد من انتشاره قد شهدت اهتماما عاليا من قبل المخابر والمؤسسات البحثية المهمة بمجال الصناعة الدوائية، حيث تم إنفاق حوالي 30 تريليون دولار أمريكي لإجراء 1433 عملية بحث وتطوير ترتبط بجائحة كورونا، وهو ما يثبت أن الجائحة أدت لإحداث

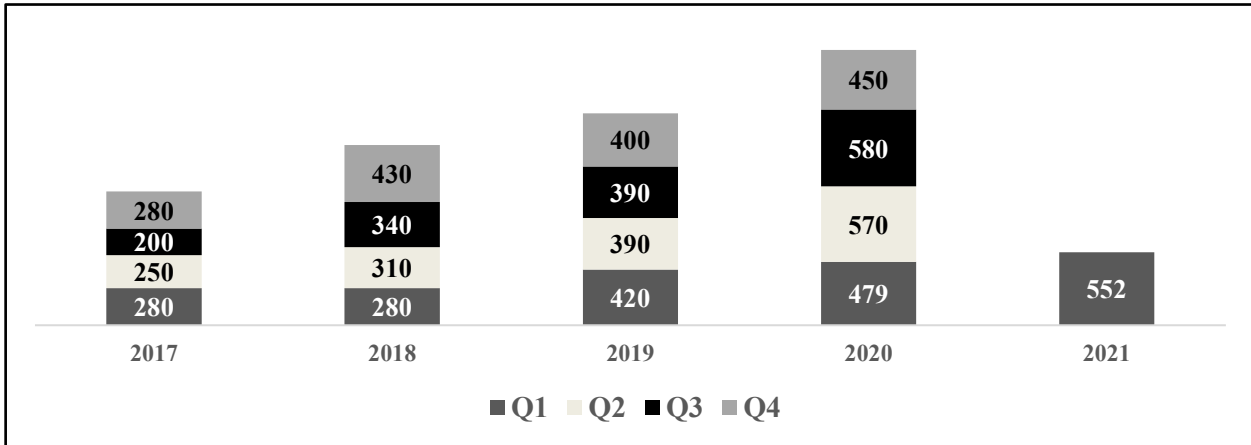
تغيير هائل على التوجهات البحثية لصناعة الدواء العالمية، والتي كانت في وقت قصير قبل الجائحة تركز على إيجاد علاجات للأمراض السرطان، والسكتات الدماغية، مرض الزهايمر، مرض القلب، مرض الانسداد الرئوي، وأمراض التنفس.

– تزايد أنشطة الشراكة الإستراتيجية:

لعمود من الزمان، قادت صناعة الأدوية والمستحضرات الصيدلانية التقدم العلاجي من خلال الأدوية المبتكرة التي غيرت قواعد اللعبة في المجتمع، حيث أدت إلى ظهور خيارات علاجية جديدة وثرية في مجالات علاجية مختلفة وهو ما يؤكد على أهمية هذه الصناعة، إلا أن هذا القطاع يواجه العديد من التحديات التي يمكن أن تعيق مهمته حيث يعد ضعف إنتاجية البحث والتطوير، وإستراتيجية الإعتماد على الأدوية الجنيسة، وظروف السوق الصعبة بعضًا من التحديات الرئيسية التي تحتاج شركات الأدوية إلى معالجتها خاصة إذا كانت تفتقر إلى الخبرة اللازمة في الإنتاج على نطاق تجاري واسع وباستخدام تقنيات جديدة، أو لم يكن لديها القدرة على تكثيف التصنيع.

وتلعب الشركات الإستراتيجية دورا فعالا للتقليل من هذه التحديات، حيث لا تساعد شركات الأدوية في الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة وزيادة القدرة التصنيعية فحسب، بل يمكنها أيضًا المساعدة في التخفيف من المخاطر وتوفير وسيلة لدخول الأسواق الناشئة، لذلك يلاحظ تزايد الإهتمام بالشركات الإستراتيجية مع مرور الوقت خاصة منذ بداية جائحة كورونا والتي كانت حافزا لإقامة المزيد من الشركات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-13): حجم الشركات الإستراتيجية في صناعة الأدوية خلال 2017-2021



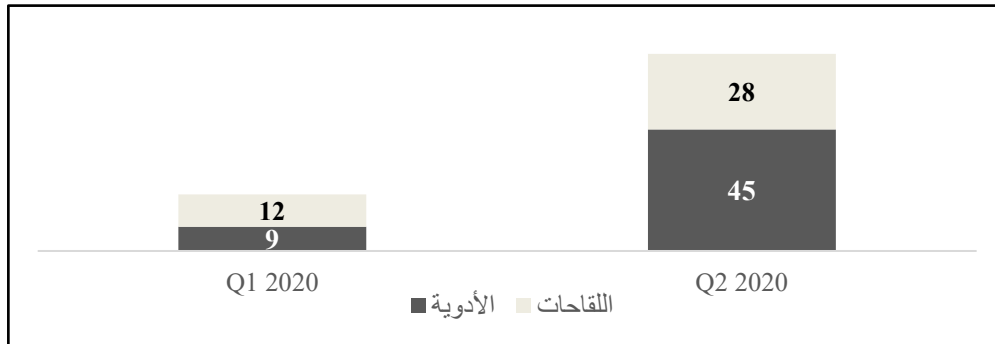
Source: BioWorld. (2021). Q1 2021 biopharma deals landscape – Cortellis. Clarivate Plc London, United Kingdom, P. 03.

الملاحظ من الشكل (3-13) أن حجم الشركات الإستراتيجية في صناعة الأدوية العالمية انتعش في السنوات الخمسة الماضية، حتى عندما ضربت جائحة كورونا COVID-19 الإقتصاد العالمي كان يعتقد أن الشركات الإستراتيجية في صناعة الأدوية ستتباطأ تمامًا مثل القطاعات الأخرى، ومع ذلك فقد وصل إلى أعلى مستوى له على الإطلاق، حيث تضمن الربع الأول من عام 2021 على 552 صفقة شراكة (ترخيص، تعاون، ومشاريع مشتركة) زيادة بنسبة 15% في الحجم من 479 صفقة مسجلة في عام 2020 وأعلى حجم مما كان عليه في الربع

الأول من السنوات الخمس الماضية، حيث يمكن أن تُعزى الزيادة على نطاق واسع إلى الشراكات التي بدأت في الظهور بين شركات الأدوية وغيرها من المعاهد البحثية أو الأكاديمية في سباق لإيجاد علاجات أو لقاحات لمحاربة SARS-CoV-2، الفيروس المسبب لـ COVID-19.

ويمكن توضيح أهم الشراكات الإستراتيجية التي تم تكوينها في صناعة الأدوية والمتعلقة بمواجهة فيروس كورونا خلال الربع الأول والثاني من سنة 2020 في الشكل التالي:

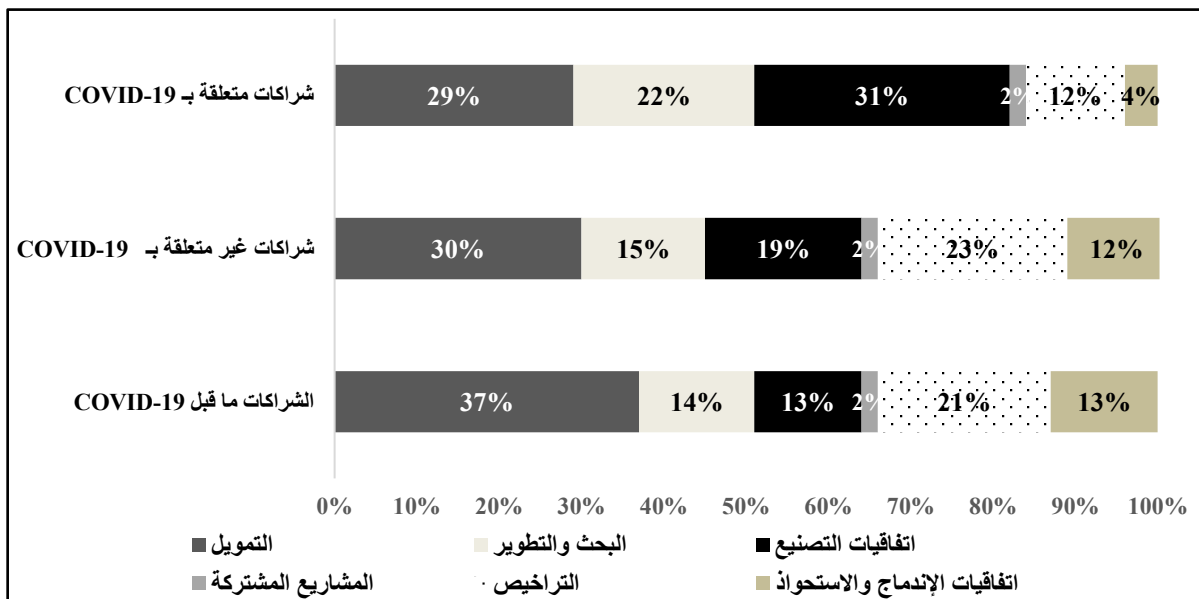
الشكل (3-14): الشراكات الإستراتيجية المتعلقة بجائحة كورونا



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Biomedtracker, 2020, p. 04)

من خلال الشكل (3-14)، نلاحظ أن جائحة كورونا COVID-19 قد أثارت بسرعة مستوى كبير من نشاط الشراكة بين شركات الأدوية الحريصة على تسريع تطوير اللقاحات أو العلاج الضروري للتصدي للفيروس، حيث سجل خلال النصف الأول من عام 2020 حوالي 94 معاملة من هذا القبيل (21 في الربع الأول وأكثر من ثلاثة أضعاف هذا العدد خلال الربع الثاني أي ما يقارب 73 شراكة). وتأخذ هذه الشراكات أشكالاً مختلفة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل (3-15): أنواع الشراكات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (L et al., 2020, p. 829)

يوضح الشكل (3-15) السابق الأشكال التي تتخذها الشركات الإستراتيجية في صناعة الأدوية قبل وبعد فيروس كورونا (COVID-19)، فوفقاً للشكل استمرت قيم صفقات الترخيص في الإرتفاع بعد COVID-19، حيث خلق الوباء فرص ترخيص للمؤسسات التي تمتلك تقنيات تصنيع اللقاحات ومنصات التشخيص والبرامج المضادة للفيروسات مع إمكانية إعادة الإستخدام، كما يلاحظ وجود ارتفاع في عدد شركات البحث والتطوير التعاونية ونفس الشيء بالنسبة لشركات التصنيع المشترك، حيث قامت الشركات في الصناعة بتجميع مواردها لتعزيز تطوير العلاجات واللقاحات الخاصة بـ COVID-19. وعلى النقيض من ذلك، تسبب عدم اليقين في توقف الشركات المالية وعمليات الاندماج والاستحواذ، في حين ظلت المشاريع المشتركة مستقرة.

3. مدخل للصناعة الدوائية في الجزائر

على غرار العديد من دول العالم، أدركت الجزائر الأهمية الإستراتيجية والدور المهم الذي تلعبه الصناعات الدوائية في دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية وأهميتها في التخلص من ضغوطات العالم الخارجي وتبعيتها نحوه، لذلك عملت منذ السنوات الأولى لإستقلالها من أجل خلق صناعة صلبة وتلبية احتياجات المواطنين من هذه المنتجات الضرورية، وسيتم في هذا المبحث تقديم مدخل عام عن هذه الصناعة من خلال الوقوف على أهم مراحل تطور صناعة الدواء في الجزائر والجهات الفاعلة فيها وأهم خصائصها.

1.3 كرونولوجيا تطور الصناعة الدوائية في الجزائر

2.3 الجهات الفاعلة والمنظمة للصناعة الدوائية في الجزائر

3.3 خصائص الصناعة الدوائية في الجزائر

1.3 كرونولوجيا تطور الصناعة الدوائية في الجزائر:

شهدت صناعة الدواء في الجزائر تطورات وتحولات عديدة من أجل مواكبة التوجهات العامة لمختلف سياساتها الإقتصادية، إنطلاقاً من إقتصاد موجه تتحكم وتدير الدولة كل آلياته إلى إقتصاد السوق والانفتاح على العالم الخارجي، حيث يمكن تقسيم مراحل تطور الصناعة الدوائية في الجزائر بناء على هذا الأساس إلى أربع محطات رئيسية كالتالي:

1.1.3 المرحلة الأولى: التسيير الذاتي:

كانت الصناعة الدوائية الجزائرية في أولى مراحلها برعاية الصيدلية المركزية الجزائرية PCA التي وُضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، مسؤوليتها تتمثل في إحتكار وتسيير الصناعة الدوائية في الجزائر من حيث الإنتاج، الإستيراد والتوزيع بالجملة.

حيث أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية قبيل الإستقلال خلال سنة 1958 بتونس من قبل الحكومة الجزائرية المؤقتة GPRA في نفس الوقت مع الصيدلية المركزية التونسية، وكانت في ذلك الوقت تتولى مهمة تموين الجيش الجزائري

في الحدود بالأدوية، وبعد الإستقلال تم تغيير مهامها بموجب القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963 حيث أوكلت لها مهمة تموين وتوزيع الأدوية والمواد الكيميائية والمنتجات الصيدلانية الأخرى.

وبموجب الأمر رقم 69-14 المؤرخ في 25 مارس من سنة 1969 تم إنشاء إحتكار على إستيراد المواد والمستحضرات الصيدلانية وإسناد هذه المهمة لفائدة الصيدلية المركزية الجزائرية، إضافة لذلك تم إحداث معهد بمدينة الجزائر سمي بمعهد باستور بموجب الأمر رقم 71-45 المؤرخ في 21 جويلية 1971، حيث يختص مجال عمل هذا المعهد في البكتريولوجيا، علم الفيروسات، علم الطفيليات، علم المناعة، البيولوجيا الجزئية، البيوتكنولوجيا، بصفة عامة البيولوجيا التي تخدم صحة الإنسان والحيوان.

ونظرا لوفرة السيولة المالية وتضاعف رؤوس الأموال الخارجية في السبعينيات تم السماح للصيدلية المركزية الجزائرية بتوسيع مجال نشاطها وخاصة المراقبة الشاملة لمجمل وظائف الإستيراد والتوزيع بالجملة والإنتاج، حيث تم بموجب المرسوم رقم 77-06 المصادقة على القانون الأساسي للصيدلية المركزية الجزائرية، والذي عرفها بأنها "مؤسسة إشتراكية ذات طابع إقتصادي، تعد تاجرة في علاقتها مع الغير، وهي تخضع لمبادئ ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات"، كما حدد مهامها في النقاط التالية:

- تأمين احتياجات البلاد للمنتجات ذات الطابع الطبي فقط؛
 - توزيع هذه المنتجات للأفراد والأعوان المرخصين أو التابعين إلزاميا للصحة العمومية؛
 - إعداد البرامج السنوية أو الخاصة بعدة سنوات المتعلقة بالإستهلاك والإنتاج والإستيراد والضرورية للتموين النظامي بالمنتجات الطبية للقطاعات الصحية والوكالات الصيدلانية التابعة للدولة والأعوام المرخصين للصحة العمومية؛
 - تطبيق جميع الوسائل الملائمة للمشاركة في مجال النجاح للطب المجاني؛
 - إنجاز صناعة صيدلانية قادرة على تغطية احتياجات البلاد طبقا للمدونة الوطنية.
- وبالرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة الجزائرية خلال هذه المرحلة إلا أن الصناعة الدوائية الجزائرية عرفت نقصا فادحا ومستمر في الأدوية، ويمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة القيام بعمليات إستيراد المواد والأدوية وصعوبة الحصول عليها، إضافة إلى نقص حاد في اليد العاملة المؤهلة بالرغم من محاولة الدولة إيفاد عدد من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية.

2.1.3 المرحلة الثانية: الإصلاحات الإقتصادية:

إن المشاكل والصعوبات التي واجهت المؤسسات في مرحلة التسيير الذاتي من غياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري محدد يعمل على تسيير الشؤون المتعلقة بها، دفعت بالدولة نحو تبني إصلاحات من شأنها تبسيط وظائف المؤسسات وتنظيم سيرها، حيث عملت الجزائر منذ سنة 1982 على القيام بإعادة هيكلة عضوية للمؤسسات من أجل معالجة المشاكل التي شهدتها المرحلة السابقة.

وفي ظل إعادة الهيكلة تم تعديل مهام المؤسسة الإشتراكية (الصيدلية المركزية الجزائرية)، حيث تم اختصارها بموجب المرسوم رقم 82-161 في النقاط التالية:

– تطوير صناعة المنتجات الصيدلانية التي تسد احتياجات البلاد وتسمح عند الإقتضاء بالتصدير في إطار التدابير المقررة؛

– تستعمل كل الوسائل الملائمة للمساهمة في إنجاح الطب المجاني في المجال الذي يعينها.

كما وقد تم استحداث مؤسسات جديدة ونقل بعض من مهام الصيدلية المركزية الجزائرية إليها من أجل تسهيل تسيير صناعة الدواء في الجزائر كالتالي:

– المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الطبية:

تم انشاء Enemedi بمقتضى المرسوم رقم 82-162 المؤرخ في 24 أبريل 1982 وهي مؤسسة إشتراكية ذات طابع إقتصادي، مهمتها إنتاج الأجهزة والمعدات الطبية المخصصة للطب البشري والبيطري وتوزيعها وتركبها وتصونها لتكون صالحة للعمل في كل وقت، كما وتتولى مهمة إحتكار إستيراد وتوزيع الأجهزة والأدوات ذات الإستعمال في الطب والجراحة وجراحة الأسنان والبيطرة وتوابعها، وكذلك الأجهزة والأدوات الخاصة بإعادة التأهيل العضوي ومخابر التحليلات الطبية والبيطرية في إطار الإحتياجات المبنية.

وقد تم تحويل الهياكل والوسائل والأملاك والأنشطة والإحتكار والمستخدمين الذين تحوزهم أو تسييرهم المؤسسة الإشتراكية "الصيدلية المركزية الجزائرية" إلى المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الطبية بموجب المرسوم رقم 82-166 الممضي في 24 أفريل 1982.

– ثلاث مؤسسات وطنية جهوية لتمويل بالمنتجات الصيدلانية:

وهي مؤسسات إشتراكية ذات طابع إقتصادي مكلفة بالتسويق وتمويل الصيدليات والهياكل والعاملين المرخص لهم في المجال الصحي، وضمان وفرة المنتجات الدوائية الضرورية للطب البشري والبيطري ضمن الإطار الإقليمي المحدد لكل مؤسسة وذلك كالتالي:

✓ **مؤسسة Enapharm** وتم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 82-163 ويقع مقرها بالجزائر العاصمة وتتكفل بتمويل منطقة الوسط، وبموجب المرسوم رقم 82-167 تم تحويل الهياكل والوسائل والأملاك والأنشطة والإحتكار والمستخدمين الذين تحوزهم أو تسييرهم المؤسسة الإشتراكية "الصيدلية المركزية الجزائرية" إلى هذه المؤسسة؛

✓ **مؤسسة Encopharm** وتم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 82-164 ويقع مقرها بقسنطينة وتتكفل بتمويل منطقة الشرق، وبموجب المرسوم رقم 82-168 تم تحويل الهياكل والوسائل والأملاك والأنشطة والإحتكار والمستخدمين الذين تحوزهم أو تسييرهم المؤسسة الإشتراكية "الصيدلية المركزية الجزائرية" إلى هذه المؤسسة؛

✓ **مؤسسة Enopharm** وتم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 82-165 ويقع مقرها بوهان وتتكفل بتمويل منطقة الغرب، وبموجب المرسوم رقم 82-169 تم تحويل الهياكل والوسائل والأملاك والأنشطة والإحتكار والمستخدمين الذين تحوزهم أو تسييرهم المؤسسة الإشتراكية "الصيدلية المركزية الجزائرية" إلى هذه المؤسسة.

وفي سنة 1984 تم نقل الوصاية على المؤسسة الإشتراكية المسماة "الصيدلية المركزية الجزائرية" بموجب المرسوم

رقم 84-151 الممضي في 16 يونيو 1984، حيث تم وضع المؤسسة تحت وصاية وزير الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، ليتم تغيير إسم المؤسسة بموجب المرسوم رقم 85-74 الممضي في 13 أفريل من سنة 1985، حيث حلت تسمية "المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني" وشعارها "صيدال" محل تسمية "الصيدلية المركزية الجزائرية" وتم استبدالها في كافة القوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

لم تتوقف الإصلاحات التي تبنتها الحكومة الجزائرية عند هذا الحد، حيث تم نقل ممارسة إحتكار الدولة للتجارة الخارجية من المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الطبية إلى المؤسسات الوطنية للتموين بالمنتجات الصيدلانية بجهاها الثلاثة وذلك بموجب قرار وزاري مشترك ممضي في 04 يونيو 1985، كما وقد تم تحويل ممارسة إحتكار الدولة للتجارة الخارجية على المنتجات ذات الإستعمال الصيدلاني من المحافظة السامية للبحث إلى المؤسسات الوطنية للتموين بالمنتجات الصيدلانية في الجزائر ووهران وقسنطينة بمقتضى قرار وزاري مشترك ممضي في 07 سبتمبر 1987. بالإضافة إلى إصلاحات السابقة قامت وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية بالإمضاء على قرار في 13 سبتمبر 1987 يتضمن إنشاء أول وحدة بحث في ميدان الأدوية والتقنيات الصيدلانية لدى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلي "صيدال" مهمتها البحث وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلية لسد احتياجات الصحة العمومية وتخفيض إستيراد المواد الصيدلانية.

3.1.3 المرحلة الثالثة: الإنفتاح التدريجي:

في إطار البحث عن الفعالية الإقتصادية المفقودة خلال مرحلة التسيير الإشتراكي وبالرغم من الإصلاحات المتبناة في المرحلة التي جاءت بعدها، حاولت الجزائر في هذه المرحلة التوجه نحو تطبيق نظام السوق كوسيلة لحل المشكلات الإقتصادية، حيث اتخذت الجزائر الإنفتاح على الأسواق الخارجية كرد فعل على التدهور الذي تعرفه القطاعات المنتجة وللسيطرة التي تفرضها المنتجات المستوردة، حيث وجدت نفسها وبعد عشرات من التراجع أمام حتمية تنظيم تدخل الدولة وترقية حرية المبادرة والمنافسة، فبعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد لترقية الإستثمار في الجزائر، تم فتح المجال أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي من أجل الإستيراد، التوزيع بالجملة، وكذا إنتاج الأدوية.

حيث بدأت الجزائر مساعيها في التحرير التدريجي لصناعة الدواء عن طريق وضع إجراءات وشروط واضحة متعلقة بمنح رخص الإستيراد مع إجبارية التحول نحو التصنيع في ظرف سنتين، وكان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة LPA أي المخبر الصيدلاني الجزائري، وفي سنة 1992 تم تعويضها بـ "رخصة الإستغلال لمؤسسة إنتاج المنتجات الصيدلانية و/أو توزيعها" بموجب مرسوم تنفيذي رقم 92-285 ممضي في 06 يوليو 1992، وبموجب مرسوم تنفيذي رقم 93-115 ممضي في 12 مايو 1993 تم تحديد دفتر مواصفات المنتجات الدوائية المستوردة وتحديد هياكل أسعار الأدوية والمنتجات البيطرية، حيث سمحت هذه الإجراءات بإلغاء الحواجز القانونية التي تقف في وجه القطاع الخاص وتم تحرير الصناعة الدوائية في الجزائر وهو ما سمح بدخول العديد من الخواص المحليين والأجانب لهذا القطاع.

وبموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-47 مؤرخ في 9 فبراير 1994 تم إنشاء الديوان الوطني للأدوية والذي يتولى في إطار السياسة الوطنية للصحة العمومية استيراد المنتجات الصيدلانية على ضوء الحاجات الوطنية وبعد تقييم المخزون المتوفر على المستوى الوطني، وفي مثل هذه السنة أيضا تم تحويل معهد باستور في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-74 ممضي في 30 مارس 1994، وبموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-293 ممضي في 25 سبتمبر 1994 تم إنشاء صيدلية مركزية للمستشفيات تتولى في إطار السياسة الوطنية للصحة العمومية مهمة تمويل الهياكل الصحية العمومية بالمنتجات الصيدلانية والأدوات الطبية الجراحية وخزنها وتوزيعها وكذلك صنع المستحضرات الصيدلانية وأي تكوين له علاقة بنشاطها.

وفي سنة 1997 أعيد تنظيم قطاع توزيع الأدوية في الجزائر مما أدى إلى حل المؤسسات الجهوية الثلاثة المكلفة بتوزيع الأدوية، حيث تم تعويضها بثلاث مؤسسات وهي كما يلي:

— مؤسسة **Digromed**: وأسندت إليها مهمة توزيع المواد الصيدلانية بالجملة ونصف الجملة.
 — مؤسسة **Simedal**: وأسندت لها مهمة إستيراد المواد الدوائية لحساب Digromed وقد قامت بتوسيع أنشطتها إلى إنتاج المواد الصيدلانية خلال سنة 2005.

— مؤسسة **Endimed**: والتي تهتم بتسيير شبكة التوزيع بالتجزئة للمنتجات الدوائية وتموين الوكالات العمومية، غير أنه تم الشروع في خوصصتها ابتداء من سنة 2010 بالتنازل عن وكالاتها لصالح الصيدالة الخواص سعيًا من الحكومة إلى التخلي عن نشاط توزيع الأدوية.

كما تم إحداث مركز وطني لليقظة بخصوص الأدوية والعتاد الطبي وتنظيم سيره بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98-192 ممضي في 03 يونيو 1998 مهمته دراسة ومراقبة التفاعلات الجانبية غير المرغوب فيها والتي يسببها إستهلاك الأدوية المعروضة في السوق والحوادث أو احتمالات وقوعها والناجحة عن استعمال الأجهزة الطبية.

وفي سنة 2005 تم تحديد دفتر الشروط التقنية الخاصة بإستيراد المنتجات الصيدلانية الموجهة للطب البشري بموجب قرار مؤرخ في 6 جوان 2005 وإلغاء كافة الأحكام المخالفة لهذا القرار، وفي سنة 2008 قام المشرع الجزائري بإستحداث الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية ANPP بموجب القانون 08-13 المعدل للقانون 05-85 المتعلق بقانون الصحة، والتي تتولى مهمة تسجيل الأدوية وإخضاعها للتجارب المخبرية الضرورية للكشف عن مدى صلاحيتها قبل البدء في استعمالها واستهلاكها على نطاق واسع، وفي السنة نفسها تم إستحداث قاعدة 49/51% وتمديدها لتشمل قطاع صناعة الأدوية، وتعني هذه القاعدة ضرورة إمتلاك الشريك الجزائري عمومي كان أو خاص على نسبة 51% من أصول الإستثمار في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر بإقامة شراكة مع مستثمرين محليين.

وفي سنة 2010 تم الشروع في خوصصة المؤسسات الثلاثة (Endimed, Simedal, Digromed)، وذلك بالتنازل عن وكالاتها لصالح الخواص وهو ما يعكس محاولة الدولة الجزائرية المستمرة لصياغة إطار تنظيمي وتقني محكم لمسار تحرير الصناعة الدوائية، كما تم سنة 2013 تم إنشاء الوكالة الوطنية للمعدات الصحية وإدارة البنية التحتية (AREES) المسؤولة عن الإشراف على البنية التحتية الجديدة للرعاية الصحية.

وقد قام المشرع الجزائري بإقرار قانون الصحة الجديد بموجب قانون رقم 18-11 مؤرخ في 2 جويلية سنة 2018 ليتم تعديله بموجب أمر رقم 20-02 مؤرخ 30 أوت من سنة 2020.

4.1.3 المرحلة الرابعة: أزمة جائحة COVID-19:

في ظل الظروف الحالية بسبب أزمة كورونا (COVID-19) وما نتج عنها من غلق الدول للحدود وتوقف الحركة التجارية، مما تسبب في تأخر إستيراد الأدوية والمواد الأولية والمستلزمات التي تدخل في تصنيع المواد الدوائية على المستوى المحلي، وجدت الجزائر نفسها أمام تحدي كبير يتمثل في حتمية توفير لقاحات أو علاجات فعالة لمواجهة الفيروس ومنع انتشاره، والإستجابة للتحديات السريعة الناشئة عن الإضطراب في سلاسل التوريد من أجل تموين السوق الجزائرية بالمنتجات الدوائية الأخرى التي يحتاجها المجتمع بجميع شرائحه واللازمة لمعالجة مختلف الأمراض والقضاء على الندرة خلال هذه الأوقات غير المسبوقة.

فمنذ انتشار الوباء قامت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بالعديد من التدابير الإستثنائية الموجهة لتسهيل تموين السوق الوطني بالمواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية وتجهيزات الكشف لمجابهة وباء فيروس كورونا (COVID-19) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 20-109 ماضي في 05 ماي 2020، وبموجب مرسوم رئاسي رقم 20-158 ماضي في 13 جوان 2020 تم إحداث الوكالة الوطنية للأمن الصحي، والتي تعتبر مؤسسة للرصد والتشاور واليقظة الإستراتيجية والتوجيه والإنذار في مجال الأمن الصحي، حيث كلفت بالتشاور مع الهياكل المعنية بإعداد الإستراتيجية الوطنية للأمن الصحي والسهر على تنفيذها، وضمان تنسيق البرامج الوطنية للوقاية من التهديدات وأخطار الأزمات الصحية ومكافحتها.

وفي هذا الإطار أيضا قامت الحكومة الجزائرية الجديدة ومنذ توليها الحكم سنة 2020 بإعطاء أهمية كبيرة لقطاع الصناعة الدوائية في جو يتسم بانتشار وباء كورونا (COVID-19) ووضع إقتصادي متعب، حيث أقرت الحكومة إنشاء وزارة كاملة مخصصة للصناعة الصيدلانية بموجب مرسوم رئاسي رقم 20-163 المؤرخ في 23 جويلية من سنة 2020. كما تم بموجب مرسوم تنفيذي رقم 20-326 مؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2020 إنشاء اللجنة الإقتصادية القطاعية المشتركة للأدوية وتحديد تشكيلها وتنظيمها وسيرها، حيث تتولى هذه اللجنة مهمة تحديد أسعار الأدوية عند التسجيل.

لم تتوقف الصناعة الدوائية في الجزائر عن النمو عند هذا الحد فبموجب مرسوم تنفيذي رقم 21-82 مؤرخ في 23 فيفري سنة 2021 تم تحديد شروط جديدة لإعتماد المؤسسات الصيدلانية. وبموجب مرسوم رئاسي رقم 21-167 ماضي في 25 أفريل 2021 تم التصديق على المعاهدة التي تقضي بإنشاء وكالة الأدوية الإفريقية، المعتمدة بأديس أبابا (إثيوبيا)، في 11 فبراير سنة 2019، ويتمثل هدفها الرئيسي في تعزيز قدرة الدول الأطراف والمجموعات الإقتصادية الإقليمية على تنظيم المنتجات الطبية من أجل تحسين الوصول إلى منتجات طبية ذات نوعية جيدة وآمنة وفعالة عبر القارة.

2.3 الجهات الفاعلة والمنظمة للصناعة الدوائية في الجزائر:

تتأثر الصناعة الدوائية في الجزائر بعدد من الجهات الفاعلة والتي تشكل ما يعرف بـ "نظام تصنيع الدواء" ويتعلق الأمر بكل من القطاع العام كون صناعة الدواء في الجزائر لا تزال من بين الصناعات المحمية من طرف الدولة، والقطاع الخاص الذي تم السماح له بالتدخل في هذه الصناعة في إطار سياسة التوجه نحو السوق المفتوحة، إلى جانب الهيئات والجمعيات الإنسانية الفاعلة في قطاع الأدوية، حيث يؤثر التفاعل المشترك لمختلف هذه الجهات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على البيئة التي يتم فيها تصنيع الأدوية ومدى تطورها واستدامتها.

1.2.3 الإدارات التنظيمية:

نظرا لطبيعة الصناعة الدوائية وأهميتها على المستوى العالمي والتي تعد من الصناعات المنافسة لصناعة السلاح والمنتجات النفطية والغاز، فإن الدولة الجزائرية تتدخل في تنظيم هذه الصناعة من خلال الجهات والإدارات الحكومية المختلفة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

– وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات:

تعتبر وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المسؤول الأول عن إدارة الصحة العمومية في البلاد والمحرك الرئيسي في تشكيل وتنفيذ السياسة الوطنية في مجال الصحة، وبذلك فهي مكلفة بالتدخل المباشر في صناعة الدواء في الجزائر وتنظيم سيرها، حيث تتولى هذه الوزارة مهمة ضمان عدم اختلال توازن السوق وإمتلاك مخزون أدنى يكفي لثلاثة أشهر بالنسبة لكل منتج صيدلاني.

– وزارة الصناعة الصيدلانية Ministry Of Pharmaceutical Industry:

تم إستحداث هذه الوزارة مؤخرا وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 20-163 الممضي في 23 جوان 2020، حيث تم فصل هذه الوزارة عن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بموجب مرسوم تنفيذي رقم 20-271 المؤرخ في 29 سبتمبر لسنة 2020، حيث تتولى وزارة الصناعة الصيدلانية بمقتضى هذا النص التنظيمي إعداد واقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الصناعة الصيدلانية في إطار السياسة العامة للحكومة وضمن المراقبة والتحكم في تنفيذها. وعلى هذا الأساس تتولى هذه الوزارة اقتراح إستراتيجية صيدلانية موجهة نحو ترقية الإنتاج الوطني وإعداد سياسات ترقية وتنمية الإستثمار في الصناعة الصيدلانية، وكذا إعداد واقتراح سياسة تسيير مساهمات الدولة في القطاع العمومي الصناعي الصيدلاني والسهر على تنفيذها.

وبموجب هذا النص القانوني أيضا، فإن من مهام وزارة الصناعة الصيدلانية كذلك تقرير اعتماد المؤسسات الصيدلانية في مجال الإنتاج والإستيراد والتصدير والإستغلال والتوزيع، والسهر على تعزيز وانسجام القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصيدلانية وفقا للأهداف المحددة والأولويات الوطنية.

– وزارة العمل والضمان الإجتماعي:

لا يزال إقتحام وزارة العمل والضمان الإجتماعي في الصناعة الوطنية للأدوية في بدايته، ويتجلى من خلال

وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (CNAS) وهو الهيئة الوحيدة التي تقوم بتعويض المرضى عن مصاريف علاجهم الطبية وتكاليف الأدوية، ولهذا الصندوق تأثير كبير على مجال تموين وتوزيع الأدوية في الجزائر فهو يعتبر من بين أهم زبائن الصناعة الدوائية الجزائرية.

– وزارة الصناعة:

بالرغم من أن صناعة الدواء تمثل أحد المحركات الرئيسية للصناعة الوطنية وللإقتصاد الوطني، غير أن تدخل وزارة الصناعة يتم بشكل غير مباشر، حيث ينحصر تدخلها في العمليات المتعلقة بتصنيع الأدوية والمساهمة في إقتصاد الدولة وذلك بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ومع وزارة الصناعة الصيدلانية.

– وزارة التجارة:

عند النظر إلى واقع الصناعة الدوائية في الجزائر نجد أنه على الرغم من المحاولات والجهود المبذولة للنهوض بهذه الصناعة إلا أنها ما زالت دون المستوى المطلوب، فهي لا تزال غير قادرة على تغطية الطلب الوطني المتزايد من الدواء وبالتالي تلجأ لعمليات الإستيراد، وهنا يكمن دور وزارة التجارة من خلال العمل على تسهيل المبادلات التجارية لتشجيع تسويق الأدوية من وإلى الجزائر وضمان توفير الكميات الكافية لتغطية الطلب المحلي، إضافة إلى مراقبة الجودة والأسعار عبر المخبر الوطني لمراقبة الجودة التابع لها.

– وزارة المالية:

تعتبر وزارة المالية جهة فاعلة رئيسية في تنفيذ السياسة الوطنية الهادفة إلى تشجيع وترقية التصنيع الوطني للأدوية، حيث تشارك المديرية العامة للضرائب التابعة لوزارة المالية بشكل خاص في لجنة تحديد أسعار الأدوية، كما تقوم وزارة المالية على وجه الخصوص بتنفيذ نظام كامل للإعفاءات الضريبية لتشجيع الإستثمارات في صناعة الأدوية، فعلى سبيل المثال تقوم وزارة المالية بإعفاء المؤسسات من ضريبة القيمة المضافة على المدخلات TVA، وتخفيض الضريبة على النشاط المهني TAP، كما وتتيح إمكانية الإستفادة من إعفاء ضريبي على مدى ثلاث سنوات إذا كان الإستثمار مدعومًا من قبل الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات ANDI.

2.2.3 المؤسسات الإقتصادية:

هناك مجموعة من المتعاملين الإقتصاديين في مجال إنتاج وتجارة الدواء في الجزائر، حيث تم تنظيم هذه الأنشطة في مؤسسات إقتصادية عامة وخاصة، سيتم التطرق لهم فيما يلي:

– الإنتاج الدوائي في القطاع العام:

تخضع المؤسسات العمومية المنتجة للأدوية في الجزائر إلى قواعد المنافسة مثل أي مؤسسة خاصة أخرى، وبذلك فإن دورها يتمثل بتحقيق السياسة العامة للصحة وتمثل أساسا في:

✓ مجمع صيدال:

يسيطر على قطاع الإنتاج الدوائي العمومي في الجزائر مؤسسة وحيدة تخصصها الرئيسي إنتاج الأدوية تتمثل في مجمع صيدال (نموذج الدراسة)، ويعتبر أحد الأقطاب الهامة في صناعة الدواء المحلية وسيتم التطرق لهذه المؤسسة بشيء من التفصيل في الفصل اللاحق.

✓ معهد باستور الجزائري:

كان عبارة عن ملحق للمعهد الأم في باريس قبل الإستقلال والذي تم تجميد نشاطه منذ رحيل الإطارات الفرنسيين ولم يتم تشغيله حين الإعلان عن إحداثه مجددا بموجب الأمر رقم 71-45 الممضي في 21 جوان 1971، وهو عبارة عن مخبر جزائري للبحث العلمي وفقا لطرق باستور Pasteur، وتم تحويله إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-74 ماضي في 30 مارس 1994، يتولى في إطار الإنتاج تطوير الأمصال والتلقيحات والمنتجات البيولوجية الأخرى التي تستعمل في طب الإنسان والطب البيطري زيادة على كواشف التشخيصات وإنتاج ذلك أو تكليف من يقوم بإنتاجه وإستيراده أو تصديره وتوزيعه أو تكليف من يقوم بتوزيعه.

✓ مؤسسة سوكوتيد:

مؤسسة سوكوتيد SOCOTHYD أو المؤسسة الوطنية لصناعة القطن المعقم والأضمد الجراحية، تأسست بمقتضى مرسوم وزاري في 11 مارس 1970 القاضي بتنفيذه عمليا طبقا للمادة رقم 71-139 المؤرخ في 19 ماي 1971، وتضم العديد من الوحدات الإنتاجية (وحدة إنتاج منتجات التضميد، وحدة إنتاج ضمادات الجبس، وحدة إنتاج مواد النظافة الجسمية)، حيث تطمح سوكوتيد لتغطية كل الطلبات الوطنية والتصدير إلى الخارج، خاصة وأنها تتعامل بشكل كبير مع كل المستشفيات الوطنية إضافة إلى مختلف المؤسسات الأجنبية التي تعتبر شريكة فيها خاصة بعد حصولها على علامة الجودة ISO 9002 .

- الإنتاج الدوائي في القطاع الخاص:

تعتبر تجربة القطاع الخاص الجزائري في مجال تصنيع الأدوية حديثة ولاتزال في المراحل الأولى غير أنها تشهد تطوراً مستمراً، فبحسب الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية بلغ عدد المصنعين الخواص للأدوية 175 وحدة إنتاجية خلال سنة 2020 (ANPP, 2020, p. 02)، ليرتفع العدد خلال سنة 2021 ليصبح 193 وحدة بحسب وكالة الأنباء الجزائرية (APS, 2021).

- المستوردون:

يتمثل المستوردون في مجال الصناعة الدوائية في تلك المؤسسات المرخص لها والتي تتولى مهمة شراء الأدوية من مصادر خارجية وإعادة توزيعها داخل الوطن مع التأكد من أنها ضمن قائمة الأدوية المسموح بإستيرادها وفقا للتشريع الجزائري، والملاحظ في السنتين الأخيرتين إنخفاض عدد هذه المؤسسات نتيجة لسياسة توطين الصناعة الدوائية

المنتجة من قبل الحكومة الجزائرية والتي تلزم المستوردين بالتحول نحو الإنتاج في ظرف سنتين، حيث بلغ عدد المستوردين حسب وزير الصناعة الصيدلانية في تصريحه للإذاعة الجزائرية سنة 2020 ما قيمته 100 مستورد لينخفض العدد إلى 25 مستوردا سنة 2021 نتيجة للإصلاحات التي تمت مباشرتها على مستوى هذه الصناعة (Radioalgerie, 2022)، وتعتبر الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH أهم مستورد للأدوية في الجزائر.

– الموزعون:

يتمثل الموزعون في صناعة الدواء الجزائرية في تجار الجملة والتجزئة الذين يقومون بتوصيل الأدوية إلى الزبون النهائي، في هذا السياق يلزم القانون الجزائري المؤسسات المنتجة للدواء بخلق منافذ توزيع خاصة بها بهدف القضاء على الممارسات غير المشروعة والتي لا تحترم القواعد الأخلاقية والتجارية كإحتفاظ بالمنتجات والإنقطاعات المنظمة مما يؤدي إلى ظهور آثار المضاربة على توفر المنتجات، لكن بالرغم من ذلك تم إحصاء 890 موزعا مسجلا في السجل التجاري خلال سنة 2021 ومع ذلك ما ينشط في السوق فعليا سوى 286 موزعا.

3.2.3 هيئات عمومية فاعلة في صناعة الدواء الجزائرية:

وتتمثل في مختلف المراكز والوكالات العمومية التي تضافر جهودها إلى جانب القطاعات الوزارية المشرفة والمؤسسات الإقتصادية من أجل سياسة دوائية فاعلة، وتتمثل في الهيئات التالية:

– الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية National Agency of Pharmaceutical Products:

تم إنشاء الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية (ANPP) بموجب القانون رقم 08-13 الممضي في 20 جوان 2008 وهي مكلفة في إطار السياسة الوطنية للمواد الصيدلانية بمراقبة نوعية المواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية المستعملة في الطب البشري وسلامتها وفعاليتها ومرجعيتها، ومن ثم تقييم الفوائد والأخطار المرتبطة والناجحة عن استعمالها، وبعدها تتولى مهمة تسجيل الأدوية التي تحظى بالقبول والمصادقة عليها، كما تشارك في تنفيذ السياسة الوطنية للمواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية المستعملة في الطب البشري وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-190 الممضي في 03 جويلية 2019.

– المركز الوطني لليقظة بخصوص الأدوية والعتاد الطبي:

تم إحداث المركز الوطني لليقظة بخصوص الأدوية والعتاد الطبي وتنظيم سيره بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98-192 ممضي في 03 جوان 1998 مهمته دراسة ومراقبة التفاعلات الجانبية غير المرغوب فيها والتي يسببها إستهلاك الأدوية المعروضة في السوق والحوادث أو احتمالات وقوعها والناجحة عن استعمال الأجهزة الطبية، إضافة إلى إنجاز كل الدراسات أو أشغال خاصة بتأمين استعمال الأدوية والأجهزة الطبية أثناء مختلف التنازلات أو الإستخدامات قصد إنجاز أعمال وقائية وتشخيصية وعلاجية.

– الوكالة الوطنية للأمن الصحي National Agency of Health Security:

تم إنشاؤها بموجب مرسوم رئاسي رقم 20-158 ماضي في 13 جوان 2020 وتعتبر مؤسسة للرصد والتشاور واليقظة الإستراتيجية والتوجيه والإنذار في مجال الأمن الصحي، تتمثل مهمتها في ضمن مجال الأمن الصحي وفقا لما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 20-435 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020 الذي يحدد صلاحيات الوكالة الوطنية للأمن الصحي وتنظيمها وسيرها في التقييم الدوري والإخطار الذاتي فيما يخص المخاطر والتهديدات من كل مصدر على صحة السكان والنظافة العمومية، والتقييم الدوري للمخاطر الصحية المتعلقة بالأدوية، والسهر على احترام الممارسات الحسنة والمقاييس والمعايير والبروتوكولات المرتبطة بها. أما في مجال إصلاح المنظومة الوطنية للصحة فهي مكلفة بالتفكير بالتشاور مع الأطراف المعنية في الطرق والوسائل المثلى لعصرنة المنظومة الوطنية للصحة وتحضيرها لمواجهة التحديات المستقبلية والوقاية منها مثل الأمراض الناشئة، والناشئة من جديد، والتهديدات والمخاطر الصحية الجديدة، والأمراض المتنقلة وغير المتنقلة، والنمو الديموغرافي وتقدم السكان في السن.

4.2.3 جمعيات ونقابات ممثلة للمخابر والمؤسسات المنتجة للدواء:

وهي جمعيات ونقابات واتحاديات غير ربحية تشمل مختلف المؤسسات العاملة في صناعة الأدوية، حيث تساهم في تنظيم سوق الدواء في الجزائر بصفة غير مباشرة من خلال تقديم اقتراحات ضمن ملتقيات أو دراسات أو تجمعات خاصة بالمتعاملين في صناعة الأدوية، وتتمثل فيما يلي:

– الإتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة National Union of Pharmacy Operators:

الإتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة (UNOP) هو الإتحاد الذي يجمع ويمثل منتجي الأدوية ومستورديها في الجزائر، تم إنشاؤه بمبادرة من مجموعة من رجال الأعمال في قطاع الأدوية وتحصل على الموافقة الرسمية من وزارة الداخلية سنة 1999، هدفه الرئيسي يتمثل في الترويج لتصنيع الأدوية في الجزائر وفقاً لأفضل المعايير الدولية من حيث الجودة، وينصب اهتمامه على المساهمة إلى جانب السلطات العامة المختصة في تطوير وتنظيم صناعة أدوية عالية الأداء في بلدنا، كما يتولى في هذا السياق مهمة الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائه (المنتجين والمستوردين) (UNOP, 2021).

– جمعية الموزعين الصيدلانيين الجزائريين Algerian Pharmaceutical Distributors Association:

جمعية الموزعين الصيدلانيين الجزائريين (ADPHA) هي جمعية وطنية غير ربحية هدفها الدفاع عن مصالح وحقوق موزعي الأدوية الجزائريين من تجار جملة وتجار تجزئة وضمان التوزيع السليم والكاف للأدوية في المجتمع وفقاً للسياسة الوطنية للصحة.

– النقابة الوطنية الجزائرية للصيدالة National Union of Community Pharmacists:

تم تأسيس النقابة الوطنية الجزائرية للصيدالة (SNAPO) سنة 1996 وتمت الموافقة الرسمية عليها في سنة 1999 من قبل وزارة العمل، وهي جمعية تجمع وتمثل جميع الصيدالة المنتشرين عبر التراب الوطني ولديها 2540

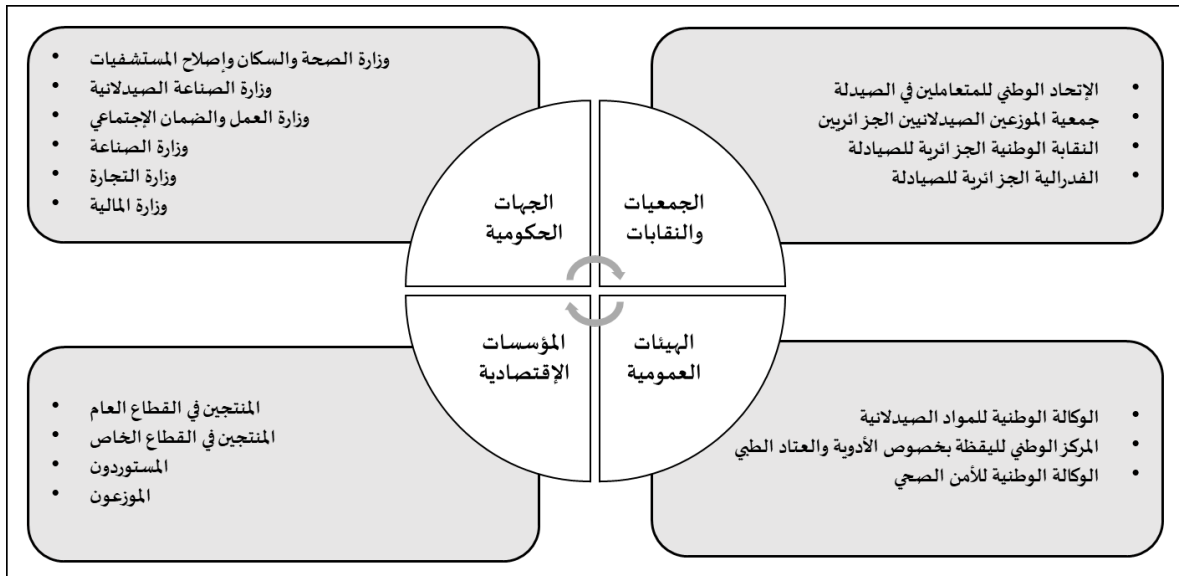
عضواً، وتتمثل مهمتها في الدفاع عن المصالح الإجتماعية المهنية للصيادلة والعمل كمحفز لسياسة تعزيز وحماية صيادلة المجتمع والصحة العامة (SNAPO, 2022).

– الفيدرالية الجزائرية للصيادلة Algerian Pharmacy Federation :

الإتحادية الجزائرية للصيادلة (FAP) هي جمعية وطنية ذات طبيعة علمية وغير هادفة للربح، تجمع بين الصيادلة والمهنيين المهتمين بالمجالات الصيدلانية، تم إنشاؤها سنة 2016 في الجزائر العاصمة من قبل الإتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة UNOP، وجمعية الموزعين الصيدلانية ADPHA، والنقابة الوطنية للصيادلة SNAPO، وتتمثل مهمتها في النهوض بالعلوم والممارسات الصيدلانية وتعزيزها ودعمها، وتشكل منصة هامة لتبادل المعلومات وتبادل المعرفة والخبرة بين الصيادلة في مجالات البحث في العلوم الصيدلانية والممارسة الصيدلانية.

ويمكن تلخيص الجهات الفاعلة والمنظمة لصناعة الدواء في الجزائر في الشكل التالي:

الشكل (3-16): نظام تصنيع الدواء في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

3.3 خصائص الصناعة الدوائية في الجزائر:

تتميز صناعة الدواء في الجزائر كأى صناعة أخرى بجملة من الخصائص التي تعكس مدى جاذبية الصناعة من عدمها، حيث تعطي نظرة شاملة عن الفرص التي يمكن للمؤسسات والمستثمرين استغلالها والمخاطر التي يمكن مواجهتها، ويمكن إيجاز أهم هذه الخصائص فيما يلي:

1.3.3 معدل نمو السوق:

تعد الصناعة الدوائية الجزائرية أكبر الأسواق في مجال تصنيع الدواء في منطقة إفريقيا وأحد الأسواق الرئيسية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، ويرجع الفضل للنمو الكبير والملاحظ الذي عرفته هذه الصناعة في 15

عامًا الأخيرة، والذي وصل إلى 8٪ سنويًا في المتوسط كل عام (Bureau Business France d'ALGER, 2020)، وتعتبر صناعة الدواء في الجزائر الأكثر ديناميكية في منطقة البحر الأبيض المتوسط نظرا للحوافز الحكومية القوية للدفع نحو التصنيع المحلي.

2.3.3 سياسة الإستثمار:

تعرف الجزائر إرتفاعا كبيرا في فاتورة الواردات من الأدوية والتي تكلف الخزينة العمومية أموالا طائلة (سيتم التطرق لذلك بالتفصيل في المبحث الموالي)، الأمر الذي دفع الحكومة الجزائرية إلى وضع إطار تشريعي للإستثمار في هذا المجال وفقا لإستراتيجية شراكة 49\51 والتي تهدف من خلالها إلى وضع الجهاز الإنتاجي المحلي في مستوى الأداء وتوسيع النسيج الصناعي الوطني، مما أدى إلى إعطاء الأفضلية للفاعلين المحليين في تحقيق الإنتاج المحلي من خلال إلزام المخابر الأجنبية الراغبة في الإستثمار في الجزائر بضرورة إقامة شراكة مع الأطراف المحلية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من جاذبية الصناعة الدوائية الجزائرية من وجهة نظر المخابر الأجنبية.

3.3.3 الإعفاءات الضريبية:

تتميز صناعة الدواء في الجزائر بمنح تحفيزات ضريبية لصالح المؤسسات المحلية المصنعة، تتمحور حول إعفاءات من دفع الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على مختلف تجهيزات ومدخلات الإنتاج المستوردة، كما تستفيد من إعفاءات مؤقتة لمدة خمس سنوات من دفع الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل والضريبة على النشاط المهني، بالإضافة إلى ذلك يمكن للبنوك أن تمنحها علاوة على سعر الفائدة المطبق على القروض بـ 3%، وهو الذي يعتبر تحدي آخر أمام المؤسسات الأجنبية.

4.3.3 سياسة التسعير:

من الخصائص الأخرى التي تتميز بها صناعة الدواء في الجزائر هي سياسة تسعير الأدوية، فعكس المنتجات الأخرى تقريبا فإن سعر الأدوية في الجزائر ليس حراً ولا يتم طبقاً لمبدأ التكلفة، فهو يحدد بقرار من السلطات الصحية للدولة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-44 ماضي في 01 فبراير 1988 والمحدد لسقف هامش الربح القصوى للأدوية والتي يمكن أن نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (1-3): هامش الربح المحدد من طرف الدولة لإنتاج وتوضيب وتوزيع الدواء

النشاط	هامش الربح
الإنتاج	20%
التوضيب	10%
التوزيع بالجملة	نسبة تنازلية ما بين 20% و 10%
التوزيع بالتجزئة	نسبة تنازلية ما بين 50% و 20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

الجريدة الرسمية رقم 05 (04 فبراير 1998). المرسوم التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998، المتعلق بمحدود الربح القصوى عند الإنتاج والتوضيب والتوزيع التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري، ص 17.

فالملاحظ من خلال الجدول (3-1) أن المشرع ضبط حدود الربح في الأدوية عند الإنتاج والتوزيع بنسبة قدرها 20% و 10% على الترتيب، وتجدد الإشارة إلى أن هاتين النسبتين تحسبان على أساس سعر الكلفة من غير الرسوم.

من جهة أخرى نلاحظ أن حدود الربح عند التوزيع بالجملة والتجزئة التي تطبق على الأدوية تضبط بنسب متناقصة حسب تفاوت الأسعار، وذلك طبقا للجدول في الصفحة التالي:

الجدول رقم (3-2): هامش الربح المحدد من طرف الدولة لبيع الدواء

تفاوت الاسعار	حدود الربح بالجملة	حدود الربح بالتجزئة
01-70 دج	20%	50%
71-110 دج	15%	33%
111-150 دج	12%	25%
151 دج- فما فوق	10%	20%

المصدر: الجريدة الرسمية رقم 05 (04 فبراير 1998). المرسوم التنفيذي رقم 98-44 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998، المتعلق بحدود الربح القصوى عند الإنتاج والتوزيع التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري، ص 18.

من خلال الجدول (3-2) يلاحظ أن الأدوية التي تقع عند مستوى السعر المرتفع (151 دج فما فوق) يكون هامش الربح فيها كبيرا، وتمثل أغلبها الأدوية الأصلية المستوردة، وبالتالي ومن أجل تحقيق أعلى ربح، يكون من مصلحة موزعي التجزئة (الصيدالة) تشجيع إستهلاك هذا النوع من الأدوية الباهظة الثمن على حساب الأدوية الجنيصة، وهو ما يشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسات المحلية، وبالتالي فإن عدم القدرة على التحكم في الأسعار وتسقيف هوامش الربح للأدوية من طرف الدولة، إضافة إلى ذلك مشكل الرسوم الكبيرة المفروضة على مدخلات القطاع والقادمة في الغالب من الخارج، فهي تؤدي إلى تضخيم نفقات الإنتاج المحلي، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار المنتجات النهائية المستوردة، وهو ما يشجع عملية إستيراد الأدوية على حساب إنتاجها محليا، وهو ما يشكل تحديا كبيرا في وجه الشركات المحلية.

5.3.3 البيئة القانونية:

إن القوانين والتشريعات في الجزائر سريعة التغير والتعديل، حيث نجد العديد من القوانين التجارية والإجراءات التي يتم فرضها فجأة دون التشاور مع مجتمع الأعمال مما يصعب من إمكانية التنبؤ، ولعل أكبر المتضررين هم الشركات والمستثمرين الأجانب خاصة في ظل تعزيز الإطار القانوني لأولوية دعم الإنتاج المحلي وتأسيس مخابر جديدة. من جهة أخرى تتميز القوانين الجزائرية بفرض قيود كثيرة على المؤسسات الراغبة في الدخول مجال الإستيراد، حيث تلزم المستوردين بضرورة الانتقال إلى التصنيع تدريجيا بدلا عن الإستيراد، وبالتالي فممنح تراخيص الإستيراد هو مرهون بالتعهد ببناء وحدات إنتاج للحساب الخاص أو عن طريق الشراكة أو بتأهيل الوحدات الموجودة وتوسيعها أو عن طريق الشراكة العلمية والتقنية في وحدات التصنيع الموجودة، كما أن تجديد التراخيص مرهون بمدى الإلتزام العملي بالشروط السابقة وذلك طبقا للقرار الممضي في 21 سبتمبر 2008، فضلا عن إصدار عدد من القرارات تحدد

قائمة المنتجات الدوائية الممنوعة من الإستيراد وهي في الغالب تلك التي أصبح من الممكن إنتاجها محليا، فهذه القوانين ليست عائقاً فقط أمام المخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الممنوعة من التوريد للجزائر، بل أيضا هي عائق أمام مؤسسات الإستيراد المحلية.

6.3.3 توجهات المستهلكين:

هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة من طرف المستهلكين في الجزائر، حيث يعرف جزء كبير من الجزائريين عن إستهلاك الدواء الجنيس مفضّلين بذلك الأدوية الأصلية رغم غلائها ومحدودية إمكانياتهم وندرتها في السوق، ويبرر هؤلاء خيارهم بعدم فعالية الأدوية الجنيسة التي لا تحقق لهم الشفاء المأمول، مع أنّ ذلك لا يستند إلى معطيات علمية (كريمة ووهيبة، 2018)، وبالرغم من تطمينات الأطباء المختصين والصيدالة والمصنعين وكذا وزارة الصحة في عديد المرات، إلا أنّ ذلك لم يغير شيئا في ذهنيات الجزائريين وآرائهم بشأن تلك الأدوية التي ينظرون إليها دوما بعين الريبة والشك، وهو ما يشكل تهديدا كبيرا على الصناعة المحلية التي تمثل الأدوية الجنيسة أغلب إن لم نقل كل منتجاتها، في حين يعتبر سوقا جذابة للمؤسسات الأجنبية صاحبة براءات الإختراع من أجل تسويق منتجاتها في الجزائر.

4. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر

من خلال هذا المبحث سيتم الوقوف على واقع الصناعة الدوائية في الجزائر، عبر تشخيص قيمة سوق الدواء الجزائرية ومعدلات نموها، ومن ثم تحليل اتجاهات العرض والطلب فيها، وحركة الصادرات والواردات المشكّلة للتجارة الخارجة فيما يخص الأدوية، ومن ثم تقديم تحليل هيكلية لهذه الصناعة والوقوف على طبيعة المنافسة فيها.

1.4 تحليل حجم الصناعة الدوائية في الجزائر

2.4 تحليل اتجاهات العرض والطلب على الأدوية في الجزائر

3.4 تحليل حركة التجارة الخارجية للصناعة الدوائية في الجزائر

4.4 تحليل الهيكل الصناعي لصناعة الدواء في الجزائر

1.4 تحليل حجم الصناعة الدوائية في الجزائر:

منحت الجزائر منذ السنوات الأولى للإستقلال الأولوية لوضع قاعدة صلبة للصناعة الدوائية، وذلك نظراً لطبيعة ونوعية هذا المنتج ومدى أهميته بالنسبة لصحة الإنسان، حيث تطمح الجزائر لتوطين هذه الصناعة وتوسعي لتغطية الحاجيات الوطنية واقتحام السوق العالمية، بالرغم من الظروف الإقتصادية والتحديات الكثيرة التي تواجهها. والملاحظ لصناعة الدواء في الجزائر يجد أنه خلال السنوات الأخيرة عرفت الجزائر تطورا كبيرا جعلها تستفرد بالريادة في الساحة الإفريقية، حيث تعتبر الصناعة الدوائية الجزائرية أكبر سوق لصناعة الدواء في إفريقيا وأكثرها ديناميكية، ويمكن إبراز تطور حجم الصناعة الدوائية الجزائرية من خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-3): تطور حجم سوق الدواء في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)

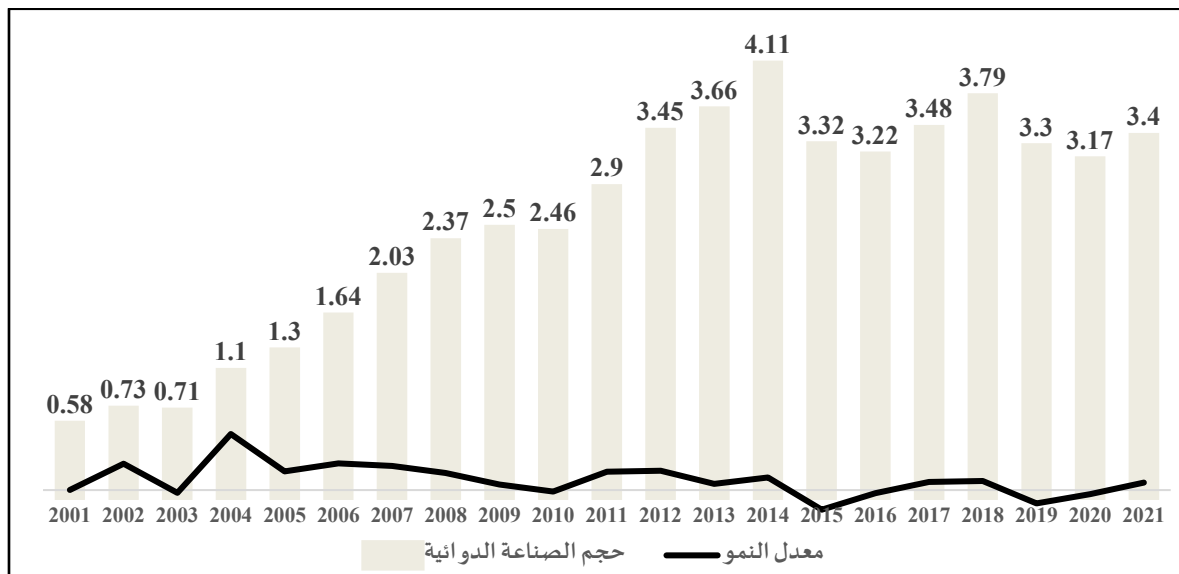
السنوات	حجم الصناعة الدوائية الجزائرية	معدل النمو %
2001	0.58	-
2002	0.73	25.86%
2003	0.71	-2.74%
2004	1.10	54.93%
2005	1.30	18.18%
2006	1.64	26.15%
2007	2.03	23.78%
2008	2.37	16.75%
2009	2.50	5.48%
2010	2.46	-1.6%
2011	2.90	17.89%
2012	3.45	18.96%
2013	3.66	6.09%
2014	4.11	12.3%
2015	3.32	-19.22%
2016	3.22	-3.01%
2017	3.48	8.07%
2018	3.79	8.91%
2019	3.30	-12.93%
2020	3.17	-3.94%
2021	3.40	7.26%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Zerhouni, M. W., & El Fellousse, A. (2013). Vers un marché maghrébin du médicament. IPMED, Paris. P 27.
- PharmaBoardroom. (2019). Healthcare and Lifes Sciences Review: Algeria. P 09.
- التقارير السنوية لمجمع صيدال (2020) و(2021).

وللتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل (3-17): قيمة السوق الدوائية الجزائرية ومعدل نموها خلال الفترة (2001-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-3).

من خلال الجدول (3-3) والشكل (3-17) يمكن ملاحظة الإرتفاع المتزايد الذي شهدته الصناعة الدوائية الجزائرية خلال العشرين سنة الأخيرة (2001-2021)، حيث بلغت قيمة الصناعة الدوائية في الجزائر خلال سنة 2001 ما قيمته 585 مليون دولار أمريكي واستمرت في الإرتفاع إلى غاية سنة 2003 أين سجلت تراجعاً طفيفاً بمعدل 2.74-%، لتحقق إرتفاعاً بوتيرة تصاعدية خلال الفترة (2004-2009) والتي تعكس الجهود المبذولة من قبل الحكومة الجزائرية للنهوض بهذه الصناعة، لكنها ما لبثت أن سجلت تراجعاً آخر خلال سنة 2010 بمعدل قدره 1.6-% ويرجع هذا الإنخفاض إلى عجز الحكومة الجزائرية عن فرض منطقتها على صناعة الدواء في البلاد حيث لم تنجح في كبح فاتورة إستيراد الأدوية، لتسجل إرتفاعاً جديداً ومتصاعداً خلال الأربع سنوات الموالية أين بلغت قيمة الصناعة الدوائية الجزائرية خلال سنة 2014 ما قيمته 4.11 مليار دولار أمريكي بمعدل نمو يقدر بـ 12.3-%، والذي يمكن ارجاعه إلى إصرار الحكومة على دفع التصنيع المحلي ومحاولة منها لفرض نفسها كمصدر رئيسي في هذه الصناعة، لتشهد الفترة التي بعدها تذبذباً (أنظر الشكل 3-17) بين الإنخفاض تارة والإرتفاع تارة أخرى، خاصة خلال فترة جائحة كورونا أين تم تسجيل انخفاض بمعدل 12.93-% و 3.94-% بسبب الظروف التي مرت بها البلاد والعالم كله، وصعوبة عمليات الحصول على المواد الأولية القادم معظمها من الخارج إضافة إلى تعطل عمليات الإستيراد، بالرغم من ذلك عملت الحكومة الجزائرية خلال هذا الظرف غير المسبوق على توفير ما يلزم لتغطية الحاجات الأساسية من هذه المادة الهامة من خلال تكثيف كافة الجهود وتشجيع المؤسسات الوطنية على إنتاج المزيد من الأدوية واللجوء إلى المزيد من الإستيراد لتجنب الأزمة وهو ما جعل قيمة الصناعة الجزائرية ترتفع خلال سنة 2021 بمعدل 7.26-%.

2.4 تحليل اتجاهات العرض والطلب على الأدوية في الجزائر:

إن تحليل اتجاهات العرض والطلب على الدواء في الجزائر يعتبر أمراً هاماً للغاية، حيث يسمح هذا بالوقوف على وضع صناعة الدواء في الجزائر والآليات التي تعمل من خلالها والكيفية التي يتم من خلالها تسيير وتوفير الإحتياجات الوطنية من الدواء وضمان التغطية الصحية للمواطنين.

1.2.4 إتجاهات العرض من الأدوية في السوق الجزائرية:

تسعى الجزائر في إطار السياسة العامة للدواء التي تتبناها إلى فرض نفسها كمصدر رئيسي لتغطية الحاجات الوطنية من الأدوية، وهذا من خلال عرض المزيد من هذه المواد الضرورية وتغطية الطلب المتزايد عليها، ونظراً للخلل الهيكلي الذي لا يزال الإقتصاد الجزائري يعاني منه والمتمثل في تزايد الطلب وجود الجهاز الإنتاجي، فإن العرض المحلي أو الداخلي من الأدوية يبقى غير كافي لمواجهة الحاجيات الوطنية وبالتالي لتغطية هذا العجز في الإنتاج فإن الجزائر تلجأ للعرض الخارجي والمتمثل في الإستيراد.

ونتيجة لذلك فإن الأدوية المعروضة داخل الصناعة الجزائرية يعود أصلها إلى مصدرين هما عمليات الإستيراد وعمليات الإنتاج، حيث سيتم التركيز من خلال هذا العنصر على تحليل اتجاهات العرض الداخلي (الإنتاج) ومن ثم سيتم تناول العرض الخارجي (الإستيراد) في عنصر لاحق.

الجدول (3-4): تطور الإنتاج الإجمالي من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)

السنوات	قيمة الإنتاج الإجمالي (دولار أمريكي)	معدل النمو %
2001	93,043,200	-
2002	106,585,600	14.55%
2003	100,843,800	-5.39%
2004	225,000,000	123.12%
2005	232,400,000	3.29%
2006	455,000,000	95.78%
2007	586,574,000	28.92%
2008	533,900,400	-8.98%
2009	771,324,400	44.47%
2010	800,000,000	3.72%
2011	1,050,000,000	31.25%
2012	1,150,000,000	9.52%
2013	1,350,600,000	17.44%
2014	1,377,600,000	2%
2015	1,405,000,000	1.99%
2016	1,420,500,000	1.10%
2017	1,590,000,000	11.93%
2018	1,970,000,000	23.90%
2019	1,580,000,000	-19.80%
2020	1,510,000,000	-4.43%
2021	2,511,312,500	66.31%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

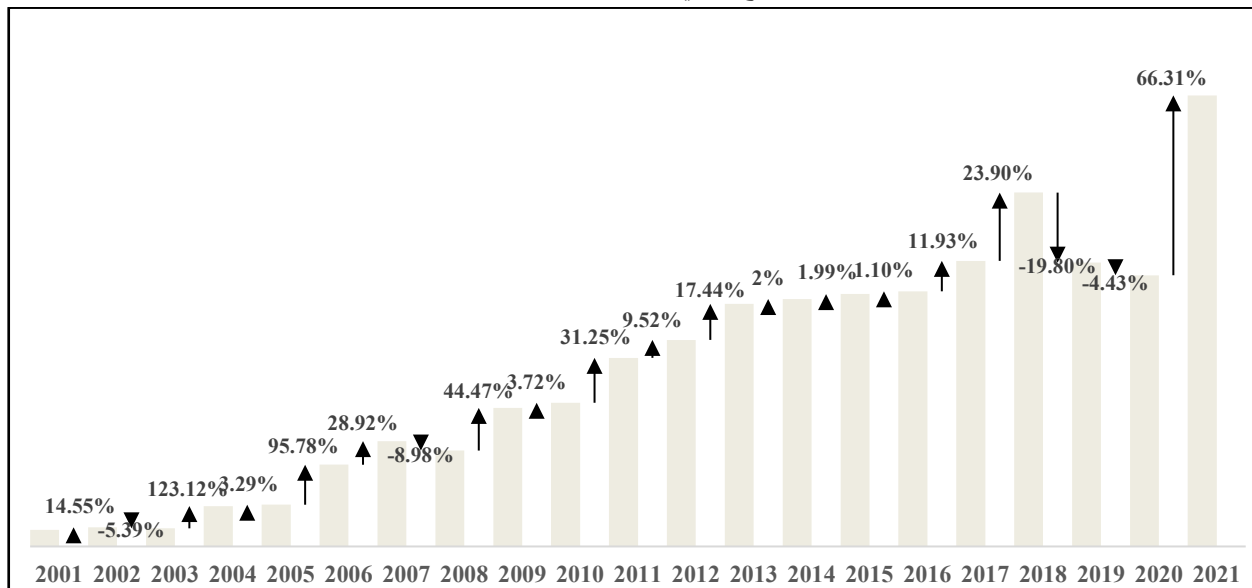
- Zerhouni, M. W., & El Fellousse, A. (2013). Vers un marché maghrébin du médicament. IPMED, Paris. P 27.

- التقارير الإحصائية لمجمع صيدال (2020)، (2021).

ويمكن الإستعانة بالشكل التالي من أجل توضيح نمو الإنتاج المحلي من الأدوية في الجزائر خلال الفترة

:(2001-2021)

الشكل (3-18): معدلات نمو الإنتاج المحلي من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)



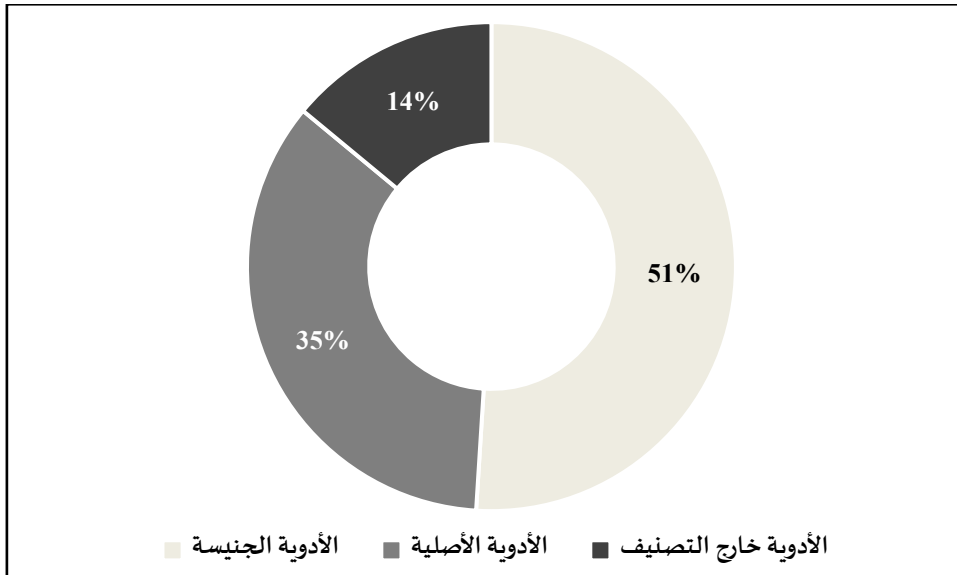
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-4).

يلاحظ من خلال الجدول (3-4) والشكل (3-18) الإرتفاع المستمر والمتصاعد لقيمة الإنتاج الإجمالي من المواد الدوائية في الجزائر طيلة العشرين سنة الماضية، والتي بلغت قيمتها خلال سنة 2001 ما يقابل 93 مليون دولار أمريكي لترتفع خلال العشرين سنة التي بعدها لتقدر قيمة إجمالي الأدوية المنتجة في الجزائر خلال سنة 2021 ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، بالرغم من تسجيل انخفاض خلال سنة 2019 وانخفاض آخر تبعه خلال سنة 2020 والذي يمكن ارجاعه لجائحة كورونا التي عصفت بالعالم كله وتسببت في تأخر التموين بالمواد الأولية القادم معظمها من الخارج مما عطل عمليات الإنتاج، إلا أن هذا الانخفاض لم يدم طويلا حيث سجل الإنتاج الوطني للأدوية ارتفاعا كبيرا هو الأول منذ نشأة هذه الصناعة مكنت الجزائر من مواجهة جائحة كورونا رغم الضغط الهيب الذي تم تسجيله خلال هذه الفترة، حيث رفع المنتجون المحليون طاقات الإنتاج في سبيل الحفاظ على الأمن الصحي للجزائريين في ظل الجهود التي بذلتها وزارة الصناعة الصيدلانية من أجل تمكين وتسهيل عمليات التوريد والتموين.

في هذا السياق، تقوم الصناعة الدوائية في الجزائر على إنتاج الأدوية التي دخلت براءة إختراعها في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها، ومن ثم تكون متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات (الأدوية الجنيسة)، وبالتالي فهي تضطر لإستيراد الأدوية التي لم تنتهي المدة القانونية لحمايتها (الأدوية الأصلية) من أجل توفير حاجيات المواطنين منها، خاصة وأن إنتاج الأدوية الأصلية يتطلب ترخيص من المخابر العالمية الأمر الذي يتطلب نفقات كبيرة كونها تلزم اقتناء مكونات الدواء من صاحب الترخيص، حيث يبيع صاحب الترخيص المواد الأولية بالأسعار نفسها لكل المخابر في العالم على الرغم من اختلاف قيمة العملات في كل دولة.

ويمكن توضيح تشكيلة المنتجات التي تتكون منها صناعة الدواء في الجزائر من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-19): تشكيلة المنتجات الدوائية في الجزائر خلال سنة 2021



Source: IQVIA (2022). **Dynamique du marché du médicament en Algérie**, P 08.

الملاحظ من الشكل (3-19) السابق أن الأدوية الجنيسة تشكل نصف المنتجات الدوائية المسوقة والمتواجدة داخل الصناعة الدوائية خلال سنة 2021، حيث تحتل الأدوية الجنيسة مساحة كبيرة ضمن منتجات الصناعة الدوائية في الجزائر تقدر بنسبة 51%، خاصة بعد تبني الحكومة سياسة الإعتماد على الأدوية الجنيسة لترشيد

النفقات الموجهة لسوق الأدوية الجزائرية وتخفيف عبء الواردات التي أثقلت كاهل الخزينة العمومية، بينما تشكل المنتجات الأصلية 35% من الأدوية المسوقة في الجزائر في حين تحتل الأدوية خارج التصنيف ما نسبته 14% من صناعة الدواء الجزائرية.

2.2.4 اتجاهات الطلب على الأدوية في السوق الجزائرية:

يعرف الطلب على سلعة معينة بأنه عبارة عن الكميات التي يقوم المشترون بشرائها من هذه السلعة عند الأسعار المختلفة خلال مدة معينة (Boone et al., 2020, p. 31)، وعليه فإن الطلب على الدواء يمثل الكميات التي يقوم المرضى بشرائها من الدواء والمواد الصيدلانية الأخرى أو هو إجمالي قيمة ما تم بيعه (إستهلاكه) من الدواء للمستهلكين ضمن إطار زمني معين، وعليه لدراسة وتحليل اتجاه الطلب على الأدوية في السوق الجزائرية لا بد من تحليل قيمة الأدوية المباعة أو المستهلكة خلال الفترة الزمنية (2001-2021) مع مراعاة النمو الديمغرافي المتزايد خلال هذه الفترة.

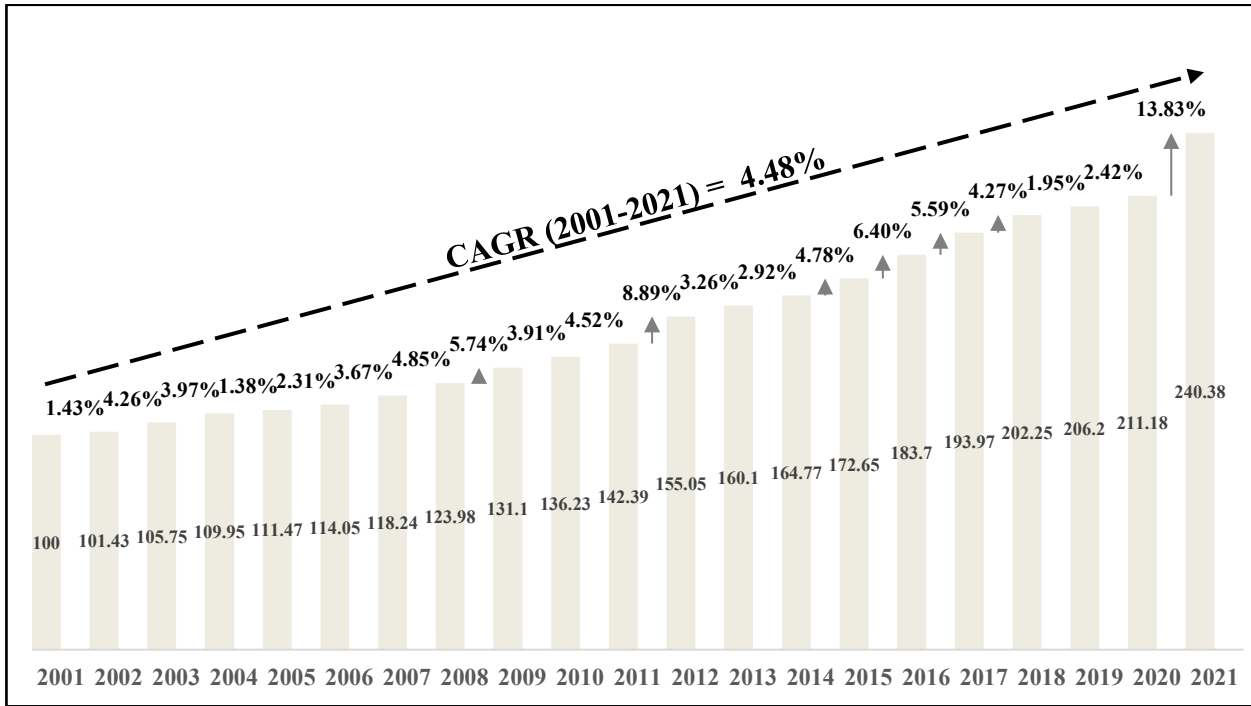
الجدول (3-5): تحليل الإستهلاك الدوائي في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)

السنوات	الإستهلاك الدوائي (10 ⁶ دج)	معدل نمو الإستهلاك	عدد السكان (مليون نسمة)	معدل استهلاك الفرد الواحد من الدواء
2001	100	-	31.45	3.18
2002	101,43	%1.43	31.86	3.18
2003	105,75	%4.26	32.26	3.28
2004	109,95	%3.97	32.69	3.36
2005	111,47	%1.38	33.15	3.36
2006	114,05	%2.31	33.64	3.39
2007	118,24	%3.67	34.17	3.46
2008	123,98	%4.85	34.73	3.57
2009	131,10	%5.74	35.33	3.71
2010	136,23	%3.91	35.98	3.79
2011	142,39	%4.52	36.66	3.88
2012	155,05	%8.89	37.38	4.15
2013	160,10	%3.26	38.14	4.20
2014	164,77	%2.92	38.92	4.23
2015	172,65	%4.78	39.73	4.34
2016	183,70	%6.4	40.55	4.53
2017	193,97	%5.59	41.39	4.69
2018	202,25	%4.27	42.23	4.79
2019	206,20	%1.95	43.05	4.79
2020	211,18	%2.42	43.85	4.81
2021	240,38	%13.83	44.62	5.39

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات، متاحة على الرابط: <https://www.ons.dz>

وعموما، يمكن الإستعانة بالشكل التالي من أجل توضيح اتجاهات نمو الإستهلاك الدوائي في الجزائر خلال الفترة (2001-2021):

الشكل (3-20): اتجاه نمو الإستهلاك الدوائي خلال الفترة (2001-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-5).

من خلال الجدول (3-5) والشكل (3-20) يلاحظ الإرتفاع المستمر في قيمة الإستهلاك الوطني من الأدوية خلال العشرين سنة الأخيرة بمعدل نمو مركب CAGR (2001-2021) قيمته 4.48%، حيث تطورت قيمة مشتريات المستهلك الجزائري من الأدوية من 100 مليار دينار جزائري خلال سنة 2001 بمعدل إستهلاك فردي قدره 3.18 إلى 240.38 مليار دينار جزائري خلال سنة 2021 بمعدل إستهلاك فردي قدره 5.39، أي بمعدل إستهلاك فردي مركب CAGR (2001-2021) قدره 2.09%.

ويمكن إرجاع هذا التزايد المستمر في معدلات الإستهلاك وتزايد الطلب على الأدوية إلى جملة من العوامل كما

يلي (سجارة، 2012، ص ص 134-135):

– التحول الديمغرافي:

حيث يعد النمو الديمغرافي من أبرز أسباب تزايد الطلب على الأدوية في الجزائر، فمن خلال الجدول (3-5) يلاحظ أن الجزائر خلال العشرين سنة الأخيرة شهدت نموا ديموغرافيا متزايدا بمعدل نمو مركب CAGR (2001-2021) قدره 1.76%، ففي سنة 2001 قدر عدد سكان الجزائر بـ 31.45 مليون نسمة ليرتفع عدد السكان إلى 44.62 مليون نسمة خلال سنة 2021، أي بزيادة طبيعية تقدر بـ 13.17 مليون نسمة، وبالتالي فالزيادة في عدد السكان يصاحبها زيادة في الإستهلاك وارتفاع في الطلب على الأدوية.

– التحول الوبائي:

بحسب المعهد الوطني للصحة العمومية شهدت الجزائر العديد من الأمراض المعدية والفتاكة خلال السنوات الأخيرة، والتي مست مختلف الفئات العمرية نتيجة لعدة عوامل من أهمها غياب الوعي الصحي وضعف المستوى المعيشي لدى فئة كبيرة من السكان، ومن بين الأوبئة التي حلت على الجزائر في السنوات الماضية نجد السل، الدفتيريا، السعال الديكي، شلل الأطفال، الجدري، وباء الكوليرا الذي انتشر في الجزائر خلال سنة 2018، وكذا فيروس كورونا المستجد الذي أصاب العالم كله والجزائر مع نهاية سنة 2019 (INSPI, 2019)، وبالتالي فالتحولات الوبائية التي تحدث في الجزائر تساهم بشكل بارز في تزايد الطلب على الدواء.

– التغطية الطبية:

إن التغطية الطبية يمكن اعتبارها المسؤول المباشر في ارتفاع مستويات استهلاك الأدوية وفي مقدمة دوافع الطلب على الدواء في أي بلد كان، فكلما توفرت المرافق الصحية والبنى التحتية الضرورية والطواقم الطبية الماهرة كلما تزايد اقبال المرضى على العلاج وبالتالي تزايدت معدلات استهلاك الأدوية، لذلك فالجزائر وتنفيذا لإلتزاماتها الصحية اتجاه مواطنيها قد سعت منذ استقلالها لضمان تغطية طبية مقبولة، حيث عملت طيلة السنوات الماضية على تحسين بنيتها التحتية وتوفير الهياكل الصحية بالمناطق التي تعاني من نقص كبير في الخدمات الصحية وإحداث نوع من التوازن بين مناطق الوطن، فمن المعلوم أن أهم الأقطاب الصحية في الجزائر تتركز في الشمال بينما تعاني المناطق الجنوبية ومناطق الهضاب العليا بشكل خاص من نقص في البنى التحتية اللازمة، ويمكن توضيح تطور البنى الصحية في الجزائر خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2001 في الجدول التالي:

الجدول (3-6): مقارنة البنية التحتية الصحية في الجزائر بين 2001 و2021

البنية الأساسية	2001	2021
مؤسسات إستشفائية	275	361
مستوصفات	504	1706
قاعات العلاج	4100	6207
المراكز الجوارية المختصة في الولادة	442	534
مراكز لتصفية الدم	ND	180
مراكز مكافحة السرطان	ND	13
مراكز الكشف عن الإيدز	ND	62

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات، متاحة على الرابط: <https://www.ons.dz>

حيث يلاحظ من خلال الجدول (3-6) تطور الهياكل والبنى التحتية للمنظومة الصحية الجزائرية خلال سنة 2021 مقارنة بما كانت عليه خلال سنة 2001، حيث ارتفع عدد قاعات العلاج، والمستوصفات، والمراكز الجوارية المختصة في التوليد، وكذا تزايد عدد المؤسسات الإستشفائية في الجزائر بمعدل نمو قدره 1.37% خلال العشرين سنة الأخيرة من 275 خلال سنة 2001 إلى 361 خلال سنة 2021. من جهة أخرى عملت الجزائر طيلة العشرين

سنة الأخيرة على استحداث العديد من المراكز الموجهة لمكافحة عدد من الأمراض المستعصية والتي لم تكن موجودة خلال سنة 2001، ليلعب عددها خلال سنة 2021 ما قيمته 180 مركز لتصفية الدم و13 مركزا لمكافحة السرطان، و62 مركزا للكشف عن الإيدز، وهذا يعكس جهود الدولة ونيتها في مستويات مقبولة من التغطية الطبية ومقابلة الإحتياجات الوطنية.

– التغطية الإجتماعية:

تعتبر التغطية الإجتماعية حقا دستوريا مكفولا لجميع المواطنين الجزائريين المؤمنين اجتماعيا وكذا ذويهم، ففي إطار سعي الدولة لتوفير الرعاية الصحية لكافة المواطنين نص الميثاق الوطني من خلال الأمر رقم 73-65 الممضي في 28 ديسمبر 1973 على حق المواطن في الطب المجاني، حيث تعتمد الجزائر سياسة العلاج المجاني وسياسة تعويض الأدوية من طرف صندوق الضمان الإجتماعي من أجل التكفل بالنفقات الصحية للمواطنين المؤمنين، وبالتالي مع تزايد عدد الأشخاص المؤمنين واتساع قائمة الأدوية القابلة للتعويض وتسهيل الحصول على العلاج يتزايد الإستهلاك الدوائي في الجزائر بشكل كبير.

3.4 تحليل حركة التجارة الخارجية للصناعة الدوائية في الجزائر:

تعتبر التجارة الخارجية من المقاييس المهمة التي يمكن من خلالها وضع تصور عن تقدم أو تأخر أي دولة في العالم، حيث تعكس قدرات البلد على الإنتاج، والمنافسة في الأسواق العالمية، ودرجة التبعية نحو العالم الخارجي، ويتم هذا من خلال مقارنة الصادرات مع الواردات مما يسمح بتحديد حالة الميزان التجاري للبلد. فالدولة التي تزيد صادراتها عن وارداتها تشهد انتعاشا في نشاطها التجاري وهذا مؤشر على نموها وازدهارها، في حين أن الدولة التي تزيد وارداتها عن صادراتها فذلك مؤشر على ضعف اقتصادها وزيادة عمليات الإقتراض والأعباء المالية التي تؤدي إلى تدهور الوضع الإقتصادي في البلد.

ضمن هذا السياق يمكن تحليل اتجاهات حركة التجارة الخارجية للمنتجات الدوائية من خلال الوقوف على قدرة صناعة الدواء في الجزائر على تلبية الطلب المحلي عبر تتبع حركة الصادرات والواردات من الأدوية.

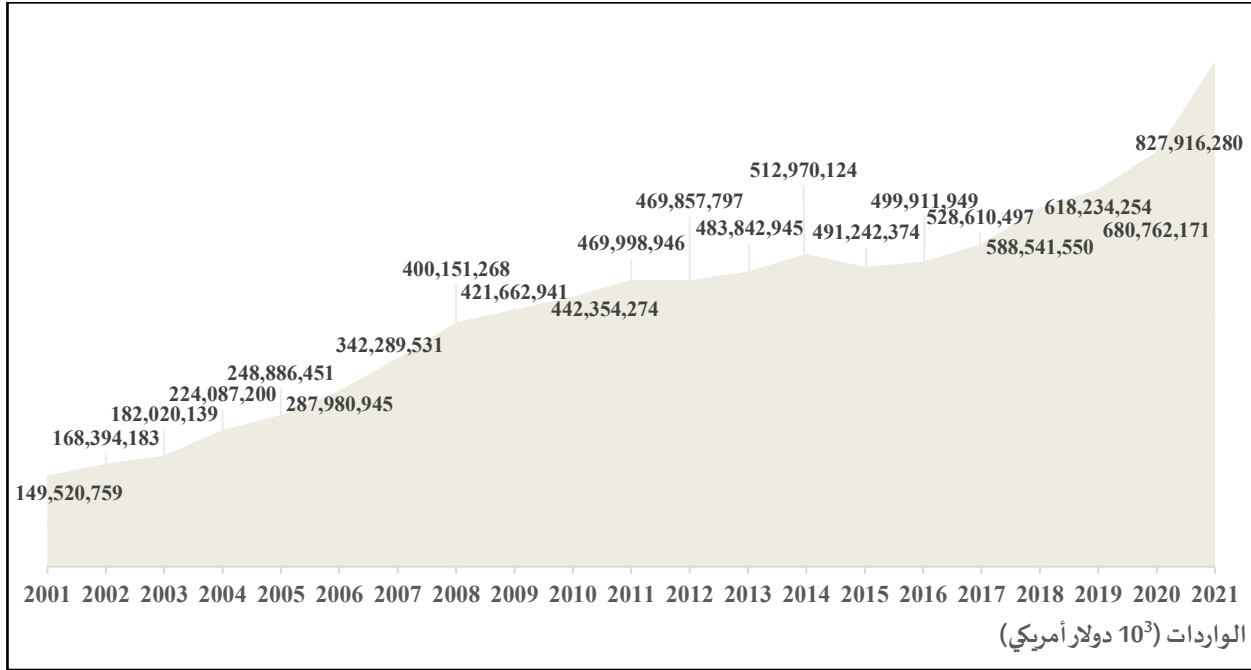
1.3.4 تحليل واردات الجزائر من الأدوية:

عند النظر إلى واقع الصناعة الدوائية في الجزائر نجد أنه على الرغم من إيجابية وجود أقطاب صناعية هامة كمجمع Saidal والعديد من مصانع الأدوية الأخرى المرخص لها في مختلف مناطق الوطن، والتي تعمل على امتلاك أحدث الأجهزة والمعدات واستخدامها فيما تنتجه من أدوية، وتطبيق أحدث وأرقى معايير التصنيع الجيد، إلا أنها ما زالت دون المستوى المطلوب، فهي لا تزال غير قادرة على تغطية الطلب الوطني من الدواء وبالتالي تلجأ لعمليات الإستيراد.

فالجزائر من الدول التي تعتمد على الإستيراد بشكل كبير لتغطية السوق المحلية من الأدوية، ويمكن تتبع مسار واردات الجزائر من الأدوية خلال الفترة (2001-2021) من أجل ملاحظة قدرة أو عجز العرض المحلي على

تغطية الطلب المتزايد من هذه المنتجات الحيوية في الشكل التالي:

الشكل (3-21): تطور الواردات من الأدوية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

يوضح الشكل (3-21) السابق تذبذب قيمة واردات الجزائر من المنتجات الدوائية خلال 20 سنة الأخيرة أي خلال الفترة (2001-2021)، والتي انتقلت من 492,668 مليون دولار أمريكي سنة 2001 إلى 1,849,906 مليار دولار أمريكي خلال سنة 2008، ويمكن إرجاع ذلك إلى الإنفتاح التدريجي الذي شهدته صناعة الدواء في الجزائر بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد للإستثمار في الجزائر، مما فتح المجال أمام المتعاملين الخواص المحليين والأجانبين بمزاولة أنشطة الإستيراد، في حين شهدت واردات الأدوية في الجزائر انخفاضا إلى غاية سنة 2010 حيث بلغت ما قيمته 1,673,135 مليار دولار أمريكي ويمكن إرجاع ذلك إلى سعي الدولة الجزائرية إلى صياغة إطار تنظيمي وتقني محكم لمسار تحرير الصناعة الدوائية.

وبالرغم من المساعي الحكومية الهادفة لترقية هذه الصناعة، لم تستطع الجزائر تلبية الطلب المحلي من الأدوية الأمر الذي دفعها إلى القيام بالمزيد من عمليات الإستيراد، حيث استمرت في الإرتفاع إلى غاية سنة 2014 أين بلغت قيمة 2,523,523 مليار دولار أمريكي، لتتخفف من جديد خلال سنة 2015 حيث قدرت واردات الجزائر من الأدوية لهذه السنة 1,977,650 مليار دولار أمريكي وذلك يرجع إلى لجوء السلطات العمومية الجزائرية إلى اعتماد تدابير لضبط الواردات من الأدوية وإحلالها من خلال تشجيع الإنتاج الوطني وتحديد قائمة الأدوية المصنعة في الجزائر والممنوعة من الإستيراد، إلا أن هذه الجهود لم تكن كافية لتسجل الواردات الإجمالية خلال سنة 2016 إرتفاعا حيث بلغت ما قيمته 2,022,700 مليار دولار أمريكي، ونتيجة لهذا الإرتفاع اقترحت الحكومة تدابير جديدة في مشروع قانون المالية 2017، تهدف من خلالها إلى تشجيع المنتج المحلي من جهة وضبط الواردات من

جهة أخرى أو إحلالها، خاصة تلك التي تعتبر كمالية أو أدوية رفاهية، وبذلك انخفضت فاتورة الواردات من الأدوية إلى غاية سنة 2020 أين بلغت قيمة الواردات 1,665,177 مليار دولار أمريكي، لترتفع من جديد خلال سنة 2021 حيث قدرت بقيمة 1,715,371 مليار دولار أمريكي نتيجة لتفاقم أزمة ندرة الأدوية التي عرفتها الجزائر خلال فترة جائحة كورونا والتي دفعت بها لزيادة الإستيراد من أجل تشكيل مخزونات إضافية كافية لتغطية الإستهلاك المحلي خلال فترة الجائحة.

ويمكن توضيح لأهم موردي الجزائر بالمنتجات الدوائية خلال الفترة (2001-2021) من خلال الجدول

التالي:

الجدول (3-7): ترتيب أهم 10 موردي المنتجات الدوائية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)

الوحدة: 10³ دولار أمريكي

سنة 2021		سنة 2016		سنة 2011		سنة 2006		سنة 2001	
القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد
423,385	فرنسا	664,981	فرنسا	854,745	فرنسا	592,791	فرنسا	297,136	فرنسا
305,499	الصين	173,039	سويسرا	234,528	سويسرا	76,132	سويسرا	31,509	إيطاليا
229,947	ألمانيا	160,205	ألمانيا	123,361	بلجيكا	55,107	الأردن	21,918	الأردن
205,598	بلجيكا	133,887	بلجيكا	72,020	ألمانيا	50,058	بلجيكا	19,975	المملكة المتحدة
173,195	هولندا	115,812	هولندا	65,409	الأردن	33,285	ألمانيا	16,139	إسبانيا
76,031	سويسرا	91,326	الأردن	39,578	إيطاليا	28,382	هولندا	14,508	ألمانيا
69,056	الهند	61,699	المملكة المتحدة	35,038	إسبانيا	19,053	إسبانيا	13,272	دانمارك
43,810	المملكة المتحدة	59,125	الهند	28,036	الهند	17,774	إيطاليا	11,928	هولندا
31,140	إيطاليا	44,061	السعودية	25,727	النمسا	16,608	الهند	10,686	النمسا
26,126	السويد	42,105	إسبانيا	19,925	السعودية	16,096	السعودية	7,213	و.م.أ

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

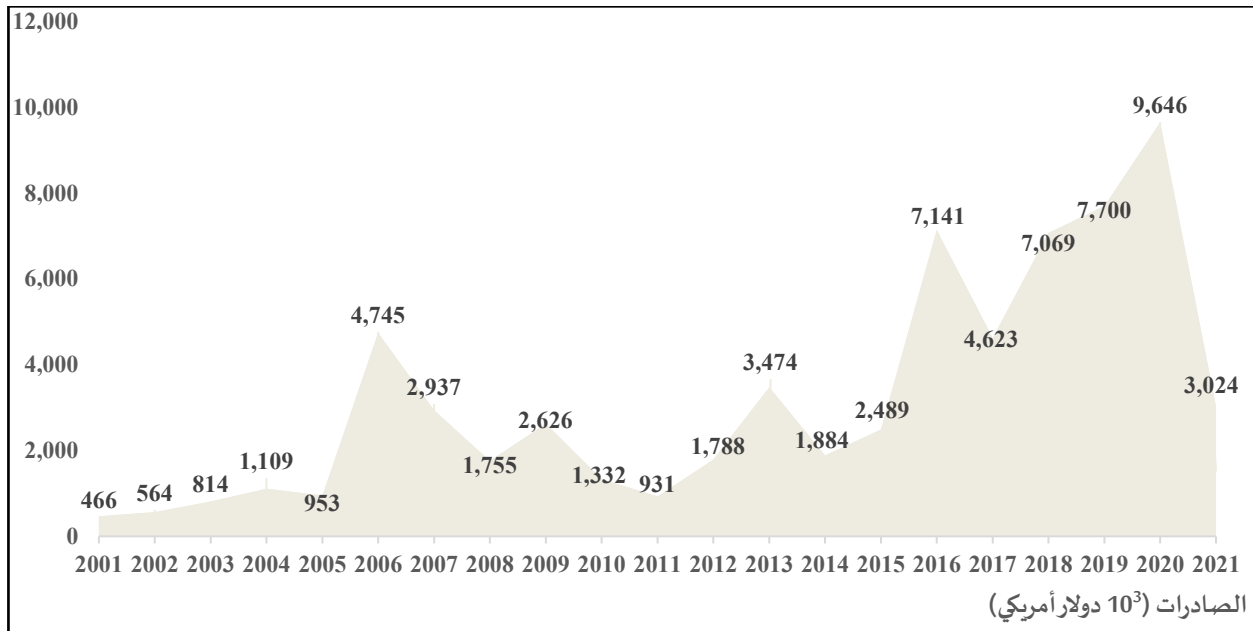
من خلال الجدول (3-7) السابق يمكن ملاحظة أن شركاء الجزائر التقليديين من دول الإتحاد الأوروبي يتصدرون المشهد التجاري في توريد الجزائر بالأدوية والمستحضرات الصيدلانية وبالأخص فرنسا، حيث تشكل فرنسا الشريك التجاري الأول للجزائر في سوق الصناعة الدوائية ويعود ذلك للعوامل التاريخية المتمثلة في الإستعمار الفرنسي للجزائر، إضافة إلى القرب الجغرافي الذي يسمح بتخفيض تكاليف النقل، لكن وعلى الرغم من ذلك تراجع حصة فرنسا بشكل محسوس خلال السنوات الأخيرة، ففي سنة 2011 بلغت قيمة واردات فرنسا للجزائر 854,745

دولار أمريكي لتتخفص بشكل محسوس لتبلغ سنة 2021 قيمة 423,385 دولار أمريكي خاصة بعد دخول الصين (أكبر مستثمر في الجزائر وشريكها التجاري الأول على كافة الأصعدة) كمنافس قوي على توريد الجزائر بما تحتاجه من الأدوية وفي ظل السعي الدائم من طرف الحكومة الجزائرية لتنويع شركائها التجاريين والتخلص النهائي من التبعية الإقتصادية لفرنسا.

2.3.4 تحليل صادرات الجزائر من الأدوية:

تسعى الجزائر لتوطين صناعة الأدوية عبر تشجيع مخابر وشركات الأدوية المحلية على رفع الإنتاج الوطني لصناعة الأدوية وتخفيض فاتورة واردات البلاد منها وتقليصها ضمن سياسة التخفيف من التبعية نحو الخارج، حيث تحاول الجزائر فرض نفسها كمصدر رئيسي في هذه الصناعة وبلوغ الأسواق الخارجية، ومن خلال الشكل الموالي يمكن تتبع حركة صادرات الجزائر من المنتجات الدوائية خلال الفترة (2001-2021):

الشكل (3-22): تطور صادرات الجزائر من الأدوية خلال الفترة (2001-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

من خلال الشكل (3-22) السابق يمكن القول بأن تصدير الأدوية في الجزائر هو مسألة معقدة نوعا ما تتميز بالتذبذب وعدم الإستقرار تتراوح بين التزايد تارة وبين التراجع تارة أخرى، ويلاحظ أن حصيلة الصادرات الدوائية الجزائرية خلال الفترة (2001-2021) ضئيلة للغاية خاصة إذا تم مقارنتها بالإستيراد فالفوارق بينهما جد عالية، ويعتبر ذلك أمراً منطقياً في ظل عجز الإنتاج عن تغطية الطلب المحلي بالأدوية اللازمة للعلاج، حيث عرفت الصادرات الدوائية في بداية الفترة (سنة 2001) قيم محتشمة للغاية لم تتجاوز 466 ألف دولار أمريكي، ومن ثم أخذت في التذبذب خلال السنوات الأخرى إلى أن وصلت ذروتها خلال سنة 2020 أين بلغت حصيلة الصادرات الجزائرية من الأدوية 9 مليون دولار أمريكي وهي أعلى قيمة تم تسجيلها في هذه الصناعة منذ تحرير التجارة الخارجية

في الجزائر، لتخفيض من جديد خلال سنة 2021 حيث تم تحقيق 3 مليون دولار أمريكي وذلك نتيجة لأزمة ندرة الدواء التي عصفت بالبلد خلال فترة جائحة كورونا والتي أجبرت السلطات على توجيه اهتمامها نحو تغطية الطلب المحلي بالأدوية اللازمة للعلاج خاصة ما تعلق منها بالأمراض المزمنة وتصدير الفائض من الأدوية التي لا تشهد معدلات استهلاك عالية نحو الخارج.

وعموماً يمكن الإستنتاج من المعطيات السابقة غياب نية الحكومة الجزائرية في اتخاذ توجه إستراتيجي نحو التصدير على الأقل في الوقت الحالي، حيث تصب اهتمامها بشكل أكبر على توطين الصناعة الدوائية من خلال دفع التصنيع المحلي ومحاولة فرض نفسها كمصدر رئيسي في هذه الصناعة وتخفيف فواتير الإستيراد. ويمكن رصد أهم الأسواق الخارجية التي تمكنت الجزائر من تصدير أدويتها إليها في الجدول التالي:

الجدول (3-8): ترتيب أهم 10 زبائن المنتجات الدوائية في الجزائر خلال الفترة (2001-2021)

الوحدة: 10³ دولار أمريكي

سنة 2021		سنة 2016		سنة 2011		سنة 2006		سنة 2001	
القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد
758	بلجيكا	2,585	ساحل العاج	329	نيجيريا	552	السودان	342	فرنسا
570	السعودية	768	المجر	287	بولندا	284	جنوب إفريقيا	86	المغرب
435	بولندا	571	بولندا	203	المغرب	202	المغرب	20	كوبا
266	هولندا	506	ليبيا	138	السعودية	198	سويسرا	9	السنغال
166	المجر	242	السنغال	135	ساحل العاج	114	اليمن	8	مدغشقر
152	موريتانيا	192	الدومينيكان	104	الأردن	112	فرنسا	-	-
135	فرنسا	171	إيطاليا	103	موريتانيا	98	بلجيكا	-	-
120	تونس	140	بلجيكا	62	إيطاليا	62	السنغال	-	-
105	المغرب	135	تركيا	59	كينيا	49	موريتانيا	-	-
95	بوركينافاسو	104	المغرب	39	السنغال	24	إيطاليا	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

من خلال الجدول (3-8) يتبين أن النطاق الجغرافي للأسواق الخارجية التي تمكنت الجزائر من تصدير أدويتها إليها قد بدأ في التوسع شيئاً فشيئاً، فبعد أن كانت الصادرات الدوائية لا تتجاوز الخمسة أسواق دولية تتمثل في فرنسا، المغرب، كوبا، السنغال، ومدغشقر، تطور عددها خلال السنوات 2006، 2011، 2016، 2021 أين تم حصر أهمها فقط في الجدول. والجدير بالملاحظة أن الجزائر تمكنت من دخول بعض الأسواق الأوروبية كفرنسا، سويسرا، بلجيكا، إيطاليا، بولندا، المجر، وهولندا إلا أن الحصة الأكبر من الصادرات يتم توجيهها نحو البلدان النامية والإفريقية بالتحديد.

4.4 تحليل الهيكل الصناعي لصناعة الدواء في الجزائر:

من الضروري معرفة وتحديد مدى جاذبية صناعة الدواء في الجزائر عند عملية التشخيص، وهذا من خلال القيام بدراسة هيكلية لطبيعة المنافسة فيها وتحليل درجة تركيز المنافسين، حيث تشهد صناعة الدواء في الجزائر منافسة شرسة بين مختلف المتعاملين فيها والبالغ عددهم 193 وحدة بحسب وكالة الأنباء الجزائرية يتولون الإنتاج الوطني من الأدوية، ونظرا لغياب جميع المعطيات اللازمة لجميع المؤسسات أو المخابر الناشطة في صناعة الدواء الجزائرية يمكن توضيح أهمها أو أكثرها سيطرة على السوق في الجدول التالي:

الجدول (3-9): ترتيب أفضل 20 مؤسسة دوائية ناشطة في الجزائر خلال سنة 2021

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال	الحصة السوقية
01	Sanofi	فرنسا	59,230,054	12.38%
02	Novo Nordisk	الدنمارك	40,813,631	8.53%
03	EL Kendi	الجزائر	34,227,157	7.16%
04	Hikma Pharma	الأردن	26,066,685	5.45%
05	Biopharm	الجزائر	16,823,327	3.52%
06	Pharmalliance	الجزائر	15,204,364	3.18%
07	Beker	الجزائر	14,413,634	3.01%
08	GlaxoSmithKline	المملكة المتحدة	14,185,492	2.97%
09	Merinal	الجزائر	13,840,074	2.89%
10	Saidal	الجزائر	10,531,734	2.20%
11	Biogalenicpharma	الجزائر	9,999,632	2.09%
12	Merck Serono	ألمانيا	9,788,150	2.05%
13	Biocare	الجزائر	8,764,022	1.83%
14	INPHA-MédiS	الجزائر	8,062,871	1.69%
15	Hup Pharma	الجزائر	7,496,611	1.57%
16	Pfizer	الولايات المتحدة الأمريكية	7,303,696	1.53%
17	Frater-Razes	الجزائر	6,153,567	1.29%
18	Sophal	الجزائر	5,058,788	1.06%
19	Salem	الجزائر	3,193,220	0.67%
20	Isopharm	الجزائر	1,431,759	0.30%
-	المؤسسات الأخرى (173 مؤسسة)	-	165,680,906	34.64%
-	المجموع الكلي (193 مؤسسة)	-	478,269,376	100%

Source: Saidal rapport (2021). P 12.

الملاحظ من خلال الجدول (3-9) تواجد مخابر عالمية رائدة على صعيد الصناعة الدوائية الجزائرية، وهذا يدل على مدى جاذبية هذه الصناعة وتنوع الفرص فيها، كما يستشف من الجدول تراجع المركز التنافسي للمخابر المحلية على غرار جمع الكيندي والذي كان في السنوات الأخيرة يحتل المركز الثاني والذي تراجع إلى المركز الثالث، وكذا

تراجع المركز التنافسي لمجمع صيدال والذي يعتبر قطب صناعي هام جدا في الجزائر، حيث كان في وقت قريب يحتل المركز الأول ويعتبر الرائد الأول في الصناعة الدوائية الجزائرية ليتراجع للمركز العاشر خلال سنة 2021، وهذا يعبر عن المنافسة الحادة التي تشهدها المؤسسات المحلية من قبل المؤسسات الأجنبية.

1.4.4 مقاييس التركيز المطلقة Absolute Concentration Measures:

هذا النوع من مقاييس التركيز يتحدد بعدد المؤسسات العاملة بالصناعة وحصصها السوقية، وذلك على أساس أنه كلما قل عدد المؤسسات مع ثبات حجم الصناعة كلما زاد النصيب النسبي لكل واحدة منها، ومن ثم كلما زادت درجة التركيز.

– نسبة التركيز Concentration Ratio:

ما هي الصناعات التي يهيمن عليها اليوم عدد قليل من المؤسسات، أي إحتكار القلة؟ طور الإقتصاديون مؤشر نسبة التركيز للمساعدة في الإجابة على هذا السؤال، حيث أن نسبة التركيز هي النسبة المئوية لمبيعات الصناعة (الأصول، الإنتاج، قوة العمل، أو بعض العوامل الأخرى) التي يمثلها عدد r من المؤسسات المتواجدة في نفس الصناعة، وعادةً ما يكون رقم r في التعريف أربعة أو ثمانية، ولكن يمكن أن يكون أي رقم (ويكون رقماً صغيراً عادةً). تشير نسبة التركيز العالية إلى أن القليل من البائعين يشكلون الصناعة، في حين تشير نسبة التركيز المنخفضة إلى وجود عدد معتبر من البائعين يشكلون الصناعة (Arnold, 2022, p. 513). ويمكن القول بأن نسبة التركيز هي أكثر المؤشرات استخداماً، وتحسب نسبة التركيز r وفقاً للصيغة التالية (wan, 2014, p. 77):

$$C_r = \sum_{i=1}^r X_i / X = \sum_{i=1}^r S_i$$

حيث:

X : الإنتاج الكلي للصناعة؛

X_i : الحصة السوقية للمؤسسة؛

C_r : نسبة التركيز لـ r مؤسسة.

ولتحليل نسبة التركيز لصناعة الدواء الجزائرية خلال سنة 2021 سيتم الأخذ بعين الإعتبار كل من الحصة السوقية لأكبر أربع مؤسسات CR4 وكذا الحصة السوقية لثمان مؤسسات CR8 الموضحة في الجدول (3-9) كالتالي:

$$CR4 = 12.38 + 8.53 + 7.16 + 5.45 = 33.52\%$$

$$CR8 = 12.38 + 8.53 + 7.16 + 5.45 + 3.52 + 3.18 + 3.01 + 2.97 = 46.2\%$$

يمكن تفسير هذه النسب من خلال ملاحظة الجدول التالي:

الجدول (3-10): تفسير نسب التركيز وفقا لتصنيف Bain

نوع المنافسة	درجة التركيز	نسب CR8	نسب CR4
سوق الإحتكار	تركز مكثف للغاية	-	CR4≥85
سوق الإحتكار/ إحتكار القلة	تركز قوي	CR8≥ 85	75≤CR4<85
إحتكار القلة	تركز متوسط إلى قوي	75≤CR8<85	50≤CR4<75
إحتكار القلة / منافسة إحتكارية	تركز ضعيف إلى متوسط	45≤CR8<75	35≤CR4<50
منافسة إحتكارية	تركز ضعيف	40≤CR8<45	30≤CR4<35
المنافسة الكاملة	تركز ضعيف للغاية	CR8<40	CR4<30

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– Li, M., Zhang, Q., Zhang, J., & Li, Y. (Eds.). (2015). Proceedings of 2015 2nd International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering. Springer. P 233.

وبالتالي من خلال الجدول (3-10) فإن هذه النسب المقدرة بـ CR4= 33.52% و CR8= 46.2% حسب Bain توضح أن معدل تركيز المبيعات في الصناعة الدوائية في الجزائر ضعيف إلى متوسط، وهذا يعني أن الصناعة الدوائية الجزائرية هي سوق منافسة إحتكارية تميل لتكون سوق إحتكار قلة.

– مؤشر هريشمان هيرفندال Herfindahl Hirschman Index:

يقدم مؤشر هريشمان هيرفندال صورة أفضل وضوحا عن المنافسة أكثر مما يفعله مؤشر نسبة التركيز، ويعرف بأنه المجموع التربيعي لقيم الحصص السوقية لجميع المؤسسات الموجودة في الصناعة (Segura & Rodríguez Braun, 2004, p. 111).

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يأخذ في الحسبان كل من الحجم النسبي للمؤسسات وتوزيعها في الصناعة ويقترّب من الصفر كلما تواجد في الصناعة عدد كبير من الشركات ذات الحجم المتساوي نسبيا، لذلك فإن دخول منافسين جدد في الصناعة يؤثر على قيمة HHI، أي إذا زاد عدد الشركات الداخلة لصناعة فإن قيمة HHI تنخفض والعكس، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية (Moran, 2009, p. 34):

$$HHI = \sum_{i=1}^N (S_i)^2 \quad \text{أو} \quad HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2$$

حيث:

X: الإنتاج الكلي للصناعة؛

X_i: الحصة السوقية للمؤسسة؛

HHI: درجة التركيز حسب مؤشر هريشمان هيرفندال.

ويمكن تحديد درجة المنافسة في صناعة الدواء الجزائرية وفق هذا المؤشر من خلال القيم التي يوضحها الجدول

الموالي.

الجدول (3-11): درجة التركز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman

الترتيب	المؤسسة	X_i	$(X_i/X)^2$
01	Sanofi	59,230,054	0.01532
02	Novo Nordisk	40,813,631	0.00727
03	EL Kendi	34,227,157	0.00512
04	Hikma Pharma	26,066,685	0.00297
05	Biopharm	16,823,327	0.00123
06	Pharmalliance	15,204,364	0.00101
07	Beker	14,413,634	0.00090
08	GlaxoSmithKline	14,185,492	0.00088
09	Merinal	13,840,074	0.00083
10	Saidal	10,531,734	0.00048
11	Biogalenicpharma	9,999,632	0.00043
12	Merck Serono	9,788,150	0.00042
13	Biocare	8,764,022	0.00033
14	INPHA-MédiS	8,062,871	0.00028
15	Hup Pharma	7,496,611	0.00024
16	Pfizer	7,303,696	0.00023
17	Frater-Razes	6,153,567	0.00016
18	Sophal	5,058,788	0.00011
19	Salem	3,193,220	0.00004
20	Isopharm	1,431,759	0.00000
-	المؤسسات الأخرى (173 مؤسسة)	165,680,906	0.11999
-	المجموع الكلي (193 مؤسسة)	478,269,376	0.15824

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-9).

من خلال الجدول (3-9) نجد أن درجة التركز الصناعي للصناعة الدوائية الجزائرية خلال سنة 2021 حسب مؤشر Herfindahl Hirschman تقدر بـ: $HHI = 15.82\%$ ، ويمكن تفسير هذه النسبة من خلال ملاحظة الجدول التالي:

الجدول (3-12): تفسير نسب التركز حسب مؤشر Herfindahl Hirschman

نوع المنافسة	درجة التركز	النسب
منافسة كاملة	لا يوجد تركيز	$HHI < 0.15$
منافسة إحتكارية	تركز متوسط	$0.15 \leq HHI < 0.25$
إحتكار القلة/ سوق الإحتكار	تركز قوي	$0.25 \leq HHI$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (2010). **Horizontal Merger Guidelines**, USA, P19.

نلاحظ من خلال الجدول (3-12) تركيز الصناعة الدوائية الجزائرية حسب مؤشر Herfindahl Hirschman هو تركيز متوسط، وهذا يعني أن المنافسة التي تسود هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر هي منافسة إحتكارية.

2.4.4 مقاييس التركيز النسبية Relative Concentration Measures:

ويتحدد هذا النوع من المقاييس بدرجة التشتت بين الحصص السوقية للمؤسسات العاملة بالصناعة الدوائية فكلما زادت درجة التشتت بين الأنصبة السوقية للمؤسسات كلما دل ذلك على زيادة درجة التركيز بغض النظر عن عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويمكن توضيح أهم مقاييس التركيز النسبية فيما يلي:

- منحنى لورنز Lorenz Curve:

هو شكل بياني بسيط يصور التفاوت في توزيع الإنتاج أو العوائد بين المؤسسات، حيث يقيس المحور الرأسي لمنحنى لورنز النسبة المئوية التراكمية للإنتاج أو الدخل بالصناعة، ويقاس المحور الأفقي النسبة المئوية التراكمية لعدد المؤسسات (وليس العدد التراكمي للمؤسسات)، وهنا ترتب المؤسسات من الأصغر إلى الأكبر (Sexton, 2020, p. 474)، حيث يمكن الاعتماد على منحنى لورنز لمعرفة التفاوت في توزيع المبيعات من الأدوية بين المؤسسات والمخابر في الجزائر، كونه من أهم مقاييس التركيز النسبية فهو يقيس لنا النسبة المئوية التراكمية للمبيعات في الصناعة الدوائية في الجزائر.

ولتحديد شكل منحنى لورنز للصناعة الدوائية الجزائرية، نحدد النسبة المئوية التراكمية للمبيعات من الأدوية والنسبة المئوية لعدد المؤسسات مرتبة من الأصغر إلى الأكبر، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-13): النسب المئوية التراكمية لمؤسسات الأدوية في الجزائر ومبيعاتها

الترتيب	المؤسسة	المبيعات	التوزيع التراكمي لعدد المؤسسات	التوزيع التراكمي للمبيعات
01	Isopharm	1,431,759	%5	0.46%
02	Salem	3,193,220	%10	1.48%
03	Sophal	5,058,788	%15	3.10%
04	Frater-Razes	6,153,567	%20	5.07%
05	Pfizer	7,303,696	%25	7.41%
06	Hup Pharma	7,496,611	%30	9.81%
07	INPHA-MédiS	8,062,871	%35	12.39%
08	Biocare	8,764,022	%40	15.19%
09	Merck Serono	9,788,150	%45	18.32%
10	Biogalenicpharma	9,999,632	%50	21.52%
11	Saidal	10,531,734	%55	24.89%
12	Merinal	13,840,074	%60	29.32%
13	GlaxoSmithKline	14,185,492	%65	33.86%
14	Beker	14,413,634	%70	38.47%
15	Pharmalliance	15,204,364	%75	43.33%
16	Biopharm	16,823,327	%80	48.71%
17	Hikma Pharma	26,066,685	%85	57.05%
18	EL Kendi	34,227,157	%90	68%
19	Novo Nordisk	40,813,631	%95	81.05%
20	Sanofi	59,230,054	%100	100%
-	المجموع	312,588,468		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3-9).

وبالتمثيل البياني لمعطيات الجدول (3-13)، نتحصل على المنحنى لورنز:

الشكل (3-23): منحنى لورنز لتوزيع الأدوية في الجزائر خلال سنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-13).

يلاحظ من خلال الشكل (3-23) تقعر منحنى التوزيع الفعلي بعيدا عن خط التماثل، ويعكس ذلك عدم تساوي حجم الشركات وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر، فمن خلال منحنى التوزيع الفعلي نلاحظ أن حوالي 50% من المؤسسات تباع ما يقارب 20% من المبيعات الكلية للأدوية في الجزائر، في حين أن حوالي 95% من المؤسسات تباع ما يقارب 80% من المبيعات الكلية للأدوية، بينما نلاحظ من خلال منحنى التوزيع المثالي والذي يعكس التوزيع اللازم لكي يتحقق التكافؤ والتساوي، أن حوالي 50% من المؤسسات والمخابر تباع ما يقارب 50% من المبيعات الكلية للأدوية، في حين أن حوالي 90% من المؤسسات والمخابر تباع قرابة 90% من المبيعات الكلية للأدوية، وهو ما يؤكد عدم التكافؤ والتفاوت في المبيعات وتركزها في أيدي كبريات المؤسسات والمخابر في الجزائر.

– معامل جيني Gini Coefficient:

معامل جيني هو أحد مؤشرات عدم المساواة الأكثر إستخداما، يقيس درجة توزيع الإنتاج أو العوائد لفئة معينة بيانيا، يتم تمثيل معامل جيني من خلال المساحة الواقعة بين 45° ومنحنى لورنز، ويمكن التعبير عنه على أنه جزء من المساحة الكلية أسفل القطر (Dodge, 2007, p. 255)، ويمكن حسابه جبراً كما يلي (Zhang & Wu, 2022, p. 04):

$$G_{ini} = 1 - \sum_{i=1}^n f_i \%(Q_i + Q_{i-1})$$

حيث:

f_i : يمثل النسبة المئوية لمتغير العينة (المؤسسات)؛

Q_i : يمثل النسبة المئوية التراكمية لمتغير العوائد.

ويجب الإشارة إلى أن معامل جيني يأخذ القيمة 0 في حالة ما إذا كان توزيع العوائد أو الدخل غير متكافئ تماماً، وبالتالي $0 \leq Gini \leq 1$ وبعبارة أخرى يمكن القول بأنه كلما كان توزيع العوائد غير متساوي، كلما أخذ هذا المؤشر قيم قريبة من 1.

ويمكن تحديد معامل جيني للصناعة الدوائية في الجزائر من خلال الإعتماد على بيانات منحني لورنز الموضحة في الجدول (3-14) كما يلي:

الجدول (3-14): معامل Gini للصناعة الدوائية الجزائرية خلال سنة 2021

الترتيب	$f_i\%$	Q_i	Q_{i-1}	$Q_i + Q_{i-1}$	$f_i\%(Q_i + Q_{i-1})$
01	%5	0.46%	0	0.46%	0.02300%
02	%10	1.48%	1.48%	1.94%	0.19400%
03	%15	3.10%	3.10%	4.58%	0.68700%
04	%20	5.07%	5.07%	8.17%	1.63400%
05	%25	7.41%	7.41%	12.48%	3.12000%
06	%30	9.81%	9.81%	17.22%	5.16600%
07	%35	12.39%	12.39%	22.20%	7.77000%
08	%40	15.19%	15.19%	27.58%	11.03200%
09	%45	18.32%	18.32%	33.51%	15.07950%
10	%50	21.52%	21.52%	39.84%	19.92000%
11	%55	24.89%	24.89%	46.41%	25.52550%
12	%60	29.32%	29.32%	54.21%	32.52600%
13	%65	33.86%	33.86%	63.18%	41.06700%
14	%70	38.47%	38.47%	72.33%	50.63100%
15	%75	43.33%	43.33%	81.80%	61.35000%
16	%80	48.71%	48.71%	92.04%	73.63200%
17	%85	57.05%	57.05%	105.76%	89.89600%
18	%90	68%	68%	125.05%	112.54500%
19	%95	81.05%	81.05%	149.05%	141.59750%
20	%100	100%	100%	181.05%	181.05000%
		$\sum_{i=1}^n f_i\%(Q_i + Q_{i-1})$			874.44550%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (3-13).

نشير فقط أنه تم استعمال النسب المئوية في الحسابات (تم ضرب $f_i\%$ في المجموع (Q_i+Q_{i-1})) وعلى هذا الأساس لا بد من قسمة المجموع على 10000، كالتالي:

$$\sum_{i=1}^n f_i\%(Q_i + Q_{i-1}) \div 10000 = 874.44550 \div 10000 = \mathbf{0.08744}$$

و بتطبيق معادلة مؤشر جيني نجد:

$$G_{ini} = 1 - \sum_{i=1}^n f_i \% (Q_i + Q_{i-1}) = 1 - 0.08744 = 0.91256$$

إذن مؤشر جيني للصناعة الدوائية في الجزائر يساوي 0.91، ويمكن تفسير هذه النسبة من خلال ملاحظة

الجدول التالي:

الجدول (3-15): تفسير قيم معامل Gini

مستوى عدم المساواة	قيمة معامل جيني
منخفض	$G_{ini} < 0.4$
متوسط	$0.4 < G_{ini} < 0.5$
مرتفع	$G_{ini} > 0.5$

Source: A Irawan, E B Santoso. (2019). Analytical tools beyond Gini index to study inequality: a case of City of Blitar, East Java, Indonesia. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 340, Surabaya, Indonesia. P 03.

من خلال الجدول (3-15) يمكن ملاحظة أن قيمة معامل جيني للصناعة الدوائية في الجزائر يساوي 0.91 وهي أكبر من 0.5 وهذا يعني أن مستوى عدم المساواة في توزيع العوائد بين المؤسسات الدوائية الناشطة في هذه الصناعة مرتفع جدا، ويعكس هذا سيطرة بعض المؤسسات على السوق الجزائرية للأدوية وتركز المبيعات في يد هذه المؤسسات.

5. إجراءات تشجيع الإستثمارات الدوائية في الجزائر

يتطلب مسار تنمية الصناعة الدوائية في الجزائر تدخل الدولة من خلال الإجراءات والسياسات الهادفة للتأثير في سلوكيات الفاعلين الإقتصاديين من منتجين ومستوردين وموزعين، وإقامة منظومة حوافز تساعد الصناعة المحلية على النمو وتحميها من المنافسة الأجنبية، وعليه سيتناول هذا المبحث أهم الإجراءات التي تتبعها الحكومة الجزائرية من أجل تشجيع الإستثمار في الصناعة الدوائية المحلية.

1.5 الإعفاءات الضريبية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية

2.5 السياسات الصناعية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية

3.5 الشراكة الأجنبية كآلية لتشجيع الإستثمارات في الصناعة الدوائية

1.5 الإعفاءات الضريبية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية:

على غرار دول العالم، أولت الجزائر اهتماما كبيرا بصناعة الدواء نظرا لكونها قطاعا حيويا وحساسا في أي إقتصاد وإيماننا منها بالدور الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الإقتصادية، لذلك أدرجت الإستثمارات في مجال الصناعات الدوائية ضمن قائمة القطاعات التي تحظى بالدعم والأولوية من طرف الحكومة، من خلال إصدار أنظمة

تحفيزية تنطوي على تسهيلات إئتمانية، وتخفيضات ضريبية، وإعفاءات جمركية، بهدف خلق بيئة محفزة على العمل وجاذبة للإستثمارات في هذا المجال، وسيتم تناول أهم هذه الإجراءات والتدابير في النقاط التالية (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2022، pp. 11-19):

– خلال مرحلة إنجاز المشروع الإستثماري:

تستفيد المشاريع الإستثمارية في صناعة الدواء في الجزائر خلال مرحلة الإنجاز من الحزم التحفيزية التالية لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتمديد لسنتين إضافيتين:

- ✓ الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار؛
- ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المقتناة محليا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار؛
- ✓ الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض والرسم على الإشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الإستثمار المعني؛
- ✓ الإعفاء من حقوق التسجيل المفروضة فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال؛
- ✓ الإعفاء من حقوق التسجيل والرسم على الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الإمتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الموجهة لإنجاز المشاريع الإستثمارية؛
- ✓ الإعفاء من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الإستثمار لمدة 10 سنوات إبتداء من تاريخ الإقتناء.

هذا وتستفيد المشاريع الإستثمارية الأخرى من جميع الأنظمة التحفيزية السابقة الذكر لمدة خمس سنوات قابلة للتمديد لسنتين إضافيتين، ويتعلق الأمر بالإستثمارات التي تتموقع في المناطق التابعة للهضاب العليا والجنوب والجنوب الكبير، وكذا المواقع التي تتطلب تنميتها مرافقة خاصة من الدولة، أو المواقع التي تمتلك إمكانيات من الموارد الطبيعية القابلة للثمين.

أما بالنسبة للمشاريع التي توفر 500 منصب عمل أو أكثر ومبلغ إستثمارها يساوي أو يفوق 10 مليار دينار جزائري، والإستثمارات الدوائية ذات القدرة العالية لخلق الثروة واستحداث مناصب الشغل، والتي من شأنها الرفع من جاذبية الإقليم وتكون قوة دافعة للنشاط الإقتصادي من أجل تنمية مستدامة إقتصادية وإجتماعية وإقليمية، وتساهم خصوصا وبشكل كبير في إحلال الواردات الدوائية وترقية الصادرات، والإندماج ضمن سلسلة القيم العالمية وإقتناء التكنولوجيا وحسن الأداء، فتستفيد من جميع الإعفاءات السابقة لمدة خمس سنوات قابلة للتمديد لسنتين إضافيتين مع إمكانية تحويل مزايا مرحلة الإنجاز إلى الأطراف المتعاقدة مع المستثمر المستفيد.

– خلال مرحلة إستغلال المشروع الإستثماري:

خلال مرحلة الإستغلال تستفيد المشاريع الإستثمارية في صناعة الدواء من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات وكذا الإعفاء من الرسم على النشاط المهني لمدة ثلاث إلى خمس سنوات حسب شبكة تقييم محددة بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 22-300 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022، كما تستفيد المشاريع الواقعة في الهضاب العليا والجنوب أو الجنوب الكبير، أو في المواقع التي تتطلب تنميتها مرافقة خاصة من الدولة، وكذا المواقع التي تمتلك إمكانيات من الموارد الطبيعية القابلة للثمين من إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات، وإعفاء من الرسم على النشاط المهني من خمس إلى عشر سنوات حسب شبكة تقييم محددة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 22-301 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022.

أما بالنسبة للمشاريع التي توفر 500 منصب عمل أو أكثر ومبلغ استثمارها يساوي أو يفوق 10 مليار دينار جزائري، والإستثمارات الدوائية ذات القدرة العالية لخلق الثروة واستحداث مناصب الشغل، والتي من شأنها الرفع من جاذبية الإقليم وتكون قوة دافعة للنشاط الإقتصادي من أجل تنمية مستدامة إقتصادية وإجتماعية وإقليمية، وتساهم خصوصا وبشكل كبير في إحلال الواردات الدوائية وترقية الصادرات، والإندماج ضمن سلسلة القيم العالمية وإقتناء التكنولوجيا وحسن الأداء، فتستفيد من إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات وكذا الإعفاء من الرسم على النشاط المهني من خمس إلى عشر سنوات حسب شبكة التقييم المحددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 22-302 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022، كما يمكن أن تستفيد هذه الإستثمارات من مرافقة الدولة عن طريق التكفل جزئيا أو كليا بأعمال التهيئة والمنشآت الأساسية الضرورية لتجسيدها، على أساس إتفاقية تعد بين المستثمر والوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار.

– الضمانات المقدمة للمستثمرين:

بالإضافة للإعفاءات السابقة، تقدم الجزائر ضمانات للمستثمرين فيها نوضحها كالتالي (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2023):

- ✓ ضمان استفادة المشاريع الإستثمارية من أراضٍ تابعة للأملاك الخاصة للدولة طبقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ✓ الإعفاء من إجراءات التجارة الخارجية والتوطين البنكي للمساهمات الخارجية العينية التي تدخل حصريا في إطار عمليات نقل الأنشطة من الخارج، وكذا السلع الجديدة التي تدخل ضمن الحصص العينية الخارجية؛
- ✓ الإستفادة من ضمان تحويل رأسمال المستثمر (في شكل حصص في الأسهم) والعائدات الناجمة عنه، بشرط أن تساوي قيمتها أو تفوق الحدود الدنيا المحددة حسب التكلفة الكلية للمشروع، والإستفادة من ضمان تحويل على الحصص العينية المنجزة حسب الأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به، شريطة أن يكون مصدرها خارجيا وأن تكون محل تقييم طبقا للقواعد والإجراءات التي تحكم إنشاء الشركات وكذلك وفقا للمعايير الحدود الدنيا المطبقة على الحصص في رأسمال، إلى جانب ضمان تحويل المداخل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل وعن تصفية الإستثمارات ذات المصدر الأجنبي، حتى وإن كان مبلغها يفوق الأسهم المستثمر في البداية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 22-300 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 2022؛

✓ القبول "كمساهمة خارجية" لإعادة إستثمار رأس المال في الأرباح المصرحة القابلة للتحويل؛

- ✓ ضمان حماية الدولة لحقوق الملكية الفكرية طبقاً للتشريع المعمول به؛
- ✓ حماية الإستثمار من أي تسخير تقوم به الإدارة إلا في الحالات المنصوص عليها في القانون، ويترتب على هذا التسخير تعويض عادل ومنصف؛
- ✓ حق الطعن لدى لجنة وطنية عليا للطعون المتصلة بالإستثمار المنشأة لدى رئاسة الجمهورية، بالإضافة إلى حق التقاضي طبقاً للمرسوم الرئاسي رقم 22-296 مؤرخ في 4 سبتمبر سنة 2022؛
- ✓ الحق في الطعن أمام هيئات تسوية المنازعات الدولية (المصالحة، الوساطة، التحكيم)؛
- ✓ حماية الإستثمار من الآثار الناجمة عن مراجعة أو إلغاء هذا القانون التي قد تطرأ مستقبلاً، إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.
- ✓ الحق في التحويل أو التنازل للسلع والخدمات التي استفادت من المزايا المنصوص عليها في أحكام قانون الإستثمار وكذا تلك الممنوحة في ظل الأحكام السابقة، على أساس رخصة تسلمها الوكالة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 22-299 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 2022.

2.5 السياسات الصناعية كآلية لجذب الإستثمارات في الصناعة الدوائية:

من أجل النهوض بقطاع صناعة الدواء، أقرت الحكومة الجزائرية جملة من الإجراءات والتدابير في شكل سياسات صناعية لدعم هذه الصناعة والتشجيع على الإستثمار المحلي والأجنبي، وفيما يلي أهم هذه السياسات:

– سياسة الترخيص الصناعي:

من أجل خلق بيئة قانونية مساعدة على ضبط وتنظيم قطاع الأدوية في ظل تواجد المنتجين المحليين والمستثمرين الأجانب، قامت الحكومة الجزائرية بفرض قوانين متعلقة بالمؤسسات الدوائية وشروط اعتمادها آخرها المرسوم التنفيذي رقم 21-82 الممضي في 23 فيفري 2021، والذي يحدد مهام المؤسسات الدوائية وتنظيم سيرها وشروط اعتمادها، فبموجب هذا القانون يتم منح ترخيص مسبق (إعتماد مسبق) للإستغلال من طرف المصالح المختصة للوزارة المكلفة بالصناعة الصيدلانية لكل مؤسسة راغبة في تصنيع أو إستغلال أو استيراد أو التصدير أو التوزيع بالجملة، إذا ما استوفت جميع شروط الإعتماد المحددة في القانون، مع وجوب أن تخضع المؤسسة الدوائية التي تتولى أنشطة التصنيع لإعتماد مسبق "للإنجاز" يسلمه الوزير المكلف بالصناعة الصيدلانية، وعند إنتهاء إنجاز المشروع تخضع نفس المؤسسة لإعتماد فتح المؤسسة يسلمه الوزير المكلف بالصناعة الصيدلانية، كما أشار المرسوم إلى أنه إذا لم تدخل المؤسسة الدوائية حيز الخدمة في السنتين المواليتين لمنح الإعتماد، يصبح هذا الأخير لاغياً، وفي حالة توقف النشاط فإنه يجب على الصيدلي المدير التقني للمؤسسة إبلاغ الوزير المكلف بالصناعة الصيدلانية، ويتم سحب الإعتماد حسب نفس القانون.

وبالرغم من أن سياسة الترخيص الصناعي هدفها تنظيم وضبط الصناعة الدوائية في البلاد ولا تطرح أي إشكال من الجانب النظري، إلا أن الجانب التطبيقي لهذه القوانين عرفت مشاكل عديدة أهمها التماطل والتأخر في معالجة طلبات الترخيص والإعتماد خاصة وأن اللجان المعنية بدراسة هذه الملفات نادراً ما تجتمع، كما أن بعض الطلبات لا

تتلقى أي ردود، إضافة لوجود ضبابية في تداول المعلومات حيث لا يوجد نظام واضح منتظم ورسمي لتبادل المعلومات، وهو ما يهز ثقة المستثمرين ويثير قلقهم خاصة وأن الشفافية والمصدقية والقدرة على الوفاء بالإلتزامات تعتبر أمورا حاسمة لجذب الإستثمارات والثقة في السوق المحلية.

— سياسة القروض الصناعية:

تعتبر القروض الصناعية سياسة هامة تستعملها الجزائر لتشجيع وتحفيز الإقدام على إنشاء مشاريع صناعية في مختلف القطاعات الإستراتيجية والحيوية على غرار قطاع الصناعة الدوائية، حيث يمكن للمستثمرين في صناعة الدواء سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص المحلي منه والأجنبي الإستفادة من قروض المشاريع الإستثمارية التي يمنحها المجلس الوطني للإستثمار CNI والوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI، ويمكنها إرجاعها وفقا لدفعات بأسعار مميزة وبناء على معايير موضوعية (Concurrence, 2018, p. 128). وبالتالي فعدم التمييز بين القطاع الخاص والقطاع العام كما نص عليه الدستور الجزائري المعدل في 06 مارس 2016 والذي نص في المادة 43 منه على أن "حرية الإستثمار والتجارة معترف بها وتمارس في إطار القانون. كما وتعمل الدولة على تحسين مناخ الأعمال وتشجع على إزدهار المؤسسات دون تمييز خدمة للتنمية الإقتصادية الوطنية"، فهذا من شأنه تشجيع المنافسة النزيهة بين المؤسسات في السوق الجزائرية ومنع الإحتكار، فعلى سبيل المثال مجمع صيدال التي تمتلك الدولة 80% من رأس ماله غير مدعوم من قبل الدولة ولا يمكنه الحصول على مساعدات حكومية فهذا يتنافى مع مبدأ المنافسة النزيهة.

— سياسة المشتريات الحكومية:

تهدف هذه السياسة بالأخص إلى دعم وتشجيع الإستثمار المحلي وحماية الصناعة الدوائية المحلية من المنافسة الأجنبية، حيث تتدخل الدولة من خلال وضع قائمة بالأدوية الممنوع شراؤها وإستيرادها من الخارج، وتتضمن القائمة 357 دواء ممنوعا من الإستيراد بالإضافة إلى 11 مستلزما طبيا حسب القرار المؤرخ في 09 جويلية 2015، وتمثل هذه الأدوية المدرجة في القائمة في تلك الأدوية التي أصبح من الممكن إنتاجها على المستوى المحلي، وبالتالي ومن أجل تقليص فاتورة الإستيراد وتشجيع المنتج المحلي تم منع شراء هذه الأدوية من الخارج، لكن مثل هذا القرار يعتبر محفزا للمؤسسات الوطنية من أجل الإستثمار في صناعة الدواء إلا أنه يعتبر عائقا كبيرا أمام المؤسسات الأجنبية الراغبة في الإستثمار في السوق الجزائرية فقد لا تستطيع تسويق منتجاتها بفعل هذا القانون.

3.5 الشراكة الأجنبية كآلية لتشجيع الإستثمارات في الصناعة الدوائية:

من أجل تعزيز المشاركة المحلية وتحقيق التنمية الصناعية والتكنولوجية والإستفادة القصوى من موارد وخبرات المستثمرين الأجانب، قامت الجزائر بفرض قاعدة الشراكة الدنيا (51/49) بموجب المادة 58 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009 والصادر بموجب الأمر 09-01، حيث نص على أنه "لا يمكن إنجاز إستثمارات أجنبية في الجزائر إلا في إطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية نسبة 51% على الأقل من رأس المال الإجتماعي"، فالجزائر من خلال تطبيق هذه القاعدة فإنها قد أعطت الأفضلية للمؤسسات المحلية بنسبة 51% في رأس مال

المشروع ونسبة 49% المتبقية للمستثمر الأجنبي، وبذلك سعت لتعزيز المشاركة المحلية والإستثمار الصناعي بشكل عام وفي صناعة الدواء بشكل خاص، حيث فرضت على كل مستثمر أجنبي راغب في إقامة مشروع إستثماري مباشر ضرورة إيجاد شريك وطني مقيم في الجزائر (عزيزي، 2018، ص 538).

وعموما ساعدت الشراكة الأجنبية وفقا لقاعدة 49/51 الجزائر على التحكم في صناعة الدواء كونها قطاعا إستراتيجيا هاما يمس أمنها الوطني وبالتالي لا يمكنها السماح للمؤسسات الأجنبية السيطرة عليها في ظل ضعف المنافسين المحليين، ويعتبر مجمع صيدال من أهم المخابر الدوائية التي استفادت من هذه القاعدة ففضلها أبرمت العديد من المشاريع المشتركة لتصنيع الدواء ونقل التكنولوجيا، كما ساهمت بشكل كبير في زيادة عدد المؤسسات الناشطة في الصناعة وحصولها على المعرفة والموارد المالية والبشرية والإستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تحوزها المؤسسات الأجنبية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية، وبالتالي ضمان تموين البلد بالأدوية الأساسية وتخفيض نفقات الصحة الناجمة عن ثقل فاتورة الأدوية المستوردة والتي تشكل عبئا كبيرا على الميزان التجاري.

من جهة أخرى تلقى هذا النوع من الشراكة إنتقادات كثيرة ومطالب عديدة من أجل إلغائها كونها تؤثر على جاذبية الصناعة في الجزائر وتعيق دخول المستثمرين الأجانب، خاصة بالنظر إلى الظروف الإقتصادية التي تشهدها البلاد في السنوات الأخيرة، لا سيما بعد ظهور جائحة كورونا التي تسببت في تزايد الحاجة للدواء وتزايد النفقات الموجهة للوقاية من الفيروس ومكافحته، إضافة لإنخفاض أسعار النفط في السوق الدولية بفعل تراجع الطلب عليه، مما أدى إلى إرتفاع المطالب بإلغاء هذه القاعدة والبحث عن السبل الكفيلة بجذب رؤوس الأموال الأجنبية إلى السوق الإستثمارية الوطنية ومن بينها الإستثمار في صناعة الأدوية، حيث تم إعتبار هذه القاعدة من أهم العوائق التي تحول دون إقامة المستثمرين الأجانب لمشاريعهم في الجزائر، وهو ما أشارت إليه العديد من التقارير الصادرة عن مختلف المنظمات الدولية المهتمة بالإستثمارات الأجنبية المباشرة.

ملخص الفصل الثالث:

سمح الخوض في حيثيات الفصل الثالث بالتعمق في فهم صناعة الدواء والتعرف على بعض الحقائق والأرقام المرتبطة بالصناعة الدوائية العالمية على مدى العشرين سنة الماضية، حيث كشفت هذه الأرقام عن نمو كبير في حجم السوق الدوائية العالمية وكذا تطور مستمر في حجم الصادرات والواردات الدوائية، ويعود الفضل في ذلك لتزايد الإهتمام بعمليات البحث والتطوير والتدفق المستمر للإختراعات والإبتكارات، كما لم يتم إهمال تأثير المتغير المستجد الممثل بفيروس كورونا على الصناعة الدوائية العالمية، حيث تطرق الفصل إلى أهم التغيرات التي أحدثتها الجائحة على صناعة الدواء عالميا.

وبالنظر لصناعة الدواء الجزائرية، فقد تم الحرص في الفصل الثالث على الإشارة لأهم الأحداث والتطورات التي مرت بها الجزائر وكذا أهم الفاعلين والمؤثرين فيها، ومن ثم الوقوف على واقع الصناعة الدوائية في الجزائر عبر تشخيص سوق الدواء الجزائرية وتحليل اتجاهات الطلب والعرض فيها، وحركة الصادرات والواردات المشكلة للتجارة الخارجية في صناعة الدواء، مع تقديم تحليل هيكلية للمنافسة التي تسود هذه الصناعة، ولأن النتائج المتحصل عليها من هذا التشخيص تبين أن صناعة الدواء في الجزائر بحاجة لبذل المزيد من الجهود والإستثمارات التي من شأنها المساهمة في تطويرها وتنميتها، حيث حاولنا الوقوف على مختلف الإجراءات التي تتبعها الدولة الجزائرية في سبيل تشجيع الإستثمار في هذه الصناعة والمتمثلة في الإعفاءات الضريبية، والسياسات الصناعية، وأخيرا الشراكة الأجنبية وفقا لمبدأ 49/51.

الفصل الرابع

تمهيد:

تعد الصناعة الدوائية من القطاعات الحيوية التي تحظى بدعم واهتمام كبير من طرف الحكومة الجزائرية، ويعتبر مجمع صيدال أحد أهم ركائز هذه الصناعة في البلاد كونه يحمل أهمية كبيرة على عدة أصعدة، فالمجمع يعد فخرا ورمزا للصناعة الدوائية في الجزائر ويسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة، عدا كونه أداة هامة لتحقيق الإكتفاء الذاتي في مجال الأدوية والذي يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى الجزائر لتحقيقه، والتقليل من الإعتتماد على الواردات الخارجية وتحقيق إستدامة وإستقلالية القطاع الدوائي.

ولتحقيق هذا الهدف، تسعى صيدال بشكل مستمر على تحسين وتعزيز قدراتها التصنيعية والتكنولوجية في صناعة الأدوية الجزائرية التي تشهد منافسة شديدة بتواجد المؤسسات المحلية والمستوردين الأجانب أصحاب العلامات التجارية العالمية، ولكن ونظرا لمحدودية قدرات صيدال فإن مواكبة التطورات والتغيرات والحفاظ على مكانتها في السوق بمجهودها الفردي يعتبر مهمة صعبة جدا، وهو ما يدفعها للبحث عن بدائل إستراتيجية أخرى أهمها البحث عن شركاء يتمتعون بخبرة وسجل حافل في تطوير وتصنيع الأدوية على المستوى العالمي، فإستراتيجية الشراكة الأجنبية تعتبر فرصة لمجمع صيدال لتحقيق نقلة نوعية وتنمية شاملة والتغلب على المنافسة.

وفي هذا السياق، سيقوم هذا الفصل بدراسة دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين وتعزيز قدرات مجمع صيدال على التنافس، وذلك من خلال التطرق للنقاط التالية:

1. مجمع صيدال للصناعة الدوائية في الجزائر؛
2. الشراكة الأجنبية كإستراتيجية تنافسية داخل مجمع صيدال ؛
3. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية ؛
4. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية ؛
5. مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال.

1. مجمع صيدال للصناعة الدوائية في الجزائر

يعتبر مجمع صيدال أهم قطب صناعي في مجال صناعة الأدوية في الجزائر وأداة هامة للغاية في تغطية الحاجات الوطنية من الدواء منذ قرابة الأربعة عقود من الزمن، حيث يعود الفضل الكبير في المكانة المشرفة التي بلغها التصنيع الدوائي الجزائري في الوقت الحالي والإنتتاح على الأسواق الدولية والتعامل مع عمالقة الصناعة الدوائية في العالم إلى مجمع صيدال، ومن أجل ذلك سيتم تقديم لمحة مفصلة عن هذا المجمع وأهميته لصناعة الدواء الجزائرية.

1.1 التعريف بمجمع صيدال

2.1 مهام وأهداف مجمع صيدال

3.1 هيكلية مجمع صيدال

4.1 الوضعية التنافسية لمجمع صيدال

1.1 التعريف بمجمع صيدال:

مجمع صيدال يعتبر من أكبر المؤسسات الإنتاجية على المستوى الجزائري والإفريقي على حد سواء، لذلك من الضروري الإطلاع على مراحل تطور صيدال وأخذ صورة شاملة عن رسالتها ورؤيتها.

1.1.1 التطور التاريخي لمجمع صيدال:

تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية (PCA) في عام 1969 بموجب أمر رئاسي، لكن وبعد إعادة هيكلتها تم تحويلها إلى شركة وطنية لإنتاج الأدوية بموجب المرسوم رقم 82-16 الصادر في 24 أبريل 1982، حيث حلت تسمية "المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني" وشعارها "صيدال" محل تسمية "الصيدلية المركزية الجزائرية" وتم استبدالها في كافة القوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، وأوكلت إليها حينها مهمة ضمان إحتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الموصوفة والكواشف وتوفير الإمدادات الكافية والمنظمة في السوق الجزائرية.

وفي سنة 1989 وتبعاً للإصلاحات الجديدة التي مرت بها الصناعة الدوائية الجزائرية آنذاك، أصبحت صيدال مؤسسة إقتصادية عامة تتمتع بإستقلالية التسيير وتم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي أصبحت شركة مساهمة. تبعته تغييرات جديدة طرأت على المجمع خلال سنة 1993، حيث تم السماح لصيدال بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها والمشاركة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية المرتبطة بهدف المجمع.

وفي عام 1994 واجهت صيدال العديد من الصعوبات والمشاكل مما اضطرها لمراجعة خطتها التنظيمية من أجل الحد من تدهور حالتها وعقد إتفاقيات شراكة مع مخابر عالمية نتج عنها شركة سوميدال، ولم تتوقف التعديلات عند هذا الحد ففي سنة 1995 كان على صيدال أن تضع نظاماً لتحسين قوة مبيعاتها حيث وجدت صيدال أن العميل الوحيد الذي تتعامل معه هو القطاع العام، الأمر الذي دفعها لوضع مخطط لإعادة هيكلة يضمن لها توزيعاً أفضل وتوافر منتجاتها بشكل أكبر في السوق، وقد تمكنت صيدال من تنفيذ إستراتيجية تنويع شبكة التوزيع للقطاع الخاص (تجار الجملة).

ولإن صناعة الأدوية تعتبر صناعة ذات متطلبات إستثمارية وأموال ضخمة للغاية، عملت صيدال على توقيع العديد من مذكرات تفاهم الشراكة مع مؤسسات أجنبية عالمية خلال سنة 1997 (3 شراكات إستراتيجية) بهدف تطوير الخبرات والتعلم والإستفادة من التكنولوجيا ونقلها للجزائر مما يساهم في رفع الإنتاجية المحلية وتخفيض فاتورة الواردات، كما وضعت مخطط إعادة الهيكلة للمجمع خلال نفس السنة والذي أسفر عنه تحويل صيدال إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك).

وفي سنة 1999 قام مجمع صيدال بفتح رأس ماله عن طريق العرض العلني للبيع وانصب مبلغ العرض على 20% من رأس مال المجمع (80% من رأس المال مملوك للدولة و20% المتبقية ملك للمستثمرين)، أي ما يعادل 500 مليون دينار جزائري موزعة على 2 مليون سهم، وبعد إستيفاء جميع شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة الجزائرية، تم إدراج سند رأس المال لمجمع صيدال في جدول التسعيرة الرسمية حيث قدر مبلغ الإدراج بـ 800 دج.

وفي سنة 2003 وفي إطار شراكة القطاع العام والقطاع الخاص قامت صيدال بالدخول في شراكة نتج عنها إنشاء شركة إيبيرال برأس مال يقدر بـ 552790000 دج، وقد بلغت حصة المجمع ما نسبته 20% من رأس مال الشركة، وشهدت سنة 2009 تطورا آخر لمجمع صيدال والذي قام برفع حصته في رأس مال شركة سوميدال إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قام بشراء 20% من رأس مال شركة إيبيرال إضافة إلى رفع حصتها في رأس مال شركة تافكو من 38.75% إلى 44.51%، ليقوم خلال سنة 2011 برفع حصته في رأس مال إيبيرال من جديد إلى حدود 60% (تم الإستحواذ التام على الشركة خلال سنة 2016).

ومن أجل رفع كفاءة الأداء والتخلص من القيود التي تعطل مختلف الأنشطة، شرع مجمع صيدال خلال سنة 2014 في إدماج فروع الممثلة في (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك) من خلال عملية الإمتصاص وإعادة هيكلة تنظيمه، ليتم سنة 2016 تدشين مركز صيدال للتكافؤ الحيوي وهو أول مركز من هذا النوع في الجزائر ودخل الخدمة بعد أسبوعين من ذلك.

وفي سنة 2017 وقع مجمع صيدال إتفاقية ثلاثية إلى جانب معهد باستور-الجزائر ومخابر سانوفي بالجزائر العاصمة من أجل إنشاء شركة مختلطة تسعى الى إنتاج ثلاثة أنواع من اللقاحات من الجيل الأخير.

وقد قام صيدال في سنة 2019 بالتوقيع على مذكرة مع المختبر الدنماركي نوفو نورديسك Novo Nordisk لإنشاء مشروع مشترك لإنتاج الأنسولين في شكل قوارير وخرطيش.

وبعد إنتشار فيروس كورونا المستجد بداية من سنة 2020 عرف مجمع صيدال تباطئا في بعض من أنشطته الإجتماعية والإقتصادية على المستويين الوطني والدولي، ولكن بالرغم من ذلك وبإعتباره المنتج رقم واحد الذي تعتمد عليه الدولة لتحقيق الأمن الدوائي عمل على إنشاء خلية أزمة مسؤولة عن مختلف الجوانب المتعلقة بالوباء بشكل دائم، لاسيما توفير الأدوية المستخدمة في مكافحة الوباء على سبيل المثال باراسيتامول وفيتامين C، وكذا تصنيع بعض المستحضرات الصيدلانية لأول مرة مثل محاليل التعقيم والكمادات الوقائية، وقد عملت صيدال خلال سنة 2021 على عقد شراكة إستراتيجية مع معهد البحث الروسي من أجل إنتاج اللقاح الروسي المضاد لكوفيد-19

"SPUTNIK V" حصريا في الجزائر، وتم الشروع في إنتاج اللقاح في بوحدة صيدال بقسنطينة بقدرة إنتاج شهرية تقدر بـ 2.5 مليون جرعة شهريا كمرحلة أولى.

الجدول (4-1): ملخص التطورات التاريخية لمجمع صيدال

السنة	الحدث
1982	تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني شعارها "صيدال"
1989	إعطاء الطابع الإقتصادي لصيدال والإستقلال الإداري.
1993	السماح لصيدال بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها والمشاركة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية.
1994	مراجعة التنظيم الهيكلي لصيدال وتأسيس شركة سوميدال.
1995	تنويع شبكة التوزيع لصيدال وعدم الإكتفاء بالقطاع العام فحسب.
1997	التوقيع على العديد من إتفاقيات الشراكة مع محابر علمية.
1999	تحويل صيدال إلى مجمع صناعي وإعادة هيكلة المخطط التنظيمي وإستحداث ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك).
2003	إدراج مجمع صيدال في البورصة الجزائرية.
2003	إنشاء شركة إيبيرال.
2009	رفع حصة صيدال في رأس مال شركة سوميدال إلى 59%.
2010	رفع حصة صيدال في رأس مال شركة إيبيرال إلى 40% وشركة نافكو إلى 44.51%.
2011	رفع حصة مجمع صيدال في رأس مال شركة إيبيرال إلى 60%.
2014	إعادة هيكلة مجمع صيدال وإدماج فروع من خلال عملية الإمتصاص.
2016	دخول مركز التكافؤ الحيوي لمجمع صيدال حيز الخدمة.
2017	التوقيع على إتفاقية من أجل إنشاء شركة مختلطة تسعى الى إنتاج ثلاثة أنواع من اللقاحات من الجيل الأخير.
2019	التوقيع على مذكرة تفاهم جديدة مع المختبر الدنماركي Nordisk Novo لإنشاء مشروع مشترك لإنتاج الأنسولين.
2020	إستحداث خلية لمواجهة أزمة جائحة كورونا COVID-19.
2020	مضاعفة القدرات الإنتاجية للمجمع من أجل ضمان تغطية السوق المحلية بالأدوية المستخدمة في علاج فيروس كورونا.
2021	تصنيع المواد المطهرة والمعقمة وكذا الكمادات الواقية لأول مرة لتعزيز إجراءات الوقائية.
2021	عقد شراكة إستراتيجية مع معهد البحث الروسي لإنتاج اللقاح المضاد لوباء كورونا "SPUTNIK V"
2021	الشروع في إنتاج اللقاح المضاد لوباء كورونا بوحدة صيدال بقسنطينة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال للفترة (2001-2021).

2.1.1 تقديم مجمع صيدال:

مجمع صيدال هو مؤسسة إقتصادية عمومية متخصصة في تطوير وصناعة وتوزيع الأدوية الجينية برأس مال يقدر بـ 2.500.000.000 دج، ويعتبر أحد الأقطاب الصناعية الهامة التي تفتخر بها الجزائر، ورائد الصناعة الدوائية الجزائرية في إنتاج الأدوية الجينية لعقدين من الزمن، حيث تأسس المجمع في عام 1982 بهدف تلبية حاجات الصناعة المحلية وتوفير الأدوية للمواطنين، وحاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستهلاك البشري.

ولتقديم تعريف أكثر وضوحاً بمجمع صيدال يمكن عرض البطاقة التعريفية التالية:

الجدول (4-2): بطاقة تعريفية بمجمع صيدال

المواصفات	
التسمية الإجتماعية	المجمع الصناعي صيدال SAIDAL (سجل التوثيق رقم 97/085 °N)، مسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم 00282B.
المقر الإجتماعي	الطريق الولائي رقم 11، صندوق بريد رقم 141، الدار البيضاء - ولاية الجزائر العاصمة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة تخضع للقانون التجاري الجزائري، 80% من أسهمها مملوك للدولة و 2000000 سهم تمثل 20% من رأس المال الإجتماعي مملوك من طرف الخواص.
رأس المال الإجتماعي	2.500.000.000 دينار جزائري أو ما يعادل 10000000 سهم بقيمة إسمية قدرها 250 دينار جزائري.
القوى العاملة	يقدر مجموع القوى العاملة في جميع فروع والمؤسسات التابعة لمجمع صيدال بـ 3094 عاملا.
الطاقة الإنتاجية	تبلغ القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال 140 مليون وحدة بيع سنويا.
رؤية المجمع	تطمح صيدال إلى تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، وأن تصبح مرجعا أساسيا وشريكا مفضلا في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط.
رسالة المجمع	تطوير إنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للإستعمال الإنساني والحيواني، وذلك تحت مجموعة من القيم هي: الإلتزام، الوفاء، الإنضباط والدقة.
الموقع الإلكتروني	www.saidalgroup.dz
معلومات الإتصال	saidal@wissal.dz

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق تعريفية بمجمع صيدال.

2.1 مهام وأهداف مجمع صيدال:

يمكن توضيح المهام الأساسية والأهداف الرئيسية لمجمع صيدال كما يلي:

1.2.1 مهام مجمع صيدال:

- تعدد إلتزامات مجمع صيدال فهو يكلف بمهام ذات أبعاد عديدة وتشمل أطراف واسعة، حيث يمكن توضيح أهمها في النقاط التالية (Saidal Group, 2023):
- المهمة الأساسية لمجمع صيدال بإعتبارها ممثل الصحة في الجزائر هي تحسين حياة المرضى من خلال تقديم مجموعة غنية ومتنوعة من الأدوية العالية الجودة، وذلك بالمساهمة في تحسين وفرة العلاجات عن طريق تبني سياسة تسعيرية تناسب أقسام واسعة من المجتمع؛
 - بإعتبار صيدال مؤسسة عمومية فذلك يضعها في الصف الأول لمرافقة السياسة الصحية العمومية الهادفة إلى تحقيق الإستقلالية الصحية والتحكم في تكاليف الصحة، كما تكمن مهمتها في المساهمة في تحقيق أهداف الحكومة من أجل تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية التي تمثل اليوم قطاعا إستراتيجيا يساهم في التنوع الإقتصادي المنتظر وتقليل الواردات والإنتفاخ على الأسواق الخارجية؛

- إلى جانب توفير الأدوية عالية الجودة، تعمل صيدال جنباً إلى جنب مع مختلف مهنيي الصحة لتحسين التكفل بالمرضى وجودة العلاجات، من خلال نشاطات الوقاية (حملات التوعية)، والمساهمة في تكوين مهنيي الصحة، وكذا إلتزاماتها اتجاه جمعيات المرضى في نشاطات التربية العلاجية الهادفة إلى تحسين نوعية حياة المرضى؛
- من واجبات مجمع صيدال كذلك الإمتثال بأعلى معايير النزاهة والشفافية والصدق، فهي ملزمة بإحترام كل القوانين والإلتزامات التنظيمية المطبقة على أنشطتها ومنتجاتها، والعمل على ترويج القواعد الأخلاقية والمهنية التي تهدف إلى تنظيم وتطهير سوق الأدوية؛
- تقع مراقبة الجودة في صميم كل مرحلة من مراحل دورة حياة منتجات صيدال، سواء كانت عملية تطوير أو إنتاج أو توزيع، ويتم تنفيذ جميع العمليات بإحترام المعايير وإجراءات الرقابة وفقاً للمتطلبات التنظيمية والممارسات التصنيعية الجيدة، الأمر الذي يعكس إلتزام صيدال لجعل نظام تسيير الجودة متماسي مع المعايير التنظيمية والمعيارية، مما يسمح لها بإدراج المجمع في نموذج للتحسين المستمر وإرضاء جميع الأطراف.

2.2.1 أهداف مجمع صيدال:

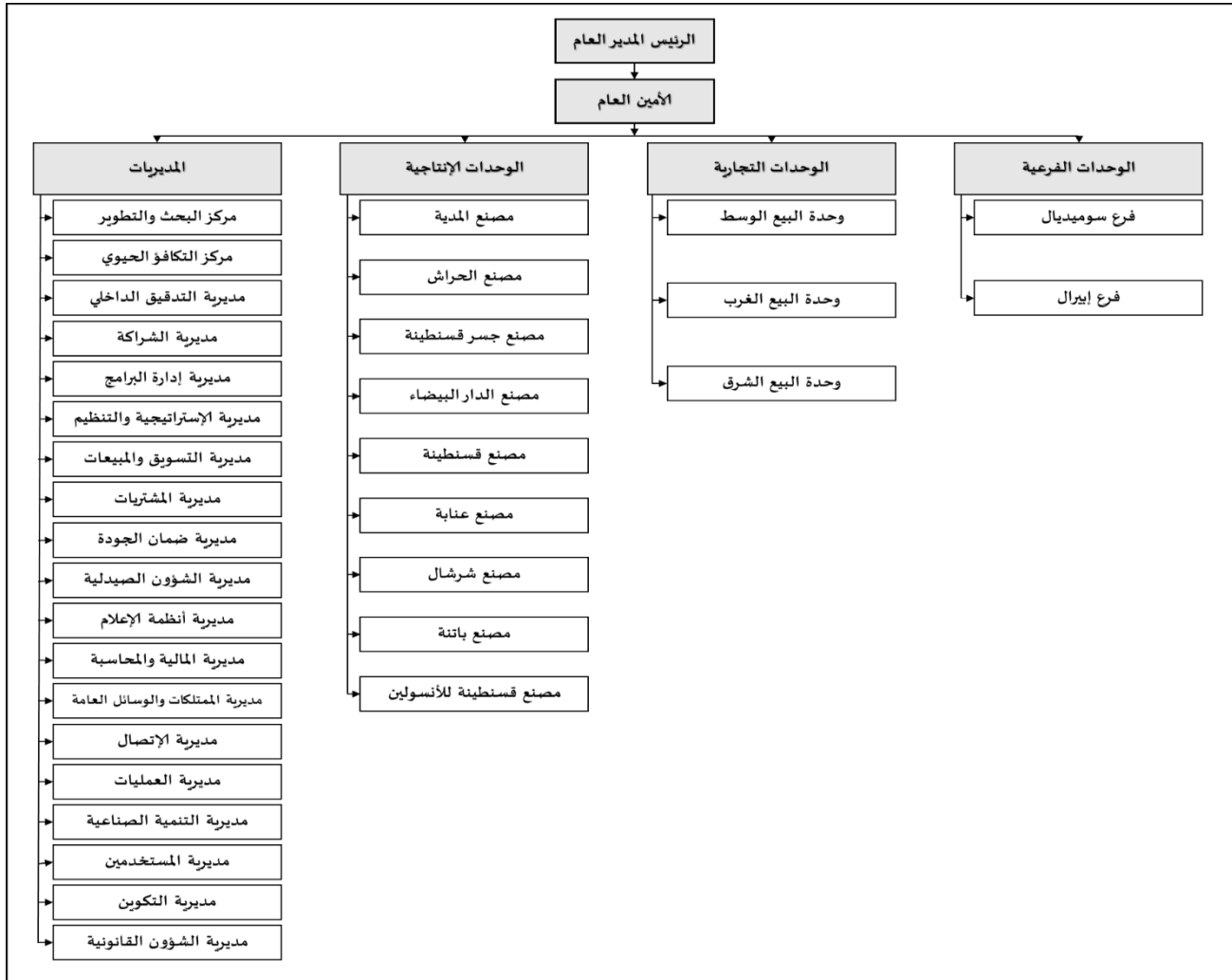
- من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بوضع مجموعة من الأهداف القابلة للتحقق على المدى القصير والطويل وهي على النحو التالي (حاجي، 2021، ص 172؛ زيان وغريسي، 2018، ص 220):
- توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات الدوائية تلبية لإحتياجات السوق الوطنية المتزايدة سنويا وذلك بإنشاء خطوط ووحدات جديدة؛
- التركيز على دعم وتطوير التكنولوجيا وإكتساب الخبرة التطبيقية والتكوين الدائم وتطوير البحث العلمي ووسائل الإنتاج وعصرنة الإدارة وتنظيم العمل؛
- تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر؛
- تكثيف تواجدها في السوق الوطني عن طريق تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف المناطق عبر القطر الوطني؛
- تطوير إتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وتفعيلها ميدانياً؛
- الإرتقاء بالإنتاج إلى مستوى أمثل يتماشى مع الطاقات والإمكانات المتاحة؛
- التحكم في التكاليف عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسيير الفعال لمختلف المصالح؛
- الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة والبحث عن كفاءات وفرص أخرى لخلق مناصب شغل جديدة.

3.1 هيكل مجمع صيدال:

- للتعرف أكثر على مجمع صيدال يجب النظر في الإطار أو البناء الذي يحدد تركيبه الداخلي، حيث يوضح الهيكل التنظيمي مختلف التقسيمات والمديريات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المجمع، كما يعكس نوعية العلاقات بين أقسام صيدال وخطوط صلاحياتها ومسؤولياتها، فضلاً عن

تحديد شبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات بين مستوياتها الإدارية المختلفة، وهو ما يجعل الوقوف على هيكله المجمع أمراً مهماً. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق تعريفية بمجمع صيدال.

يمكن التفصيل في الهياكل المكونة لمجمع صيدال الموضحة في الشكل (4-1) فيما يلي:

1.3.1 الإدارة العليا:

الإدارة العليا هي المصدر النهائي للسلطة في مجمع صيدال وهي المسؤولة عن إدارة أهدافه وسياساته وإستراتيجياته، وتتألف من الرئيس المدير العام والأمين العام كالتالي (محبوب، 2016، ص 158):

- الرئيس المدير العام: هو أعلى منصب إداري في مجمع صيدال والمسؤول الأول عن تسيير المجمع، وتتمثل مهامه في:

- ✓ تحديد الإستراتيجيات ووضع السياسات المتبعة وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين؛
- ✓ تمثيل المجمع داخليا وخارجيا؛

✓ الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث ومعرفة التطورات الجارية على مستوى المجمع، حيث يتكون هذا المجلس من تسعة أعضاء يتولون مهمة معالجة أنشطة المجمع في نهاية كل سنة، والعمل على تقييم مخططات السنة الحالية وتحديد مخططات السنة اللاحقة، بالإضافة إلى السهر على تنظيم المجمع وكيفية سيره بما في ذلك نشاطات الشراكة وحيثياتها.

- الأمين العام: وهو المسؤول الثاني عن تسيير المجمع ويمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

2.3.1 المديریات:

بعد عملية الإمتصاص التي قام بها مجمع صيدال في جانفي 2014 وإعادة الهيكلة الناتجة عن العملية والموافقة على القرار من قبل هيئاته الإدارية، أصبح المجمع يتكون من عدد من الوحدات الإدارية التي تتولى مختلف مهامه وأنشطة الإدارة، وهي كالتالي:

- مركز البحث والتطوير.
- مديرية أنظمة الإعلام.
- مركز التكافؤ الحيوي.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية التدقيق الداخلي.
- مديرية الممتلكات والوسائل العامة.
- مديرية الشراكة.
- مديرية إدارة البرامج.
- مديرية الإستراتيجية والتنظيم.
- مديرية التسويق والمبيعات.
- مديرية العمليات.
- مديرية المشتريات.
- مديرية التنمية الصناعية.
- مديرية الشؤون الصيدلانية.
- مديرية المستخدمين.
- مديرية ضمان الجودة.
- مديرية التكوين.
- مديرية الشؤون القانونية.

3.3.1 الوحدات الإنتاجية:

- يتكون مجمع صيدال من تسع وحدات إنتاجية موزعة عبر البلاد ومتخصصة في تصنيع الأدوية وهي كالتالي:
- مصنع المدية.
 - مصنع الحراش.
 - مصنع عنابة.
 - مصنع جسر قسنطينة.
 - مصنع شرسال.
 - مصنع الدار البيضاء.
 - مصنع باتنة.
 - مصنع قسنطينة.
 - مصنع قسنطينة للأنسولين.

4.3.1 الوحدات التجارية:

- وهي الوحدات التي تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه، وهي تتكون من ثلاث وحدات موزعة عبر التراب الوطني والتي تتمثل في:
- وحدة البيع الوسط: تم إنشاؤها في سنة 1996 مقره المحمدية بالجزائر العاصمة؛
 - وحدة البيع الغرب: تأسست سنة 2000 بوهران؛
 - وحدة البيع الشرق: تأسست هذه الوحدة سنة 1999 في باتنة؛

5.3.1 الوحدات الفرعية:

بعد إعادة الهيكلة التي عرفتها صيدال خلال سنة 2014 وامتصاص الفروع الثلاثة التي كانت تابعة لمجمع صيدال (أنتيبوتيكال، بيوتيك، فارمال)، واستحداث فرعين جديدين هما:

- فرع سوميديال SOMEDIAL:

سوميديال هو نتاج شراكة تم إمضاؤها سنة 1994 بين مجمع صيدال بحصة 59% من رأس مال الشركة إلى جانب المجمع الصيدلاني الأوروبي الذي تقدر حصته بـ 36.45% والمؤسسة المالية الجزائرية-الأوروبية للمساهمة (فيناليب) بحصة 4.55%، وقد قام المجمع بشراء حصة هذا الأخير أي ما نسبته 4.55% من رأس مال سوميديال خلال سنة 2017 ليرفع حصته إلى 63.55%، ويتضمن هذا الفرع الإنتاجي ثلاثة أقسام رئيسية؛ قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية، وقسم مخصص لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)، وأخيرا قسم مخصص لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

- فرع إيبيرال IBERAL:

إيبيرال هي شركة ذات أسهم ناتجة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص، تم إنشاؤها خلال سنة 2003 بين مجمع صيدال التابع للقطاع العام بحصة 40% وشركة جلفار التابعة للإمارات العربية المتحدة بحصة قدرها 40% ومؤسسة فلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بحصة 20%، وقد عملت صيدال على رفع حصتها في رأس المال طيلة فترة الشراكة إلى غاية التملك والشراء الكلي لشركة إيبيرال خلال سنة 2016 وتحويلها لفرع تابع لصيدال (تمتلك صيدال حاليا 100% من رأس مال الشركة)، تتمثل المهام الرئيسية لفرع إيبيرال في إنشاء واستغلال المشروع الصناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للطب البشري، كما تهدف إلى إنتاج الأدوية الجينية (حقن وأشكال جافة) وتغليف الأدوية (الأشكال الصلبة) بالإضافة إلى توفير خدمات التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

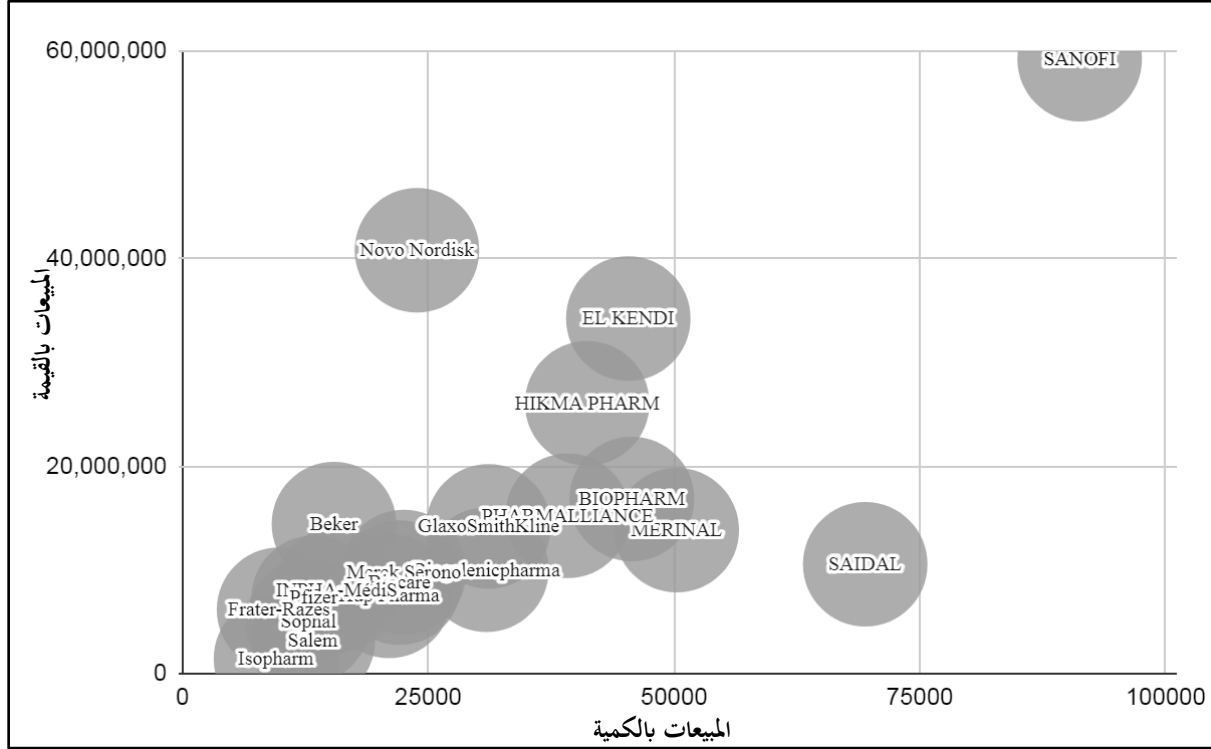
4.1 الوضع التنافسي لمجمع صيدال:

لتحليل الظروف والوضعية التنافسية لمجمع صيدال داخل الصناعة الدوائية الجزائرية سيتم الاعتماد على نموذج فقط من بين النماذج المذكورة في الفصل الثاني، حيث سيتم الاعتماد على نموذج القوى الخمسة لبورتر وذلك كمايلي:

– المنافسون الحاليون لمجمع صيدال:

إن تحليل الهيكل الصناعي لصناعة الدواء في الجزائر كشف عن وجود منافسة شديدة بين 20 مؤسسة الأولى في الصناعة والتي تمثل الأكثر إحتكارا للسوق، ويمكن تمثيل هذه المنافسة في الشكل الموالي.

الشكل (4-2): تمثيل بياني لشدة المنافسة لسنة 2021 في صناعة الأدوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2021، ص 12.

يلاحظ من خلال الشكل (4-2) السابق المنافسة الشديدة التي تتعرض لها صيدال، حيث يلاحظ سيطرة منحصر Sanofi على صناعة الدواء الجزائرية سواء من حيث الكمية أو من حيث القيمة، بينما تحاول صيدال اللحاق به من حيث الكمية إلا أنها تبقى بعيدة عنه بشكل كبير بسبب انخفاض قيمة مبيعاتها، في حين استطاع كل من Novo Nordisk و El Kendi وكذا Hikma Pharm تحقيق عوائد أكبر من صيدال بالرغم من كون حجم مبيعاتهم أقل بكثير من الكمية التي باعتها صيدال خلال سنة 2021، وهو ما يشكل تهديدا كبيرا على مجمع صيدال ومؤشرا على ضعف قدرتها على توليد هوامش ربح عالية مقارنة بما يحققه منافسوها في الصناعة، لتشتد المنافسة بين المخابر والشركات الدوائية المتبقية، حيث يلاحظ تواجد مكثف لهذه المؤسسات من (0-25000) من حيث الكمية والمجال (0-20000000) من حيث القيمة، وهذا معناه أن هذه المؤسسات تتنافس بشدة للحصول على جزء من السوق واللحاق بالمخابر السابقة المسيطرة على السوق الجزائرية للأدوية.

ما يمكن استنتاجه مما سبق أن التهديد الأول الذي يواجه مجمع صيدال حاليا هو المؤسسات الأجنبية خاصة أن لديهم من الخبرة والقدرات في مجال الإبتكار وتطوير التكنولوجيا، ويتمتعون بميزة تنافسية فيما يتعلق بالجودة والتقنية، ولديهم شبكات توزيع قوية وقدرة على تلبية الطلبات بشكل فعال، بالإضافة إلى شهرة علاماتهم التجارية على المستوى العالمي وهذا ما يعني أنهم قادرون على كسب ثقة المستهلكين للأدوية على حساب مجمع صيدال.

ليست المخابر الأجنبية الوحيدة التي تشكل تهديدا على المركز التنافسي لمجمع صيدال، ففي السنوات الأخيرة برزت بعض المخابر الجزائرية التي استطاعت التفوق على المجمع من ناحية القيمة، وبالرغم من طول فترة تواجد صيدال في الصناعة وتأثرهم بنفس الظروف القانونية والإقتصادية التي تحيط بالمجمع إلا أن هذه المؤسسات استطاعت اللحاق بالمجمع والتغلب عليه، ويعود الفضل في ذلك إلى صغر حجمها وهياكلها القائمة على التكنولوجيا الجديدة ومرونتها الكبيرة، حيث ساعدها ذلك على التكيف مع التغيرات في السوق والتصرف بسرعة واتخاذ القرارات التجارية الحاسمة بشكل أسرع من صيدال التي تمتلك هيكلًا إداريًا أكثر تعقيدًا بسبب انتشار وحداتها الإنتاجية والتجارية والإدارية عبر التراب الوطني.

– المنافسون المحتملون لمجمع صيدال:

ضمن هيكل صناعة الدواء في الجزائر نجد بعض الحواجز التي تقف عائقًا أمام دخول مؤسسات جديدة للقطاع، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

✓ تتطلب الصناعة الدوائية رؤوس أموال ضخمة بإعتبارها صناعة قائمة على البحث والتطوير، الأمر الذي يدفع بالداخلين الجدد للبحث عن خيارات التعاون والشراكة؛

✓ طول فترة تواجد مجمع Sidal في الصناعة أكسبها خبرة معتبرة في مجال العمل، وسمعة ومكانة مميزة في أذهان المستهلكين، وعليه من الصعب لمخبر جديد الدخول لصناعة الدواء في الجزائر وكسب ثقة المستهلكين مثلما لدى Sidal؛

✓ إلزام المخابر الأجنبية الراغبة بضرورة إقامة شراكة مع الأطراف المحلية، حيث لا يمكن من خلالها أن يمتلكوا أكثر من 49% من إجمالي رأسمال الشركة، أي ما يعرف بقاعدة 49/51، الأمر الذي يعتبر عائقًا للداخلين الجدد ويقلل من جاذبية الصناعة الجزائرية، وفرصة أمام مجمع صيدال لإكتساب التكنولوجيا والدراسة الفنية وتحسين قدراتها الإنتاجية وأدائها بشكل عام؛

✓ إصدار عدد من القرارات تحدد قائمة المنتجات الدوائية الممنوعة من الإستيراد وهي في الغالب تلك التي أصبح من الممكن إنتاجها محليًا، فهذه القوانين ليست عائقًا فقط أمام المخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الممنوعة من التوريد للجزائر، بل أيضا هي عائق أمام شركات الإستيراد المحلية، وهو في صالح المجمع فهذه القرارات من شأنها تقليل ضغوط المنافسة الأجنبية وتشجع المستهلك على استهلاك المنتجات المحلية؛

✓ إلزام المستوردين بضرورة الإنتقال إلى التصنيع تدريجيًا بدلا عن الإستيراد، وبالتالي فمنح تراخيص الإستيراد هو مرهون بالتعهد ببناء وحدات إنتاج للحساب الخاص أو عن طريق الشراكة أو بتأهيل الوحدات الموجودة وتوسيعها أو عن طريق الشراكة العلمية والتقنية في وحدات التصنيع الموجودة، كما أن تجديد التراخيص مرهون بمدى الإلتزام العملي بالشروط السابقة، وهو ما قد يكون سيفا ذو حدين حيث يمكن أن يزيد من شدة المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يجده المستوردون عائقًا لدخول صناعة الدواء الجزائرية وهو ما من شأنه تقليل تقليل ضغوط المنافسة على صيدال؛

✓ مشكلة العقار الصناعي، حيث نجد هذا المشكل مطروح بحدة في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أن النقص الكبير في العقار بالإضافة إلى البيروقراطية وإرتفاع الأسعار هي عوائق تؤرق كل الداخلين الجدد.

✓ عكس المنتجات الأخرى تقريباً، فإن سعر الأدوية في الجزائر ليس حراً ولا يتم طبقاً لمبدأ التكلفة، فهو يحدد بقرار من السلطات الصحية للدولة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 98-44، الأمر الذي يؤدي إلى تضائل الربح بسبب تأثير تضخم نفقات الإنتاج المحلي، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار الأدوية المستوردة، وهو ما يشجع عملية إستيراد الأدوية على حساب إنتاجها محلياً، وهو ما يؤثر على آفاق نمو المخابر المحلية.

✓ نشاط توزيع الأدوية في الجزائر يخضع إلى تنظيم من طرف الدولة، حيث تم إصدار تعليمة في ماي 2010 تمنع توزيع الأدوية المنتجة محلياً من طرف موزعي الجملة، بل ينبغي على المنتجين المحليين أن يؤسسوا شبكات توزيع خاصة بهم تسمح لهم ببيع منتجاتهم مباشرة للصيديات (قطاف، 2016، ص 343).

– المنتجات البديلة لمنتجات مجمع صيدال:

تعتبر المنتجات البديلة مسألة هامة وتحدياً كبيراً يواجه مجمع صيدال، وتتمثل هذه المنتجات أساساً في تلك الأدوية والعلاجات الطبيعية التقليدية التي تستخدم كبداية لمنتجات المجمع، ويمكن توضيح أهمها في النقاط التالية:

✓ **التهديدات من المنتجات الأصلية؛** هناك العديد من المخابر والشركات العاملة المنتجة للأدوية الأصلية والتي تسعى جاهدة للحصول على حصة سوقية أكبر في صناعة الدواء الجزائرية، خاصة في ظل عجز هذه الأخيرة على تغطية الطلب المحلي بالإعتماد على الإنتاج المحلي فحسب، مما يدفعها لإستيراد المزيد من الأدوية والتي تكون في معظمها أدوية أصلية مبتكرة لا يتم إنتاجها في الجزائر (لا توجد ضمن قائمة الأدوية الممنوعة من الإستيراد)، وهذا يشكل تهديداً كبيراً على مجمع صيدال الذي يقوم بإنتاج الأدوية الجنيسة التي انتهت فترة حمايتها القانونية، ففي ظل عدم قدرة المجمع على تصنيع هذه الأدوية فإنه يفقد جزءاً من حصته السوقية لصالح هذه المنتجات.

✓ **ميولات المستهلك الجزائري؛** إن عدم ثقة المستهلك الجزائري في المنتج المحلي والإعتقاد السائد بأن الأدوية الجنيسة غير فعالة وغير قادرة على علاج الأمراض مقارنة بالأدوية الأصلية، والتوصيات التي يقدمها بعض الصيادلة* بإستهلاك الأدوية الأصلية بدلا من الجنيسة بالرغم من أن هذه الأخيرة تملك فعالية مثلها مثل الأدوية الأصلية حسب العلماء والمختصين في المجال، فإن هذا يعطي أفضلية للمخابر والشركات المنتجة للأدوية الأصلية على حساب الأدوية الجنيسة المنتجة من طرف مجمع صيدال، على الرغم من تزايد نسب استهلاك الأدوية الجنيسة في الجزائر والمقدرة بـ 51% خلال سنة 2021*، حيث تساهم فيها صيدال بنسبة 15.24% وهي تحتل المركز الأول بين الشركات الدوائية "المحلية" المصنعة للأدوية الجنيسة في الجزائر.

* من أجل تحقيق ربح أكثر يقوم بعض الصيادلة بالترويج للأدوية الأصلية على حساب الأدوية الجنيسة، وذلك لكون أن الأدوية الأصلية باهضة الثمن ولا تخضع لهوامش ربح محددة قانونياً عكس الأدوية الجنيسة.

* أنظر الشكل رقم (3-19).

✓ أسعار ومستويات أداء المنتجات البديلة؛ إن الملاحظ للشكل (4-2) السابق يمكنه استنتاج أنه بالرغم من احتلال المجمع للمركز الثاني من حيث كمية المبيعات الدوائية في الجزائر بنسبة 7.97% من المبيعات الإجمالية، إلا أن رقم الأعمال المحقق ضعيف ويصنف في المركز 11، وهذا راجع للقيود المفروضة على أسعار الأدوية المنتجة محليا من طرف الحكومة الجزائرية، والهادفة للحد من تكاليف الرعاية الصحية وجعل الأدوية في متناول القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، إلا أن هذه السياسة أدت إلى انخفاض أسعار منتجات مجمع صيدال وتقليل هوامش الربح مقارنة مع هوامش الربح التي تحققتها المؤسسات المنتجة للأدوية الأصلية، فعلى الرغم من كون كميات الأدوية المباعة خلال سنة 2021 أقل من صيدال إلا أن هوامش أرباحها أكبر، وذلك راجع لعدم خضوعها لسياسات التسعير الجزائرية.

✓ التهديدات من الأدوية العشبية والطبيعية؛ يشكل استخدام النباتات الطبيعية تحديا متزايدا لمجمع صيدال خاصة في ظل تزايد اهتمام شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري بالطب البديل والتكميلي تحت شعار "أسأل مجربا ولا تسأل الطبيب"، حيث يفضل بعض الأشخاص اللجوء للمنتجات العشبية والطبيعية بدلا من الأدوية نظرا لكون النباتات لا تترك آثارا جانبية خاصة إذا ما تم استعمالها بدراية واثقان ووفقا للتعليمات الخاصة بها أو حسب معرفة المجرئين، في حين ينتج عن الأدوية المصنعة كيميائيا أضرارا متفاوتة قد تظهر عاجلا أو آجلا، وعليه يجب على مجمع صيدال دراسة هذه المنتجات عن كثب وتوجيه جهوده البحثية نحوها، ولما لا توفير منتجات مبتكرة تجمع بين العناصر الطبيعية والتقنيات الحديثة.

✓ التهديدات الناتجة عن التطورات التكنولوجية؛ تعد التطورات التكنولوجية تحديا دائما لمجمع صيدال خاصة في ظل قدراته التقنية والمالية المحدودة، فالتكنولوجيا الجديدة قد تؤدي إلى ظهور أدوية جديدة وأساليب علاجية جد متقدمة، كما قد تؤثر على طرق تصنيع وتوزيع الأدوية، وبالتالي على مجمع صيدال متابعة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها لتحسين عملياته وتطوير منتجاته، بالإضافة إلى تعزيز التواصل مع العملاء وتحسين خدماته، وبالنظر إلى الإمكانيات المادية للمجمع فإن ذلك يتطلب إستثمارات ومبالغ مالية تفوق قدرته وسوف يستغرق وقتا طويلا للغاية للوصول لمثل هذه التكنولوجيات، وبالتالي فإن الحل الأنسب للمجمع هو إبرام عقود تراخيص وإتفاقيات شراكة تمكنه من الاستفادة من التقدّمات التقنية في وقت قصير وتجنب تكاليف البحث والتطوير.

✓ تهديدات الأدوية القابلة للتعويض؛ قد تتوافر بدائل لبعض الأدوية غير القابلة للتعويض التي ينتجها مجمع صيدال، وبالتالي سيفضل المستهلك التحول للمنتجات البديلة القابلة للتعويض خاصة وأنه لا يتحمل أي تكاليف إضافية لتغيير خيارات إستهلاكه مما يجعل خطر الإحلال كبيرا.

– موردي مجمع صيدال:

يعتمد مجمع صيدال في توريده بمختلف المواد الأولية على مصادر داخلية وخارجية، حيث قدرت المشتريات الكلية للمجمع خلال سنة 2021 بقيمة 7,077,969 مليار دينار جزائري، حيث مثلت نسبة الواردات منها 88.69%، ويمكن توضيح مشتريات المجمع حسب طبيعة المواد خلال سنة 2021 في الجدول الموالي.

الجدول (4-3): مشتريات مجمع صيدال خلال سنة 2021

الوحدة: 10³ دج

النسبة	الإجمالي	مواد أخرى	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	
11.31%	800,719	63,823	44,719	394,941	297,236	الموردين المحليين
88.69%	6,277,250	12,463	16,112	951,258	5,297,417	الموردين الأجانب
100%	7,077,969	76,286	60,831	1,346,199	5,694,653	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2021.

الملاحظ من الجدول (4-3)، أن مجمع صيدال يعتمد في مشترياته على الواردات الأجنبية بنسبة كبيرة، فنظرا للمنافسة الشديدة عالميا في مجال صناعة الأدوية فإن بعض المؤسسات الكبرى تتجه نحو التركيز وخلق التخصص في ميدان الإنتاج والتموين، حيث تتخلى عن عملية الإنتاج لمؤسسات أخرى وتتولى هي عملية البحث والتسويق التكنولوجي، مثل بعض المؤسسات في كوبا، الولايات المتحدة الأمريكية، الهند، وبالتالي تستفيد صيدال من هذه المؤسسات بحيث تحصل من خلالها على التكنولوجيا اللازمة للإنتاج والتي يصعب عليها إمتلاكها لوحدها، إلا أنه في المقابل تلتزم بشراء المواد الأولية من هذه المؤسسات بالجودة والأسعار التي يرونها مناسبة، وبالتالي تكون القوة التفاوضية لمجمع صيدال ضعيفة بالمقارنة مع هؤلاء الموردين.

من ناحية أخرى، فإن تواجد العديد من الموردين في صناعة الأدوية على المستوى العالمي والتنافس الشديد بينهم يتيح للمجمع فرصة التفضيل بين الموردين من حيث الجودة والأسعار وحتى الآجال، ومن ثم السعي للمحافظة على علاقات طويلة المدى معهم وذلك من خلال إبرام عقود شراكة قائمة على معايير المصداقية والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة المتبادلة، حيث تمكن عقود الشراكة مع المخابر والموردين الأجانب المجمع من الحصول على التكنولوجيا والمواد الأولية الضرورية لإنتاج أدوية بالجودة المطلوبة وبتكاليف أرخص.

هذا ويشكل خطر التكامل الأمامي للموردين تهديدا كبيرا يحيط بمجمع صيدال، فعلى سبيل المثال مخبر NovoNordisk الدانمركي الذي يورد مجمع صيدال بالمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، حيث أصبح يشكل تهديداً كبيراً للمجمع بعدما قام هذا المخبر بالتكامل الأمامي (بشكل غير قانوني) وإنتاج مادة الأنسولين (أنظر الملحق رقم 1).

- زبائن مجمع صيدال:

يتكون قطاع الزبائن لمجمع صيدال من تشكيلة متنوعة من الزبائن موزعين على القطاع العام والخاص، حيث يمكن توضيح أهم الزبائن المؤثرين على المجمع في الجدول الموالي.

الجدول (4-4): تشكيلة زبائن مجمع صيدال لسنة 2021

الوحدة: 10³ دج

النسبة المئوية للمشتريات	قيمة المشتريات	الزبائن
94,66%	9,206,217	تجار الجملة
3,97%	386,593	P.C.H
0,61%	58,961	M.D.N
0,56%	54,299	CMS
0,04%	3,818	MGSN
0,002%	190	EPSP
0,10%	9,662	زبائن أجنب
0,06%	6,311	الزبائن الآخرين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2021.

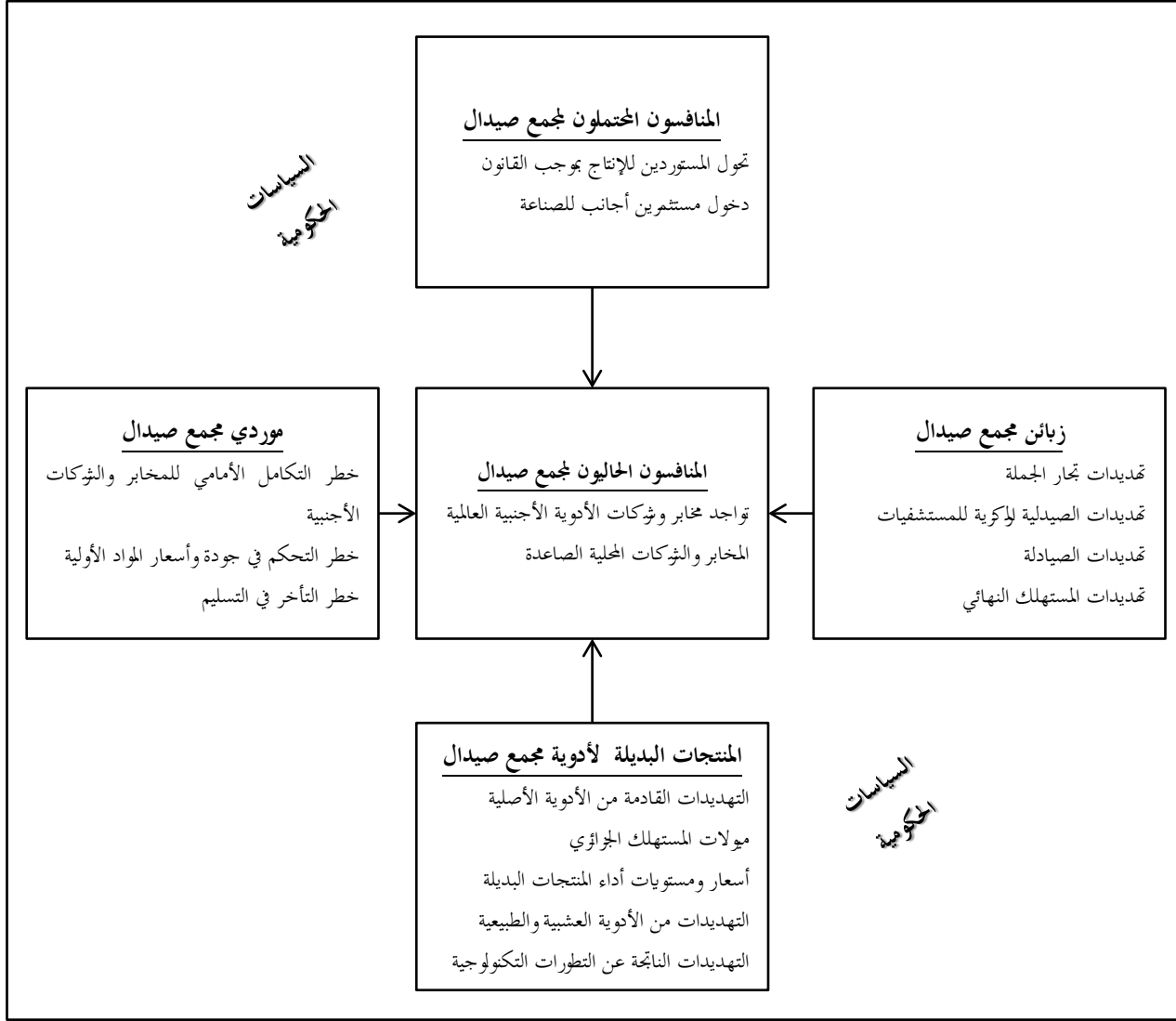
يلاحظ من خلال الجدول (4-4) أن تجار الجملة يشكلون أهم زبائن مجمع صيدال بنسبة مشتريات تقدر بـ 94.66%، وهو ما يعني أنهم يتمتعون بقوة تفاوضية كبيرة، حيث يهدف هؤلاء للحصول على منتجات منخفضة السعر وبجودة عالية، كما أن الممارسات غير المشروعة لتجار الجملة والتي لا تحترم القواعد الأخلاقية والتجارية مثل الاحتفاظ بالأدوية والإنقطاعات المنظمة تؤدي إلى ظهور آثار المضاربة على توفر الأدوية، وهو ما يشكل تهديدا كبيرا على سمعة وربحية المجمع. من جهة أخرى يعد قطاع المستشفيات المزود الرئيسي للرعاية وبالتالي فهو مستهلك رئيسي للأدوية، وتتولى تزويده الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH، وقد بلغت نسبة مشترياتهما من صيدال بـ 3.97% مما يجعلها زبونا مهما لصيدال ويمنحها قوة تفاوضية. ويلاحظ أن نسبة مشتريات الزبائن المتبقين الموضحين في الجدول (4-4) ضعيفة جدا وبالتالي لا يشكلون تهديدا كبيرا على المجمع كما أن قوتهم التفاوضية ضعيفة، إلا أن ذلك يعني أيضا أن صيدال هي مزود ثانوي هؤلاء الزبائن مما يشير إلى وجود منافسين آخرين يقومون بتزويدهم بما يحتاجونه من الأدوية، الأمر الذي يهدد الحصة السوقية لمجمع صيدال وإمكانية فقدان زبائنها لصالح منافسين آخرين.

إلى جانب التشكيلة السابقة، يعتبر الصيدلة والمرضى زبائن مهمين جدا لمجمع صيدال، حيث يتعامل الصيدلة مباشرة مع المستهلكين النهائيين، وبالتالي يشكلون تهديدا كبيرا على المجمع خاصة في ظل هوامش الربح المحددة من طرف الدولة لبيع الدواء*، فمن أجل تحقيق ربح أكبر قد يقوم البعض من الصيدلة بتشجيع إستهلاك الأدوية الأصلية الباهظة الثمن (التي لا تخضع لهوامش ربح محددة) على حساب الأدوية الجنيسة التي تنتجها صيدال. ومن ناحية أخرى، يسعى المرضى بإعتبارهم الزبائن النهائيين للحصول على أدوية منخفضة السعر وبجودة عالية وفي الوقت والمكان المناسبين، فإذا لم تتمكن صيدال من توفير أدوية تتناسب مع متطلباتهم فإنهم سيبحثون عن منتجات بديلة الأمر الذي سيؤثر على أداء المجمع.

ولتلخيص العوامل المؤثرة على الوضع التنافسي لمجمع صيدال وفقا لنموذج القوى الخمسة لبورتر نستعين بالشكل في الصفحة الموالية.

* أنظر الجدول رقم (2-3).

الشكل (4-3): تحليل الوضع التنافسي لمجمع صيدال وفقا لنموذج القوى الخمسة لبورتر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

2. الشراكة الأجنبية كإستراتيجية تنافسية داخل مجمع صيدال

في الوقت الحالي لم تعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية جزءا من الأعمال التي تمارسها المؤسسات بل هي تمثل كل أعمالها، حيث لم تعد المؤسسات قادرة على مواجهة تهديدات المنافسة لوحدها لذلك تلجأ لتدعيم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها من خلال الشراكة مع مؤسسات من جنسيات مختلفة، وهذا ما يجعلها إستراتيجية تنافسية في غاية الأهمية، وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث إستراتيجية الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال من خلال التطرق لأصولها وأشكالها وسياساتها.

1.2 أصول إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال

2.2 سياسة الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال

3.2 أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال

1.2 أصول إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال:

من خلال التحليل السابق لمحيط وظروف الصناعة الدوائية في الجزائر* ودراسة الوضع التنافسي لمجمع صيدال يمكن القول أن لجوء المجمع لإستراتيجية الشراكة الأجنبية هو ضرورة حتمية لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل التقدم السريع في مجال الأبحاث والتطوير الدوائي، ولا تعتبر هذه الإستراتيجية حديثة التطبيق داخل مجمع صيدال بل تمتد أصولها إلى تاريخ إنشاء المجمع.

حيث تعود أسس الشراكة الأجنبية المتبعة من قبل صيدال إلى مخطط تنمية الصناعة الصيدلانية في الجزائر لسنة 1984 والذي تم تحضيره بمشاركة وتوجيه من طرف خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، والذي يهدف إلى تعزيز وتطوير الصناعة الصيدلانية في الجزائر من خلال تعاون إستراتيجي مع مخابر وشركات دوائية أجنبية ذات خبرة وتقنيات متقدمة، وقد تم تقديم توجيهات هذا المخطط لمجمع صيدال من أجل التطبيق بين 1988-1989 بإعتباره ممثل الصناعة الدوائية الجزائرية، حيث عملت صيدال منذ بداية التسعينات إلى البحث والدعوة للشراكة بهدف إنشاء مشاريع مشتركة والإستثمار في صناعة الأدوية الجزائرية، إلا أن ذلك لم يتم تحقيقه نتيجة لعدد من الأسباب نوجزها في الآتي:

— المعوقات القانونية الجزائرية بالنسبة للمؤسسات المشتركة الأجنبية-الجزائرية، حيث لم تكن تسمح للمتعاملين الأجانب بأن يكونوا ذوي مساهمات غالبية فيها؛

— انعدام وضعف الهياكل القاعدية والبنى التحتية في الجزائر مما صعب من مهمة المستثمرين الأجانب؛

— قلة الفوائد التي يتحصل عليها الشركاء الأجانب والحماية غير الكافية لإستثماراتهم.

ومع ظهور قانون القرض والنقد عام 1990 والمصادقة على القوانين المشجعة على الإستثمار الأجنبي، غيرت صيدال منهجها في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وإعطاء المجمع دفعة جديدة، حيث قامت صيدال ب:

— السماح للشركاء الأجانب بإمتلاك أكبر حصة للمساهمة في رأس المشاريع المشتركة؛

— إستفادة المشاريع المشتركة من الفوائد والمزايا التي تقدمها الدولة للمستثمرين؛

— العمل على تحسين البنى التحتية وتوفير الهياكل القاعدية.

وقد كلل النهج الجديد لمجمع صيدال بالتوقيع على العديد من الشراكات ومذكرات التفاهم لإقامة مشاريع مشتركة مع شركاء من جنسيات مختلفة أتاحت أمام المجمع فرصا هامة لتحقيق التطور والنجاح في صناعة الأدوية وذلك من خلال (محبوب، 2016، ص 176):

— الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛

— إتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعالة للشريك؛

— تحسين نوعية وجودة منتجات المجمع لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛

* أنظر الفصل الثالث، ص 194.

- القدرة على إكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنمية والإستثمار في أسواق جديدة؛
- إمكانية القيام بالبحث والتطوير بوجود الشريك الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛
- الحصول على مصادر التمويل؛
- تلبية طلبات الزبائن وتحقيق الأمن الصحي بتوفير الإحتياجات من الأدوية؛
- تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق وذلك بإقتران إسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛
- تحسين القدرات التسويقية وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفعالية؛
- توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية؛
- الإستفادة من علاقات الشركاء في الداخل والخارج؛
- تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجمع.

2.2 سياسة الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال:

إن السياسة التي تنتهجها صيدال فيما يخص الشراكة الأجنبية تسعى لتعزيز التقدم والتفوق على المنافسين وتحقيق النمو المستدام في قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر، وعليه يمكن اعتبارها جزء هاماً من الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال، فمن خلال إقامة شراكات مع شركات ومحابر أجنبية ذوي خبرة وتكنولوجيا متقدمة، يستطيع المجمع تعزيز قدراته التصنيعية والبحثية والتسويقية، وبالتالي تحسين جودة أدويتها وتوسيع تشكيلة المنتجات وزيادة الوصول إلى الأسواق الدولية.

وعند النظر إلى سياسة الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال فإنه يتعين النظر إلى النهج الذي يتبعه المجمع في التعامل مع الشركاء الأجانب وكيفية تعزيز هذه الشراكات وتنميتها، فمن خلال الإطلاع على سياسة الشراكة للمجمع المدرجة على موقعها الإلكتروني وكذا النشرات الداخلية لمجمع صيدال يمكن تحديد ثلاث أبعاد رئيسية تتميز بها سياسة الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال نوضحها كالتالي:

– إختيار الشركاء الأجانب:

أحد الجوانب الأساسية لسياسة الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال تتمثل في إختيار الشريك الأجنبي المناسب، حيث تستند صيدال إلى عدة معايير ومبادئ تحدد من خلالها الشريك الذي يتوافق مع رؤيتها وأهدافها والذي يمكن أن تحقق معه تعاوناً مثمراً على المدى الطويل، ويمكن توضيح أهم الخصائص التي يركز عليها مجمع صيدال في إختيار شركائه في النقاط التالية:

✓ يجب أن يمتلك الشريك خبرة ثابتة وتاريخ ناجح في صناعة الأدوية؛

- ✓ يتعين على الشريك الأجنبي أن يكون لديه سمعة طيبة في السوق الدولية ومصداقية عالية ومعترف بها في مجال الإمتثال للمعايير الدولية وجودة المنتجات؛
- ✓ ينبغي أن يكون للشريك الأجنبي القدرة على توفير الموارد المالية والتكنولوجية والدراية الفنية اللازمة لمساعدة المجمع على تحقيق هدفه من الشراكة؛
- ✓ تعتبر الثقة والشفافية عوامل حاسمة في علاقة الشراكة بين المجمع وشركائه الأجانب، وعليه يجب أن يكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين وأن يكون الشريك مستعداً للتعاون والتشاور مع المجمع في جميع جوانب العمل، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ ومراقبة النتائج.

– تحديد نطاق الشراكة:

- بعد اختيار الشريك المناسب تبدأ المفاوضات من أجل تحديد طبيعة الشراكة ونطاقها، فمن ضمن سياسة الشراكة لمجمع صيدال التركيز على توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في الشراكة، وذلك كما يلي:
- ✓ توضيح الأهداف التي يرغب كل طرف في تحقيقها من خلال الشراكة، خاصة ما تعلق منها بالتبادل التكنولوجي والمعرفي، وتطوير وتوسيع السوق، وتحسين الجودة والكفاءة، وغيرها؛
 - ✓ تحديد الأنشطة والمهام التي سيشترك فيها كل طرف، بالإضافة إلى تحديد حجم الإستثمارات المطلوبة وكيفية توزيع المخاطر والمكاسب؛
 - ✓ تحديد مدة الشراكة والفترة التي ستستمر فيها الإتفاقية؛
 - ✓ توضيح الشروط المتعلقة بإنهاء الشراكة وإعادة هيكلتها إذا لزم الأمر.

– توثيق الشراكة الأجنبية:

- وتعني قبول نتائج المفاوضات ووضع الإطار القانوني والتجاري للشراكة من خلال التوقيع على إتفاقيات ومذكرات التفاهم، وبداية الإرتباط الفعلي بين صيدال وشركائها.

3.2 أشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية داخل مجمع صيدال:

من خلال تتبع وملاحظة أنشطة الشراكة التي أقامها بها مجمع صيدال منذ نشأته يتبين أن المجمع له توجهين رئيسيين في هذا المجال (Group Saidal, 2014, p. 14)، يتمثل أولهما في إقامة مشاريع مشتركة Joint Ventures مع أطراف أجنبية ممثلة في المخابر العالمية الكبرى الرائدة في إنتاج الأدوية، حيث تتمثل أهمية هذا التوجه في ضمان التدفقات الإستثمارية للمجمع، حيث يلتزم الشريك الأجنبي بالمساهمة في تمويل جزء من الإنتاج بالإضافة إلى تقاسم المخاطر وهذا يتيح لصيدال التغلب على متطلبات رؤوس الأموال الكبيرة التي تتطلبها الصناعة الدوائية، من ناحية أخرى يشارك الطرف الأجنبي في تسيير ومراقبة المشروع الناتج عن هذه الشراكة وهو ما يسمح لصيدال بالتعلم فيما يخص مهارات التسيير والخبرات الإدارية اللازمة وكذا الإستفادة من التكنولوجيا المتطورة.

ويتمثل التوجه الثاني في إتفاقيات التصنيع Manufacturing Agreements وهذا النوع من الشراكة يتعلق بعقود تصنيع متخصصة وإميازية تستفيد منها صيدال، حيث يلتزم الشريك الأجنبي بتسليم المواد واللوازم وأساليب التصنيع الضرورية لصيدال والتي بدورها تلتزم بتوفير المقر والمعدات الضرورية لعملية التصنيع وبالجودة المطلوبة وذلك مقابل إتاوة، ويسمح هذا التوجه بالإستفادة من المهارات ونقل تكنولوجيا الشركاء إلى داخل مجمع صيدال.

1.3.2 المشاريع المشتركة لمجمع صيدال:

يمكن عرض المشاريع المشتركة التي أقامها مجمع صيدال فيما يلي:

- المشروع المشترك P.S.M:

يعتبر المشروع المشترك Pfizer Saidal Manufacturing (PSM) من أولى مشاريع الشراكة التي قام بها مجمع صيدال، فقد تم التوقيع على عقد الشراكة بين مجمع صيدال والمخبر العالمي الأمريكي Pfizer بتاريخ 1998/09/08 بهدف تصنيع وتسويق منتجات دوائية في مجالات عديدة مثل الأمراض الإلتهابية والأمراض القلبية وأمراض الجهاز التنفسي والأمراض العصبية والعديد من المجالات الأخرى، وقد تم الإنطلاق الفعلي للمشروع بتاريخ 2002/06/23، ويتمثل محتوى العقد في إنشاء مصنع بقدرة إنتاج تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع لكل سنة مع توفير 110 منصب عمل، ويقدر رأس ماله بـ 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30% و Pfizer بنسبة 70%.

- المشروع المشترك R.P.S:

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع بتاريخ 1998/09/14 بين صيدال والشركة الفرنسية Rhone Poulenc، من أجل إنشاء وحدة إنتاجية لتصنيع الأشكال الدوائية الجافة في مجالات مختلفة منها مجال المضادات الحيوية وأمراض القلب والمعدة وهذا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون وحدة سنويا، وبتكلفة إستثمار قدرها 400 مليون دينار جزائري تساهم فيها صيدال بنسبة 30%، وقد انطلق الإستغلال الرسمي لهذا المشروع في ديسمبر 2000 وساهم في توظيف 120 عاملا (غريسي وآخرون، 2012، ص 256).

- المشروع المشترك W.P.S:

تم إنشاء مجموعة Winthrop Pharma SAIDAL (WPS) نتيجة للإتفاق المشترك الموقع بين مجمع صيدال ومخبر Sanofi الفرنسي سنة 1999، يتمثل هدفها الرئيسي في إنشاء 3 وحدات إنتاجية لتصنيع الأدوية ذات الأشكال الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 80 مليون وحدة بيع سنويا، وتجدر الإشارة إلى أن المشروع دخل حيز الخدمة فعليا سنة 2001 بتكلفة إستثمار تقدر بـ 426 مليون دينار جزائري تساهم فيه صيدال بنسبة 30% (Sanofi, 2012, p. 03).

- المشروع المشترك ADAPH:

قامت صيدال بالتوقيع على عقد المشروع المشترك ADAPH بين مخابر Novo Nordisk الدنمركية ومخابر Pierre Fapre الفرنسية بتاريخ 1999/01/31 من أجل إقامة وحدة لإنتاج الأنسولين ومقاومات السرطان بقدرة إنتاج قدرها 37 مليون وحدة بيع، وقدرت تكلفة هذا المشروع بقيمة 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة

10% بينما تساهم محابر Novo Nordisk ومحابر Pierre Fapre بنسبة 45% لكل منهما، وتم الإنطلاق الفعلي للمشروع في سنة 2004 ويوفر هذا المشروع 220 منصب عمل (Kherchi, 2019, p. 148).

- المشروع المشترك SOMEDIAL:

كما سبق الذكر تم التوقيع على عقد هذه الشراكة سنة 1994 وتم الإنطلاق الفعلي في المشروع سنة 2001، تكلفة إستثماره تقدر بـ 980 مليون دج تساهم فيه صيدال حاليا بـ 63.55% بعد شراء حصة المؤسسة المالية Finalep لتصبح المساهم الرئيسي في المشروع بينما حصة المجمع الصيدلاني الأوربي GPE تقدر بـ 36.45%، وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذا المشروع بـ 27 مليون وحدة بيع ويوفر 120 منصب عمل.

- المشروع المشترك JORAS:

بدأت هذه الشراكة بعد التوقيع على إتفاقية بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية في أبريل 1999 لتصنيع قطرات غسل العين بطاقة إنتاجية قدرها 6 مليون وحدة بيع، تم الإطلاق على هذا المشروع في بداية الشراكة بإسم SIDAR ثم تم إستبداله بإسم JORAS وتقدر تكلفته بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30% بينما تغطي مؤسسة الدواء النسبة المتبقية، وقد إنطلق الإنتاج الفعلي لهذا المشروع في سنة 2002 (CNESE, 2012, p. 139).

- المشروع المشترك TAPHCO:

هو عقد شراكة تم إبرامه بين صيدال والشركة المكونة من قبل جامعة الدول العربية المسماة ACDIMA وكذا الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية SPIMACO والشركة الأردنية لإنتاج الأدوية JPM، وذلك سنة 1999 إلا أن الإنطلاق الفعلي للمشروع المشترك كان سنة 2004، وأطلق عليه إسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي وتم إختصارها في إسم TAPHCO وهي متخصصة في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 17 مليون وحدة بيع كما وتوفر 161 منصب عمل، وقد تم إستثمار 1100 مليون دج في رأس مالها وتقدر مساهمة صيدال فيها حاليا بـ 44.51% (TAPHCO, 2023).

- المشروع المشترك SAMED:

تم الإتفاق بتاريخ 2000/11/20 على إنشاء هذا المشروع المشترك بين صيدال والمؤسسة السويسرية MEDACTA بتكلفة 192 مليون دج تقدر مساهمة صيدال فيها بـ 40%، وطاقة إنتاجية تقدر بـ 3 مليون وحدة بيع وقد تم الإنطلاق الفعلي في المشروع سنة 2002، هذا وتختص هذه الشراكة في إنتاج الأدوية الجراحية للعظام والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (بن عبد العزيز وبن عبد العزيز، 2013، ص 35)

- المشروع المشترك Algérie Clearing:

هي شراكة مالية تم تأسيسها سنة 2000 بموجب قانون بورصة القيم المالية رقم 93/10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المعدل و المكمل للقانون 03-04 المؤرخ في 17 فبراير 2003 و الخاص بحفظ الأوراق المالية و تسوية المعاملات التي تتم بالبورصة و تحت رقابة لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها "COSOB" و التي تلعب دور سلطة الضبط، أطلق عليها المؤتمن المركزي للأوراق المالية "الجزائر للتسوية" حيث يبلغ رأس مال هذه الشركة بـ 240 مليون دج تساهم فيها صيدال بـ 2.34% أما النسبة الباقية فتقسم على شركاء المجمع والمتمثلين في مؤسسة التسيير

الفنڊقي -الأوراسي والبنوك العمومية السبعة (BNA, CPA, BADR, BEA, CNEP, BDL) (Algérie Clearing,) (2023).

- المشروع المشترك SOLUPHARM-SAIDAL:

تم التوقيع على إنشاء هذا المشروع المشترك في 09/03/2004 وهو جزء من إستراتيجية الحكومة الجزائرية في تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويتعلق محتوى هذه الشراكة في تصنيع أدوية جافة ومنتجات قابلة للحقن تتعلق بمضادات الروماتيزم والتخدير بقدرة إنتاجية تقدر بـ 18 مليون وحدة بيع، وقد خصص لهذا المشروع 150 مليون دج ساهمت فيه صيدال بـ 35% وقد انطلق المشروع في الربع الثاني من سنة 2004، وتم الشروع في تصفية المشروع سنة 2012.

- المشروع المشترك SNM:

تم التوقيع على القانون الأساسي لشركة صيدال نورا للتصنيع (Manufacturing Norah Saidal) اختصارا SNM في أكتوبر 2012 ودخلت حيز الخدمة سنة 2017، وهي مشروع مشترك بين صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة التابعة لمجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة، وذلك بهدف إنشاء أول شركة لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان في الجزائر برأس مال يقدر بـ 150 مليون دينار جزائري، فوفقا للإتفاقية فإن كلا من صيدال وشركة شمال إفريقيا يمتلكان حصة بنسبة 49% على أن تكون نسبة 2% المتبقية مملوكة من طرف الصندوق الوطني للإستثمار (Saidal Group, 2013, p. 24).

- المشروع المشترك Saidal-NovoNordisk:

بعد العديد من المفاوضات التي بدأت منذ سنة 2017 تم التوقيع على مذكرة تفاهم لإنشاء مشروع مشترك بين صيدال وشريكه الدانماركي Novo Nordisk بتاريخ 18/07/2019 بهدف الإنتاج المشترك للأنسولين، إلا أن هذا المشروع لم يبصر النور لغاية اللحظة.

- المشروع المشترك Onco Pharm Saidal:

بعد انسحاب الشريك الكويتي "شركة شمال إفريقيا التابعة لمجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة" من المشروع المشترك SNM الذي تم توقيعه خلال سنة 2012، تم تقاسم أسهمها من قبل مجمع صيدال والصندوق الوطني للإستثمار FNI، حيث أصبحت صيدال تمتلك 85% من رأس مال المشروع البالغ 150 مليون دينار جزائري بينما يمتلك الصندوق الوطني للإستثمار 15% منه، ونتيجة لذلك تم تحديث القانون الأساسي للشركة في مارس 2021 والسجل التجاري في جوان 2021 ليتم إعادة تسمية المشروع باسم صندوق صيدال الوطني للإستثمار Onco Saidal Pharm بدلا عن SNM (Saidal Group, 2021a, p. 41).

- المشروع المشترك U.S.P:

بعد إعادة الهيكلة الكبرى التي قام بها مخبر Pfizer خلال سنة 2020، تم بيع أسهم Pharmaceutical CP وهي شركة تابعة لـ Pfizer المسؤولة عن المشروع المشترك PSM الذي تم إقامته سنة 1998 بين صيدال وفايزر إلى LLC HoldCo Algeria Upjohn وهي مؤسسة أخرى تابعة لنفس المخبر مقرها الجزائر، وقد انجر عن عملية البيع

هذه تغيير إسم المشروع المشترك من Pharma Saidal Upjohn إلى (PSM) Pfizer Saidal Manufacturing (PSM) إلى (USP)، إضافة لتحديث النظام الأساسي للمشروع وتحديد أنشطته الرئيسية والمتمثلة في إنتاج تغليف وتسويق الأدوية بهدف توسيع محفظة أنشطة المشروع، وقد بدأ العمل تحت الإسم الجديد USP بتاريخ 2021/06/13 بعد موافقة الحكومة الجزائرية على طلب الإذن بتحويل الأسهم الذي قدمته Pfizer بتاريخ 2020/11/08 (Saidal Group, 2021a,). (p. 44

وعموما يمكن تلخيص هذه المشاريع المشتركة في الجدول التالي:

الجدول (4-5): ملخص المشاريع المشتركة لمجمع صيدال

أطراف الشراكة	تاريخ الشراكة	إسم المشروع	المساهمات	تكلفة الإستثمار	القدرة الإنتاجية	تاريخ الإستغلال
Saidal-Pfizer	1998	P.S.M	Pfizer : 70% Saidal : 30%	912 مليون	30 مليون وحدة بيع	2002
Rhone-Saidal poulenc	1998	R.P.S	PR: 70% Saidal: 30%	400 مليون	20 مليون وحدة بيع	2000
Sanofi-Saidal	1999	W.P.S	Sanofi : 70% Saidal: 30%	426 مليون	80 مليون وحدة بيع	2001
NovoNordisk-Pierre Fapre-Saidal	1999	ADAPH	NN : 45% PF :45% Saidal : 10%	2670 مليون	37 مليون وحدة بيع	2004
Saidal- GPE	1994	SOMEDIAL	Saidal :63.55% GPE : 36.45%	980 مليون	27 مليون وحدة بيع	2001
Saidal-Dar Al Dawa	1999	JORAS	DAD: 70% Saidal: 30%	120 مليون	06 مليون وحدة بيع	2002
Saidal-ACDIMA-JPM-SPIMACO	1999	TAPHCO	Saidal: 44.55% Acdim: 32.41% Spimaco: 23.04%	1100 مليون	17 مليون وحدة بيع	2004
BNA, CPA, BADR, BEA, CNEP, BDL, Hotel El Aurassi, Saidal	2000	Algérie Clearing	Saidal: 2.34%	240 مليون	-	2002
MEDACTA-Saidal	2000	SAMED	Upjohn: 60% Saidal: 40%	192 مليون	03 مليون وحدة بيع	2002
SOLUPHARM-SAIDAL	2004	-	DAD: 65% Saidal: 35%	150 مليون	18 مليون وحدة بيع	2004
Saidal-Manufacturing Norah	2012	S.N.M	FNI: 02% Saidal: 49% NAC : 49%	150 مليون	25 مليون وحدة بيع	2017
Saidal-NovoNordisk	2019	S.N.N	-	-	-	-
Upjohn- Saidal	2020	U.S.P	Upjohn: 70% Saidal: 30%	912 مليون	30 مليون وحدة بيع	2021
FNI-Saidal	2021	O.P.S	FNI: 15% Saidal: 85%	150 مليون	25 مليون وحدة بيع	2021

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

2.3.2 إتفاقيات التصنيع لمجمع صيدال:

يمكن توضيح أهم إتفاقيات التصنيع الموقعة من طرف صيدال في الجدول التالي:

الجدول (4-6): شركات التصنيع المتخصصة الموقعة من طرف مجمع صيدال

السنة	الشريك	البلد	عدد المنتجات
1997	Pfizer	الولايات المتحدة الأمريكية	04
	Rhone poulenc	فرنسا	06
	Dar Al Dawa	الأردن	07
	Ram Pharma	الأردن	03
1998	Hayet Pharma	الأردن	02
	Aventis Pharma	فرنسا	09
	Novo Nordisk	الدانمارك	01
	Meheco	الصين	03
1999	Elli Lily	الولايات المتحدة الأمريكية	01
2000	Medi Cuba Cidem	كوبا	01
2001	Medi Cuba	كوبا	04
	Baxter	الولايات المتحدة الأمريكية	02
	Pharma Cuba	كوبا	03
2003	Sanofi	فرنسا	09
2004	Biotechnica	تونس	04
	Mepha	سويسرا	02
	Abolmed	روسيا	04
	Solvey Pharm	فرنسا	02
2005	Meheco	الصين	03
2007	Holdi Pharma	مصر	03
2014	Servier	فرنسا	04
2017	Sanofi Pasteur dz	فرنسا الجزائر	03
2020	CKD OTTO Pharma	كوريا / أندونيسيا	06
2021	Novo Nordisk	الدانمارك	01
	Gamaleya Research Institute	روسيا	01
	Sinovac	الصين	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (1998-2021).

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن صيدال قد عرفت توسعا كبيرا في قاعدة شركائها نتيجة لتوقيعها العديد من إتفاقيات التصنيع ونقل التكنولوجيا والمعارف، وهو ما يعني توسع تشكيلة المنتجات لمجمع صيدال بـ 85 دواء دون الحاجة لإجراء عمليات البحث والتطوير، كما ويلاحظ عدم تسجيل أي عقود خلال العشرية الأخيرة (باستثناء

شراكتها مع المخبر الفرنسي Servier لإنتاج أدوية في مجال أمراض القلب) حيث قررت صيدال منذ سنة 2010 التوقف عن هذه العقود ولم تعط هذا النشاط منظورا إستراتيجيا (Ferfera, 2014, p. 67)، إلا أنه ومع تصاعد نسبة المصابين بالسرطان في الجزائر وضرورة توفير الأدوية اللازمة للتصدي للمرض والمتطلبات التكنولوجية والمالية الكبيرة لعمليات البحث والتطوير قامت صيدال بالتوقيع على مذكرة تفاهم مع الشركة المشتركة الكورية الإندونيسية CKD Otto Pharma المتخصصة في إنتاج الأدوية المضادة للسرطان سنة 2020، حيث يتم تنفيذ مشروع هذه الشراكة الجديدة على مرحلتين: تكمن الخطوة الأولى في تغليب مجموعة مكونة من ستة منتجات من بين أكثر المنتجات استخدامًا في علاج مختلف أنواع السرطان في الجزائر، وستتبع هذه المرحلة بمرحلة ثانية ستستفيد من خلالها صيدال من نقل التكنولوجيا التي ستسمح لها بالتصنيع المحلي لهذه الجزيئات كليا (Saidal Group, 2020).

وفي إطار تسارع تفشي وباء كورونا على الأراضي الجزائرية كغيرها من دول العالم عملت صيدال على توقيع إتفاقيات من أجل الإنتاج الحصري للقاح فيروس كورونا محليا في مصنع قسنطينة، وقد تكلفت الجهود المبذولة في التوقيع على إتفاقية تصنيع مع المتعامل الروسي والممثل في معهد غاماليا للبحوث من أجل إنتاج لقاح "Spotnik-5" محليا، وكذا التصنيع المحلي للقاح "CoronaVac" في إطار إتفاقية مع الشريك الصيني Sinovac، وتعد هذه الشراكات إنجازا وطنيا في ظل الظرف الوبائي الذي عصف بالعالم خلال السنتين الأخيرتين.

3. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

إن الملاحظ لأشكال إستراتيجية الشراكة الأجنبية على مستوى مجمع صيدال والتي تم التطرق لها سابقا، يمكنه استنتاج أن أغلب الشراكات التي تم توقيعها لم يتم الإستغلال الفعلي لها إلا مع بداية سنة 1999، وعليه لدراسة وقياس القدرة التنافسية لمجمع صيدال يمكن تقسيمها إلى مرحلتين قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية، وسيتم من خلال هذا المبحث تناول القدرة التنافسية لمجمع صيدال قبل الشراكة الأجنبية بالإعتماد على نموذج 3p's والمثلة بالفترة (1993-1998).

1.3 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

2.3 تحليل تنافسية عمليات مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

3.3 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

1.3 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

تعتبر الإمكانيات التنافسية أمرا مهما للغاية من أجل تحقيق أداء تنافسي يفوق أداء المنافسين في السوق، وعليه من أجل دراسة القدرة التنافسية لمجمع صيدال بشكل شامل لا يجب إهمال إمكانياتها والإقتصار فقط على مؤشرات الأداء، بل يجب دراسة قدرتها على تحقيق الجودة والوصول لإبتكارات جديدة وتوفير الأموال والموارد اللازمة لممارسة نشاطاتها وعملياتها وتحقيق أداء أفضل.

1.1.3 قياس موارد صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

تلعب الموارد دورا حاسما في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال، حيث تساهم الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية في تخصيص التمويل والخبرات والمعدات اللازمة للبحث والتطوير وتوسيع تشكيلة المنتجات لمجمع صيدال وكذا تحسين وتسهيل عمليات التصنيع وفقا للمعايير الدولية وبالجودة التي تحظى قبولا وإقبالا من قبل العملاء وتوسيع نطاق عمليات المجمع والدخول لأسواق جديدة.

وبالتالي من المهم جدا قياس هذا العامل التنافسي لمجمع صيدال قبل توجيهها نحو إستراتيجية الشراكة الأجنبية وتحديد نقاط القوة التي تتطلب تعزيز ونقاط الضعف التي تتطلب معالجة، وسيتم ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-7): تحليل موارد مجمع صيدال خلال الفترة 1993-1998

الوحدة: 10^3 دج

السنة	الموارد المالية	الموارد البشرية	الموارد التكنولوجية
1993	852,000	2,303	1,395,000
1994	1,164,000	2,301	1,645,000
1995	1,895,747	2,510	1,854,487
1996	7,289,572	2,471	6,852,941
1997	6,639,987	2,824	5,866,976
1998	6,593,416	3,046	5,165,300

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال الجدول (4-7) المقدم أعلاه يمكن ملاحظة النقاط الرئيسية التالية:

– بالنسبة للموارد المالية:

يلاحظ من خلال الجدول أن الموارد المالية* لمجمع صيدال تزايدت بشكل كبير خلال الفترة (1993-1998)، فبعد أن كانت القيمة النقدية للموارد المالية لمجمع صيدال ضعيفة جدا خلال سنة 1993 ارتفعت بشكل كبير خاصة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة بمعدل نمو مركب قدره 40.64% وهذا دليل على أن مجمع الخلال هذه الفترة كان يتمتع بإستقلالية مالية مقبولة وغير مرتبط بشكل كبير بالقروض أو تمويلات من مصادر مالية خارجية.

– بالنسبة للموارد البشرية:

يلاحظ من الجدول أن عدد العاملين بمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998) عرف تزايدا بمعدل نمو مركب قدره 4.77% حيث ارتفع من 2303 عاملا في سنة 1993 إلى 3046 عاملا خلال سنة 1998 ويمكن إرجاع هذا التزايد إلى تزايد الطلب على الأدوية في الجزائر وتزايد الحاجة لبذل المزيد من الجهد في عملية التصنيع لتلبية الحاجات الوطنية من الدواء بإعتبار المجمع الآلية التي تعتمد عليها الحكومة الجزائرية في تحقيق السياسة الصحية، مما أدى لتوظيف المزيد من العاملين.

– بالنسبة للموارد التكنولوجية:

الملاحظ من خلال الجدول أن مجمع صيدال قام بزيادة استثماراته في المعدات التقنية والتكنولوجية بشكل

* تم الإكتفاء بالأموال الخاصة كونها تمثل الموارد المالية المملوكة بشكل حصري لمجمع صيدال فقط.

ملحوظ بهدف تحسين العمليات الداخلية للمجمع وزيادة الإنتاج، فقد ارتفعت قيمة الموارد التكنولوجية لمجمع صيدال من 1,395,000 دج سنة 1993 إلى 6,852,941 دج سنة 1996 لتتخفف بعدها حيث قدرت سنة 1998 بقيمة 5,165,300 دج.

2.1.3 قياس قدرة صيدال على الابتكار قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

كانت فكرة الابتكار في عمليات التصنيع لمجمع صيدال تقريبا غائبة خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية بالرغم من كونها المحرك الرئيسي للصناعة الدوائية، فبعد تحرير الصناعة الجزائرية ومنح صيدال إستقلالية التسيير سنة 1989 وتحويلها إلى مجمع صناعي سنة 1997، لم تكن لصيدال الطاقة المالية ولا الدراية الفنية الكافية للإستثمار في عمليات البحث والتطوير وإبتكار أدوية جديدة، وفي ظل الظروف الصعبة التي عاشتها الجزائر تلك الفترة (فترة العشرية السوداء) ركزت صيدال على المساهمة في تكامل النسيج الصناعي في الجزائر وتطوير عمليات التعاقد من الباطن، أي أن التركيز كان أكثر على التطوير التكنولوجي بدلا من الإستثمار في عمليات البحث والتطوير والإبتكار في التصنيع، فقد كانت العمليات الصناعية في الجزائر آنذاك تركز على نقل وإكتساب المعرفة الفنية والتكنولوجية من خلال الإستيراد، فكان مجمع صيدال يعتمد بشكل كبير على استيراد التكنولوجيا وتطبيقها دون إدراك أهمية الابتكار في تحسين عمليات التصنيع وتطوير منتجات جديدة ومبتكرة (Ouchalal et al., 2018, p. 61).

3.1.3 قياس درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن تحليل درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998) وهي الفترة السابقة لدخول المجمع مرحلة الشراكة الأجنبية يعتبر أمرا مهما للغاية، فمن المهم الوقوف على قدرة صيدال على تحمل المخاطر المالية المختلفة وتوفير الموارد اللازمة للوفاء بإلتزاماتها المالية، دون المساس بقدرتها على القيام بأنشطتها اليومية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما وتعتبر مؤشرا تنافسيا هاما كونها من الإمكانيات التي يعتمد عليها في الحصول على التمويل والإستثمارات اللازمة لتوسيع الأنشطة الحالية. وعموما يمكن قياس درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-8): تحليل الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)

الملاءة طويلة الأجل		الملاءة قصيرة الأجل			السنة
DTLCR	DR	CaR	QR	CR	
0,39	0.85	2,30	0.42	1.02	1993
0,28	0.74	1,60	0.48	1.01	1994
0,09	0.63	0,96	0.26	1.05	1995
0,22	0.41	2,33	0.61	1.43	1996
0,27	0.31	3,67	0.75	1.62	1997
0,33	0.32	4,12	1.28	2.34	1998

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال ملاحظة الجدول (4-8) الذي يوضح الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يمكن استنتاج مايلي:

– درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى القصير:

تستخدم الملاءة قصيرة الأجل لتقييم قدرة مجمع صيدال على تغطية إلتزاماتها المالية قصيرة الأجل، حيث يلاحظ من الجدول أن هناك ثلاث مؤشرات تستخدم في ذلك:

بالنسبة لنسبة التداول CR؛ فيلاحظ من الجدول تحسن نسب التداول الحالية للمجمع خلال السنوات الستة لهذه المرحلة (1993-1998)، وهذا يعني تزايد قدرة مجمع صيدال على تحويل أصوله الحالية إلى نقد لتغطية الإلتزامات الحالية، ومع ذلك فإن نسب التداول خلال الفترة (1993-1997) أقل من النسبة المقبولة لهذا المؤشر وهي 2، وهذا معناه أن المجمع قد كان معرضا خلال هذه الفترة لمواجهة صعوبات من أجل تغطية إلتزاماته قصيرة الأجل خاصة إذا ما واجه ضغوطات مالية مفاجئة قد تدفعه لمزيد من الإقتراض، إلى أنه حقق نسبة مقبولة خلال سنة 1998 أين قدرت نسبة التداول الحالية 2.34، وهذا معناه أنه خلال هذه السنة كان لمجمع صيدال 2.34 دج لمواجهة كل 2.34 دج من إلتزامته الحالية؛

بالنسبة لنسبة السيولة السريعة QR؛ فمن خلال الجدول أعلاه يلاحظ تذبذب نسب السيولة السريعة لمجمع صيدال خلال الفترة السابقة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث سجلت انخفاضا خلال سنة 1995 إلى ما قيمته 0.26 وهي الأسوء في هذه المرحلة، لترتفع من جديد بداية من سنة 1996 ولكنها بقيت تحت النسبة المقبولة لهذا المؤشر والمتمثلة في 1، وهذا يعكس ضعف صيدال في توفير السيولة الفورية لمواجهة الإلتزامات الحالية على المدى القصير، كما أنها أقل بكثير من نسب التداول وهذا يعني اعتماد المجمع اعتمادا كبيرا على المخزون في تغطية إلتزاماته الحالية، لتقدر سنة 1998 بقيمة 1.28 وهي نسبة مقبولة تعكس تحسن قدرة صيدال على توفير السيولة السريعة وتقليل الإعتماد على مخزونها؛

بالنسبة لنسبة النقدية CaR؛ فيلاحظ أن الأصول النقدية وشبه النقدية التي تمتلكها صيدال خلال الثلاث سنوات الأولى من الفترة (1993-1998) غير قادرة على تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل في وقت قريب، حيث يلاحظ تسجيل تراجع مستمر في نسب النقدية خلال هذه السنوات، فقد قدرت سنة 1993 بقيمة 2.30 لتتخفف إلى 0.96 سنة 1995، بينما تم تسجيل تحسن خلال الثلاث السنوات الباقية من الفترة، أين تم تسجيل ما قيمته 2.33 خلال سنة 1996 لترتفع خلال سنة 1998 إلى ما قيمته 4.12، وهذا مؤشر على تحسن قدرة المجمع على تغطية إلتزاماته قصيرة الأجل والحصول على سيولة فورية.

– درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى الطويل:

الإمكانات المالية لمجمع صيدال وقدرته على الوفاء بإلتزاماته قصيرة الأجل أمر مهم للغاية، لكن قدرته على سداد إلتزاماته طويلة الأجل ربما تكون أكثر أهمية من الناحية المالية، فمن خلال الجدول (4-8) يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لنسب المديونية DR؛ فيلاحظ تراجع اعتماد المجمع على الديون بشكل كبير خلال الفترة (1993-1998)، حيث تم تسجيل انخفاض مستمر خلال هذه الفترة في نسب المديونية أين بلغت سنة 1993 ما قيمته

0.85 وهي أعلى من النسبة المقبولة لهذا المؤشر والمقدرة بـ 0.5، لتتخفص في السنوات اللاحقة لتقدر سنة 1998 بـ 0.32 وهي أقل من النسبة المقبولة، وهذا يعكس تحسن قدرة المجمع على استخدام التمويل الخارجي وتقليل الاعتماد عليه في عملياته وأنشطته خلال هذه الفترة؛

بالنسبة لنسب الديون إلى رأس المال DTLCR: فمن خلال الجدول يلاحظ تسجيل تراجع في مقدار الإلتزامات طويلة الأجل المستخدمة من قبل صيدال لتمويل نشاطها مقارنة بمجم رأس المال الإجمالي خلال الفترة (1993-1995)، حيث بلغت خلال سنة 1993 ما قيمته 0.39 لتتخفص خلال سنة 1995 إلى ما قيمته 0.09، بينما ارتفعت خلال الفترة (1996-1998) أين بلغت سنة 1996 ما قيمته 0.22 وهو ارتفاع كبير عما كانت عليه في السنة التي تسبقها واستمرت في الارتفاع لتقدر خلال سنة 1998 بـ 0.33، ولكن بالرغم من ذلك فهي ضمن نسب المقبولة لهذا المؤشر والتي لا يجب أن تتجاوز القيمة 1.

4.1.3 تحديد معايير الجودة داخل مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

لم تكن الجودة محور اهتمام مجمع صيدال على غرار بقية المؤسسات الجزائرية قبل مخطط تحرير الإقتصاد الوطني الذي شهدته الجزائر مع بداية سنة 1990، فكما هو معروف كان النشاط الصناعي في الجزائر وليدا للتواجد الإستعماري الفرنسي، وبالتالي كانت معايير الجودة المعتمدة آنذاك معايير فرنسية بحتة، ومع توجه الجزائر نحو السوق المفتوحة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها أمام تحديات ووضعيات تنافسية لم تنتهياً لها بعد، فالإختيارات التكنولوجية التي أقرتها الدولة على الصناعات الوطنية خلال تلك الفترة كانت باتجاه التكنولوجيا المتقدمة وهذا ما لم يرثه الإقتصاد الجزائري من الإستعمار الفرنسي، فمجمع صيدال الذي تم إقحامه بتخطيط مركزي في إستثمارات كبيرة عمل آنذاك على تغطية الإحتياجات الوطنية من الأدوية والمنتجات اللازمة للعلاج في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة التي مرت على الجزائر في التسعينات وذلك من خلال تصنيع الأدوية الجنيسة التي أصبحت براءات اختراعها متاحة للجميع بالرغم من أنه لم يكن يملك الكفاءة البشرية ولا الإمكانيات التكنولوجية اللازمة، لذلك كانت الجوانب التقنية في منتجات صيدال تشهد نقصا كبيرا وهو ما أثر على جودة منتجاتها وأعطى أفضلية للمؤسسات الأجنبية الداخلة حديثا للسوق الجزائرية.

2.3 تحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الجهود التي تبذلها صيدال أثناء ممارسة أنشطتها ومختلف عملياتها وقراراتها لها تأثير كبير على وضعيتها التنافسية ومركزها داخل الصناعة الدوائية في الجزائر وحتى على مستوى الصناعة العالمية، فكلما كانت هذه العمليات تتم بكفاءة أكبر وبطريقة أفضل كلما ساعد ذلك في التغلب على المنافسين وتزايدت قدرة المجمع على التنافس في السوق، وهو الأمر الذي يجعل من هذه العمليات مؤشرا هاما عند تحليل القدرة التنافسية لمجمع صيدال. وفي الواقع من الصعب قياس هذا البعد من قدرة صيدال على التنافس، لأنه من الصعب ترجمة جميع العمليات والقرارات التي يتخذها المجمع في مقاييس كمية، إلا أنه يمكن الإعتماد على مقياسين هامين لتحديد مدى تنافسية عملياتها قبل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، هما كفاءة صيدال في استغلال أصولها ومواردها البشرية.

1.2.3 قياس كفاءة تشغيل الأصول قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن دراسة وقياس كفاءة صيدال في تشغيل أصولها قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعتبر أمراً هاماً للوقوف على قدرتها التنافسية قبل الشراكة، حيث يتيح ذلك تحديد مدى كفاءة المجمع في استخدام مواردها المتاحة وتقييم عملياتها قبل الشراكة وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين وتحديث. ومن أجل قياس كفاءة تشغيل الأصول لمجمع صيدال سيتم الاعتماد على المقاييس الموضحة في الفصل الثاني وذلك كالآتي:

الجدول (4-9): تحليل كفاءة صيدال في تشغيل أصول خلال الفترة (1993-1998)

السنة	CAT	TAT	ART	فترة التحصيل
1993	1,28	0,45	11,08	33
1994	1,15	0,55	8,22	44
1995	0,80	0,48	7,12	51
1996	0,87	0,40	3,89	94
1997	1,00	0,36	4,58	80
1998	0,98	0,44	4,76	77

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال ملاحظة الجدول (4-9) السابق يمكن استنتاج ما يلي:

– بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة CAT:

إن معدل دوران الأصول المتداولة يعكس قدرة مجمع صيدال على تحقيق أفضل وأقصى إستفادة من أصولها التشغيلية، وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق فإن هذا المؤشر شهد تراجعاً خلال الفترة (1993-1998)، ففي سنة 1993 كان مؤشر CAT لمجمع صيدال 1.28 وهو مستوى جيد يشير إلى أن المجمع تمكن من استغلال رؤوس أمواله المستثمرة في الأصول المتداولة وتحويلها بشكل فعال لتحقيق الأرباح، ليسجل المؤشر تراجعاً كبيراً في السنوات اللاحقة حيث قدر سنة 1995 بـ 0.80 مما يشر إلى تراجع كفاءة المجمع في استخدام أصوله المتداولة، ومع ذلك تحسن المؤشر السنتين اللاحقتين حيث بلغ 1.00 سنة 1997 ولكنه تراجع مرة أخرى خلال سنة 1998 إلى 0.98، وهو ما يدفعنا للقول أن مجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية كان يمتلك القدرة على تحويل رأس المال المستثمر في الأصول المتداولة بكفاءة إلى نقد في بعض الأحيان ولكنه كان متقلباً في أحيان أخرى وبالتالي يحتاج هذا المؤشر إلى تحسين وجعله مستقراً في الأعوام القادمة حتى لا يؤثر على عمليات المجمع وقدرته على التنافس.

– بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول TAT:

يعكس معدل دوران إجمالي الأصول سرعة تدفق جميع أصول المجمع أثناء عملية التشغيل، ويلاحظ من خلال الجدول (4-9) السابق أن هذا المؤشر لم يظهر تقلبات كبيرة خلال الفترة (1993-1998)، ففي سنة 1993 كان معدل دوران الأصول الإجمالية للمجمع 0.45 ومن ثم ارتفع إلى 0.55 سنة 1994 مما يشير إلى أن صيدال تمكنت من تحسين سرعة تدفق أصولها واستخدامها أثناء عملياتها، ليشهد المؤشر انخفاضاً تدريجياً خلال السنوات اللاحقة إلى غاية بلوغها 0.36 سنة 1997 ومن ثم ارتفع المؤشر من جديد خلال سنة 1998 بشكل طفيف

حيث بلغ 0.44، مما يشير إلى تراجع كفاءة المجمع في إدارة واستخدام أصوله خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

– بالنسبة لمعدل دوران المستحقات ART:

الملاحظ من خلال الجدول (4-9) أن معدل دوران مستحقات مجمع صيدال في تراجع طيلة الفترة (1993-1998)، حيث انخفض المؤشر من 11.08 سنة 1993 إلى 4.76 سنة 1998 مما يشير إلى تراجع كفاءة المجمع في تحصيل مستحقاته التجارية واستغراق وقت أطول للتحصيل، فبعد أن كانت فترة التحصيل سنة 1993 تقدر بـ 33 يوماً زادت خلال هذه الفترة لتقدر سنة 1998 بـ 77 يوماً، ويمكن لهذا أن يؤثر سلباً على التدفقات النقدية لمجمع صيدال ويجعل من الصعب تمويل أنشطته وعملياته الحالية وكذا المستقبلية.

2.2.3 قياس كفاءة الموارد البشرية قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

تعتبر كفاءة الموارد البشرية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر وتوجه عمليات وأنشطة مجمع صيدال، حيث يعتمد نجاح المجمع وتنافسيته في السوق بشكل كبير على قدرة العاملين على تحقيق الأهداف والمهام المكلفين بها بطريقة فعالة وفي المواعيد المحددة، وبالتالي فإن قياس كفاءتهم يعتبر أمراً مهماً للغاية عند تحديد مدى تنافسية عمليات المجمع خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث يساعد ذلك على تحديد نواحي القوة والضعف في أداء العاملين خلال هذه الفترة.

وعلى العموم، يمكن قياس كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-10): تحليل كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)

السنة	LCR	HCVA
1993	17,37%	305,08
1994	11,10%	1153,93
1995	14,69%	880,41
1996	13,83%	1131,48
1997	20,63%	647,16
1998	19,16%	727,41

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال ملاحظة الجدول (4-10) السابق يمكن استنتاج ما يلي:

– بالنسبة لنسبة تكلفة العمالة LCR:

تشير نسبة تكلفة العمالة إلى الدور الذي يلعبه العاملون في تحقيق الإيرادات لمجمع صيدال، فمن خلال معطيات الجدول (4-10) يلاحظ تفاوت في نسبة تكلفة العمالة لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)، حيث انخفضت من 17.37% سنة 1993 إلى 11.10% سنة 1994 ثم ارتفعت مجدداً إلى 14.69% سنة 1995، لتتخف مرة أخرى خلال سنة 1996 بشكل طفيف حيث قدرت بـ 13.63%، لتشهد سنة 1997 تحسناً كبيراً حيث قدرت بـ 20.63% وهو الأعلى خلال هذه الفترة وهذا يشير إلى تحسن مجمع صيدال على

مستوى إدارة تكاليف العاملين وتوجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات، لتسجل سنة 1998 انخفاضا طفيفا في نسبة تكلفة العمالة حيث قدرت بـ 19.16%.

– بالنسبة للقيمة المضافة لرأس المال البشري HCVA:

من خلال الجدول (4-10) يمكن ملاحظة أن مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال كان في تذبذب طيلة الفترة (1993-1998)، ففي سنة 1994 إرتفع مؤشر HCVA بشكل كبير عما كان عليه خلال سنة 1993 وهو وما يشير إلى تحسن المساهمة الفردية للعاملين في توليد القيمة المضافة لمجمع صيدال، لينخفض سنة 1995 ويعود للإرتفاع من جديد خلال سنة 1996، لتسجل تراجعا إلى مستويات منخفضة جدا في الفترة الباقية بالرغم من كونها لم تصل إلى مستويات HCVA المسجل خلال سنة 1993.

3.3 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعد أمرا مهما للغاية في فهم مدى نجاح المجمع في السوق التنافسي قبل الشراكة وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين وكذا نقاط القوة التي تتطلب تعزيز.

3.3.1 قياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق الربح، ويكون ذلك من خلال تفوق إيراداتها ومداخيلها على التكاليف التي تتحملها، وبالتالي من الواجب الإهتمام بمختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التصنيع خاصة كونه العنصر الأساسي الذي يساهم في تحقيق ذلك الهدف، وفي هذا الإطار تعتبر صيدال التكاليف الناتجة عن نشاطاتها التصنيعية أمرا مهما للغاية، فهي تعكس قدرتها على مواجهة العملية الإنتاجية وتعطي صورة شاملة عن مدى استقرار المجمع وقدرته على تقديم أداء تنافسي يمكنها من مواجهة المنافسة.

وبناء على ذلك فإنه من المهم دراسة وقياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال خاصة خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية أي خلال الفترة (1993-1998)، فهذا يعكس وضعية تكاليف صيدال قبل الشراكة ومستويات الأداء التي كانت تقدمها آنذاك.

– تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998):

إن تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعني قياس إجمالي ما أنفقه المجمع من أموال في سبيل تصنيع الأدوية خلال الفترة (1993-1998)، وهذا يشمل جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تحملتها صيدال خلال هذه الفترة من تكلفة المواد الأولية المستخدمة في عملية التصنيع، أجور العاملين، وتكاليف الخدمات التي تتلقاها صيدال من الخارج، ومختلف المصاريف المالية والضرائب والرسوم التي تلتزم صيدال بدفعها، هذا إلى جانب المصاريف المخصصة للإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة، وغيرها من التكاليف الأخرى، وعليه فإن التكاليف الكلية يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مصاريف مالية} + \text{ضرائب ورسوم} + \text{مصاريف المستخدمين} + \text{خدمات} + \text{مواد ولوازم مستهلكة} = \text{التكاليف الكلية} \\ + \text{مخصصات إهلاك ومؤونات} + \text{مصاريف متنوعة}$$

وللاختصار فإن:

$$TC = PC + ESC + SC + T\&F + FC^* + VC^* + DPIC$$

ويمكن استخدام هذه المعادلة من أجل تحليل مستويات التكاليف الكلية لمجمع صيدال قبل التوجه نحو تبني

إستراتيجية الشراكة الأجنبية كالتالي:

الجدول رقم (4-11): تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10^3 دج

السنة	MC	ESC	SC	T&F	FC*	VC*	DPIC	TC
1993	961,795	49,153	395,085	54,524	171,387	23,183	312,030	1,967,160
1994	925,464	52,070	436,270	43,139	67,687	11,639	175,324	1,711,594
1995	1,124,124	66,878	571,763	65,452	164,881	12,264	248,155	2,253,517
1996	1,336,773	77,049	661,174	86,232	193,072	15,211	275,290	2,644,801
1997	1,571,710	102,949	793,354	16,189	42,634	16,189	268,581	2,811,609
1998	1,859,379	146,937	882,990	24,440	17,029	24,440	320,164	3,275,382

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

يلاحظ من خلال الجدول (4-11) أن التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والممثلة بالفترة (1993-1998) في تزايد مستمر بمعدل نمو سنوي مركب قدره 8.87%، حيث سجلت صيدال خلال سنة 1994 انخفاضا في تكاليفها الكلية بقيمة 12.99% عما كانت عليه خلال سنة 1993، وذلك نتيجة لإنخفاض تكاليف المواد واللوازم المستهلكة في عملية التصنيع، إضافة إلى تراجع المصاريف المالية ومخصصات الإهلاك والمؤونات وخسائر القيمة، لترتفع من سنة إلى أخرى بشكل مستمر طيلة الفترة أين بلغت خلال سنة 1998 ما قيمته 3,275,382,512 دينار جزائري.

– تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998):

يعكس تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من التكاليف الكلية للتصنيع، والتي يتم قياسها من خلال قسمة التكاليف الكلية للتصنيع على كمية الإنتاج وهذا كالتالي:

الجدول رقم (4-12): تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10^3 دج، الكمية: 10^3 وحدة

السنة	TC	Q	AC	معدل النمو
1993	1,967,160	57,547	34.18	-
1994	1,711,594	73,437	23.31	-31.82%
1995	2,253,517	81,433	27.67	18.73%
1996	2,644,801	72,090	36.69	32.57%
1997	2,811,609	83,613	33.63	-8.34%
1998	3,275,382	99,929	32.78	-2.53%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال الجدول (4-12) يمكن ملاحظة أن مستويات التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998) في تذبذب طيلة الفترة وذلك بمتوسط تكلفة قدرها 31.38 دج، حيث قدرت تكلفة الصنع المتوسطة لمجمع صيدال خلال سنة 1993 بقيمة 34.18 دج لتتخف خلال سنة 1994 بنسبة 31.82% لتقدر بقيمة 23.31 دج، لترتفع خلال السنتين اللاحقتين أين قدرت خلال سنة 1996 بقيمة 36.69 دج أي بزيادة تقدر بنسبة 32.57% عن السنة التي قبلها، وهي أعلى قيمة مسجلة خلال هذه المرحلة ويرجع ذلك إلى تراجع حجم الإنتاج وزيادة التكاليف الكلية لمجمع صيدال، لتتخف خلال سنتي 1997 و1998 بنسبة 8.34% و2.53% على التوالي نتيجة لتزايد حجم الإنتاج لتقدر تكلفة التصنيع المتوسطة لمجمع صيدال خلال هتين السنتين 33.63 دج و32.78 دج على التوالي.

2.3.3 قياس ربحية مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

الربحية هي أحد المؤشرات المهمة والمستخدمه بكثرة للوقوف على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تقديم مستويات أداء مقبولة يعطيها القدرة على مواجهة المنافسة المتزايدة في الصناعة، لذلك من الضروري قياس ربحية مجمع صيدال للوقوف على جانب من مستويات الأداء للمجمع وتنافسيته خلال المرحلة التي تسبق توجه المجمع نحو تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية أي خلال الفترة (1993-1998).

ومن أجل قياس ربحية مجمع صيدال سيتم الإعتماد على مقاييس الربحية الموضحة في الفصل الثاني وذلك كالآتي:

الجدول رقم (4-13): تحليل مستوى الأرباح لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

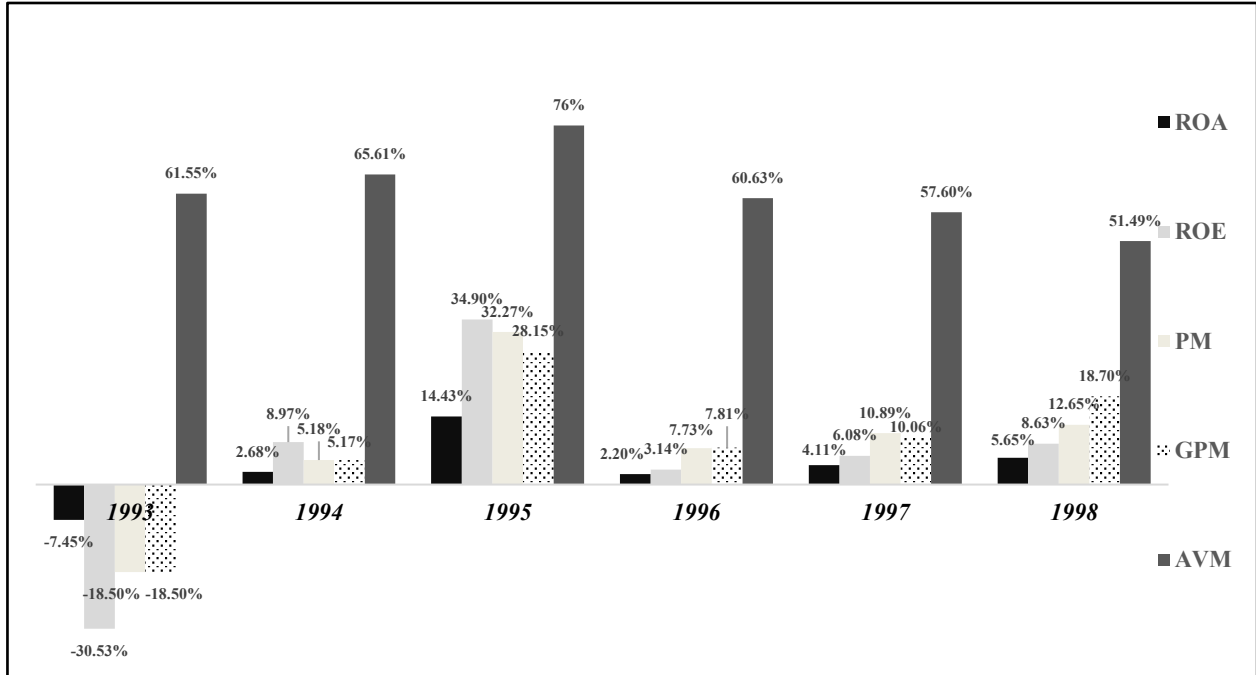
السنة	ROA	ROE	PM	GPM	AVM
1993	-7.45%	-30.53%	-18.50%	-18.50%	61.55%
1994	2.68%	8.97%	5.18%	5.17%	65.61%
1995	14.43%	34.90%	32.27%	28.15%	76%
1996	2.20%	3.14%	7.73%	7.81%	60.63%
1997	4.11%	6.08%	11.04%	10.06%	57.60%
1998	5.65%	8.63%	13.03%	18.70%	51.49%

تم حساب كل مؤشر بالإعتماد على العلاقات الموضحة في الجدول (2-2).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

وللتوضيح أكثر يمكن ترجمة معطيات الجدول (4-13) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-4): تطور مستوى أرباح مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-13).

من خلال الجدول (4-13) والشكل (4-4) نستنتج ما يلي:

— بالنسبة للعائد على الأصول ROA:

تسعى صيدال لتحقيق أرباح عالية مقارنة مع ما تملكه من موارد، ويمكن قياس هذا الهدف من خلال مؤشر العائد على الأصول (ROA)، حيث يمكننا هذا المؤشر من قياس القدرة الربحية لأصول صيدال أي ربحية كل دينار مستثمر في أصول المجمع، إلا أنه يمكن ملاحظة من خلال الجدول (4-13) والشكل (4-4) أن نسب ROA منخفضة للغاية خلال الفترة (1993-1998)، حيث يقدر متوسط معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال خلال هاته السنوات الستة 3.60% وهي نسبة ضئيلة للغاية، فقد شهدت سنة 1993 تسجيل معدل سالب قدره -7.45% ويمكن إرجاع ذلك لكون المجمع قد سجل صافي أرباح سالب (خسارة) خلال هذه السنة نظرا لتفوق التكاليف على الإيرادات، وهذا يشير لكون صيدال غير قادرة على الحصول على أصولها أو استخدامها بشكل كافٍ لتحقيق عائد مريح.

لتشهد صيدال إرتفاعا ملحوظا خلال السنتين اللاحقتين ففي سنة 1995 بلغ معدل العائد على الأصول 14.43% أي أن كل دينار واحد مستثمر في أصول مجمع صيدال قد حقق ربحية نسبتها 14.43%، لينخفض المعدل من جديد خلال سنة 1996 بمقدار 12.23%- ليبلغ قيمة 2.20% وهو إنخفاض كبير ناتج عن ارتفاع تكاليف المجمع، ليتزايد معدل ROA من جديد خلال سنتي 1997 و1998 بشكل طفيف إلى 4.11% و5.56% على التوالي.

– بالنسبة للعائد على حقوق الملكية ROE:

العائد على حقوق الملكية (ROE) هو مؤشر ذو أهمية كبيرة لمجمع صيدال ومساهميته، فهو يعبر عن معدل الربح الصافي المحقق لمساهمي مجمع صيدال، والملاحظ من الجدول (4-13) والشكل (4-4) أن معدلات العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 1993-1998 ضئيلة للغاية بمتوسط قدره 5.20%، بإستثناء سنة 1995 والتي سجلت نسبة مرتفعة نوعا ما تقدر بـ 34.90% أي أن كل مساهم في المجمع قد حقق ربحاً مقداره 34.90% من قيمة أمواله المستثمرة في صيدال، لينخفض معدل العائد الذي حققه المساهمون وراء استثمار أموالهم في مجمع صيدال خلال سنة 1996 بمقدار 31.76%- ليلبغ 3.14%، ليرتفع من جديد خلال سنتي 1997 و1998 والتي شهدتا تحسنا طفيفا ولكن يبقى ضئيلا، حيث قدر ROE بـ 6.08% و 8.63% على التوالي. وقد شهدت سنة 1993 أسوأ أداء للمجمع من حيث العائد على حقوق الملكية، أين تم تسجيل معدل سالب قدره 30.53% وهذا نتيجة للخسارة التي سجلها مجمع صيدال خلال هذه السنة. وعموما، تعكس هذه النسب المسجلة خلال مرحلة ما قبل تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية نقص كفاءة المجمع في استغلال أموال المساهمين وضعف قدرته على تحقيق أرباح من تلك الأموال، الأمر الذي يؤثر على جذب مستثمرين جدد.

– بالنسبة لهامش الربح PM:

يعبر هذا المقياس عن قدرة المبيعات على توليد الأرباح لمجمع صيدال، حيث يلاحظ أن هامش الربح المحقق خلال الفترة (1993-1998) ضئيل نوعا ما بمتوسط قدره 8.46%، حيث سجلت صيدال خلال سنة 1993 هامش أرباح سلبي قدره 18.50% نتيجة لكون تكاليف إنتاجها أكبر من مداخيلها أي أنها أنفقت أكثر مما جنت خلال هذه السنة، إلا أن هذا الوضع لم يدم طويلا حيث شهدت هامش الربح خلال السنتين اللاحقتين تحسنا ملحوظا، لتبلغ سنة 1995 ما قيمته 32.27% وهذا يعني أن كل دينار واحد من المبيعات حقق أرباح لمجمع صيدال بمقدار 32.27%.

وفي سنة 1996 تناقصت هامش الربح المسجلة عن ما كانت عليه في السنة السابقة حيث قدرت بـ 7.73% ويرجع ذلك لتراجع مبيعات صيدال خلال هذه السنة مع دخول المنافسة الأجنبية إلى السوق الجزائرية، لترتفع من جديد هامش الأرباح التي حققتها صيدال خلال سنتي 1997 و1998 والتي بلغت 11.04% و 13.03% على التوالي.

– بالنسبة لهامش الربح الإجمالي GPM:

يشير هذا المقياس إلى نسبة تحقيق المؤسسة للأرباح بعد تغطية تكاليف البضائع المباعة، ويعتبر معيارا مهما في أداء مجمع صيدال وتنافسيته وهو مفتاح الوصول إلى الربحية بشكل عام، حيث يعكس قدرة المجمع على تحقيق الإيرادات والسيطرة على التكاليف، والملاحظ من الجدول (4-13) والشكل (4-4) أن هامش الربح الإجمالي المحققة خلال الفترة (1993-1998) أي قبل دخول صيدال مرحلة تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية هي نسب منخفضة بالرغم من تحسنها إذا ما تمت مقارنة نهاية الفترة ببدايتها، ففي سنة 1993 سجلت صيدال هامش ربح إجمالي سالب قدره 18.5%- وهذا مؤشر على عدم قدرة صيدال على التحكم في تكاليفها بحيث تجاوزت تكاليف

الإنتاج إجمالي المبيعات المحققة، ليشهد GPM تحسنا خلال سنة 1994 أين تم تسجيل هامش ربح إجمالي قيمته %5.17 أي أن كل وحدة من المبيعات حققت ربحا قدره %5.17 أما %94.83 الباقية فهي تمثل سعر تكلفة البضائع. ليرتفع هامش الربح الإجمالي لمجمع صيدال من جديد خلال سنة 1995 ليقدر بـ %28.15 وهي أعلى نسبة تم تسجيلها خلال هذه الفترة، وتشير إلى أن كل وحدة مباعه قد حققت ربحا قيمته %28.15 و %71.85 المتبقية قد وجهت لتغطية تكلفة إنتاجها.

وفي سنة 1996 تم تسجيل انخفاض ليقدر GPM بـ %7.81 ويعزى ذلك إلى تزايد تكاليف الإنتاج وضغوط المنافسة بعد التحرير التدريجي لصناعة الأدوية في إطار سعي الجزائر لتحرير التجارة الخارجية وترقية حرية المبادرة والمنافسة، لتشهد صيدال سنة 1997 و 1998 تحسنا في هوامش الربح الإجمالية المحققة والتي قدرت بـ %10.06 و %18.70 على التوالي.

— بالنسبة لهامش القيمة المضافة AVM:

هامش القيمة المضافة من أهم المقاييس الممكن استخدامها للوقوف على ربحية مبيعات مجمع صيدال من الأدوية، حيث تعبر هذه النسبة عن مقدرة كل دينار واحد من المبيعات على توليد هامش من القيمة المضافة للمجمع، ويلاحظ من خلال الجدول (4-13) والشكل (4-4) أن نسبة مساهمة المبيعات في إنشاء قيمة مضافة داخل مجمع صيدال قوية جدا، فخلال الفترة (1993-1998) قدرت بـ %62.15 في المتوسط وهي نسبة جيدة للغاية، حيث أن هذه المساهمة كانت عالية مع بداية الفترة أي خلال سنة 1993 أين بلغت %61.55 وتحسنت من سنة لأخرى حتى وصلت إلى %76 سنة 1995، ثم انخفضت خلال السنوات اللاحقة لتصل إلى %51.49 خلال سنة 1998 نتيجة لتزايد أعباء المجمع، لكن بالرغم من ذلك تبقى نسب جيدة وتعبر عن كون مبيعات المجمع قادرة على خلق هامش من القيمة المضافة.

3.3.3 قياس إنتاجية مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الإنتاجية هي مقياس مهم لدرجة كفاءة الأداء التنافسي الذي يقدمه مجمع صيدال خاصة فيما يتعلق بتحويل الموارد إلى أدوية ومواد صيدلانية متعددة، فإنتاج كميات أكبر من الأدوية بمجهودات منخفضة وبموارد أقل يرفع من القدرة التنافسية لمنتجات صيدال داخل الصناعة، نظرا لكون الزيادة في الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع الأدوية مقارنة بالمنافسين وبالتالي زيادة الطلب الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح.

ولحساب إنتاجية مجمع صيدال سيتم الإعتماد على الطرق المذكورة في الفصل الثاني* ، وذلك كالآتي:

الجدول (4-14): تحليل إنتاجية مجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10^3 دج

السنة	I	Y	P _T	L	P _L	M	P _M
1993	1,967,160	923,796	0.47	2303	401	961,795	0.96
1994	1,711,594	1,611,594	0.94	2301	700	925,464	1.74
1995	2,253,517	2,323,791	1.03	2510	926	1,124,124	2.07
1996	2,644,801	2,556,000	0.97	2471	1,034	1,336,773	1.91
1997	2,811,609	2,959,069	1.05	2824	1,048	1,571,710	1.88
1998	3,275,382	3,471,300	1.06	3046	1,140	1,859,379	1.87

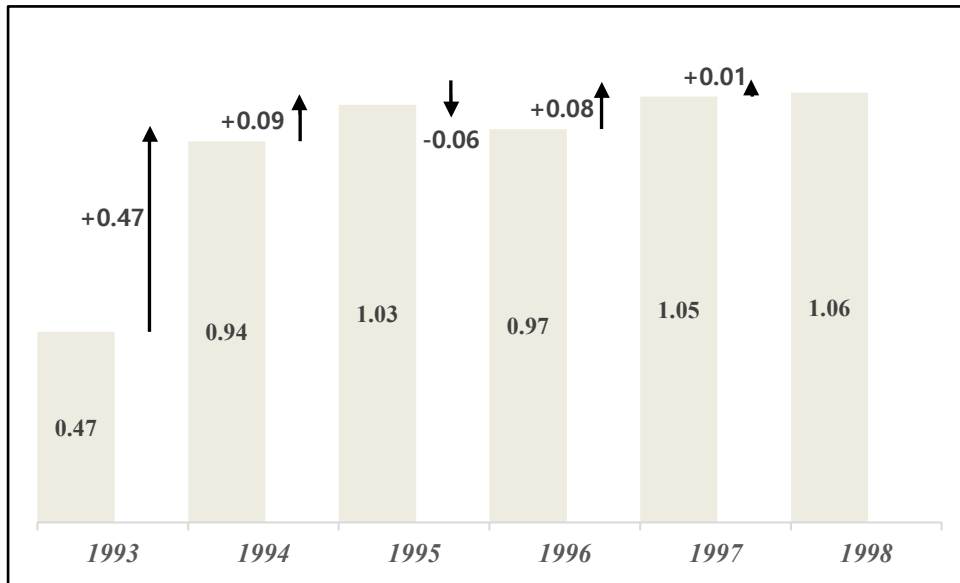
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

من خلال الجدول (4-14) نستنتج ما يلي:

– بالنسبة للإنتاجية الكلية P_T:

توفر الإنتاجية الكلية لصيدال نظرة ثاقبة عن جودة استخدام المجمع لجميع موارده (مثل العمالة، ورأس المال، والمواد، والطاقة، ...) في تصنيع جميع منتجاتها، ويمكن الإستعانة بالشكل التالي لتوضيحها بشكل أكبر:

الشكل (4-5): تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-14).

يلاحظ من الشكل (4-5) أن الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية ارتفعت من سنة لأخرى، ففي سنة 1994 ارتفعت قيمة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال بقيمة 0.47 دج لتبلغ 0.94 دج أي أن كل ما تنفقه صيدال من دينار واحد حقق لها إنتاجية بقيمة 0.94 وهو ضعف ما كانت عليه خلال سنة 1993 أين قدرت قيمتها بـ 0.47 دج ويمكن ارجاع ذلك لإنخفاض حجم تكاليف المدخلات

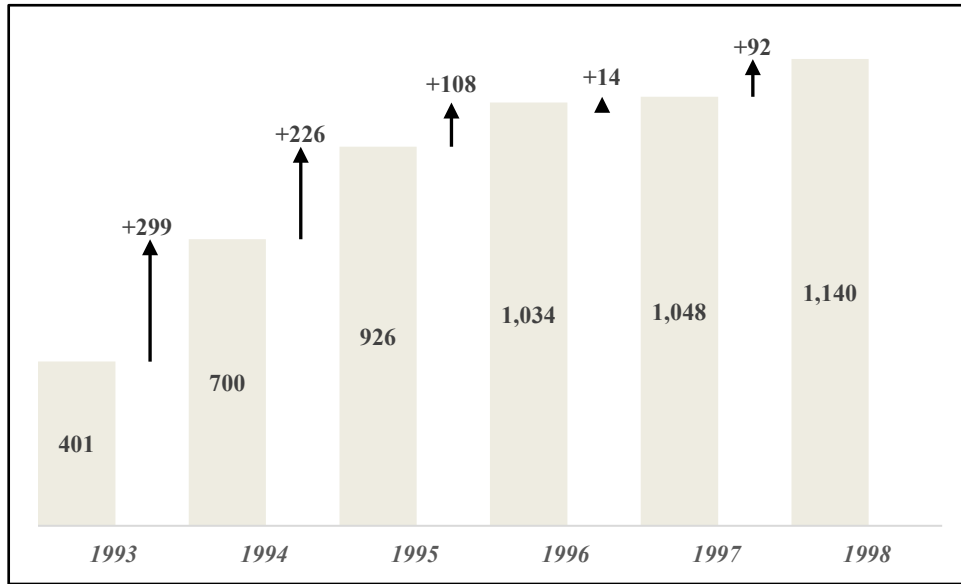
□ أنظر الفصل الثاني، ص 96.

المستخدمة في التصنيع، لترتفع هذه القيمة من جديد خلال سنة 1995 بقيمة 0.09 دج لتقدر بـ 1.03 دج وذلك نتيجة لتزايد قيمة الإنتاج مقارنة مع تكلفة المدخلات، إلا أن سنة 1996 سجلت انخفاضا بقيمة 0.06 دج حيث قدرت الإنتاجية الكلية للمجمع خلال هذه السنة بـ 0.97 ويرجع ذلك لتزايد تكاليف المدخلات المستعملة في عملية الإنتاج، لتسجل سنة 1997 و1998 ارتفاعا متتاليا بقيمة 0.08 دج و0.01 دج لتقدر الإنتاجية الكلية لصيدال خلال السنة الأخيرة من هذه المرحلة بقيمة 1.06 دج أي أن كل دينار واحد مستثمر في المدخلات يحقق لها إنتاجية بقيمة 1.06 دج وهو ما يمكن اعتباره إنتاجية ضعيفة.

— بالنسبة لإنتاجية العمل PL:

تعتبر إنتاجية العمل من بين أهم مؤشرات الإنتاجية الجزئية حيث تعكس مساهمة العمال في العملية الإنتاجية لمجمع صيدال، وعليه يمكن توضيح تطور إنتاجية العمل للمجمع خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية في الشكل التالي:

الشكل (4-6): تطور إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-14).

يلاحظ من خلال الشكل (4-6) السابق أن إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998) في تطور مستمر من سنة لأخرى ولكن بمعدلات متناقصة، ففي سنة 1993 قدرت إنتاجية العامل الواحد بقيمة 401 دج* لترتفع خلال سنة 1994 بقيمة 299 دج حيث قدرت إنتاجية العمل خلال هذه السنة بـ 700 دج للعامل الواحد، لتستمر إنتاجية العمل في الإرتفاع سنة بعد أخرى لتقدر خلال سنة 1998 بقيمة 1140 دج للعامل الواحد وهو ما يزيد عن سنة 1997 بقيمة 92 دج أين قدرت إنتاجية العامل الواحد بـ 1048 دج وهذه الزيادة ضعيفة جدا مقارنة مع الزيادة التي تم تسجيلها في بداية الفترة، ويعود السبب وراء معدلات النمو المتناقصة التي

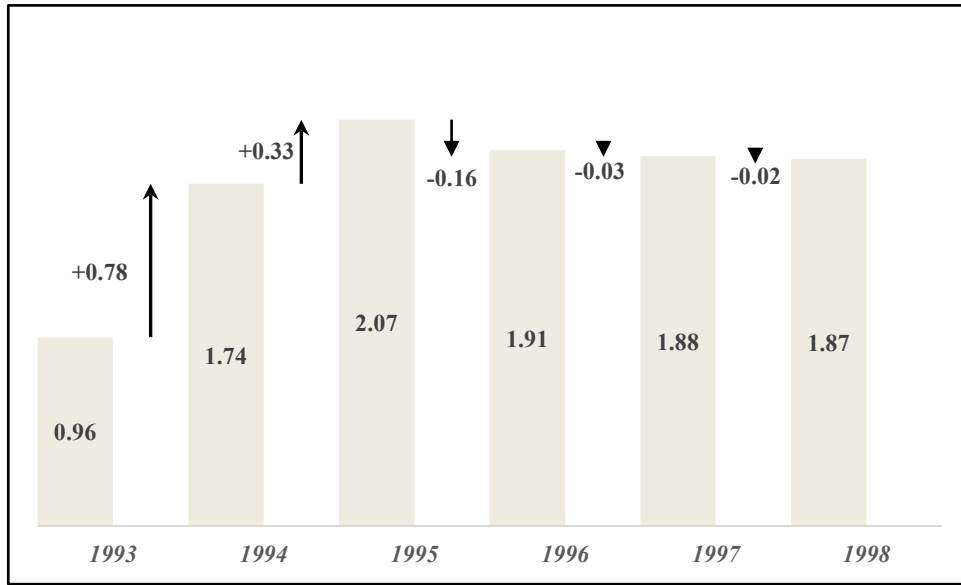
□ الوحدة: 10³ دج.

شهدتها إنتاجية العمل لمجمع صيدال لنقص خبرة وكفاءة العاملين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، حيث يلاحظ من الجدول (4-14) تزايد عمليات التوظيف التي قامت بها صيدال خلال الفترة (1993-1998).

– بالنسبة لإنتاجية المواد PM:

إنتاجية المواد مؤشر آخر مهم في حساب الإنتاجية الجزئية لمجمع صيدال، حيث يشير إلى مساهمة الدينار الواحد المستثمر في المواد والمستلزمات المستخدمة في عملية التصنيع في إنتاج عدد معين من الأدوية والمنتجات الصيدلانية الأخرى، وفيما يلي توضيح لإنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

الشكل (4-7): تطور إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-14).

يلاحظ من خلال الشكل (4-7) السابق أن إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية تزايدت خلال الفترة (1993-1995) ففي سنة 1993 ارتفعت مساهمة الموارد واللوامز المستخدمة في عملية الإنتاج بقيمة 0.78 دج، حيث انتقلت من 0.96 دج خلال سنة 1993 إلى 1.74 دج سنة 1994، لترتفع من جديد خلال سنة 1995 بقيمة 0.33 دج لتقدر إنتاجية المواد المستخدمة في الإنتاج بقيمة 2.07 دج وهي أعلى مساهمة تم تسجيلها خلال هذه المرحلة والتي تعني أن كل دينار واحد من المواد واللوامز قد حقق إنتاجية قدرها 2.07 دج، لكن خلال الفترة (1996-1998) تم تسجيل انخفاض مستمر في إنتاجية المواد لمجمع صيدال، حيث قدرت مساهمة المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية لمجمع صيدال خلال سنة 1996 بقيمة 1.91 دج أي بانخفاض قدره 0.16 دج عن السنة التي قبلها لتستمر في الانخفاض لغاية سنة 1998 لتقدر بقيمة 1.87 دج، ويعكس هذا الانخفاض عدم كفاءة صيدال في استخدام المواد و لوامز الإنتاج بشكل أمثل فبالرغم من تزايد حجم المواد واللوامز خلال هذه الفترة إلا أن إنتاجيتها منخفضة وهذا دلالة على تزايد نسب التلف في الإنتاج.

4.3.3 قياس الحصة السوقية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

يعتبر تحليل الحصة السوقية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية أمرا مهما لفهم الموقع التنافسي للمجمع آنذاك، ويمكن الإستعانة بالجدول التالي من أجل دراسة الحصة السوقية لمجمع صيدال قبل الدخول في شراكات إستراتيجية مع محابر وشركات أجنبية في الجدول التالي:

الجدول (4-15): تحليل الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10³ دج

السنة	CA	T _{CA}	(1)	Q	T _Q	(2)	*GCA	(3)
1993	1,405,659	2,978,436	47,19%	61,046	146,805	41,58%	10,433,224,000	0,013%
1994	2,017,334	3,562,812	56,62%	66,446	150,038	44,29%	11,708,970,000	0,017%
1995	2,050,165	3,600,514	56,94%	67,690	153,701	44,04%	20,231,526,000	0,010%
1996	2,960,514	4,255,461	69,57%	67,352	148,693	45,30%	16,719,924,000	0,018%
1997	3,600,172	5,044,096	71,37%	83,809	170,056	49,28%	17,353,611,000	0,021%
1998	4,365,439	6,479,843	67,37%	99,929	187,784	53,21%	17,984,300,000	0,024%

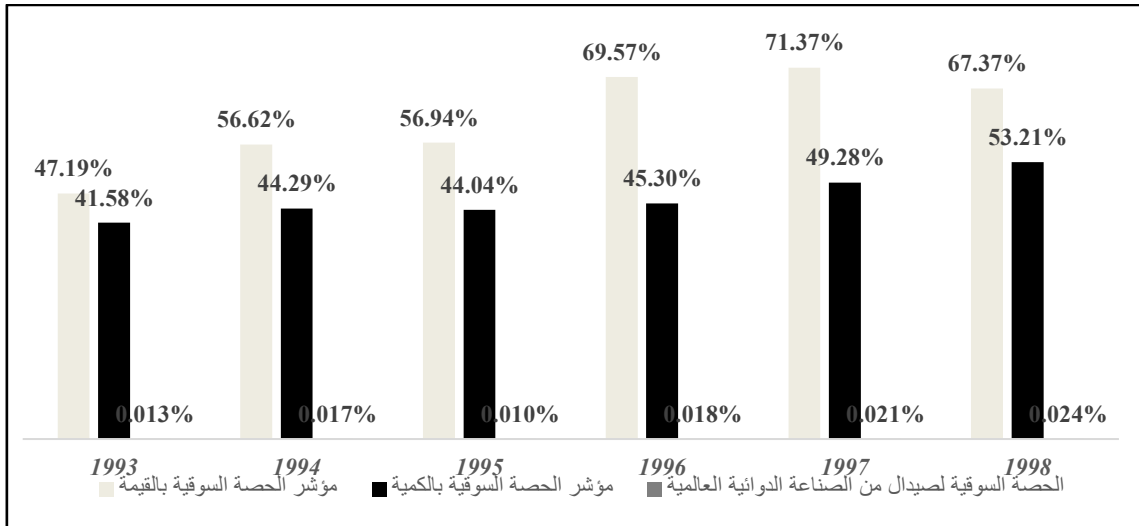
(1): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة؛
 (2): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال بالكمية؛
 (3): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال من الصناعة الدوائية العالمية؛
 * تم تحويل القيم من الدولار الأمريكي إلى الدينار الجزائري بالإعتماد على أسعار الصرف الموضحة في الملحق رقم 2.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).
- الجدول 3-4.

وللتوضيح أكثر يمكن ترجمة معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل (4-8): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (4-15).

يلاحظ من خلال الشكل (4-8) والجدول (4-15) أن الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والممثلة بالفترة (1993-1998) شهدت تحسنا ملحوظا، ففي سنة 1993 كانت

الحصة السوقية للمجمع 47.19% بالقيمة و41.58% بالكمية، مع نسبة ضئيلة جدا من الحصة السوقية للصناعة الدوائية العالمية والبالغ قيمتها 0.013%، لتشهد سنة 1994 تحسنا في حصة المجمع سواء بالقيمة أو الكمية مع زيادة طفيفة في حصتها على المستوى العالمي إلى 0.017%، بينما سجلت سنة 1995 نوعا من الإستقرار في حصة المجمع على المستوى المحلي بالكمية والقيمة وانخفاض حصته السوقية من الصناعة الدوائية العالمية إلى 0.010%، لتسجل صيدال خلال سنة 1996 زيادة كبيرة في حصتها السوقية والتي بلغت 69.57% بالقيمة و44.04% بالكمية مع ارتفاع حصتها السوقية على المستوى العالمي إلى 0.018%، واستمرت في النمو خلال السنة الموالية إلى غاية سنة 1998 أين تم تسجيل انخفاض في الحصة السوقية للمجمع بالقيمة والتي قدرت بـ 67.37% في حين استمرت الحصة السوقية لصيدال بالكمية وحصتها من الصناعة الدوائية العالمية في الإرتفاع لتبلغ 53.21% و0.024% على التوالي.

4. قياس القدرات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

بعد دراسة وتحليل القدرات التنافسية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، يأتي الآن دور قياس هذه القدرات في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمثلة بالفترة (1999-2021) بالإعتماد على نموذج 3P's، وذلك من خلال هذا المبحث.

1.4 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

2.4 تحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

3.4 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية

1.4 تحليل الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من أجل تحليل ودراسة الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية نستعمل نفس المقاييس المستعملة سابقا كما يلي:

1.1.4 دراسة موارد مجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

لتحليل ودراسة الموارد والقدرات المادية التي يمتلكها صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، والتي تجعله قادرا على تحقيق أداء أفضل والمنافسة في سوق الأدوية نستعين بالجدول في الصفحة الموالية.

الجدول (4-16): تحليل موارد مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2021

الوحدة: 10³ دج

السنة	الموارد المالية	الموارد البشرية	الموارد التكنولوجية
1999	6,417,686	2,325	12,426,066
2000	6,248,185	3,210	13,665,573
2001	5,776,104	3,412	14,278,536
2002	5,396,898	3,563	14,989,808
2003	5,455,505	3,706	15,287,913
2004	5,665,062	3,917	15,559,200
2005	5,771,991	4,104	15,821,761
2006	5,906,738	4,243	17,163,528
2007	6,143,335	4,363	17,612,372
2008	7,257,107	4,470	18,638,625
2009	9,789,871	4,687	19,357,204
2010	11,261,304	4,405	14,206,128
2011	13,795,482	4,198	15,073,575
2012	14,746,506	4,067	15,623,113
2013	16,748,436	3,650	15,034,995
2014	17,590,664	3,453	15,300,746
2015	20,465,934	3,251	14,957,589
2016	27,464,009	3,061	15,098,007
2017	27,931,531	3,099	15,441,341
2018	19,796,410	3,210	18,277,440
2019	21,776,278	3,230	20,621,201
2020	22,234,554	3,222	20,778,518
2021	22,912,568	3,221	20,801,612

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

من خلال الجدول (4-16) المقدم أعلاه يمكن ملاحظة النقاط الرئيسية التالية:

– بالنسبة للموارد المالية:

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الموارد المالية لمجمع صيدال قد ازدادت بشكل كبير على مر السنوات، فبدءاً من سنة 1999 وحتى سنة 2021 ارتفعت الموارد المالية لمجمع صيدال من حوالي 6.4 مليار دينار جزائري إلى 22.9 مليار دينار جزائري، وهذا يشير إلى نمو قوي ومستدام للمجمع طيلة الفترة، إلا أنه تم تسجيل بعض التقلبات في بعض السنوات مما أدى إلى تراجع الأموال الخاصة للمجمع نتيجة لتزايد تكاليف التشغيل وتوجيه نسبة منها للإستثمار في عمليات البحث والتطوير.

– بالنسبة للموارد البشرية:

يلاحظ من الجدول أن عدد العاملين بمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2009) عرف تزايداً كبيراً نتيجة لتوسع نطاق عمل المجمع بفضل الشراكة وتزايد طاقاته الإنتاجية، وهو ما دفع المجمع لتوظيف المزيد من العاملين لتلبية الحاجات الإنتاجية وحتى الإدارية للمجمع، لتشهد الفترة (2010-2017) تراجعاً كبيراً في عدد العاملين بالمجمع وذلك من 4405 عاملاً خلال سنة 2010 إلى 3099 عاملاً خلال سنة 2017 وذلك راجع لنهاية العقود محددة المدة ف 4% من العاملين بصيدال كانوا يشتغلون بعقود محددة المدة (Saidal Group, 2012)، إضافة إلى توقيع

إتفاق جماعي حول التقاعد النسبي في سنة 2015 والذي أدى إلى تراجع عدد العمال في السنتين اللاحقتين (Saidal Group, 2016)، ولتغطية العاملين الذين انتهت عقودهم والعمال المتقاعدون قامت صيدال بتوظيف المزيد من العاملين وهو ما يفسر تزايد عدد العاملين خلال الفترة (2018-2021).

– بالنسبة للموارد التكنولوجية:

من خلال الجدول يمكن القول بأن مجمع صيدال قد أبدى تطورا مستداما في الموارد التكنولوجية على مدار الفترة (1999-2021)، حيث يوضح الجدول أن المجمع قد ركز بشكل مستمر على تحسين البنية التحتية التكنولوجية في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وتعزيز القدرات التقنية، إلا أنه تم تسجيل بعض التذبذبات في بعض السنوات والتي يمكن تفسيرها بالتغيرات في البيئة الاقتصادية للمجمع وكذا التحديثات التكنولوجية الداخلية.

2.1.4 تحليل قدرة صيدال على الابتكار في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

مع مرور الوقت وتزايد الوعي بأهمية الابتكار والإبتعاد عن الإعتماد الكامل على التكنولوجيا المستوردة في الجزائر، بدأت صيدال في إدراك أن البحث والتطوير وعمليات الابتكار يمكن أن يكون لهما دور كبير في تحسين المنتجات والعمليات وزيادة القدرات التنافسية للمجمع، وبدأت تتكون فكرة الابتكار كجزء من الثقافة المؤسسية للمجمع، حيث تم إنشاء مركز للبحث والتطوير في 04 جويلية 1999 ليصبح مع مرور الوقت محور إرتكاز مجمع صيدال، إذ يشرف على كل ما له علاقة بالبحث العلمي الخاص بالأدوية وتطويرها ومختلف التقنيات الصيدلانية، كما يأخذ على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة لفائدة المجمع بهدف توسيع تشكيلته من الأدوية وتحسين علامته التجارية مما يعزز قدرته على منافسة المخابر الدولية والمحلية، وكذا النمو في السوق بالقدر الذي يحقق له الربحية العالية والبقاء والإستمرار في المنافسة لمدة طويلة.

فمع مرور الوقت كون مركز البحث والتطوير CRD أربع فرق بحثية مشتركة بموجب أمر وزاري مهمتها دراسة ومعالجة الملوثات الناشئة، التسمم المبكر، الصيدلة النباتية، الشوائب السامة (Saidal Group, 2021b, p. 07). كما وأصبح مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال شريكا إقتصاديا في فرقتين بحثيتين مشتركة مقرها مركز البحث العلمي والتقني في التحليل الفيزيائي والكيميائي (CRAPC) والتي تحمل العناوين التالية:

– IMPLITHERA-2020 والمتعلقة بعلاج الأورام بالليبيوزوم المناعي؛

– التكنولوجيا النانوية لحماية البيئة.

وعموما يمكن تقييم قدرة مجمع صيدال على الابتكار خلال مرحلة تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية من خلال بعدين أساسيين هما مدخلات ومخرجات عملية الابتكار وذلك كالتالي:

– مدخلات عملية الابتكار لمجمع صيدال:

تشير مدخلات عملية الابتكار إلى إجمالي الأموال التي يستثمرها المجمع من أجل تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي، ويمكن قياسها من خلال مؤشرين رئيسيين هما كالتالي:

✓ كثافة البحث والتطوير: وحساب هذا المؤشر يمكن الإستعانة بالجدول التالي:

الجدول (4-17): كثافة البحث والتطوير لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)

الوحدة: 10³ دج

السنة	تكاليف البحث والتطوير	صافي المبيعات	كثافة البحث والتطوير
1999	68,844	4,589,609	1.5%
2000	62,092	4,139,512	1.5%
2001	77,861	5,190,671	1.5%
2002	85,149	5,676,666	1.5%
2003	89,374	5,958,329	1.5%
2004	96,164	6,410,942	1.5%
2005	98,073	6,538,250	1.5%
2006	96,191	6,412,742	1.5%
2007	214,339	7,144,652	3%
2008	327,478	10,915,950	3%
2009	284,103	12,038,305	2.36%
2010	281,479	12,510,199	2.25%
2011	294,297	13,504,270	2.12%
2012	377,945	13,895,054	2.72%
2013	924,971	11,461,847	8.07%
2014	1,938,226	9,789,025	19.80%
2015	280,551	9,984,043	2.81%
2016	270,920	10,223,411	2.65%
2017	460,307	10,265,897	4.48%
2018	306,702	10,317,577	2.97%
2019	316,149	9,392,750	3.36%
2020	707,137	9,809,929	7.21%
2021	927,649	10,211,439	9.08%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- بوعبة عبد الوهاب. (2018). أثر البحث والتطوير على جودة الإبداع في المؤسسة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 187؛
- هاني نوال، عطية حليلة. (2018). دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاسه على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 03، المجلد 02، ص 336؛
- التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

يلاحظ من خلال الجدول (4-17) السابق أن الفترة (1999-2006) شهدت كثافة ثابتة عند 1.5% وهي نسبة ضعيفة جدا تشير إلى عدم وجود استثمار كاف في البحث والتطوير، لتشهد الفترة (2007-2008) تضاعفا في كثافة البحث والتطوير لمجمع صيدال، حيث ارتفعت الكثافة إلى 3% وهو ما يشير إلى تزايد إهتمام صيدال بالبحث والتطوير واستثمار المزيد من الموارد في هذا المجال، لتشهد الفترة (2009-2012) تذبذا في كثافة البحث والتطوير لمجمع صيدال بين الإرتفاع والإخفاض، ويشير ذلك إلى تغيرات في إستراتيجية المجمع بشأن الإستثمار في البحث والتطوير، ونفسر تزايد كثافة البحث لمجمع صيدال خلال سنتي 2013 و 2014 والتي ارتفعت إلى 8.07% و 19.80% على التوالي نتيجة لتوقيع مشروع الأنسولين مع الشريك Novo Nordisk ومشروع الأورام السرطانية مع الشريك Norah Manufacturing في إطار المشروع المشترك SNM، فقد أدى ذلك إلى ضخ المزيد من

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

الإستثمارات في مجال البحث والتطوير، لتراجع كثافة البحث (2015-2019) إلا أن جائحة كورونا دفعت المجمع لإستثمار المزيد من الموارد وتخصيصها لعمليات البحث والتطوير وبذلك ارتفعت كثافة البحث والتطوير لصيدال إلى 7.21% و9.08% لسنة 2020 و2021 على التوالي.

وبشكل عام يمكن اعتبار أن كثافة البحث والتطوير في مجمع صيدال تحسنت مقارنة بما كانت عليه في السنوات الأولى من مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية وهذا يشير إلى تزايد اهتمام الإستثمار في البحث والتطوير من قبل صيدال والتزام المجمع بالإبتكار وتطوير أدوية جديدة.

✓ **الإنفاق النسبي على البحث والتطوير:** يعتبر هذا المقياس مؤشرا هاما على إلتزام مجمع صيدال بالإستثمار في عمليات البحث والتطوير مقارنة بإجمالي الإستثمارات في مجال البحث والتطوير داخل الصناعة الدوائية العالمية، والجدول التالي يوضح هذا المؤشر:

الجدول (4-18): الإنفاق النسبي لمجمع صيدال على البحث والتطوير خلال الفترة (1999-2021)

الوحدة: 10³ دج

السنة	تكاليف البحث والتطوير	تكاليف البحث والتطوير عالميا	الانفاق النسبي على البحث والتطوير
1999	68,844	3,742,740,000	0.0018%
2000	62,092	4,369,720,000	0.0014%
2001	77,861	4,668,600,000	0.0016%
2002	85,149	5,420,960,000	0.0015%
2003	89,374	5,663,580,000	0.0016%
2004	96,164	6,244,460,000	0.0015%
2005	98,073	6,896,780,000	0.0014%
2006	96,191	7,470,750,000	0.0013%
2007	214,339	7,817,940,000	0.0027%
2008	327,478	8,968,680,000	0.0036%
2009	284,103	9,018,520,000	0.0031%
2010	281,479	9,390,380,000	0.0030%
2011	294,297	9,886,500,000	0.0029%
2012	377,945	10,699,700,000	0.0035%
2013	924,971	10,862,850,000	0.0085%
2014	1,938,226	12,745,500,000	0.0152%
2015	280,551	15,962,370,000	0.0017%
2016	270,920	17,683,200,000	0.0015%
2017	460,307	19,423,170,000	0.0023%
2018	306,702	21,528,780,000	0.0014%
2019	316,149	22,638,500,000	0.0014%
2020	707,137	25,149,960,000	0.0028%
2021	927,649	28,889,240,000	0.0032%

تم تحويل قيمة تكاليف البحث والتطوير على المستوى العالمي من الدولار الأمريكي إلى الدينار الجزائري بالإعتماد على أسعار الصرف الموضحة في الملحق .

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (4-17) والشكل (3-8).

الملاحظ من خلال الجدول (4-18) السابق الضعف الكبير في مؤشرات الإنفاق النسبي على البحث والتطوير لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021) مقارنة بما يتم إنفاقه ككل في صناعة الدواء العالمية، وهذا

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

راجع إلى محدودية الموارد التي يمتلكها مجمع صيدال والظروف الإقتصادية المتقلبة مقارنة بالمخابر العالمية الناشطة في هذه الصناعة والتي تمتلك ميزة تنافسية قوية فيما يتعلق بالقدرة على البحث والتطوير، لكن وبالرغم من ذلك يلاحظ التحسن النسبي في مستويات الإنفاق على البحث والتطوير لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية خاصة خلال الفترة (2006-2015) وذلك نتيجة للدعم التي تتلقاه صيدال من شركائها وتزايد إهتمامها بالإستثمار في البحث والتطوير.

– مخرجات عملية الإبتكار لمجمع صيدال:

تشير مخرجات عملية الإبتكار لمجمع صيدال إلى مختلف الأدوية الجديدة المكتشفة والمطورة بعد إجراء بحوث ودراسات وتجارب سريرية لتقييم فعالية الأدوية وسلامتها، وتسجيل حقوق ملكيتها، وبالتالي يمكن الإستدلال على هذا البعد من خلال الوقوف على براءات الإختراع التي يمتلكها المجمع وكذا عدد الأدوية الجديدة المطورة والمسجلة تحت إسم صيدال.

وفيما يلي توضيح لبراءات الإختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

الجدول (4-19): براءات الإختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الاجنبية

سنة الإيداع	وصف براءة الإختراع	سنة التسجيل	سنة نهاية الصلاحية	أسلوب تطوير براءة الإختراع
2005	صياغة وتصنيع محلول معالجة الجفاف	2006	2024	في إطار شراكة
	تصنيع أقراص قابلة للذوبان مغطاة بحمض أستيل الساليسيليك			
	صياغة أقراص قابلة للذوبان يحتوي على مادة الاستيامينوفين المغلفة			
	إبتكار طريقة تصنيع مسحوق لتعليق أموكسيسيلين ثلاثي هيدرات			
2007	صياغة مصفوفة تتميز بقابلية التفكك السريع (Saidaburst)	2007	2025	CRD
2007	صياغة أقراص مغلفة قابلة للذوبان قائمة على الإيبوروفين	2008	2027	في إطار شراكة
	تصنيع كبسولات منشطة جنسيا طبيعية بالإعتماد على الأعشاب			
	صياغة أقراص قابلة للذوبان قائمة على الأوندانسيبتون			
	علاجات مساعدة لمرض السكري قائمة على الأعشاب			
	تصنيع كبسولات عشبية مساعدة لعلاج ارتفاع الكوليسترول			
	تصنيع كبسولة عشبية من أجل التنحيف			
	تصنيع كريم لحماية الأوردة بناءً على مكونات نباتية			
	تصنيع كبسولات عشبية مساعدة لعلاج ارتفاع ضغط الدم			
صياغة أقراص قابلة للذوبان تحتوي على أولانزابين				
2008	تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين	2010	2028	في إطار شراكة
2017	تكوين وصياغة كريم علاجي يعتمد على العسل	2018	2030	CRD
	صياغة وتصنيع قرص صيدلاني يعتمد على التحلية الطبيعية (Stevia)			في إطار شراكة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق 3.

من أجل إحتكار وإستغلال المنتجات التي أجرت صيدال عليها عمليات البحث والتطوير والإبتكارات، قام

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

المجمع بإبداع 17 براءة إختراع لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) ، تتعلق بشكل أساسي بطرق التصنيع، الأدوية المستمدة من النباتات، الصيغ المبتكرة كما يوضحه الجدول (4-19)، كما ويلاحظ أن أغلب البراءات المملوكة لصيدال تم تطويرها في إطار شراكات مع شركائها الأجانب ولا تزال فترة حمايتها مستمرة، وهذا ما يثبت أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساعدت المجمع على الدخول في ميدان البحث والتطوير.

من جهة أخرى، يمكن توضيح الأدوية الجديدة التي قامت صيدال بتطويرها خلال الفترة (1999-2021) في الجدول التالي:

الجدول (4-20): الأدوية الجديدة المسجلة تحت العلامة التجارية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية

السنة	عدد الأدوية الجديدة	السنة	عدد الأدوية الجديدة
1999	05	2011	10
2000	09	2012	09
2001	02	2013	11
2002	01	2014	02
2003	-	2015	03
2004	-	2016	12
2005	-	2017	28
2006	27	2018	03
2007	13	2019	10
2008	05	2020	06
2009	-	2021	06
2010	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (INAPI, 2023).

من خلال الجدول (4-20) يلاحظ تزايد نشاط مجمع صيدال في مجال البحث والتطوير، فخلال الفترة (1999-2021) تم تسجيل 162 دواءً جديدًا مسجلاً تحت العلامة التجارية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويعكس هذا التوجه المتزايد لمجمع صيدال نحو التحديث التقني والإبتكار في البحث والتطوير وتحسين جودة الرعاية الصحية في الجزائر بشكل عام، وتوفير المزيد من الخيارات العلاجية للمرضى.

3.1.4 دراسة درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من أجل الوقوف على الإمكانيات المالية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، يمكن دراسة وتحليل الملاءة المالية للمجمع خلال هذه المرحلة وذلك من خلال الجدول الموالي.

الجدول (4-21): تحليل الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)

الملاءة طويلة الأجل		الملاءة قصيرة الأجل			السنة
DTLCR	DR	CaR	QR	CR	
0,32	0.32	3,85	2.54	3.85	1999
0,38	0.39	3,02	2.15	3.10	2000
0,42	0.45	2,59	1,85	2.73	2001
0,44	0.48	2,36	1.36	2.18	2002
0,46	0.51	2,22	1.26	2.01	2003
0,49	0.55	1,91	1.04	1.92	2004
0,51	0.59	1,82	1.02	1.71	2005
0,52	0.55	1,94	1.02	1.85	2006
0,53	0.55	1,94	1.12	1.99	2007
0,58	0.64	1,43	1.02	1.94	2008
0,56	0.60	1,39	0.79	1.67	2009
0,78	0.64	2,43	1.07	1.92	2010
0,70	0.48	2,78	1.27	2.08	2011
0,72	0.53	2,52	1.39	2.08	2012
0,67	0.44	2,99	1.48	2.25	2013
0,77	0.45	4,66	2.35	3.37	2014
0,76	0.43	4,23	2.12	2.87	2015
0,82	0.46	4,63	1.36	2.12	2016
0,84	0.43	6,00	1.34	2.03	2017
0,84	0.45	5,53	1.24	2.17	2018
0,83	0.47	5,35	1.09	2.20	2019
0,83	0.45	5,32	1.30	2.33	2020
0,86	0.51	4,90	1.28	2.74	2021

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

من خلال ملاحظة الجدول (4-21) الذي يوضح الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية يمكن استنتاج مايلي:

– درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى القصير:

يمكن تقييم قدرة مجمع صيدال على تغطية إلتزاماته المالية قصيرة الأجل في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية كالاتي:

بالنسبة لنسبة التداول CR؛ فيلاحظ من الجدول تفاوت في نسب التداول الحالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021)، حيث انخفضت في الفترة (1999-2009) وذلك من 3.85 إلى 1.67، ثم ارتفعت قليلاً في الفترة (2010-2013) وذلك من 1.92 إلى 2.25، ومن ثم ارتفعت بشكل كبير في عام 2014 أين قدرت بـ 3.37، ومن ثم انخفضت قليلاً في الفترة (2015-2017) وذلك من 2.87 إلى 2.03، ومن ثم تذبذبت بشكل طفيف في السنوات اللاحقة لتبلغ سنة 2021 ما قيمته 2.74، وهذا التفاوت في نسب التداول الحالية للمؤسسة يشير إلى التغيرات في قدرة المجمع على سداد إلتزاماته الحالية طيلة الفترة (1999-2021) وهي ضمن المستوى المعقول (النسبة المقبولة هي 2)، وهذا يعني أن صيدال تمتلك قدرة أكبر على تحمل إلتزاماتها الحالية وتلبية الإحتياجات الأساسية للعمل في نفس الوقت، وهذا يعكس بشكل عام القوة المالية للمجمع والقدرة على الإستمرار

في العمل والنمو، ومع ذلك تم تسجيل بعض النسب المرتفعة جدا 3^{+} مما يدل على عدم استغلالها بالشكل السليم من طرف المجمع، وقد يكون من المناسب الإستثمار في بعض الأوراق المالية قصيرة الأجل لزيادة الإيرادات والاستفادة بشكل أفضل من الأموال الموجودة؛

بالنسبة لنسب السيولة السريعة QR؛ فمن خلال الجدول أعلاه يلاحظ تذبذب نسب السيولة السريعة لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ففي الفترة من (1999-2001) كانت النسبة تتراوح بين 1.85 و 2.54، وهذا يشير إلى أن المجمع كان يمتلك كمية كبيرة من الأصول السريعة الممكن تحويلها بسرعة إلى نقدية في حالة الحاجة إليها، بينما في الفترة (2002-2009) تراجعت نسبة السيولة السريعة إلى مستويات متدنية تراوحت بين 0.79 و 1.36، وهذا يشير إلى أن صيدال قد واجهت خلال هذه الفترة صعوبات في تحويل أصولها السريعة إلى نقدية بسرعة وكذا تزايد اعتمادها على المخزون في تغطية إلتزاماتها قصيرة الأجل، ولكن في الفترة (2010-2014) شهدت صيدال تحسناً في نسبة السيولة السريعة حيث ارتفعت من 1.07 في سنة 2010 إلى 2.35 في سنة 2014، وهذا يشير إلى أن المجمع تمكن من توفير السيولة الفورية لمواجهة الإلتزامات الحالية على المدى القصير بشكل أفضل، ولكن في الفترة (2015-2021) تراجعت النسبة بشكل تدريجي من 2.12 في سنة 2015 إلى 1.28 في سنة 2021، وبشكل عام يعكس هذا التقلب في نسب السيولة السريعة التغير في الأصول الثابتة الموجهة لتغطية الإلتزامات الحالية للمجمع، لكنها تبقى نسب جيدة على العموم (النسبة المقبولة لهذا المؤشر 1^{+})، لذلك يمكن القول أن مجمع صيدال يمتلك مستويات عالية نسبياً من السيولة السريعة خلال الفترة (1999-2021)؛

بالنسبة لنسب النقدية CaR؛ فيلاحظ أنه في الفترة (1999-2009) تم تسجيل تراجع في نسب النقدية لمجمع صيدال، حيث كانت نسبة النقدية خلال سنة 1999 مرتفعة بشكل ملحوظ والتي قدرت بـ 3.85 لتبلغ خلال سنة 2009 ما قيمته 1.39، ويدل ذلك على تناقص قدرة صيدال على تحمل الإلتزامات المالية قصيرة الأجل خلال هذه الفترة، بينما ارتفعت نسب النقدية تدريجياً وبشكل كبير خلال الفترة (2010-2017) حيث قدرت سنة 2010 بقيمة 2,43 لتبلغ أعلى مستوياتها خلال سنة 2017 لتقدر بقيمة 6، وهذا مؤشر على تحسن قدرة المجمع على تغطية إلتزاماته قصيرة الأجل والحصول على سيولة فورية، لتتخفف تدريجياً وبشكل متباطئ بداية من الفترة (2018-2021) وذلك من 5,53 سنة 2018 لترتفع إلى 4,9 سنة 2021، وعموماً يمكن اعتبار نسب النقدية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021) نسب مقبولة خاصة ابتداء من سنة 2010 والتي يمكن اعتبارها نسب ممتازة لأنها تعني أن المجمع قادر على الوفاء بإلتزاماته قصيرة الأجل خلال ساعات معدودة فقط إذا ما تعرض لضغوط مالية من الدائنين، ولكن لو فكرنا قليلاً فإن هذه النسب يمكن أن تدل أيضاً على وجود تراكم أصول نقدية غير مستثمرة مما يقلل من ربحية المجمع.

– درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى الطويل:

من المهم الوقوف على الملاءة المالية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية للوقوف على

الإمكانات المالية للمجمع على المدى البعيد، فمن خلال الجدول (4-21) يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لنسب المديونية DR: يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المديونية لمجمع صيدال قد تباين خلال الفترة (1999-2021)، فقد بدأت بمستوى منخفض في عام 1999 بنسبة 0.32 ثم ارتفعت بشكل مطرد حتى وصلت إلى أعلى مستوى لها في عام 2008 عند 0.64، لتشهد السنوات اللاحقة تذبذباً ملحوظاً في نسب المديونية للمجمع بين التزايد تارة والتناقص تارة أخرى، لتقدر قيمتها خلال سنة 2021 بـ 0.51 وهي أعلى من النسبة المقبولة بشكل طفيف والمقدرة بـ 0.5، وبشكل عام، يمكن تفسير زيادة نسبة المديونية لمجمع صيدال على مر الزمن بأن المجمع احتاج إلى جلب المزيد من الموارد المالية لتمويل نشاطه وهذا ما تسبب في زيادة الديون، وعلى العكس من ذلك، نفسر انخفاض نسب المديونية لصيدال بتحسين قدرتها على تمويل نشاطها بإستخدام مواردها الداخلية بدلاً من الديون؛

بالنسبة لنسب الديون إلى رأس المال DTLCR: فمن خلال الجدول يلاحظ تسجيل ارتفاع في مقدار الإلتزامات طويلة الأجل المستخدمة من قبل صيدال لتمويل نشاطها مقارنة بحجم رأس المال الإجمالي خلال الفترة (1999-2021)، حيث بلغت خلال سنة 1999 ما قيمته 0,32 لترتفع خلال سنة 2021 إلى ما قيمته 0,86، وبالرغم من كون هذه النسب ضمن النسب المقبولة لهذا المؤشر والتي لا يجب أن تتجاوز القيمة 1، إلا أن هذا الارتفاع المستمر وعلى المدى الطويل يعني زيادة الديون مقابل رأس المال وهو ما يعكس زيادة في المخاطر المالية ما قد يؤثر على الإستقلال المالي لمجمع صيدال إذا ما استمر هذا الوضع.

4.1.4 تحليل الجودة داخل مجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

تعتبر الجودة من بين أهم عوامل الإمكانات التنافسية لأي مؤسسة، وبالتالي من الضروري إعطاء أهمية قصوى لسياسات الجودة التي تتبعها صيدال في ظل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية خاصة وأن المرحلة السابقة لم تشهد اهتماماً كبيراً بالجودة، حيث يلاحظ أن إلتزام صيدال بالجودة منذ تبنيها لإستراتيجية الشراكة الأجنبية في تزايد مستمر، حيث أصبحت مراقبة الجودة في صميم كل خطوة في دورة حياة أدويتها، سواء كان في مرحلة التطوير أو الإنتاج أو التوزيع، كما ويتم تنفيذ جميع العمليات وفقاً للمعايير وإجراءات التحكم وفقاً للمتطلبات التنظيمية وممارسات التصنيع الجيدة (BPF-BPD)، ويضفي هذا الإلتزام بالجودة الطابع الرسمي عن رغبة المجمع المستمرة في ضمان امتثال أنشطته لأعلى المتطلبات التنظيمية المفروضة على صناعة الأدوية، فصيدال تبذل قصارى جهدها لإنتاج أدوية عالية الجودة مع الإهتمام المستمر بالفعالية والسلامة، مما يسمح لها بإدراج المجمع في عملية التحسين المستمر الموجهة نحو الإستماع وإرضاء جميع عملائها الداخليين والخارجيين (Saidal Groupe, 2023).

وقد كللت السياسات التي انتهجتها صيدال من أجل تحسين جودتها منذ سنة 1999 أي مع بداية مرحلة الشراكة بعدد من الجوائز وشهادات مطابقة الجودة، ساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق المحلية والدولية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- تحصلت صيدال على علامة المطابقة للمعايير الوطنية "تاج" (Tedj) سنة 1999 وهي عبارة عن اعتراف مادي

أو شهادة ممنوحة من طرف المعهد الوطني للتقييس* (IANOR) والتي تبرهن على كون المنتجات المتحصلة على الإعتراف قد تم انتاجها بشكل مطابق للخصائص التقنية المحددة في التشريع الجزائري (IANOR, 2023)؛

- تمكنت صيدال من الحصول على الإصدار الأول للجائزة الجزائرية للجودة سنة 2003 وهي عبارة عن جائزة ممنوحة من طرف وزارة الصناعة بموجب مرسوم تنفيذي 02-06 المؤرخ في جانفي 2002 في إطار مسابقة مفتوحة لجميع أصناف المؤسسات يتنافسون فيما بينهم من أجل تطوير نظام الجودة والسير نحو التحسين المستمر، وتمثل هذه الجائزة علامة ثقة إضافية تعمل على تعزيز التنافس من خلال تقديم إطار مرجعي لتقييم الأداء المؤسساتي في مختلف القطاعات وتطويرها وفق معايير وطنية للتميز وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجودة والتميز المؤسساتي، فبعد تقييم نظام الجودة لجميع المؤسسات المشاركة في المسابقة من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان تقرر منح صيدال الجائزة الجزائرية للجودة في طبعها الأولى؛

- تمكنت صيدال خلال سنة 2005 من الحصول على نوعين من شهادات المطابقة مع المقاييس والمعايير الأوروبية؛ حيث تحصلت صيدال وكذا مركز البحث والتطوير CRD التابع لها على شهادة ISO 9001: 2000 من طرف الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة (AFAQ) نظير مطابقة نظام التسيير الخاص بها مع المواصفات العالمية، وقد ساعدتها في ذلك مجموعة بونتاكل الكندية وذلك وفقا لإمكاناتها (التقنية، البشرية، والمادية)، كما تحصلت صيدال خلال نفس السنة على شهادة ISO 9002* من خلال فرعيها (سابقا) Biotic و Antibiotic (كيلاني، 2016، ص 149)؛

- سنة 2007 تحصلت صيدال على شهادة ISO 14001: 2004 وهي المواصفة الأكثر شهرة واعترافا عالميا فيما يخص أنظمة إدارة البيئة، حيث تعتبر كإعتراف بقدرته صيدال على تحديد ومراقبة تأثيرها البيئي، وتقليل النفايات والتلوث، والإمتثال للوائح البيئية، فهذه الشهادة تثبت إلزام مجمع صيدال بالإستدامة البيئية وجهوده لتقليل أثره البيئي. كما وتمكنت صيدال خلال هذه السنة من الحصول على شهادة ممارسات التصنيع الجيدة (GMP) لمنشآت تصنيع الأدوية، وقد تم منح الشهادة لمجمع صيدال بعد تدقيق من قبل هيئة إصدار الشهادات SGS للتأكد من أنها تلي متطلبات GMP، ومنذ ذلك الحين حافظت مجموعة صيدال على التزامها بمعايير GMP واستمرت في إنتاج منتجات صيدلانية عالية الجودة تلي أعلى معايير السلامة والفعالية؛

- قامت صيدال بإطلاق مشروع إدماج المسؤولية الإجتماعية ضمن أنشطتها خلال سنة 2013 وذلك بإصدار وتوزيع ميثاق الأخلاقيات (أنظر الملحق 4) وإنشاء لجنة دائمة لترويج المسؤولية الإجتماعية داخل المجمع، وكذا التكفل المهني والدائم بالنفايات الصناعية والخطيرة ووضع برنامج تحسيبي للعمال خاص بمعيار ISO 26000* (Saidal Group, 2013, p. 22)؛

IANOR: هي اختصار للتسمية الفرنسية Institut Algérien de Normalisation ويقصد بها الهيئة الجزائرية للتقييس والتي تم تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي 69-98 المؤرخ في 21 فيفري 1998، مهمتها مرافقة المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام الجودة، وهي عضو دائم في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ولها حق منح شهادة مطابقة المنتج "تاج" فقط.

هو مقياس ISO غير رسمي كان جزءا من مجموعة مواصفات ISO 9000 التي تم تطويرها لتوفير إطار عمل لأنظمة إدارة الجودة في ذلك الوقت ولكن تم إلغاؤه عندما تم تعديل معيار ISO 9001 ليشمل متطلبات ISO 9002 و ISO 9003.

ISO 26000 ليست شهادة كغيرها من مواصفات ال ISO الأخرى، فهي معايير توجيهية مقترحة وموصى بها تلتزم بها المؤسسات من أجل تحسين الأداء في إطار المسؤولية الإجتماعية.

- في سنة 2014 تمكنت صيدال من الفوز بـ"الجائزة الجزائرية للجودة" في طبعتها الـ 12 تقديراً لالتزامها بالجودة والتحسين المستمر في عملياتها، وتعكس هذه الجائزة جهود مجمع صيدال في ضمان امتثال منتجاتها للقوانين السارية والمعايير الدولية، كما يمثل انعكاساً لما بذلته صيدال في مجال بناء قدرتها التنافسية لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر على جميع المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، وتطوير مؤشرات لتقييم وتحسين أدائها وبناء وتعزيز العلاقات مع مختلف شركائها؛

- تحصلت صيدال سنة 2017 على جائزة "الجودة والتميز في الإدارة العمومية"، إضافة إلى جائزة "أفضل شركة في الصناعة الدوائية في إفريقيا" وذلك في إطار المنتدى الإقتصادي الإفريقي الرابع عشر، الذي عُقد في شرم الشيخ بمصر خلال نفس السنة.

- في سنة 2018 تم تكريم مجمع صيدال بجائزة "الريادة الأفريقية للجودة في الرعاية الصحية"، حيث تُمنح هذه الجائزة من قبل مجلة القيادة الأفريقية وهي مجلة رائدة في عموم إفريقيا لتكريم المنظمات والأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة في النهوض بالرعاية الصحية في إفريقيا، حيث تم تقديم الجائزة لصيدال تقديراً لجهود المجمع في تحسين جودة الرعاية الصحية في الجزائر، فقد تمكنت صيدال من الاستفادة بنجاح من شركائها وخبراتهم ومواردهم لتطوير حلول رعاية صحية مبتكرة تلي احتياجات المرضى ومقدمي الرعاية الصحية في جميع أنحاء الجزائر وامتدت نحو القارة ككل (africanleadershipmagazine, 2018)، ليس هذا فحسب فخلال نفس السنة تمكنت صيدال من الحصول على جائزة "أفضل شركة صيدلانية في الجزائر"، التي حصلت عليها المجموعة من مجلة "Officines & Laboratoires" في إطار النسخة الثانية من جوائز الصناعة الدوائية الجزائرية؛

- جائزة أفضل إبتكار صيدلاني في الجزائر والتي تحصل عليها المجمع في إطار النسخة الثالثة من جوائز الصناعة الدوائية الجزائرية التي عُقدت في عام 2019؛

- تحصل مجمع صيدال على شهادة ISO 45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في عام 2020، وهي الشهادة التي تؤكد إلتزام المجمع بضمان سلامة وصحة الموظفين والعاملين في جميع مرافقها وعملياتها، وتعزز دور صيدال في تحسين الظروف العملية وتعزيز الإنتاجية والجودة والمساهمة في تحسين صحة وسلامة المجتمع المحيط بها، كما وتم تحديث شهادات الـ ISO التي حصلت عليها سابقاً بعد انقضاء فترة صلاحيتها لتتوافق مع المعايير الجديدة ويتعلق الأمر بـ ISO 9001:2015 و ISO 14001:2015، وهو ما يعكس أهمية الجودة بالنسبة لصيدال وحرصها الدائم على الإلتزام بالمعايير الدولية؛

- وفي سنة 2021 تلقت صيدال رسالة تقدير من وزير الصناعة الصيدلانية (أنظر الملحق رقم 5) نتيجة الجهود المبذولة والجودة المقدمة في سبيل إنجاح مشروع توطين إنتاج اللقاح المضاد لفيروس كورونا بالجزائر، والذي اعتبره إنجازاً وطنياً يؤكد على أهمية المجمع كأداة لتحقيق السيادة الصحية بالجزائر ويعكس التطور الحاصل على مستوى المجمع في مجال التكنولوجيا الحيوية.

ويمكن تلخيص كل هذه الجوائز والشهادات والإعترافات التي تحصلت عليها صيدال منذ دخولها في شراكات إستراتيجية مع أطراف أجنبية في الجدول الموالي.

الجدول (4-22): ملخص جوائز وشهادات الجودة لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية

السنة	الجائزة أو الشهادة
1999	علامة المطابقة للمعايير الوطنية "تاج" (Tedj)
2003	الجائزة الجزائرية للجودة
2005	ISO 9001: 2000
	ISO 9002
2007	ISO 14001: 2004
2013	ISO 26000
2014	الجائزة الجزائرية للجودة
2017	الجائزة الجزائرية للجودة
	جائزة الجودة والتميز في الإدارة العمومية
2018	جائزة الريادة الأفريقية للجودة في الرعاية الصحية
	جائزة أفضل شركة صيدلانية في الجزائر
2019	جائزة أفضل إبتكار صيدلاني في الجزائر
2020	ISO 45001:2018
	ISO 9001:2015
	ISO 14001:2015
2021	رسالة تقدير من وزير الصناعة الصيدلانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

2.4 تحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من أجل دراسة وتحليل تنافسية العمليات لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يجب قياس كفاءة المجمع في تشغيل أصوله وكفاءة موارده البشرية في أداء مختلف أنشطته وذلك كما يلي:

1.2.4 قياس كفاءة تشغيل الأصول في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من أجل قياس كفاءة تشغيل الأصول لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية سيتم الإعتماد على الجدول في الصفحة الموالية.

الجدول (4-23): تحليل كفاءة صيدال في تشغيل أصول خلال الفترة (1999-2021)

السنة	CAT	TAT	ART	فترة التحصيل
1999	0,61	0,45	2,98	123
2000	0,50	0,39	2,22	165
2001	0,61	0,48	2,44	150
2002	0,72	0,50	2,24	163
2003	0,73	0,49	2,40	152
2004	0,74	0,51	2,68	136
2005	0,70	0,48	2,43	150
2006	0,67	0,45	2,31	158
2007	0,69	0,49	2,11	173
2008	0,84	0,69	2,28	160
2009	0,82	0,60	2,82	129
2010	0,83	0,49	2,84	129
2011	0,84	0,49	3,50	104
2012	0,75	0,49	2,96	123
2013	0,61	0,38	2,99	122
2014	0,53	0,31	2,84	129
2015	0,52	0,30	2,61	140
2016	0,64	0,25	2,81	130
2017	0,71	0,22	3,22	113
2018	0,70	0,23	2,80	130
2019	0,69	0,23	2,96	123
2020	0,66	0,24	2,44	150
2021	0,55	0,24	3,05	120

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

من خلال ملاحظة الجدول (4-23) السابق يمكن استنتاج ما يلي:

– بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة CAT:

بالنظر إلى معطيات الجدول (4-23) السابق فإن مؤشر معدل دوران الأصول المتداولة لمجمع صيدال قد شهد ارتفاعا تدريجيا وبشكل طفيف خلال الفترة (1999-2004) حيث انتقل من 0.61 سنة 1999 إلى 0.74 سنة 2004، لتشهد انخفاضاً خلال السنتين اللاحقتين حيث تراجع معدل دوران الأصول لغاية وصوله 0.67 سنة 2006، إلا أن الفترة (2007-2011) عرفت تحسناً في مستويات CAT حيث ارتفعت من 0.69 سنة 2007 إلى 0.84 سنة 2011 وهو ما يشير إلى أن المجمع تمكن من استغلال رؤوس أمواله المستثمرة في الأصول المتداولة وتحويلها بشكل فعال لتحقيق الأرباح خلال هذه الفترة، ليسجل المؤشر تدهوراً كبيراً في الفترة (2012-2015) حيث تراجعت كفاءة المجمع في استخدام أصوله المتداولة إلى أن قدرت سنة 2015 بمعدل 0.52، إلا أن السنتين اللاحقتين شهدت تحسناً في معدلات دوران الأصول المتداولة ولكن الفترة التي بعدها (2019-2021) عرفت تراجعاً تدريجياً إلى غاية وصول المعدل إلى 0.55.

– بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول TAT:

حسب ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول (4-23) فإن مجمع صيدال قد حقق معدلات متقاربة فيما يخص مؤشر TAT خلال الفترة (1999-2007)، وهو ما يشير إلى كفاءة مجمع صيدال في الحفاظ على السرعة

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

التي تتدفق بها أصوله أثناء عملية التشغيل والاستخدام، ليحقق سنة 2008 تحسنا كبيرا هو الأعلى خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية أي الفترة (1999-2021)، حيث ارتفع معدل دوران إجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال هذه السنة إلى 0.69، ليشهد المؤشر تراجعا وتدهورا تدريجيا خلال الفترة اللاحقة إلى غاية وصوله سنة 2021 إلى أدنى مستوياته، حيث بلغ المعدل ما قيمته 0.24 وهو ما يشير إلى تراجع كفاءة المجمع في إدارة واستخدام أصوله في عملياته وأنشطته.

– بالنسبة لمعدل دوران المستحقات ART:

الملاحظ من خلال الجدول (4-23) أن معدلات دوران مستحقات مجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021) شهدت تذبذبا كبيرا وهو مؤشر على عدم استقرار التحصيلات عن الديون والمستحقات التجارية لمجمع صيدال وتباين فترات التحصيل، وهو ما قد يؤثر سلبا على التدفقات النقدية لمجمع صيدال ويجعل من الصعب تمويل أنشطته وعملياته الحالية وكذا المستقبلية.

2.2.4 قياس كفاءة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

ولقياس كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (4-24): تحليل كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)

السنة	LCR	HCVA
1999	21,22%	914,99
2000	18,41%	1293,38
2001	17,78%	1035,09
2002	19,97%	923,70
2003	21,59%	817,70
2004	22,77%	950,91
2005	26,87%	864,73
2006	25,60%	1002,75
2007	26,67%	1141,23
2008	23,61%	1464,31
2009	18,11%	2037,37
2010	25,09%	1125,86
2011	24,26%	1398,71
2012	24,95%	1548,49
2013	29,73%	1821,14
2014	31,22%	1387,38
2015	28,46%	1384,14
2016	26,37%	1673,37
2017	27,66%	1402,09
2018	27,01%	1423,27
2019	29,33%	1337,43
2020	33,98%	1214,49
2021	33,18%	1379,25

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

من خلال ملاحظة الجدول (4-24) السابق يمكن استنتاج ما يلي:

– بالنسبة لنسبة تكلفة العمالة LCR:

يلاحظ تزايد الدور الذي يلعبه العاملون في تحقيق الإيرادات لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)، حيث ارتفعت نسب تكلفة العمال خلال هذه الفترة مع تسجيل بعض التراجع في بعض السنوات، ولكن بشكل عام ارتفعت نسبة تكلفة العمالة لصيدال من 21.22% سنة 1999 إلى 33.18% سنة 2021، وهذا يشير إلى تحسن مجمع صيدال على مستوى إدارة تكاليف العاملين وتوجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات، فكل دينار يتم إنفاقه على العاملين يحقق عائدا بقيمة 33.18% سنة 2021.

– بالنسبة للقيمة المضافة لرأس المال البشري HCVA:

من خلال الجدول (4-24) يمكن ملاحظة أن مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال كان في تذبذب طيلة الفترة (1999-2021)، حيث تراجع المؤشر خلال الفترة (2000-2003) بعد التحسن الذي تم تسجيله مقارنة بسنة 1999، لتسجل الفترة (2004-2009) ارتفاعا ملحوظا وهو وما يشير إلى تحسن المساهمة الفردية للعاملين في توليد القيمة المضافة لمجمع صيدال، لتشهد صيدال تراجعا خلال سنة 2010 وتسجل مستويات متقاربة مع بعض التطور في بعض السنوات، وهو يشير إلى كفاءة صيدال في توجيه عاملها للحفاظ على مساهمتهم في تحقيق القيمة المضافة طيلة الفترة (2011-2021).

3.4 تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الأداء التنافسي هو البعد الثالث للحكم على القدرة التنافسية لمجمع صيدال، ومن أجل دراسة دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية وتأثيرها على هذا البعد يجب علينا أولا تحليل مؤشرات الأداء لصيدال منذ دخوله في شراكات مع مخابر ومؤسسات أجنبية.

1.3.5 قياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

يمكن قياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية كالتالي:

– تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021):

تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعني قياس إجمالي ما أنفقه المجمع من أموال في سبيل تصنيع الأدوية خلال هذه المرحلة، ويمكن استخدام الجدول (4-25) من أجل تحليل مستويات التكاليف الكلية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

الجدول رقم (4-25): تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10³ دج

السنة	PC	ESC	SC	T&F	FC*	VC*	DPIC	TC
1999	1,987,319	258,718	1,057,095	164,234	62,581	31,639	350,486	3,912,075
2000	1,534,233	197,205	1,205,366	229,108	24,654	54,273	356,465	3,601,308
2001	2,715,113	111,554	1,262,742	261,959	39,292	76,726	365,832	4,833,222
2002	2,627,575	295,912	1,429,416	181,945	283,680	75,963	402,666	5,297,160
2003	2,750,461	310,978	1,498,086	193,206	267,953	36,666	350,412	5,407,765
2004	2,829,795	367,373	1,801,487	194,302	379,887	30,557	385,913	5,989,317
2005	2,526,997	397,802	1,995,047	199,615	255,011	56,741	440,018	5,871,236
2006	2,563,991	465,811	2,122,146	175,465	223,700	68,183	537,190	6,156,488
2007	2,598,681	527,226	2,453,605	218,060	205,807	86,053	584,486	6,673,922
2008	4,301,190	716,794	3,061,841	275,634	273,387	93,488	761,734	9,484,071
2009	4,861,435	789,318	3,099,420	313,988	299,073	128,113	1,170,510	10,661,861
2010	4,972,752	914,365	3,439,806	308,873	261,601	327,275	1,962,879	12,187,553
2011	4,699,658	905,122	3,342,926	282,932	201,298	327,946	1,488,030	11,247,914
2012	5,246,886	914,334	3,809,104	228,139	225,135	207,496	2,144,929	12,776,026
2013	3,556,475	740,255	3,848,442	211,018	221,326	135,200	1,431,299	10,144,018
2014	3,017,970	815,279	3,222,199	205,064	157,011	204,467	1,130,374	8,752,367
2015	3,470,479	996,298	3,056,024	166,639	132,453	143,865	1,328,939	9,294,700
2016	3,663,777	928,780	3,023,474	173,817	177,710	99,258	1,299,102	9,365,920
2017	3,755,793	1,002,621	2,866,108	167,524	164,840	58,405	868,249	8,883,544
2018	4,624,142	1,067,499	3,329,762	169,982	254,951	188,852	1,454,793	11,089,984
2019	4,577,729	1,113,922	3,514,951	154,310	343,123	75,628	1,399,508	11,179,174
2020	4,245,356	910,765	3,609,396	201,768	154,762	109,057	1,088,338	10,319,445
2021	4,999,154	1,067,885	3,944,240	162,116	105,692	75,130	1,036,215	11,390,434

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

يلاحظ من خلال الجدول (4-25) أن التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والممثلة بالفترة (1999-2021) تزايدت بشكل كبير، حيث سجلت صيدال منذ بداية الشراكة ارتفاعاً في تكاليفها الكلية خاصة خلال الفترتين (2008-2011) و(2018-2021)، وذلك نتيجة لإرتفاع تكاليف المواد واللوازم المستهلكة في عملية التصنيع، إضافة إلى تزايد الإهلاكات في المعدات والأدوات وخسائر القيمة المسجلة، إلا أن التكاليف الكلية للمجمع سجلت تراجعاً ونوعاً من الاستقرار خلال الفترة (2013-2017) سببه كما هو موضح في الجدول تراجع تكاليف المواد المستخدمة.

– تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021):

يمكن توضيح متوسط تكاليف التصنيع لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في الجدول

الموالي.

الجدول رقم (4-26): تحليل التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية

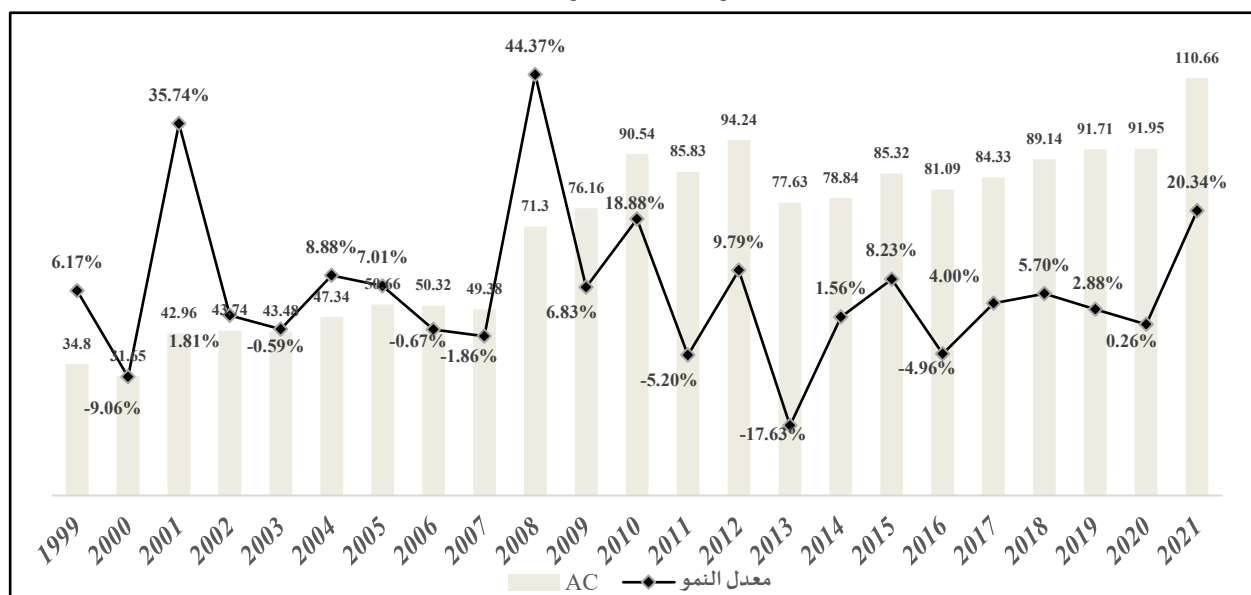
الوحدة: 10^3 دج، الكمية: 10^3 وحدة

السنة	TC	Q	AC	معدل النمو
1999	3,912,075	112,413	34.80	6.17%
2000	3,601,308	113,797	31.65	-9.06%
2001	4,833,222	112,509	42.96	35.74%
2002	5,297,160	121,111	43.74	1.81%
2003	5,407,765	124,371	43.48	-0.59%
2004	5,989,317	126,517	47.34	8.88%
2005	5,871,236	115,897	50.66	7.01%
2006	6,156,488	122,344	50.32	-0.67%
2007	6,673,922	135,141	49.38	-1.86%
2008	9,484,071	133,025	71.30	44.37%
2009	10,661,861	139,988	76.16	6.83%
2010	12,187,553	134,605	90.54	18.88%
2011	11,247,914	131,048	85.83	-5.20%
2012	12,776,026	135,573	94.24	9.79%
2013	10,144,018	130,676	77.63	-17.63%
2014	8,752,367	111,020	78.84	1.56%
2015	9,294,700	108,938	85.32	8.23%
2016	9,365,920	115,500	81.09	-4.96%
2017	8,883,544	105,337	84.33	4.00%
2018	11,089,984	124,404	89.14	5.70%
2019	11,179,174	121,893	91.71	2.88%
2020	10,319,445	112,227	91.95	0.26%
2021	11,390,434	102,933	110.66	20.34%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

ومن أجل توضيح تطور التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال بعد تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية بشكل أفضل، يمكن ترجمة معطيات الجدول (4-26) إلى الشكل التالي:

الشكل (4-9): تطور تكاليف التصنيع المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-26).

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

من خلال الجدول (4-26) والشكل (4-9) يمكن ملاحظة أن مستويات التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021) في تزايد بمعدلات متباينة، حيث تزايدت التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة خلال الفترة (1999-2012) بشكل مستمر وقد تم تسجيل أعلى نمو في التكاليف سنة 2008 وذلك بـ 44.37% عن السنة السابقة، فبعد أن كانت التكلفة المتوسطة للتصنيع سنة 2007 تقدر بـ 49.38 دج إرتفعت إلى 71.3 دج سنة 2008، لتعرف سنة 2013 تراجعاً بمقدار 17.63% حيث قدرت التكلفة المتوسطة لهذه السنة بـ 77.63 دج، ومن ثم شهدت السنوات اللاحقة تزايداً مستمراً إلى غاية بلوغها أعلى مستوى لها خلال سنة 2021 والتي قدرت بـ 110.66 دج.

2.3.4 قياس ربحية مجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

لدراسة مستويات الربح لمجمع صيدال وتحليل مؤشراتته منذ دخوله في شراكات إستراتيجية مع أطراف أجنبية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (4-27): تحليل مستوى الأرباح لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية

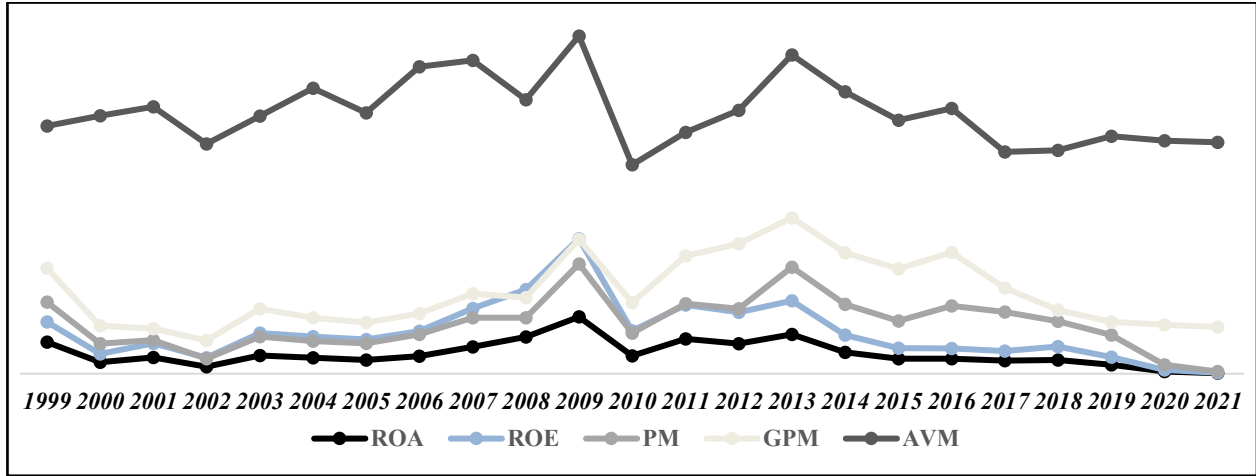
السنة	ROA	ROE	PM	GPM	AVM
1999	6.91%	11.25%	15.59%	22.94%	53.86%
2000	2.49%	4.34%	6.55%	10.44%	56.08%
2001	3.53%	6.58%	7.32%	9.84%	58.08%
2002	1.54%	3.47%	3.30%	7.21%	49.98%
2003	3.97%	8.84%	8.09%	14.12%	56.04%
2004	3.51%	8.05%	7.12%	12.20%	62.07%
2005	3.01%	7.46%	6.59%	11.13%	56.71%
2006	3.82%	9.27%	8.54%	13.09%	66.73%
2007	5.81%	14.20%	12.21%	17.39%	68.18%
2008	8.02%	18.31%	12.17%	16.56%	59.56%
2009	12.36%	29.37%	23.88%	29.21%	73.47%
2010	3.90%	9.35%	8.81%	15.47%	45.43%
2011	7.55%	14.94%	15.26%	25.61%	52.46%
2012	6.55%	13.33%	14.14%	28.26%	57.31%
2013	8.58%	15.87%	23.19%	33.91%	69.33%
2014	4.68%	8.40%	15.10%	26.32%	61.32%
2015	3.28%	5.59%	11.46%	22.86%	55.14%
2016	3.26%	5.50%	14.76%	26.40%	57.68%
2017	2.85%	4.93%	13.41%	18.65%	48.21%
2018	2.97%	5.93%	11.38%	13.84%	48.59%
2019	1.96%	3.64%	8.45%	11.26%	51.63%
2020	0.47%	0.85%	1.94%	10.62%	50.69%
2021	0.11%	0.21%	0.48%	10.14%	50.36%

تم حساب كل مؤشر بالإعتماد على العلاقات الموضحة في الجدول (2-2).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

ومن أجل توضيح تطور مستويات الأرباح لمجمع صيدال خلال مرحلة ما بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية بشكل أفضل، يمكن ترجمة معطيات الجدول (4-27) إلى الشكل الموالي.

الشكل (4-10): تطور مستويات الأرباح لمجمع صيدال بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-27).

من خلال الجدول (4-27) والشكل (4-10) نستنتج ما يلي:

– بالنسبة للعائد على الأصول ROA:

يلاحظ من خلال الشكل (4-10) والجدول (4-27) أن نسب العائد على الأصول لمجمع صيدال شهدت تقلبات عديدة خلال الفترة (1999-2021)، حيث تراجعت القدرة الربحية لأصول مجمع صيدال خلال الفترة (2005-1999) من 6.91% إلى 3.01% ويرجع ذلك إلى تراجع العوائد الإجمالية لمجمع صيدال في ظل تزايد التكاليف خلال هذه الفترة مما يشير إلى أن المجمع لم يحسن استخدام أصوله بشكل كفاء بما يضمن له تحقيق المزيد من الأرباح، لتشهد الفترة (2005-2009) تحسنا ملحوظا في نسب العائد على الأصول (ROA) لصيدال بسبب تزايد الربح الصافي للمجمع خلال هذه الفترة، بينما شهدت الفترة (2009-2021) إنخفاضاً كبيراً ناتجاً عن ارتفاع تكاليف المجمع وتراجع أرباحه الصافية خلال هذه الفترة في ظل تزايد أصول المجمع والإستخدام غير الفعال للموارد.

– بالنسبة للعائد على حقوق الملكية ROE:

الملاحظ من الجدول (4-27) والشكل (4-10) أن معدلات العائد لحقوق الملكية لمجمع صيدال منذ طرح أسهمه للإكتتاب أمام المستثمرين الخواص (لم تعد الدولة المستثمر الوحيد في رأس مال المجمع) قد شهدت تقلبات عديدة خاصة في الفترة (1999-2005)، أين سجلت سنة 1999 عائداً نسبته 11.25% أي أن كل مساهم في المجمع قد حقق ربحاً مقداره 11.25 دج من قيمة أمواله المستثمرة في صيدال، لتتباين معدلات العائد في السنوات اللاحقة بحيث انخفض معدل العائد الذي حققه المساهمون وراء استثمار أموالهم في مجمع صيدال خلال سنة 2002 إلى 3.47%، ليرتفع من جديد خلال سنة 2003 إلى 8.84% ثم انخفض مجدداً إلى غاية تسجيله نسبة 7.46%.

وقد شهد الفترة (2005-2009) تحسناً ملحوظاً في نسب العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال، حيث سجلت ارتفاعاً مستمراً من 7.56% سنة 2005 إلى 29.37% سنة 2009، بينما سجلت الفترة (2010-2014) تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض، ليسوء أداء مجمع صيدال من حيث العائد على حقوق الملكية طيلة الثمان سنوات الباقية من الفترة (2014-2021) حيث سجلت انخفاضاً من 8.40% سنة 2014 إلى 0.21% سنة

2021 وهو تدهور كبير.

– بالنسبة لهامش الربح PM:

سجلت صيدال تناقصا في هامش الربح المحقق خلال الفترة (1999-2002) حيث انخفض هامش الربح من 15.73% سنة 1999 إلى 3.30% سنة 2002 نتيجة لكون تكاليف إنتاجها أكبر من مداخيلها أي أنها أنفقت أكثر مما جنت خلال هذه الفترة، لتشهد الفترة (2002-2009) تحسنا ملحوظا في هامش الربح المحققة حيث ارتفعت إلى غاية 23.88% وهذا معناه أن كل دينار واحد من المبيعات حققت ربحا لمجمع صيدال بمقدار 23.88%، لتشهد سنة 2010 هبوطا في هامش الربح المحقق لكنه ارتفع من جديد خلال الفترة (2011-2013)، بينما سجلت الفترة (2014-2021) تدهورا كبيرا في هامش الربح المحققة حيث قدرت سنة 2021 بمقدار 0.48% وذلك نتيجة لتراجع مبيعات المجمع وحصتها السوقية بفعل المنافسة الشديدة وتزايد دخول المنافسين لصناعة الدواء الجزائرية.

– بالنسبة لهامش الربح الإجمالي GPM:

يلاحظ من خلال من الجدول (4-27) والشكل (4-10) أن هامش الربح الإجمالية المحققة خلال الفترة (1999-2005) في تراجع وذلك من 22.94% سنة 1999 إلى 11.13% سنة 2005 ويعزى ذلك إلى تزايد تكاليف الإنتاج وضغوط المنافسة المتزايدة، إلا أن الفترة (2006-2013) سجلت تحسنا ملحوظا في هامش الربح المحققة بإستثناء سنة 2010 أين تم تسجيل تراجع، حيث ارتفع هامش الربح الإجمالي للمجمع من 13.09% سنة 2006 إلى 33.91% سنة 2013 أي أن كل وحدة من المبيعات حققت ربحا قدره 33.91% بينما 66.09% الباقية فهي تمثل سعر تكلفة البضائع، لتشهد الفترة (2013-2021) تدهورا من 33.91% سنة 2013 إلى 10.14% سنة 2021.

– بالنسبة لهامش القيمة المضافة AVM:

الملاحظ من خلال الجدول (4-27) والشكل (4-10) أن نسبة مساهمة المبيعات في إنشاء قيمة مضافة داخل مجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية شهدت تزيادا كبيرا خلال الفترة (1999-2009) وذلك من 53.86% سنة 1999 إلى 73,47% سنة 2009، لتشهد الفترة (2010-2016) تباينا في هامش القيمة المضافة حيث تراجعت خلال سنة 2010 ومن ثم ارتفعت إلى غاية سنة 2013 لتتخفف من جديد خلال سنتي 2014 و2015 وتعود للإرتفاع من جديد خلال سنة 2016، لتتخفف سنة 2017 إلى 48.21% وتحقق نوعا من الإستقرار طيلة الفترة الباقية. وعلى العموم المعدلات المحققة من طرف صيدال تبقى نسب جيدة وتعبر عن كون مبيعات المجمع قادرة على خلق هامش من القيمة المضافة.

3.3.4 قياس إنتاجية مجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

لدراسة وتحليل القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال بعد تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية كخيار تنافسي، يمكن الإستعانة بالجدول في الصفحة الموالية.

الجدول (4-28): تحليل إنتاجية مجمع صيدال خلال مرحلة ما بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10^3 دج

السنة	I	Y	P _T	L	P _L	M	P _M
1999	3,912,075	3,898,257	1.00	2325	1,677	1,987,319	1.96
2000	3,601,308	3,656,490	1.02	3210	1,139	1,534,233	2.38
2001	4,833,222	4,480,913	0.93	3412	1,313	2,715,113	1.65
2002	5,297,160	4,827,116	0.91	3563	1,355	2,627,575	1.84
2003	5,407,765	5,230,655	0.97	3706	1,411	2,750,461	1.90
2004	5,989,317	6,152,464	1.03	3917	1,571	2,829,795	2.17
2005	5,871,236	5,514,746	0.94	4104	1,344	2,526,997	2.18
2006	6,156,488	6,096,963	0.99	4243	1,437	2,563,991	2.38
2007	6,673,922	6,887,550	1.03	4363	1,579	2,598,681	2.65
2008	9,484,071	9,193,809	0.97	4470	2,057	4,301,190	2.14
2009	10,661,861	10,167,776	0.95	4687	2,169	4,861,435	2.09
2010	12,187,553	8,945,845	0.73	4405	2,031	4,972,752	1.80
2011	11,247,914	9,636,263	0.86	4198	2,295	4,699,658	2.05
2012	12,776,026	10,362,003	0.81	4067	2,548	5,246,886	1.97
2013	10,144,018	10,719,779	1.06	3650	2,937	3,556,475	3.01
2014	8,752,367	8,483,261	0.97	3453	2,457	3,017,970	2.81
2015	9,294,700	8,519,894	0.92	3251	2,621	3,470,479	2.45
2016	9,365,920	8,830,187	0.94	3061	2,885	3,663,777	2.41
2017	8,883,544	7,995,453	0.90	3099	2,580	3,755,793	2.13
2018	11,089,984	8,662,646	0.78	3210	2,699	4,624,142	1.87
2019	11,179,174	8,783,092	0.79	3230	2,719	4,577,729	1.92
2020	10,319,445	8,244,580	0.80	3222	2,559	4,245,356	1.94
2021	11,390,434	8,119,592	0.71	3221	2,521	4,999,154	1.62

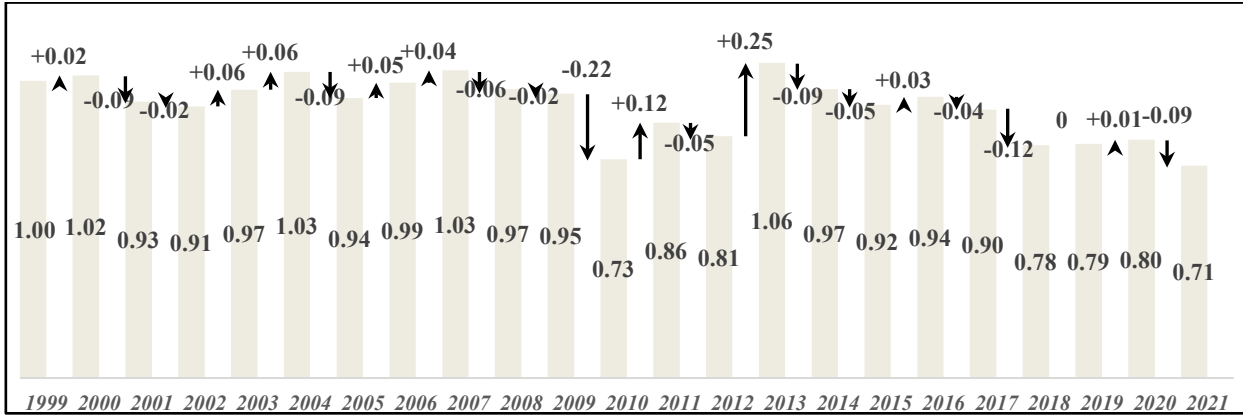
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1999-2021).

من خلال الجدول (4-28) نستنتج ما يلي:

– بالنسبة للإنتاجية الكلية P_T:

الملاحظ من الجدول (4-28) السابق أن الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال عرفت تقلبات عديدة خلال الفترة (1999-2021)، ويمكن الإستعانة بالشكل (4-11) لتوضيحها بشكل أكبر.

الشكل (4-11): تطور الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-28).

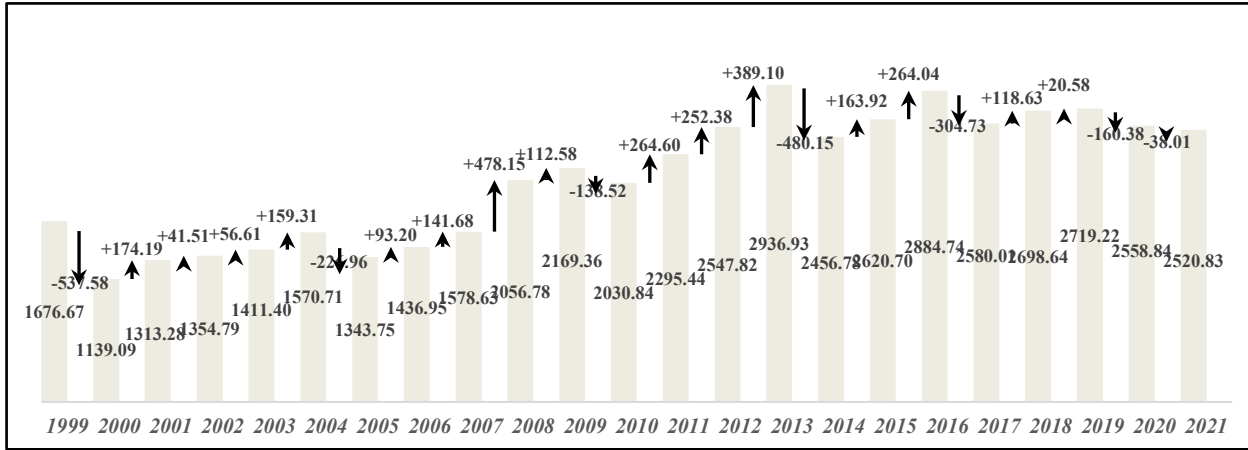
يلاحظ من الشكل (4-11) وجود تباين في الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث شهدت فترات من الهبوط والصعود طيلة الفترة (1999-2021)، فخلال الفترة (1999-2007) شهد مجمع صيدال نوعاً من الإستقرار في الإنتاجية بالرغم من التباين الطفيف، حيث تراوحت الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال بين 0.91 دج و 1.03 دج، بينما تم تسجيل إنخفاض تدريجي في الإنتاجية الكلية للمجمع خلال الفترة (2008-2010)، حيث بدأت الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال في الإنخفاض تدريجياً من 0.97 دج سنة 2008 إلى 0.73 دج سنة 2010 ويمكن ارجاع ذلك إلى تزايد حجم التكاليف الكلية لعمليات التصنيع المسجلة خلال هذه الفترة، لتسجل صيدال تحسناً مؤقتاً خلال الفترة (2011-2013) حيث شهدت الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال تحسناً مؤقتاً من 0.86 دج سنة 2011 إلى 1.06 دج سنة 2013، وذلك نتيجة لتزايد قيمة الإنتاج مقارنة مع تكلفة المدخلات، ولكن بداية من سنة 2014 بدأت الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال في التراجع بشكل مستمر إلى غاية سنة 2021 وذلك من 0.97 دج إلى 0.71 دج نتيجة لتزايد تكاليف المدخلات المستعملة في العملية الإنتاجية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال هذه المرحلة ضعيفة جداً خاصة خلال السنوات الأخيرة، فكل دينار واحد استثمرته صيدال في مدخلات العملية الإنتاجية خلال سنة 2021 حقق لها إنتاجية تقدر بـ 0.71 دج.

– بالنسبة لإنتاجية العمل PL:

للوقوف على مساهمة العمال في العملية الإنتاجية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يمكن الإستعانة بالشكل الموالي.

الشكل (4-12): تطور إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-28).

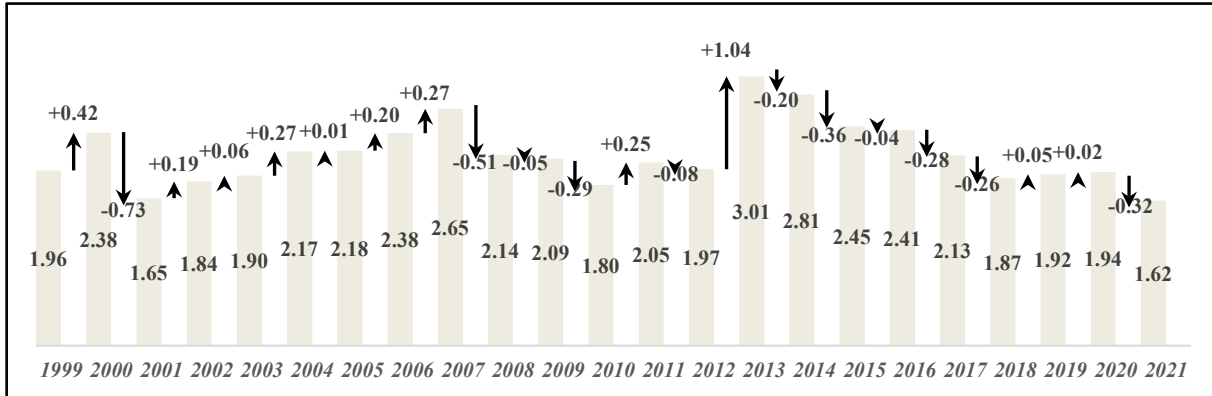
يلاحظ من خلال الشكل (4-12) السابق أن إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021) في تطور مستمر من سنة لأخرى بالرغم من تسجيل تراجع في بعض السنوات ونمو متباطئ في سنوات أخرى، حيث إرتفعت إنتاجية العمل لمجمع صيدال من 1,677* دج خلال سنة 1999 إلى 2,521 دج سنة 2021، فبعد تسجيل تراجع سنة 2000 في إنتاجية العمل للمجمع عما كانت عليه خلال سنة 1999 بمقدار 537.58 دج وهو أعلى هبوط سجله المجمع منذ بدايته والتي يمكن إرجاعها للظروف الداخلية للمجمع خلال تلك الفترة، شهد مجمع صيدال زيادة مستدامة في إنتاجية العمل من سنة 2000 إلى سنة 2013 والتي تعتبر الذروة الإنتاجية للمجمع أين بلغت إنتاجية العمل خلال هذه السنة 2,937 دج، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد عدد اليد العاملة المؤهلة والجهود المبذولة من طرف المجمع لتطوير مواردها البشرية وعمليات التدريب والتكوين التي تبرمجها كل سنة، ثم انخفاض بعد ذلك خلال سنة 2014 بقيمة 480.15 دج لتشهد الفترة (2014-2019) تحسنا ملحوظا وبمعدلات مرتفعة (ما عدا سنة 2017 التي سجلت انخفاضا في إنتاجية العمل) بالرغم من تناقص عدد عمال المجمع وهذا يدل تحسن مؤهلات وكفاءة العاملين وثمار عمليات التدريب الناجحة، كما ويمكن ملاحظة انخفاض في إنتاجية العمل في الفترة من سنة 2019 إلى 2021 من 2,719 دج إلى 2,521 دج وسبب ذلك جائحة Covid-19 والقيود الصحية والإقتصادية المفروضة للحد من إنتشار الفيروس (توقف مؤقت عن العمل بالنسبة للعاملين المصابين وإجراءات الحجر الوقائي بالنسبة للبقية) والتي أثرت على إنتاجية العمل لصيدال كغيرها من المؤسسات في مختلف الصناعات.

– بالنسبة لإنتاجية المواد PM:

يمكن دراسة مساهمة الدينار الواحد المستثمر في المواد والمستلزمات المستخدمة في عملية التصنيع لمجمع صيدال في إنتاج عدد معين من الأدوية والمنتجات الصيدلانية الأخرى في ظل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية من خلال

* الوحدة: 10³ دج.

الشكل (4-13): تطور إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (4-28).

الملاحظ من الشكل (4-13) السابق أن إنتاجية المواد لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1999-2021) مرت بفترات من النمو وفترات من التراجع، حيث ارتفعت خلال سنة 2000 عما كانت عليه خلال سنة 1999 بقيمة 0.42 دج بالرغم من تناقص حجم المواد المستخدمة في التصنيع ويعكس ذلك تحسن كفاءة الاستخدام لموارد مجمع صيدال خلال هذه السنة، لتشهد سنة 2001 هبوط كبيراً في إنتاجية المواد بقيمة 0.73 دج على الرغم من تزايد حجم المواد المدخلة وهذا دلالة على تزايد نسب التلف في الإنتاج وعدم الاستغلال الجيد للمواد أثناء التصنيع، لتشهد الفترة (2001-2007) تحسناً بمعدلات متباطئة في إنتاجية المواد لصيدال وذلك من 1.65 دج إلى 2.65 دج بسبب التغيرات في تكنولوجيا الإنتاج، لتراجع الإنتاجية من جديد خلال الفترة (2008-2012) بالرغم من ارتفاع المدخلات من المواد في عمليات التصنيع بشكل كبير أكبر مما كانت عليه في فترات سابقة وذلك بسبب ارتفاع قيمة المواد الأولية تأثراً بالأزمة المالية العالمية سنة 2008 وامتداد تداعياتها على مختلف المؤسسات والشركات والصناعات بما في ذلك صناعة الدواء، إلى جانب ضعف قدرة صيدال على التحكم في تكنولوجيا الإنتاج مما سبب زيادة نسب التلف، لترتفع خلال سنة 2013 بقيمة 1.04 دج وهي أعلى إنتاجية تم تحقيقها من قبل صيدال منذ بداية نشاطها، أي أن كل دينار مستثمر في المواد ولوازم التصنيع في سنة 2013 قد حقق للمجمع إنتاجية بقيمة 3.01 دج، وقد تم تحقيق هذا بالرغم من الإنخفاض الكبير لقيمة المواد المستهلكة في عملية التصنيع وتزايد حجم المخرجات، وهذا يعكس توسع القدرات الإنتاجية للمجمع خلال هذه السنة واستثماره في التجهيزات والبنية التحتية وتحديث تكنولوجيا الإنتاج، وعلى الرغم من ذلك انخفضت إنتاجية المواد خلال الفترة المتبقية بمعدلات متباطئة إلى غاية سنة 2021 أين قدرت إنتاجية المواد لمجمع صيدال بـ 1.62 دج.

4.3.4 قياس الحصة السوقية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

من أجل قياس الحصة السوقية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية يجب دراسة تطور الحصة السوقية للمجمع خلال الفترة (1999-2021)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4-29): تحليل الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال مرحلة ما بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية

الوحدة: 10³ دج

السنة	CA	T _{CA}	(1)	Q	T _Q	(2)	*G _{CA}	(3)
1999	4,589,609	6,608,222	69,45%	112,413	276,319	40,68%	23,149,540,000	0,020%
2000	4,139,512	8,396,077	49,30%	89,797	238,914	37,59%	27,273,080,000	0,015%
2001	5,190,671	7,239,691	71,70%	113,797	286,498	39,72%	30,361,462,000	0,017%
2002	5,676,666	8,497,004	66,81%	123,000	259,914	47,32%	34,088,272,000	0,017%
2003	5,958,329	10,322,268	57,72%	122,540	325,214	37,68%	36,159,780,000	0,016%
2004	6,410,942	16,337,250	39,24%	119,200	356,565	33,43%	40,654,339,000	0,016%
2005	6,538,250	17,051,188	38,34%	112,042	345,615	32,42%	44,110,044,000	0,015%
2006	6,412,742	32,373,250	19,81%	112,650	349,744	32,21%	46,155,005,000	0,014%
2007	7,144,652	39,194,874	18,23%	118,715	408,023	29,10%	48,538,048,000	0,015%
2008	10,915,950	38,003,030	28,72%	126,218	398,543	31,67%	56,872,820,000	0,019%
2009	12,038,305	56,098,423	21,46%	119,498	412,062	29,00%	60,409,538,000	0,020%
2010	12,510,199	59,152,000	21,15%	140,336	437,956	32,04%	65,673,508,000	0,019%
2011	13,504,270	79,852,500	16,91%	135,580	449,332	30,17%	73,251,360,000	0,018%
2012	13,895,054	95,157,927	14,60%	135,573	470,633	28,81%	75,319,640,000	0,018%
2013	11,461,847	113,711,298	10,08%	119,439	499,798	23,90%	77,665,470,000	0,015%
2014	9,789,025	121,091,040	8,08%	127,404	503,617	25,30%	93,490,440,000	0,010%
2015	9,984,043	150,517,650	6,63%	100,740	567,391	17,75%	114,961,203,000	0,009%
2016	10,223,411	190,964,064	5,35%	103,706	696,883	14,88%	123,307,164,000	0,008%
2017	10,265,897	182,738,700	5,62%	102,847	638,291	16,11%	130,457,043,000	0,008%
2018	10,317,577	233,031,300	4,43%	104,867	618,349	16,96%	142,515,792,000	0,007%
2019	9,392,750	433,540,106	2,17%	100,925	656,154	15,38%	148,985,160,000	0,006%
2020	9,809,929	445,421,692	2,20%	97,341	867,353	11,22%	160,705,704,000	0,006%
2021	10,211,439	445,421,692	2,29%	96,532	891,494	10,83%	193,980,345,000	0,005%

(1): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة؛

(2): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال بالكمية؛

(3): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال من الصناعة الدوائية العالمية؛

* تم تحويل القيم من الدولار الأمريكي إلى الدينار الجزائري بالاعتماد على أسعار الصرف الموضحة في الملحق رقم 2.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- التقارير المالية للمجمع خلال الفترة (1993-1998).

- الجدول رقم (3-4).

يلاحظ من خلال الجدول (4-29) التراجع الكبير الذي حدث على مستوى الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2021)، فبالنسبة لمؤشر الحصة السوقية بالقيمة فقد انخفض بشكل كبير من 69.45% في بداية الفترة أي سنة 1999 إلى 2.29% خلال سنة 2021، وهذا يشير إلى تراجع قوة المجمع في السوق الوطنية، فبعد أن كان الرائد الأول والمسيطر على هذه الصناعة تراجع إلى المركز العاشر سنة 2021 وهذا دليل على تزايد شدة المنافسة خلال هذه الفترة ودخول عدد كبير من المنافسين للسوق حيث يقدر عددهم حاليا بـ 193 مؤسسة، أما بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية بالكمية لمجمع صيدال فقد سجل هو الآخر تراجعا كبيرا خلال هذه الفترة من 40.68% سنة 1999 إلى 10.83% سنة 2021 على الرغم من تزايد القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال خلال هذه الفترة إلا أن حصة المجمع في تناقص طيلة 23 سنة الأخيرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد الطلب المحلي على الأدوية وكبر حجم السوق الجزائرية خلال السنوات الأخيرة بحيث لم تعد صيدال قادرة على تغطية كافة السوق الوطنية

لوحدها، حيث لم تفقد حصتها لمنافسين آخرين فهي لاتزال تحتل المركز الثاني من حيث الكمية في نهاية سنة 2021 لكن التراجع سببه حجم السوق المتنامي وزيادة الواردات الجزائرية من الأدوية.

من جهة أخرى، عرفت الحصة السوقية لمجمع صيدال من إجمالي الصناعة الدوائية العالمية تدهورا كبيرا خلال الفترة (1999-2021)، فقد انخفض هذا المؤشر من 0.020% سنة 1999 إلى 0.006% سنة 2021 وهو دليل على ضعف قدرة صيدال على المنافسة في حضور مخابر دوائية كبرى وحتى الصغيرة منها والتي تمتلك مزايا تنافسية عالية من تكنولوجيا متقدمة، قدرات بحثية وتطويرية عالية، قوة توزيع عالمية، وتوجيه إستراتيجي قوي.

5. مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمجمع

صيدال

يتناول هذا المبحث مقارنة بين أبعاد القدرة التنافسية لمجمع صيدال في ظل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة السابقة لها، وذلك من أجل الوقوف على مدى مساهمة هذه الإستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية للمجمع في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها صناعة الدواء الجزائرية.

1.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال

2.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين تنافسية العمليات لمجمع صيدال

3.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال

1.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال:

بعد تحليل ودراسة الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال قبل وبعد الدخول في شراكات إستراتيجية مع مخابر وشركات أجنبية، يجب عمل مقارنة بين المرحلتين لإظهار مدى مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال.

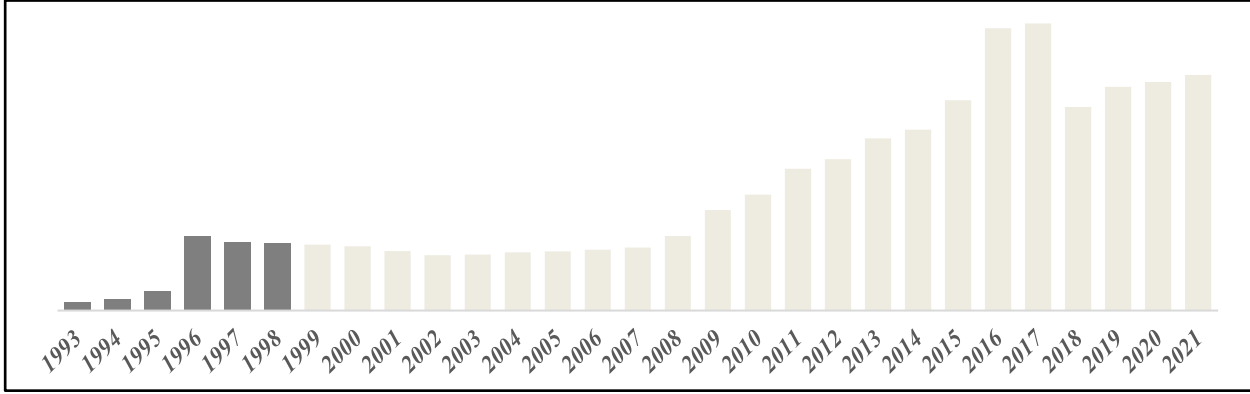
1.1.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز موارد مجمع صيدال:

لإبراز دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز موارد المجمع يجب إجراء مقارنة بين هذه الموارد في ظل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي بعدها، وذلك كالتالي:

– بالنسبة للموارد المالية:

من أجل مقارنة موارد صيدال المالية قبل وبعد الدخول في شراكات أجنبية إستراتيجية نستعين بالشكل الموالي.

الشكل (4-14): مقارنة الموارد المالية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



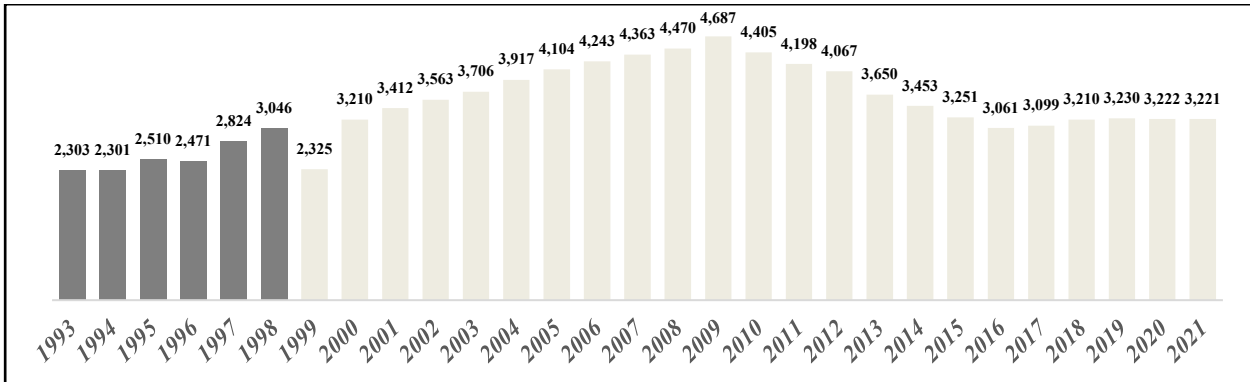
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-7) والجدول (4-16).

يلاحظ من خلال الشكل (4-14) السابق أن الموارد المالية لمجمع صيدال تزايدت بشكل كبير خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبلها، خاصة خلال الفترة (2002-2017) أين تم تسجيل ارتفاع متزايد وبشكل ملحوظ في مستوى الأموال الخاصة بالمجمع، حيث تمكن مجمع صيدال من الحصول على استثمارات إضافية من الشركاء مما سمح إلى تمويل مشاريع المجمع وتوسيع الأنشطة اليومية والقدرات التصنيعية مما يعزز وجود المجمع في الصناعة الدوائية الجزائرية، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساهمت في تعزيز ودعم الموارد المالية لمجمع صيدال.

– بالنسبة للموارد البشرية:

يوضح الشكل التالي مقارنة لموارد مجمع صيدال البشرية في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها:

الشكل (4-15): مقارنة الموارد البشرية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



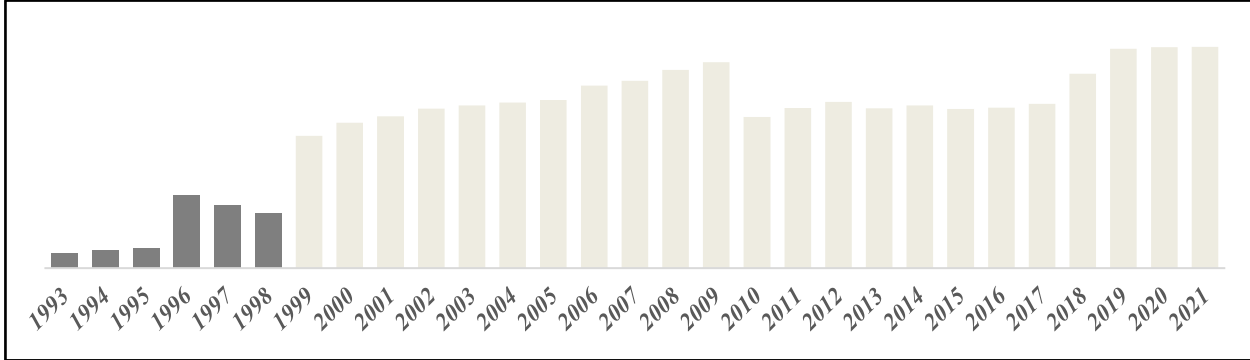
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-7) والجدول (4-16).

يلاحظ من خلال الشكل (4-15) السابق ارتفاع حجم الموارد البشرية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بالفترة التي قبلها، فتنفيذ إستراتيجية الشراكة الأجنبية يتطلب توظيف مهارات وخبرات جديدة ومتخصصة لتناسب احتياجات المجمع وعملياته المستهدفة، كما أن إتفاقيات التصنيع والتراخيص التي وقعتها صيدال أدت إلى توسيع القدرات الإنتاجية وتوسيع نطاق الأعمال مما أوجب على المجمع توظيف المزيد من الموظفين لتلبية احتياجات هذا التوسع، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساهمت في تعزيز الموارد البشرية لمجمع صيدال.

– بالنسبة للموارد التكنولوجية:

يمكن توضيح مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز الموارد التكنولوجية لمجمع صيدال من خلال إجراء المقارنة التالية:

الشكل (4-16): مقارنة الموارد التكنولوجية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-7) والجدول (4-16).

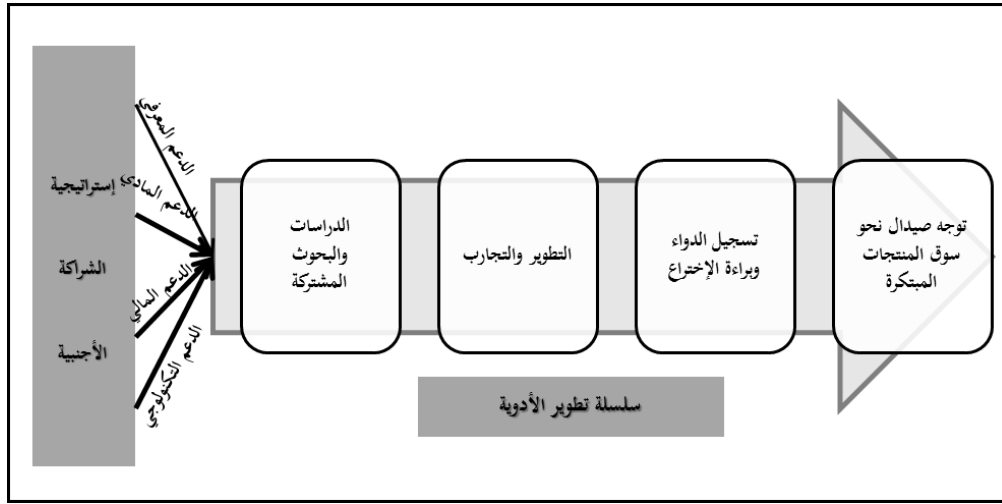
من خلال الشكل (4-16) السابق يلاحظ الفوارق الكبيرة في مستويات الموارد التكنولوجية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها، فهذه الإستراتيجية كانت فرصة لتحقيق التحول التكنولوجي على مستوى المجمع وزيادة قدرته على التنافس في السوق، ففي إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية تمكنت صيدال من نقل التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في صناعة الدواء والتي من غير الممكن الحصول عليها باستخدام مواردها الشخصية فقط، مما سمح بتطوير القدرات الداخلية وتطبيق أفضل الممارسات التكنولوجية وهو ما يساعد المجمع على تلبية احتياجات السوق بشكل أفضل.

2.1.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين قدرة صيدال على الابتكار:

إن تحليل قدرة صيدال على الابتكار في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية وما قبلها يدفعنا لإستنتاج أنه ومنذ دخول مجمع صيدال في شراكات إستراتيجية مع المخابر والشركات الدوائية الأجنبية تزايد الإهتمام بمجال البحث والتطوير وعمليات الابتكار داخل المجمع، فمنذ أن أدركت صيدال أن عمليات البحث والتطوير هي الرافعة الأولى لتحقيق النمو الإقتصادي ومواجهة المتطلبات التنافسية للصناعة الدوائية عملت على إقامة شراكات مع أكبر وأشهر المخابر الدوائية العالمية للحصول على الدعم التقني والفني في ظل محدودية مواردها ومعارفها، فقد ساعدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية المجمع على تمويل الإستثمارات البحثية، مما ساهم في تحسين وزيادة كثافة البحث والتطوير وتزايد معها الإنفاق النسبي على عمليات البحث والتطوير بالرغم من كونه ضعيفا بشكل كبير مقارنة مع حجم الأموال المستثمرة على المستوى العالمي في صناعة الأدوية، وقد أدى ذلك إلى تزايد عدد الأدوية المطورة من قبل المجمع والمسوقة تحت العلامة التجارية لمجمع صيدال وكذا تزايدت براءات الإختراع خاصة التي تم العمل عليها بشكل مشترك مع شركاء المجمع.

وبالتالي فإن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساهمت بشكل كبير في تحسين قدرة مجمع صيدال على الابتكار، ومنحتها وجهة نظر جديدة حول عمليات البحث والتطوير يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (4-17): منظور البحث والتطوير لمجمع صيدال في إطار إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

يعرض الشكل (4-17) منظور البحث والتطوير لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث تستفيد صيدال من خلال توقيعها على إتفاقيات التعاون والمشاريع المشتركة من التكنولوجيا المتقدمة والمكلفة والتي يصعب على صيدال الحصول عليها لوحدها، بالإضافة إلى تأمين المواد الأولية والإمدادات الضرورية لعمليات البحث والتطوير، والإستفادة من المؤهلات البشرية الماهرة والتمويل المالي الكافي لتغطية نفقات البحث والتطوير، مما سمح لها بإقامة سلسلة لتطوير الأدوية تتكون من أربعة مراحل رئيسية؛ حيث تتضمن المرحلة الأولى استكشاف مجالات جديدة للأدوية وتطوير تقنيات جديدة للعلاج والبحث فيها، ثم تأتي مرحلة التطوير والتجارب حيث يتم فيها تحسين الأدوية المكتشفة وإجراء اختبارات سريرية على الأدوية المطورة لتقييم فعاليتها وسلامتها، ثم تأتي مرحلة تسجيل الأدوية وبراءات الاختراع من أجل حماية حقوق المجمع وتحقيق العوائد المادية لتعويض الإستثمارات المنفقة في عملية البحث والتطوير، وأخيراً تأتي مرحلة تسويق الدواء وطرحه للتنافس في السوق مع غيره من الإبتكارات.

3.1.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الملاءة المالية لمجمع صيدال:

من أجل الوقوف على مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الإمكانيات المالية لمجمع صيدال سيتم مقارنة الملاءة المالية للمجمع خلال مرحلة الشراكة والمرحلة التي قبلها وذلك كالآتي:

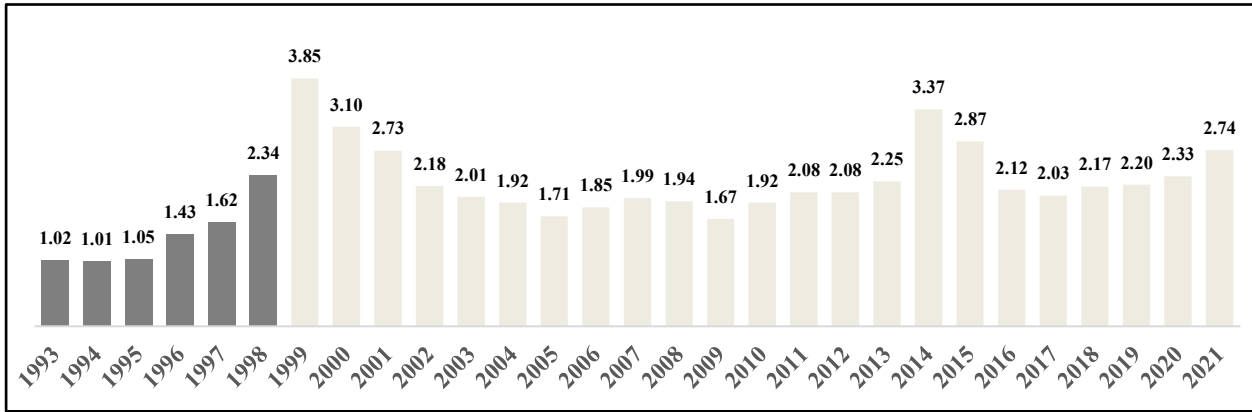
– مقارنة درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى القصير:

يمكن توضيح الفوارق في درجة الملاءة المالية على المدى القصير لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها كالآتي:

بالنسبة لنسبة التداول **CR**؛ فإن الشكل التالي يوضح الفرق بين مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة

التي قبلها:

الشكل (4-18): مقارنة نسب التداول الحالية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



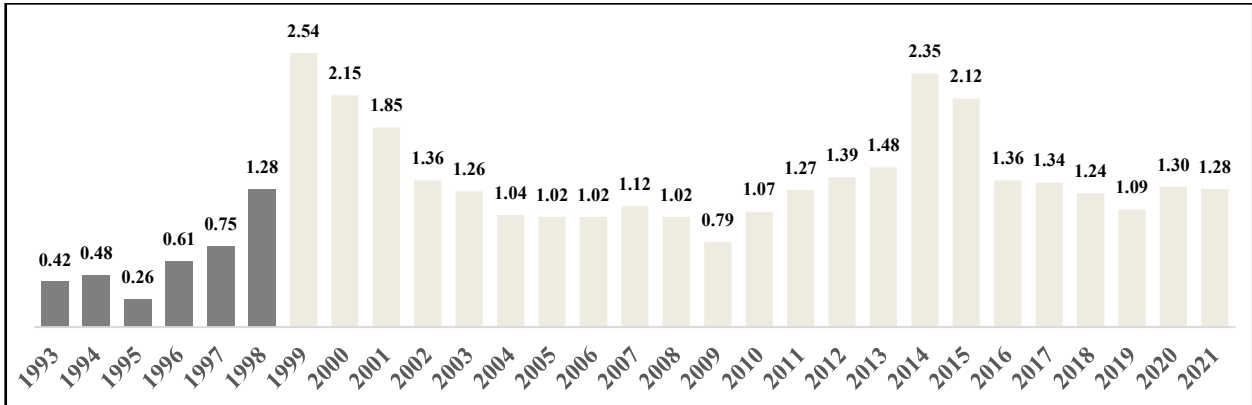
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-8) والجدول (4-21).

يلاحظ من الشكل السابق تحسن نسب التداول الحالية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبلها، حيث أن نسب التداول الحالية المسجلة خلال مرحلة الشراكة أعلى من المتوسط المسجل خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمقدر بـ 1.41 وهي قيمة أقل من المعدل المقبول (النسبة المقبولة هي 2)، وبالتالي يمكن القول أن الشراكة ساهمت في دعم القوة المالية للمجمع وتلبية احتياجاته الأساسية للعمل وضمان قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.

بالنسبة لنسبة السيولة السريعة QR؛ فإن الشكل التالي يوضح المقارنة بين مرحلة إستراتيجية الشراكة

الأجنبية والمرحلة التي قبلها:

الشكل (4-19): مقارنة نسب السيولة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية

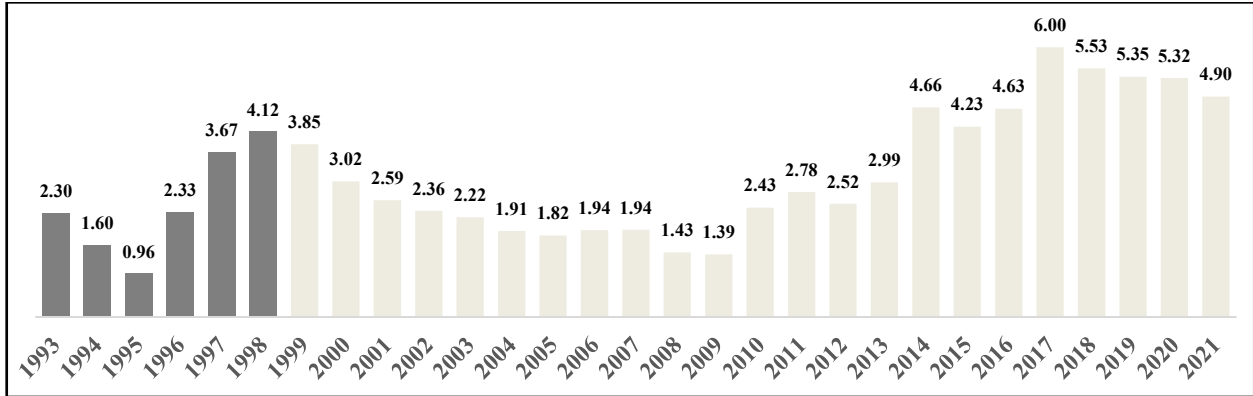


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-8) والجدول (4-21).

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن مجمع صيدال أصبح يمتلك مستويات عالية من نسب السيولة في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كان عليه قبلها، حيث كان يمتلك مستويات أقل من النسبة المقبولة من هذا المؤشر والمقدرة بـ +1، وهذا معناه أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية عززت من قدرة صيدال على تحويل أصولها السريعة إلى نقدية بسرعة وتقليل الإعتماد على مخزونها من أجل تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل.

بالنسبة لنسبة النقدية CaR؛ فإن الشكل التالي يوضح المقارنة بين مستويات المؤشر خلال مرحلة إستراتيجية

الشكل (4-20): مقارنة نسب النقدية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-8) والجدول (4-21).

يلاحظ من خلال الشكل (4-20) السابق أن نسب النقدية خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية كانت في تراجع خلال الفترة الأولى من الشراكة حيث قدر متوسط نسب النقدية خلال الفترة (1999-2004) بـ 2.66 وهو أكبر من المتوسط المسجل خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمقدر بـ 2.49، لتسجل الفترة الثانية من الشراكة تراجعاً حيث قدر متوسط نسب التداول خلال الفترة (2007-2013) بقيمة 2.21 وهي أقل من المتوسط المسجل قبل الشراكة، إلا أن الفترة الأخيرة من الشراكة سجلت تحسناً كبيراً في نسب النقدية المسجلة ففي الفترة (2016-2021) قدر متوسط نسب النقدية لمجمع صيدال بـ 5.29 وهو أعلى مما تم تسجيله في الفترات السابقة، وهو يشير إلى أن المجمع قد تحصل على تمويل إضافي من شركائه خاصة بعد تعزيز علاقته مع شركائه الماليين (ACADIMA، NOVER، Algeria-Claring) في السنوات الأخيرة الأمر الذي سمح له بتغطية التزاماته قصيرة الأجل والحصول على سيولة بشكل أسرع، وهو ما يدفعنا للقول بأن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساهمت في تحسين نسب النقدية لمجمع صيدال.

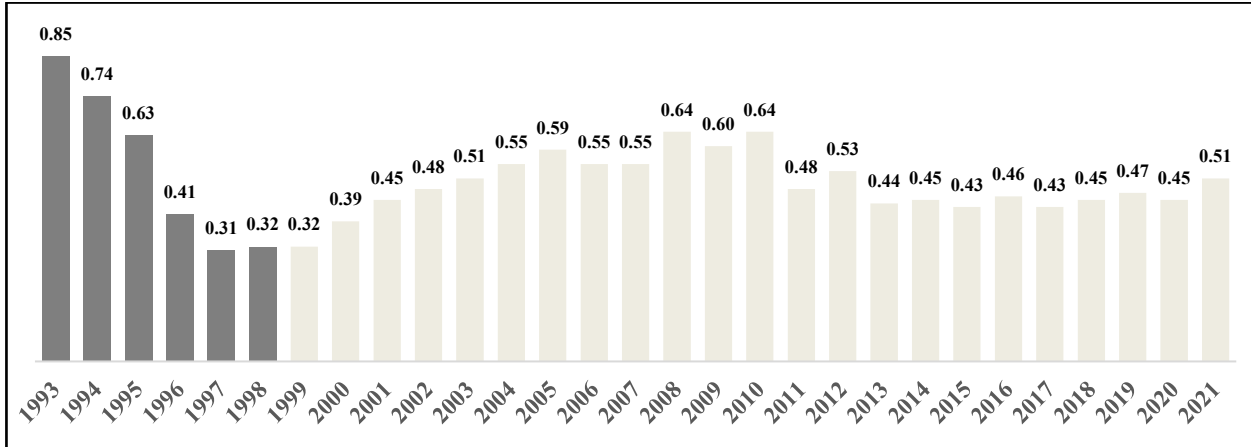
من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية لعبت دوراً هاماً في تحسين الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى القصير، وذلك من خلال تحسين نسب التداول الحالية، وتحسين نسب السيولة، وكذا تحسين نسب النقدية.

– درجة الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى الطويل:

يمكن توضيح الفوارق في درجة الملاءة المالية على المدى الطويل لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها كالتالي:

بالنسبة لنسب المديونية DR: فإن الشكل التالي يوضح المقارنة بين مستويات المؤشر خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها.

الشكل (4-21): مقارنة نسب المديونية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



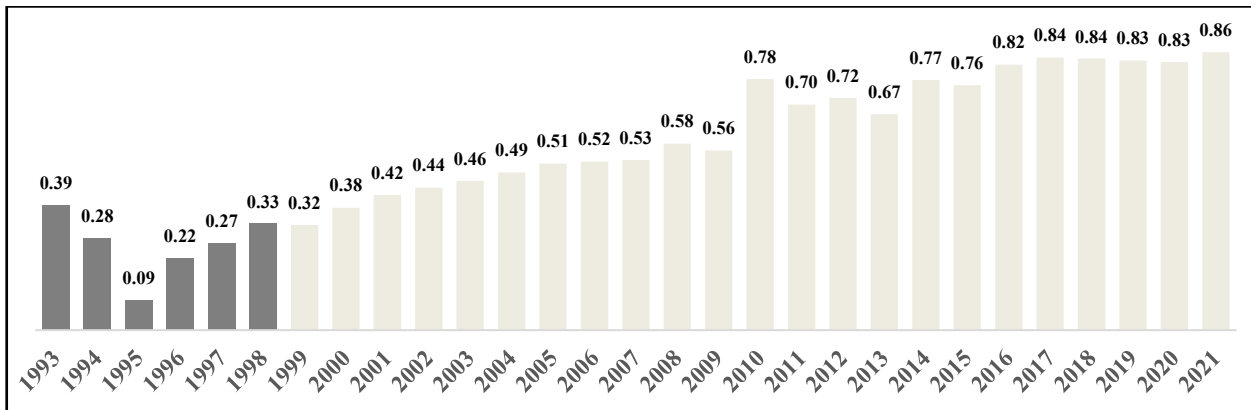
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-8) والجدول (4-21).

يلاحظ من خلال الشكل السابق تزايد نسب المديونية لمجمع صيدال منذ بداية تبنيه لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، فبعد التراجع في نسب المديونية المسجل قبل مرحلة الشراكة تم تسجيل تصاعد خلال الفترة (1999-2021)، ونفس ذلك بتوسع نطاق الأعمال لمجمع صيدال نتيجة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية مما أثر على قدرتها على تمويل أنشطتها بإستخدام مواردها الداخلية وجعلها بحاجة لمزيد من رؤوس الأموال لتمويل هذا التوسع، مما أدى إلى زيادة الديون طويلة الأجل وبالتالي تزايد نسب المديونية.

بالنسبة لنسب الديون إلى رأس المال DTLCR: فإن الشكل التالي يوضح المقارنة بين مستويات المؤشر

خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها:

الشكل (4-22): مقارنة نسب الديون إلى رأس المال لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-8) والجدول (4-21).

من خلال الشكل السابق يلاحظ تزايد مقدار الإلتزامات طويلة الأجل المستخدمة من قبل صيدال لتمويل نشاطها مقارنة بحجم رأس المال الإجمالي خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبل هذه المرحلة، ونفس ذلك بكون الشراكة ساهمت في توسيع نطاق عمل المجمع وتقديمه منتجات جديدة مما يتطلب تمويلا إضافيا، وبالتالي زادت الديون مقارنة مع رؤوس أموال المجمع.

وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية أدت إلى تزايد ديون مجمع صيدال نتيجة لتوسع نطاق العمل وقدراتها الإنتاجية والبحثية، مما ساهم في تراجع القوة المالية للمجمع على المدى الطويل إلا أن هذا التراجع يبقى ضمن النسب المقبولة.

4.1.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الجودة بمجمع صيدال:

بعد تحليل الجودة داخل مجمع صيدال خلال الفترة (1993-1998) والتي تمثل مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، وكذا تحليل الجودة خلال الفترة (1999-2021) والتي تمثل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، يمكن القول أن إقامة شراكات مع شركات ومخابر أجنبية عالمية ذات خبرة في مجال تصنيع الأدوية كان خيارا صائبا لمجمع صيدال، حيث منحه هذه الإستراتيجية فرصة للوصول إلى مستويات أعلى في الجودة على مدى السنوات الماضية، فقبل تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية كانت الجودة في مجمع صيدال محدودة نوعا ما وتقتصر على ما توارثته من الإستعمار الفرنسي، فكانت المنتجات غير متوافقة دائما مع المعايير الدولية، كما كانت هناك بعض المشكلات في عمليات الإنتاج وإدارة الجودة.

ولكن ومن خلال تنفيذها لإستراتيجية الشراكة الأجنبية، تمكنت صيدال من التوقيع مع شركات ومخابر دولية عالمية مشهورة، مما ساهم في نقل التكنولوجيا وتقنيات التصنيع وتبادل الخبرات داخل المجمع، وهذا ما ساعد صيدال على تطوير الإجراءات الداخلية وتعزيز نظام إدارة الجودة في المجمع ليتوافق مع المعايير العالمية وتتبع أفضل الممارسات في صناعة الأدوية، وبالفعل قد أدى ذلك حسب مختلف تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال إلى تحسين نظام المراقبة والفحص للمنتجات المصنعة، وتحسن عمليات التدقيق الداخلي وتطوير مهارات وخبرات العاملين في المجمع، وتطوير نظام التوثيق والتقارير والتحليلات الداخلية، وقد أثبتت صيدال ذلك من خلال حصولها على العديد من الجوائز وشهادات الجودة في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

وبالتالي يمكن القول بأن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد أسهمت بشكل كبير في تحقيق الجودة والتميز في كل ما يقدمه مجمع صيدال، وخلقت لديه التزاما قويا بالجودة والبيئة والمسؤولية الإجتماعية، مما ساهم في دفعه للبحث عن التحسين المستمر وتعزيز ثقة العملاء في منتجاته وخدماته، وهو ما ساعده على الحفاظ على مكانته في السوق المحلية.

2.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين تنافسية العمليات لمجمع صيدال:

تعتبر إستراتيجية الشراكة الأجنبية وسيلة فعالة لتحسين العمليات التنافسية للمؤسسات، لذلك ومن أجل الوقوف على مساهمتها في تحسين العمليات التنافسية لمجمع صيدال سيتم إجراء مقارنة بين مؤشرات العمليات التنافسية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها وذلك كما يلي:

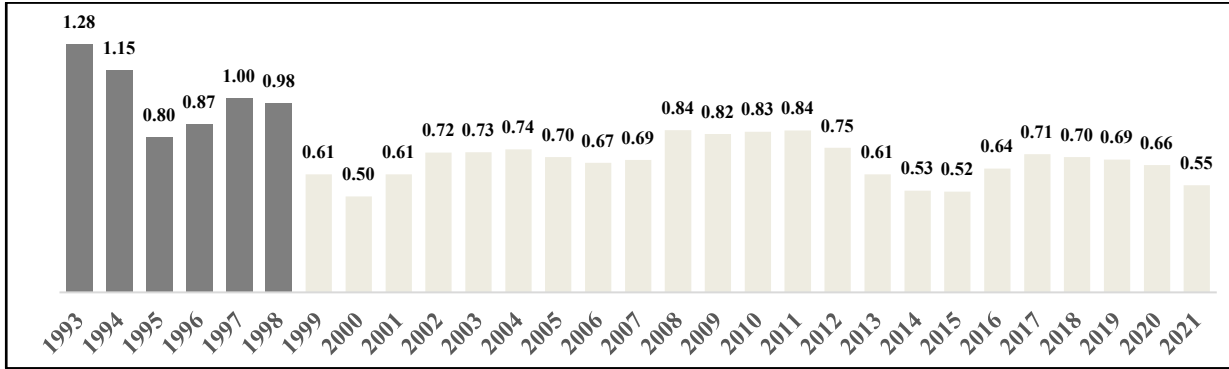
1.2.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز كفاءة التشغيل لمجمع صيدال:

يمكن دراسة مدى مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز كفاءة التشغيل لمجمع صيدال من خلال المقارنة بين مؤشرات كفاءة التشغيل قبل وبعد الشراكة، وذلك كما يلي:

- بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة CAT:

من خلال مقارنة نسب معدل دوران الأصول المتداولة خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها نتحصل على الشكل التالي:

الشكل (4-23): مقارنة لمعدلات دوران الأصول المتداولة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



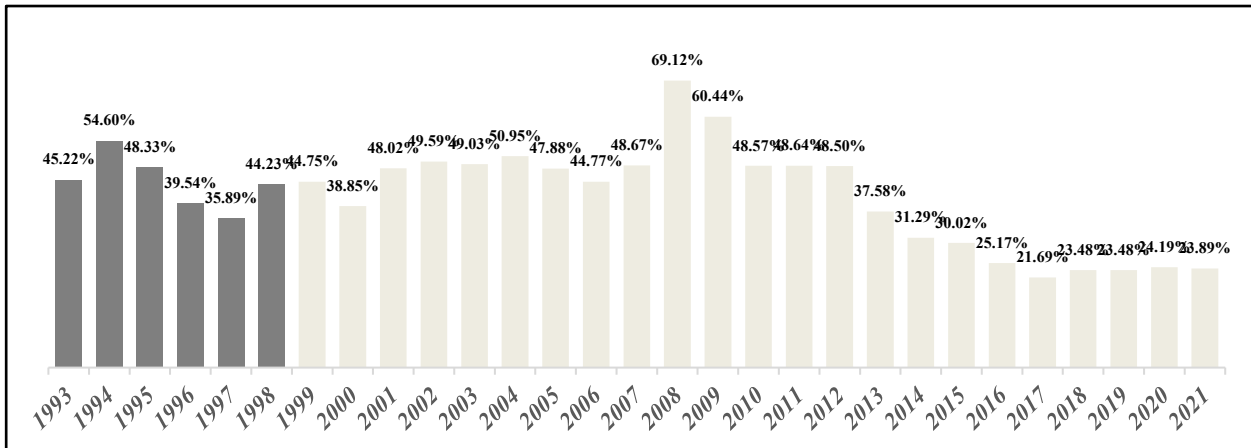
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-9) والجدول (4-23).

بالنظر إلى معطيات الشكل (4-23) السابق يمكن ملاحظة أن مؤشر معدل دوران الأصول المتداولة لمجمع صيدال قد شهد تراجعاً خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كان عليه قبلها، مما يشير إلى تراجع كفاءة المجمع في استثمار أصوله المتداولة وتشغيلها في عمليات وأنشطة المجمع وبالتالي تراجع تنافسيته، وهو ما يعني فشل إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز وتحسين مستويات دوران الأصول المتداولة داخل المجمع.

- بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول TAT:

يمثل الشكل التالي مقارنة بين معدلات دوران إجمالي الأصول لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وما قبلها:

الشكل (4-24): مقارنة لمعدلات دوران إجمالي الأصول لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-9) والجدول (4-23).

حسب ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل (4-24) فإن معدلات دوران إجمالي أصول مجمع صيدال شهدت إرتفاعاً بسيطاً خلال الستة سنوات الأولى من الشراكة عما كانت عليه قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية،

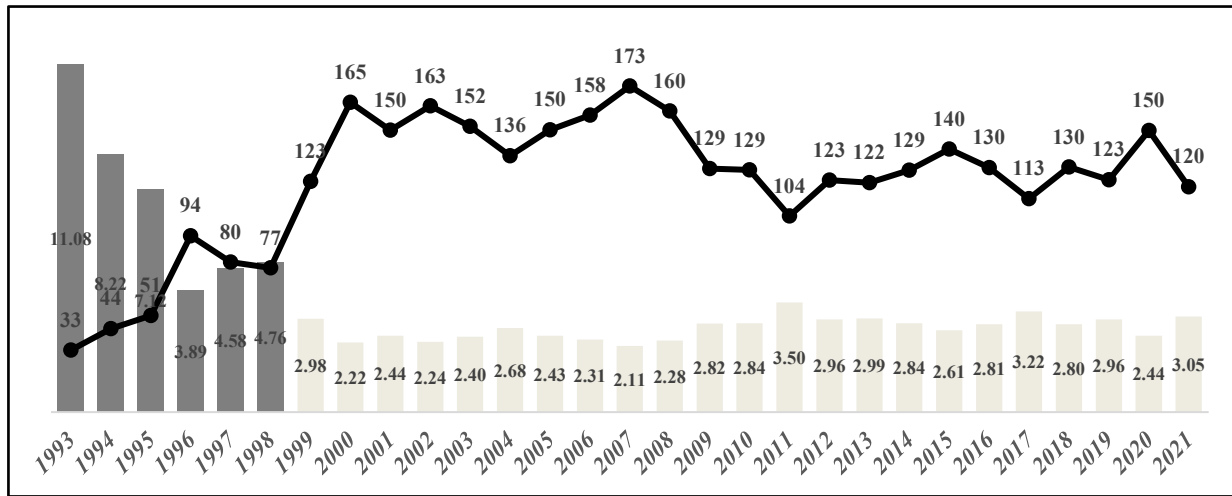
الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

حيث قدر متوسط دوران إجمالي الأصول خلال هذ السنوات (1999-2004) بـ 46.86% وهو أكبر من المتوسط المسجل خلال مرحلة ما قبل الشراكة والمقدر بـ 44.64%، لترتفع معدلات TAT خلال الفترة (2007-2013) إلى 51.65% وهو ما يشير إلى تحسن عمليات مجمع صيدال وتزايد سرعة تدفق الأصول أثناء عمليات التشغيل خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية ويرجع الفضل في ذلك إلى تزايد أصول المجمع بشكل كافي بفعل الشراكة واستفادته من معارف وخبرات الشركاء وتوظيفها في عمليات الإستخدام، إلا أن السنوات الأخيرة عرفت تدهورا في المعدلات المسجلة ففي الفترة (2016-2021) بلغ متوسط دوران الأصول الإجمالية للمجمع 23.65%، وهذا التراجع نتيجة لتزايد المخاطر المالية وتفاقم المنافسة في صناعة الدواء الجزائرية حيث فشلت إستراتيجية الشراكة الأجنبية في الحفاظ على مستويات مقبولة من معدلات دوران الأصول لمجمع صيدال خلال هذه الفترة.

- بالنسبة لمعدل دوران المستحقات ART:

أما بالنسبة لمعدلات دوران المستحقات فيمكن المقارنة بين ما تم تحقيقه خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها في الشكل التالي:

الشكل (4-25): مقارنة معدلات دوران مستحقات مجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-9) والجدول (4-23).

يلاحظ من خلال الشكل (4-25) التراجع الكبير لمعدلات دوران المستحقات في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بالمعدلات المحققة خلال مرحلة ما قبل الشراكة، ويرجع ذلك إلى تزايد فترات التحصيل نتيجة لتوسع العمليات التجارية لمجمع صيدال بفعل الشراكة، مما أدى إلى تراجع سرعة صيدال في تحصيل أموالها من العملاء، ولهذا تأثير كبير على عمليات المجمع وكفاءته في إدارة حساباته المالية.

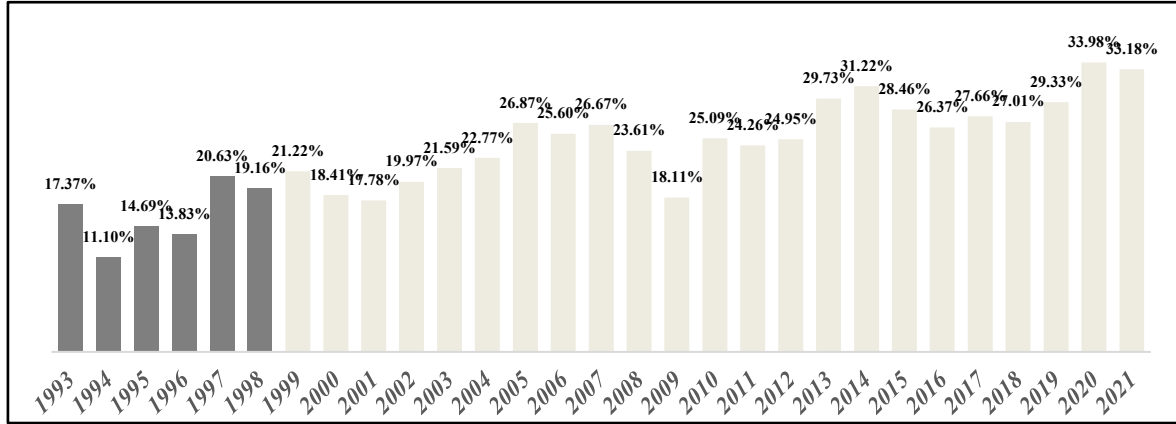
2.2.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال:

لوقوف على دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية لمجمع صيدال، سيتم مقارنة مؤشرات كفاءة الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

– بالنسبة لنسبة تكلفة العمالة LCR:

يمكن مقارنة نسب تكاليف العمالة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية في الشكل التالي:

الشكل (4-26): مقارنة نسب تكلفة العمالة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



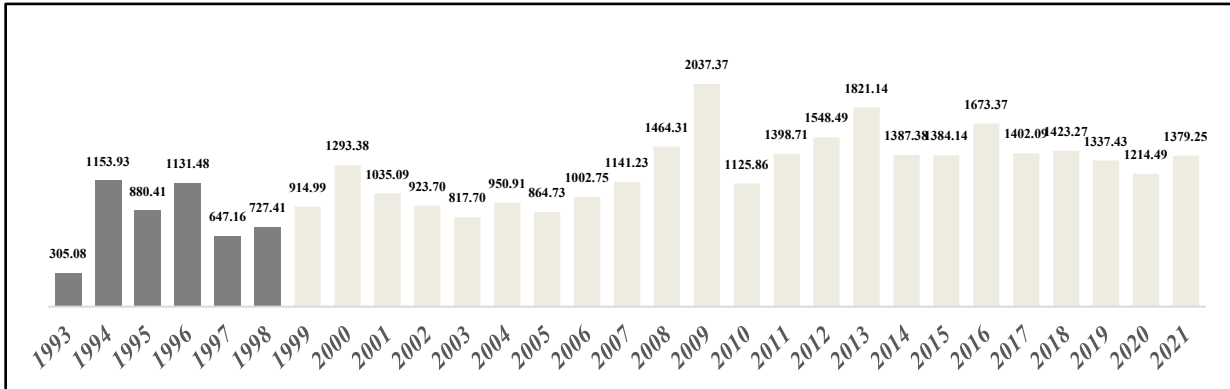
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-10) والجدول (4-24).

يلاحظ من الشكل (4-26) تزايد نسب تكلفة العمالة لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه خلال مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية، ففي إطار الشراكة اكتسب العاملون في مجمع صيدال مهارات وخبرات ومعارف جديدة تم توظيفها بشكل جيد لتحقيق العوائد بالرغم من تكاليف العمالة المتزايدة، مما أدى إلى تزايد مؤشر نسبة تكلفة العمالة في تحقيق الإيرادات طيلة الفترة (1999-2021)، وهو ما يشير إلى أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساعدت على تحسين مستوى المجمع في إدارة تكاليف العمالة وتوجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات.

– بالنسبة للقيمة المضافة لرأس المال البشري HCVA:

يمكن ابراز مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحقيق القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-27): مقارنة مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول (4-10) والجدول (4-24).

يظهر مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال من خلال الشكل (4-27) تحسناً واضحة خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه ما قبل الشراكة، فإذا ما قارنا أعلى قيمة تم تسجيلها

قبل الشراكة (سنة 1994 تم تسجيل 1159.93 دج للعامل الواحد) بأعلى قيمة تم تسجيلها في ظل الشراكة (سنة 2009 تم تسجيل 2037.37 دج للعامل الواحد)، نجد أن القيمة المضافة المسجلة خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية تكاد تكون ضعف ما تم تحقيقه قبل هذه المرحلة، وفي المقابل إذا أخذنا أدنى قيمة تم تسجيلها قبل الشراكة (سنة 1993 تم تسجيل 305.05 دج للعامل الواحد) وتمت مقارنتها بأدنى قيمة تم تسجيلها في ظل الشراكة (سنة 2003 تم تسجيل 817.70 دج للعامل الواحد) نجد أن القيمة الأدنى المحققة في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية تكاد تكون ثلاث أضعاف القيمة المحققة قبل الشراكة، وهذا معناه أن عمليات التدريب والمهارات والمعارف المكتسبة من الشراكة قد عززت من قدرة العاملين في مجمع صيدال على تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساهمت في تحسين كفاءة استخدام رأس المال البشري لمجمع صيدال.

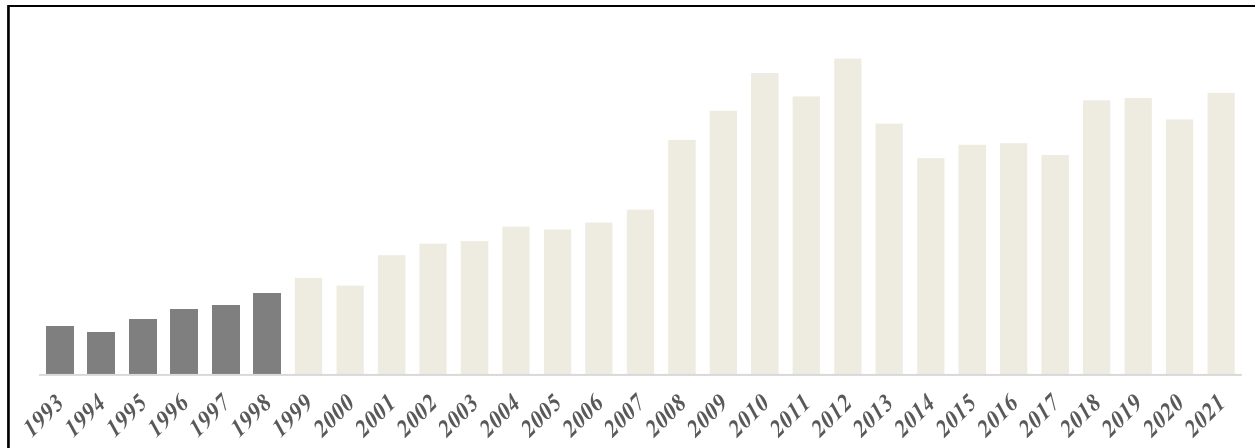
3.5 مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال:

بعد تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1993-1998) وتحليلي الأداء التنافسي للمجمع في ظل اعتماد إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1999-2021)، سيتم إجراء مقارنة بين المرحلتين للوقوف على مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تحسين الأداء التنافسي للمجمع، وذلك كالتالي:

1.3.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تقليل تكاليف التصنيع لمجمع صيدال:

إن الشكل التالي يوضح مقارنة للتكاليف الكلية لمجمع صيدال قبل الشراكة وبعدها ويمكن إعتماده للوقوف على دور ومدى مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تقليل تكاليف المجمع كالتالي:

الشكل (4-28): مقارنة التكاليف الكلية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



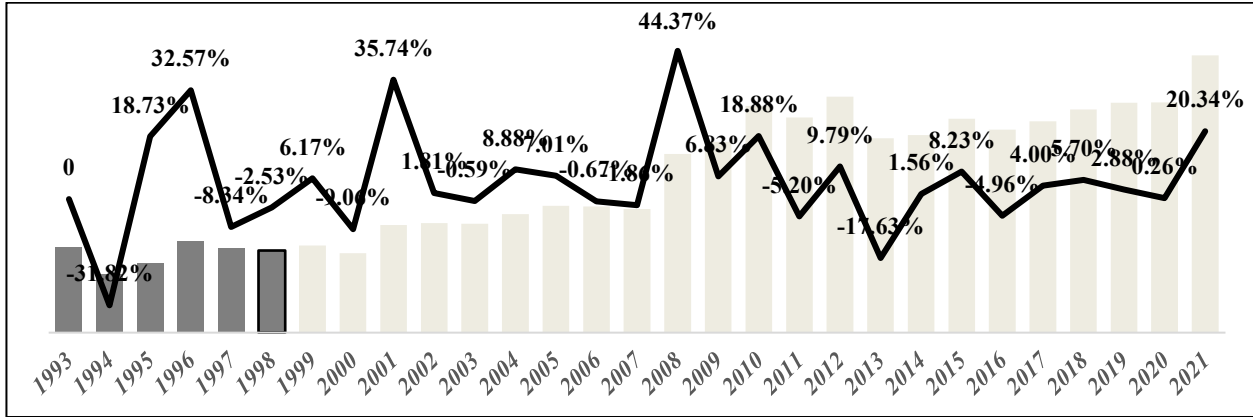
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-11) والشكل (4-25).

الملاحظ للشكل (4-28) يمكنه استنتاج أن مستويات التكاليف الكلية لمجمع صيدال تزايدت بشكل كبير خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية عما كانت عليه خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ومنه يمكن إستنتاج أن الشراكة أدت إلى توسيع نطاق النشاط مما أدى إلى زيادة التكاليف التشغيلية مثل تكاليف العمال وتكاليف المواد المستخدمة وكذا الخدمات الخارجية المقدمة، كما أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ينتج عنها تكاليف إضافية ناتجة أساسا من شراء المعدات الجديدة وتطوير البنية التحتية وتوسيع القدرات الإنتاجية والتخزينية وكذا

الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

التوزيعية مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الكلية، من جهة أخرى فإنه في إطار الشراكة وتوسع النشاط قد تحتاج صيدال إلى قروض واستثمارات مالية عالية خاصة فيما يتعلق بأنشطة البحث والتطوير مما يزيد من التكاليف المالية للمجمع. وفيما يخص التكلفة المتوسطة لمجمع صيدال ومعدل نموها قبل وبع إستراتيجية الشراكة الأجنبية فهي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل (4-29): مقارنة التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-12) والشكل (4-26).

من الشكل السابق يمكن على العموم ملاحظة التزايد في التكاليف المتوسطة للوحدة المنتجة لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما هي عليه قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويرجع السبب في ذلك إلى تزايد التشكيلة الدوائية للمجمع منذ بدأ الشراكة ومتطلباتها التقنية العالية والمتمثلة أساسا في الإستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير، واستخدام المواد الأولية ذات الجودة، والتكنولوجيا العالية واليد العاملة الماهرة وهو ما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف المتوسطة للمجمع.

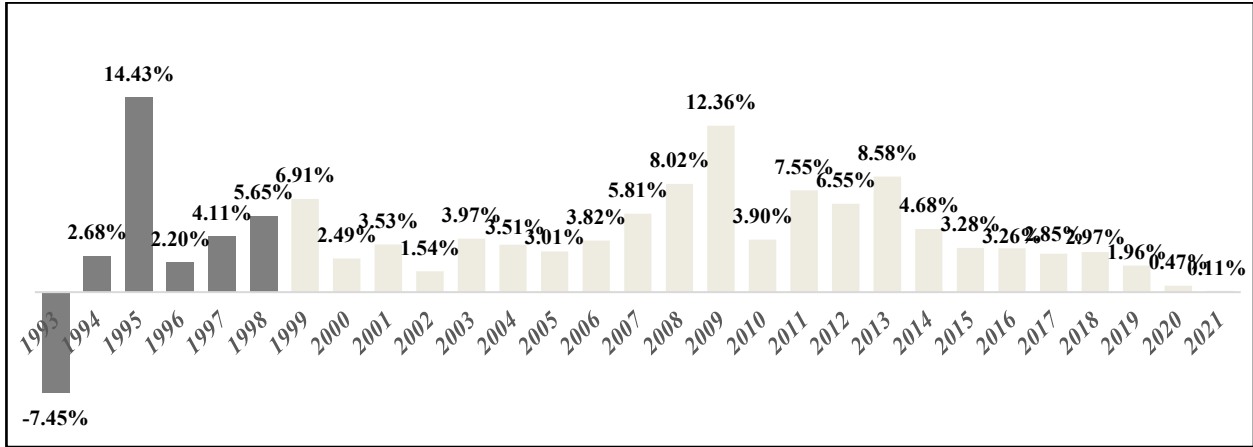
2.3.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين ربحية مجمع صيدال:

يمكن دراسة مدى مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين ربحية مجمع صيدال من خلال المقارنة بين ربحية المرحلتين قبل وبعد الشراكة، وذلك كالآتي:

– بالنسبة للعائد على الأصول ROA:

يظهر الشكل الموالي مقارنة بين نسب عائد الأصول لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعد انتهاج المجمع لإستراتيجية الشراكة الأجنبية.

الشكل (4-30): مقارنة معدلات العائد على الأصول لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



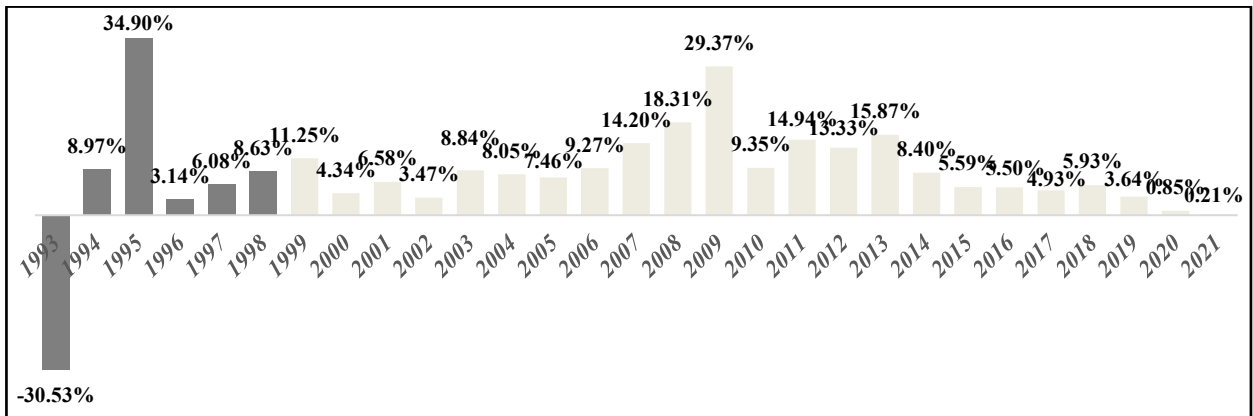
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-13) والشكل (4-27).

من خلال ملاحظة الشكل (4-30) يمكن القول أن معدلات العائد على الأصول لمجمع صيدال خلال مرحلة الشراكة شهدت تحسنا عما كانت عليه خلال ما قبل الشراكة، فخلال السنوات الأولى من الشراكة والمتمثلة في الفترة (1999-2004) ارتفع متوسط العائد على الأصول إلى 3.66% وهو أكبر من المعدل المحقق خلال مرحلة ما قبل الشراكة والمقدر بـ 3.60%، ليرتفع متوسط العائد خلال الفترة (2007-2013) إلى 7.83% وهو ارتفاع كبير مقارنة بما كان عليه في بداية الشراكة وأكبر مما كان عليه قبل الشراكة، ويشير هذا التحسن لكون الشراكة قد ساهمت في تعظيم الربح لمجمع صيدال مما ساعد المجمع على تحقيق تحسن في معدلات العائد على الأصول، إلا أن معدلات العائد تراجعت خلال السنوات الأخيرة حيث قدر متوسط العائد على الأصول خلال الفترة (2015-2021) بـ 2.10% وهو تراجع كبير يشير إلى فشل المجمع في المحافظة على ربحيته بالرغم من الشراكة.

– بالنسبة للعائد على حقوق الملكية ROE:

بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية فإنه يمكن توضيح المقارنة بين مستويات التطور في مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية والمرحلة التي قبلها في الشكل التالي:

الشكل (4-31): مقارنة معدلات العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-13) والشكل (4-27).

الملاحظ من خلال الشكل (4-31) أن مجمع صيدال قد سجل أفضل وأساء أداء له من حيث معدلات

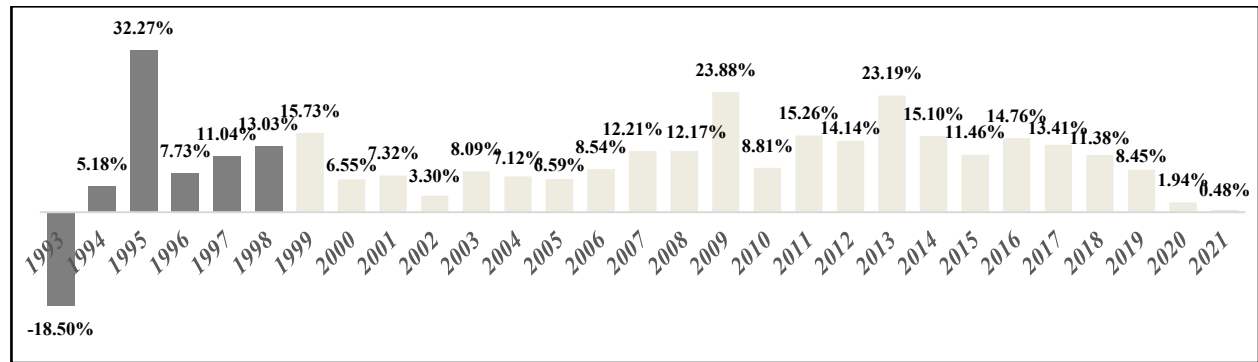
الفصل الرابع إستراتيجية الشراكة الأجنبية كمدخل لتحسين القدرات التنافسية لمجمع صيدال

العائد على حقوق الملكية قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث شهدت هذه المرحلة تباينا كبيرا في معدلات ROE وهو ما يشير إلى عدم استقرار العوائد ووجود مخاطر مالية عالية، بينما شهدت معدلات ROE خلال مرحلة الشراكة تحسنا عما كانت عليه قبل الشراكة، فقد شهدت السنوات الأولى (1999-2004) تزايدا في متوسط العائد المحصل عليه 7.07% مقارنة بما كان عليه قبل الشراكة 5.20% ليشهد تطورا كبيرا خلال الفترة (2007-2014) بمتوسط قدره 16.58% وهو أكثر بثلاث أضعاف متوسط العائد على حقوق الملكية للمجمع قبل الشراكة، وهذا يشير إلى أن الشراكة ساهمت في تحسين قدرة المجمع على تحقيق عوائد لمستثمريه، لكنها لم تستطع الحفاظ على هذا التحسن حيث تراجع متوسط العائد على حقوق الملكية خلال السنوات الأخيرة من الشراكة (2016-2021) حيث قدر متوسط العائد خلال هذه الفترة بقيمة 3.51% وهو أقل مما تم تسجيله خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ويمكن إرجاع ذلك إلى دخول بعض الشركات مرحلة التصفية على غرار شركة Saidal-SoluPharm وشراكة JORAS وكذا EDIC مما أدى إلى انخفاض حقوق الملكية للمجمع وتراجع الأرباح الصافية المحققة بفعل التكاليف المرتبطة بعملية التصفية.

– بالنسبة لهامش الربح PM:

يمكن مقارنة قدرة المبيعات على توليد الأرباح لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-32): مقارنة هامش الربح لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-13) والشكل (4-27).

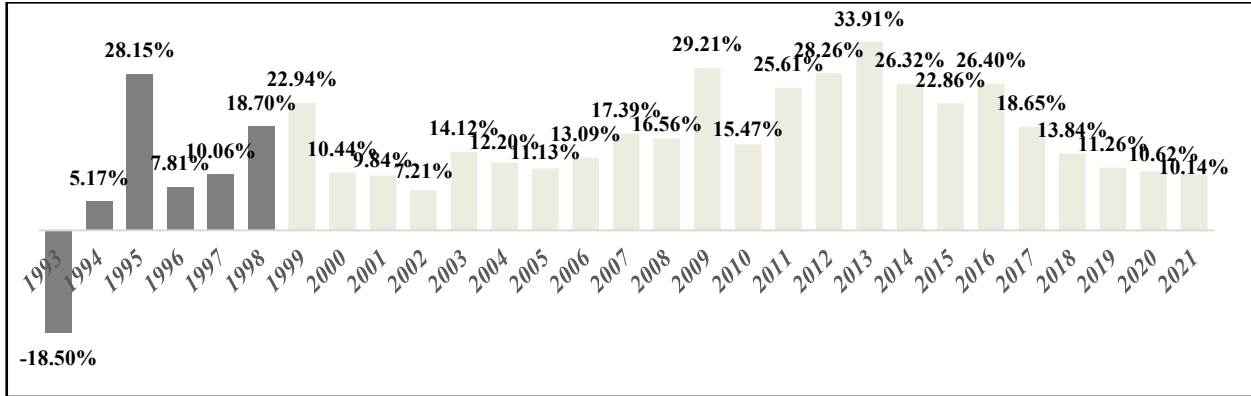
يلاحظ من الشكل (4-32) أن معدلات الربح المحققة في بداية مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية خاصة خلال الفترة (1999-2004) تراجعت عما كانت عليه قبل الشراكة، حيث يقدر متوسط هامش الربح خلال هذه الفترة بـ 8.02% وهي أقل من المتوسط المسجل خلال مرحلة ما قبل الشراكة والمقدر بـ 8.45%، لتتفوق خلال الفترة (2007-2013) بمتوسط قدره 16.24% وهو ضعف ما كانت عليه هامش الربح قبل الشراكة، إلا أن هامش الربح المحققة خلال السنوات الأخيرة من الشراكة تراجعت بشكل كبير بمتوسط 8.40% وهو أقل مما كانت عليه قبل الشراكة، وهذا يعني أنه على الرغم من الشراكة لم تستطع صيدال الحفاظ على هامش أرباحها.

– بالنسبة لهامش الربح الإجمالي GPM:

من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه إستراتيجية الشراكة الأجنبية فيما يخص نسبة تحقيق صيدال للأرباح

بعد تغطية تكاليف البضائع المباعة، يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل (4-33): مقارنة لنسبة هامش الربح الإجمالي لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



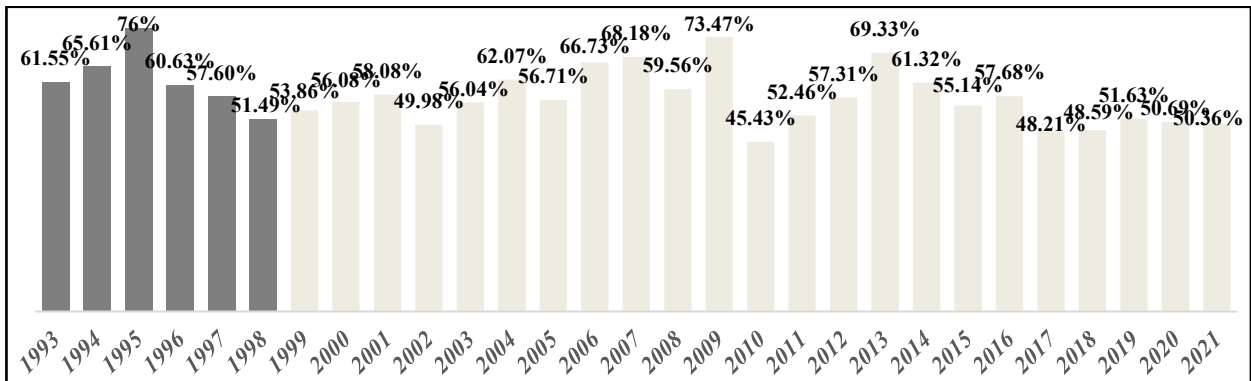
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-13) والشكل (4-27).

الملاحظ من الشكل السابق أن هوامش الربح الإجمالية التي حققتها صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1999-2021) أكبر مما كانت عليه قبل مرحلة الشراكة (1993-1998)، حيث يقدر متوسط هوامش الربح الإجمالية للمجمع خلال السنوات الأولى للشراكة بـ 12.80% وهو أكبر بكثير من متوسط هوامش الربح الإجمالية المحققة قبل الشراكة والبالغ 8.56%، ليرتفع المتوسط خلال الفترة (2007-2013) إلى 23.77% وهو تقريبا ثلاث أضعف متوسط مرحلة ما قبل الشراكة، لينخفض المتوسط خلال السنوات الأخيرة من الشراكة (2016-2021) إلى 15.15% وهو تقريبا ضعف ما كان عليه قبل الشراكة.

– بالنسبة لهامش القيمة المضافة AVM:

للوقوف على مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين ربحية مبيعات مجمع صيدال من الأدوية وقدرتها على توليد هامش من القيمة المضافة للمجمع يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل (4-34): مقارنة نسبة هامش القيمة المضافة لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-13) والشكل (4-27).

يلاحظ من خلال الشكل (4-34) أن هوامش القيمة المضافة لمجمع صيدال المحققة خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية أعلى من الهوامش المحققة خلال مرحلة الشراكة، حيث يقدر متوسط هامش القيمة المضافة قبل الشراكة بـ 62.15% بينما يقدر متوسط هامش الربح في بداية مرحلة الشراكة (1999-2004) بـ

56.02% في حين يقدر متوسط الهامش خلال منتصف الفترة (2007-2013) بـ 60.82% بينما بلغ في نهاية المرحلة (2016-2021) ما قيمته 43.53%، وهذا يعني تراجع ربحية مبيعات مجمع صيدال من الأدوية وقدرتها على توليد القيمة المضافة خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية. وعموماً يمكن إبراز مساهمة المشاريع المشتركة والشراكات الأخرى لمجمع صيدال في تحقيق الربحية خلال الفترة الأخيرة من الشراكة في الجدول التالي:

الجدول (4-30): مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في ربحية مجمع صيدال

السنة	القيمة المضافة	الربح الإجمالي
2011	4.89%	-
2012	4.94%	-
2013	4.33%	-
2014	5.02%	-
2015	11.24%	13.10%
2016	5.15%	-1.40%
2017	6.77%	7.22%
2018	7.55%	21.45%
2019	8.72%	32.61%
2020	7.94%	19.89%
2021	5.90%	2.18%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير مجلس الإدارة للمجمع خلال الفترة (2011-2021).

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن المشاريع المشتركة لمجمع صيدال وشركاته الأجنبية الأخرى قد ساهمت في تحقيق العوائد والأرباح للمجمع، حيث يلاحظ أن هذه الشراكات قد ساهمت في تحقيق القيمة المضافة لمجمع صيدال بشكل متزايد خلال العشر سنوات الأخيرة حيث ارتفعت نسبة مساهمتها في القيمة المضافة من 4.89% سنة 2011 إلى 11.24% سنة 2015، في حين سجلت تراجعاً خلال سنة 2016 إلا أنها عادت للإرتفاع مرة أخرى إلى غاية سنة 2019 أين قدرت مساهمتها بـ 8.72%، وبسبب القيود والإجراءات الصحية اللازمة للتصدي لجائحة كورونا COVID-19 تراجعت العمليات التجارية مما أثر على أداء المشاريع المشتركة وشراكات المجمع ككل، حيث تسبب ذلك في تراجع نسب المساهمة في القيمة المضافة الكلية للمجمع وقد قدرت بـ 5.90% خلال سنة 2021.

من ناحية أخرى، شهدت مساهمة هذه الشراكات في الربح الإجمالي للمجمع تفاوتاً منذ سنة 2015*، حيث تم تسجيل تراجعاً كبيراً وخسارة إجمالية قيمتها 1.40% خلال سنة 2016 بعدما حققت ربحاً مرتفعاً سنة 2015 قيمته 13.10%، لترتفع بشكل كبير خلال الفترة (2017-2019) حيث قدرت نهاية سنة 2019 بـ 32.61% وهذا يعني أن الشراكة ساهمت في تحقيق 32.61% من الربح الإجمالي الذي حققه المجمع بينما 67.39% من النتائج المحققة خلال هذه السنة تم تحقيقها من خلال الأنشطة الأخرى للمجمع، لكن هذا لا يعني

* غياب المعطيات اللازمة لبقية السنوات في تقارير مجلس الإدارة لصيدال.

أن الشراكات لم تساهم في تحقيق هذه النسبة الباقية، حيث تتمثل مساهمتها في توفير الموارد والتقنيات الضرورية للنشاط، وكذا التعلم والدراية الفنية، ليتأثر الأداء مرة أخرى بتبعات جائحة كورونا ويسجل تراجعاً خلال السنتين الأخيرتين.

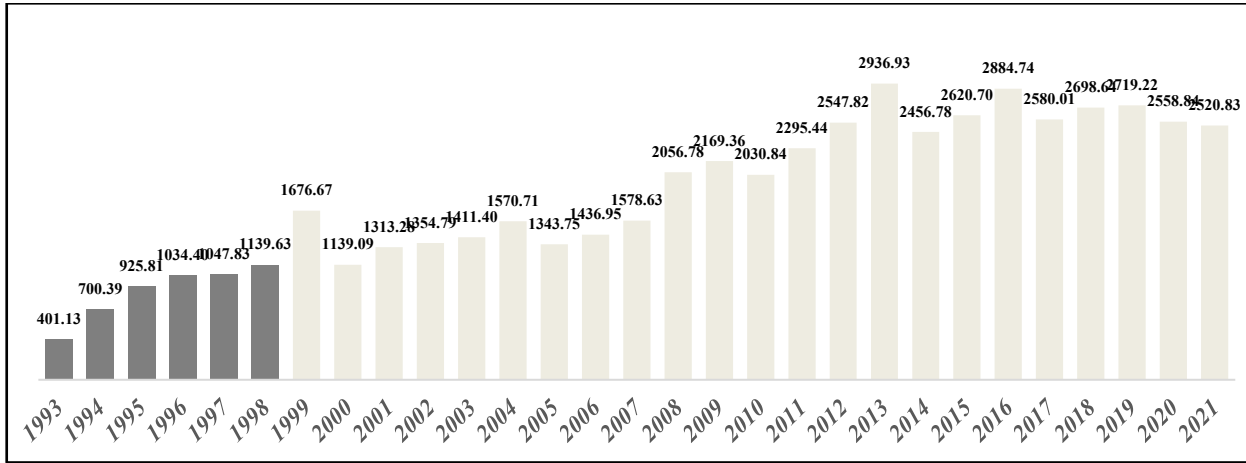
3.3.6 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين إنتاجية مجمع صيدال:

بعد تحليل كل من إنتاجية مجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها فإنه من المهم المقارنة بينهما لمعرفة مدى مساهمة هذه الإستراتيجية وتأثيرها على إنتاجية المجمع، وذلك كما يلي:

— بالنسبة لإنتاجية العمل PL:

لمقارنة إنتاجية العمل لمجمع صيدال قبل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية وبعدها نستعين بالشكل التالي:

الشكل (4-35): مقارنة إنتاجية العمل لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



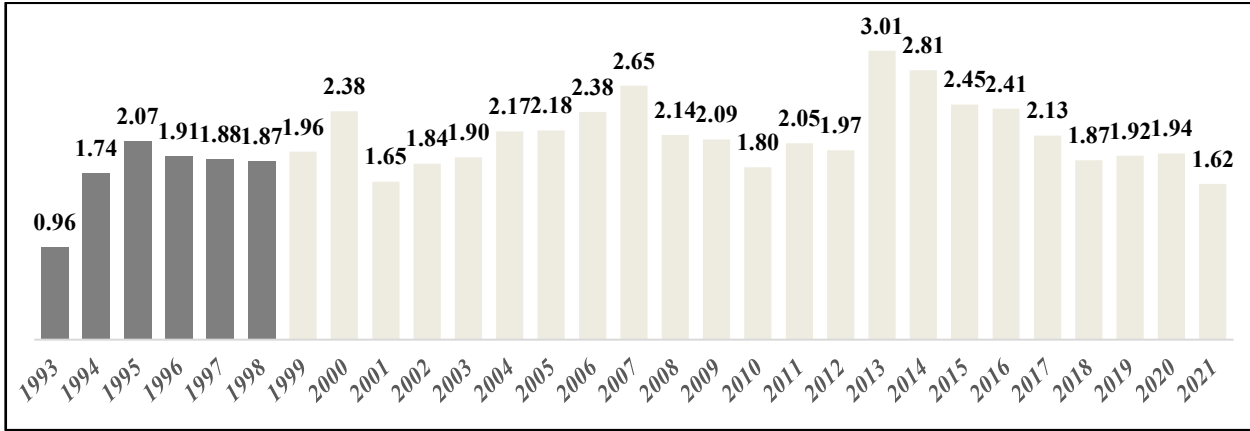
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-14) والشكل (4-28).

عند مقارنة إنتاجية العمل لمجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية ومرحلة ما بعد الشراكة الأجنبية في الشكل (4-35) أعلاه، يلاحظ وبشكل واضح ضعف مستويات إنتاجية العمل خلال الفترة (1993-1998) وهي المرحلة السابقة للشراكة، حيث يلاحظ وجود تحسن في إنتاجية العمل خلال هذه المرحلة ولكن بمعدلات متباينة وقد بلغت أعلى قيمة 1139,63 دج للعامل الواحد خلال سنة 1998، في حين يلاحظ ارتفاع مستويات إنتاجية العمل في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية بشكل كبير، حيث ارتفعت الإنتاجية بشكل ملحوظ منذ بدء الشراكة إلى غاية عام 2013 وهي مرحلة الذروة الإنتاجية بالنسبة لمجمع صيدال أين سجلت أعلى مستوى لإنتاجية العمل بقيمة 2936,93 دج، ويُعزى ذلك إلى تحسين العمليات الإنتاجية واستخدام التكنولوجيا والمعرفة الأجنبية لتحسين الكفاءة والإنتاجية في المجمع، ومن ثم تراجعاً قليلاً في بعض الأعوام اللاحقة، لكنها تظل مرتفعة بشكل كبير مقارنة بالفترة قبل الشراكة الأجنبية، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساهمت في تحسين إنتاجية العمال لمجمع صيدال على مر السنوات.

– بالنسبة لإنتاجية المواد PM:

يمكن استخدام الشكل التالي لمقارنة إنتاجية المواد لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

الشكل (4-36): مقارنة إنتاجية المواد لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



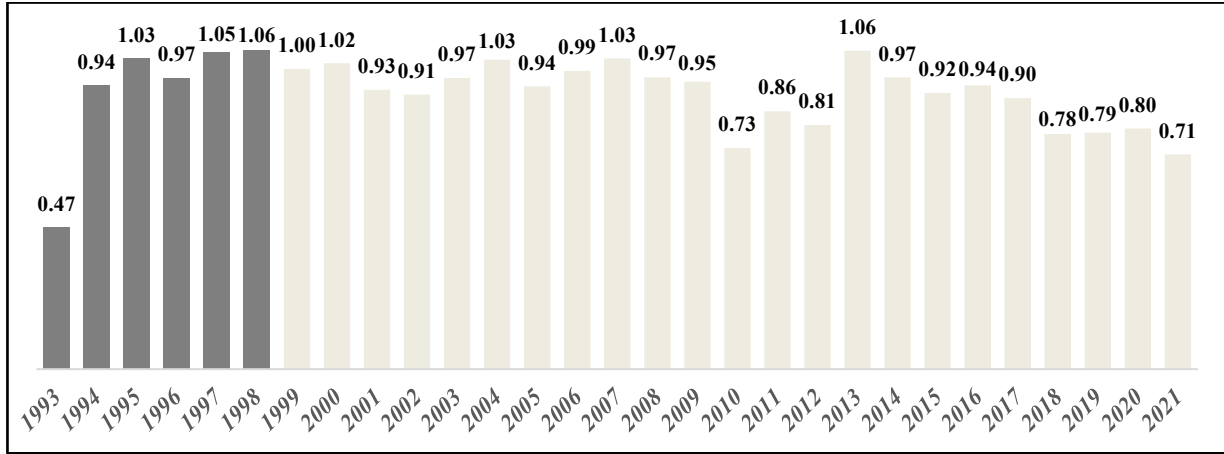
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-14) والشكل (4-28).

من خلال الشكل (4-36) يمكن استنتاج الاتجاه العام لإنتاجية المواد في مجمع صيدال خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية ومرحلة تبني خيار إستراتيجية الشراكة الأجنبية، فقبل الشراكة يلاحظ تقلبات على مدار الفترة (1993-1998) وذلك بالإرتفاع من 0.96 دج إلى 2.07 دج وهي أعلى قيمة مسجلة خلال هذه الفترة ومن ثم الإنخفاض إلى 1.87 دج، ولكن بعد تنفيذ إستراتيجية الشراكة الأجنبية بدأت إنتاجية المواد تظهر تحسنا ملحوظا بدءا من سنة 1999 إلى غاية تسجيل انخفاض سنة 2001 نتيجة لعدم التحكم الجيد في التقنيات الجديدة المكتسبة من الشركاء مما تسبب في زيادة نسب التلف، لتحسن إنتاجية المواد بعدها تدرجيا لتحقيق فيما أعلى مما تم تسجيلها خلال مرحلة ما قبل الشراكة طيلة الفترة (2001-2007) وذلك نتيجة للتكيف واكتساب المهارات والدراية الفنية فيما يتعلق بالتكنولوجيات المكتسبة من الشركاء، ومع دخول صيدال في شركات جديدة على غرار المشروع المشترك IBERAL وتوقيع الاتفاقية الثانية للمشروع المشترك TAPHCO وكذلك توقيع مذكرة التفاهم بإقامة المشروع المشترك SNM، واستفادتها من تكنولوجيا وموارد جديدة في إطار توقيعها لإتفاقيات تصنيع وتراخيص جديدة شهدت إنتاجية المواد لمجمع صيدال تقلبا طيلة الفترة المتبقية بين الإرتفاع تارة والإنخفاض تارة أخرى، إلا أن هذا الإنخفاض يظل أعلى من مستويات الإنتاجية خلال مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساعدت مجمع صيدال على تحسين أدائه الإنتاجي فيما يخص المواد المستخدمة في التصنيع مقارنة بما كان عليه قبل الشراكة.

– بالنسبة للإنتاجية الكلية PT:

ولمقارنة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال المرحلتين ما قبل الشراكة وفي ظل الشراكة يمكن الإستعانة بالشكل الموالي.

الشكل (4-37): مقارنة الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-14) والشكل (4-28).

بالمقارنة بين الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وفي ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية الموضحة في الشكل (4-37)، فإنه يلاحظ تقارب نوعا ما في مستويات الإنتاج لمجمع صيدال طيلة الفترة (1993-2021)، ففي بداية فترة الشراكة (6 سنوات الأولى) قدر متوسط الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال بقيمة 0.98 دج وهي أعلى من قيمة متوسط الإنتاجية الكلية للمجمع قبل مرحلة الشراكة الأجنبية والتي تقدر بـ 0.92 دج وهو مؤشر إيجابي على أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساهمت في تحسين الإنتاجية لمجمع صيدال في السنوات الأولى من الشراكة، لكن هذا التحسن تراجع في منتصف فترة الشراكة (2007-2013) حيث يقدر متوسط الإنتاج آنذاك بقيمة 0.89 دج وهي أقل من متوسط الإنتاج خلال السنوات الأولى من الشراكة وأقل مما تم تسجيله خلال فترة ما قبل الشراكة، لتتخفض بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة من الشراكة والتي قدر متوسط إنتاجها بـ 0.82 دج وهي أقل من متوسط الإنتاجية الكلية للمجمع خلال مرحلة ما قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية.

فعلى الرغم من تحسن إنتاجية العمال وتحسن إنتاجية المواد خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية إلا أن الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال شهدت تراجعا على المدى الطويل من الشراكة، وهذا يعني فشل إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين إنتاجية المجمع على المدى الطويل بالرغم من تزايد حجم الإنتاج، ويمكن إرجاع ذلك إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج الأخرى نتيجة لتوسع نشاط المجمع بفعل الشراكة، وكذا فشل بعض مشاريع الإنتاج في إطار الشراكة والتي كانت تعول عليها صيدال كثيرا لرفع إنتاجيتها، ولعل أبرز هذه المشاريع هو مشروع إنتاج الأنسولين بالشراكة مع Novo Nordisk فمنذ أن وقع الشريكين على عقد لإنتاج الأنسولين في قوارير 'INSUDAL' سنة 2006 في الوحدة الصناعية بقسنطينة لم يشهد الموقع أي إنتاج، ليتم التوقيع سنة 2012 على عقد جديد لإنتاج "أنسولين نوفونورديسك" في نفس الوحدة الصناعية لكن الإنتاج لم يتم أيضا بل وتولت Novo Nordisk بدل صيدال تزويد الصيدلية المركزية للمستشفيات عن طريق الإستيراد، وفي عام 2019 تم مرة أخرى توقيع مذكرة تفاهم لمشروع مشترك Saidal /Novo Nordisk لإنتاج الأنسولين في وحدة بوفاريك والتي قدمت فيه صيدال كل الشروط لإنجاح هذا المشروع المشترك خاصة العقار الممنوح للإمتياز من طرف الدولة الجزائرية، إلا أنه لم يحقق فيها سوى وحدة تركيب السيالات المستخدمة لحقن الأنسولين دون وحدة إنتاج الأنسولين.

ومع تزايد مساعي Novo Nordisk لإحتكار إنتاج الأنسولين في الجزائر وتزايد مطالبها اللإقتصادية واللاقانونية لا سيما مسألة تخصيص الأغلبية المطلقة ومنح صيدال دور ثانوي بأقلية الحصص، أعلنت وزارة الصناعة الصيدلانية سنة 2021 عن إخفاق الشراكة مع هذا الشريك التي كانت تعول عليه كثيرا بعد 23 سنة من الشراكة (أنظر الملحق 1).

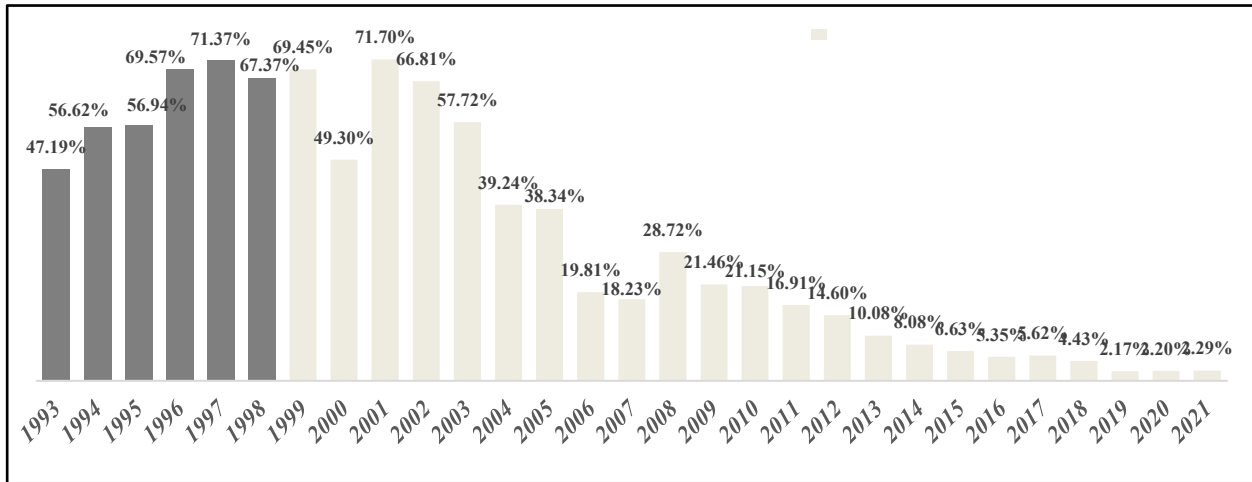
4.3.5 دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الحصة السوقية لمجمع صيدال:

مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1993-1998) وبعد تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1999-2021) قد يكون مفيدا لفهم الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في تنمية الحصة السوقية للمجمع، وسيتم ذلك كالتالي:

- بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية بالقيمة:

من أجل مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة خلال فترة الشراكة وقبل فترة الشراكة يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل (4-38): مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-15) والشكل (4-29).

يظهر الشكل (4-38) أن مجمع صيدال كان يمتلك حصة سوقية قوية ومرتفعة في صناعة الدواء الجزائرية قبل مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية، حيث ارتفعت حصته السوقية بالقيمة من حوالي 47.19% في عام 1993 إلى ذروتها في عامي 1997 و1998 عند 71.37% و67.37% على التوالي، مما يشير إلى توسع ونمو قوي في حصة السوق لمجمع صيدال في الصناعة المحلية، ويرجع الفضل في ذلك إلى الحماية المطبقة من طرف الدولة للتحكم في الواردات والمنافسة من أجل حماية السوق المحلية بعد تحرير الأسواق ودخول المنافسين الخواص، وكذا الشروط الصارمة المتعلقة بإعتماد المؤسسات الصيدلانية الموضحة في المرسوم التنفيذي رقم 93-114 والممضي في 12 ماي 1993، كما يظهر التحليل تركز صناعة الأدوية الجزائرية خلال هذه الفترة في يد مجمع صيدال كونه كان يمتلك أكثر من 50% من حصة السوق بالقيمة، وهذا ما يعكس قوة المجمع ودوره كلاعب رئيسي ومحوري في صناعة الدواء في

وبالمقابل، يظهر الشكل أن الحصة السوقية بالقيمة لمجمع صيدال بدأت في التناقص بمرور السنوات مع اعتماد إستراتيجية الشراكة الأجنبية، ففي هذه المرحلة انخفضت الحصة من 69.45% سنة 1999 (رائد الصناعة) إلى 2.29% سنة 2021 (المركز 11 في الصناعة)، فعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي تقدمها الشراكة لمجمع صيدال من تكنولوجيا عالية وتراخيص الإنتاج وتبادل الموارد والخبرات بالإضافة إلى التسويق المشترك إلا أن مجمع صيدال لم يستطع الحفاظ على ريادته للصناعة على المدى الطويل، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد المنافسة الشديدة داخل صناعة الدواء الجزائرية نتيجة لتزايد عدد المؤسسات بفعل إلزام المستوردين للتحويل نحو الإنتاج في ظرف سنتين، إلى جانب دخول مخابر أجنبية عالمية في ظل ثقة المستهلك الجزائري في الدواء الأصلي التي تعرضه هذه المخابر على حساب الدواء الجنييس المنتج من طرف المخابر المحلية على غرار صيدال وتشجيع الصيادلة لإستهلاك الأدوية الأصلية الباهضة الثمن على حساب الأدوية الجنييسة التي تخضع لهوامش ربح محددة بموجب القانون، كما أن تزايد عدد الأدوية القابلة للتعويض لها دور مهم في تراجع الحصة السوقية للمجمع، فموجب القرار الممضي في 03 سبتمبر 2018 من طرف وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي المتمم للقرار المؤرخ في 6 مارس سنة 2008 والذي يحدد قائمة الأدوية القابلة للتعويض من قبل الضمان الإجتماعي، فإن عدد الأدوية القابلة للتعويض قد تزايد بـ 165 دواء، مما يجعل الأدوية القابلة للتعويض بديل قوي بالنسبة لأدوية المجمع غير القابلة للتعويض.

وعموما يمكن إبراز مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية بالنسبة لمبيعات المجمع المحققة خلال هذه الفترة في

الجدول التالي:

الجدول (4-31): مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مبيعات مجمع صيدال

الوحدة: 10³ دج

السنة	المبيعات الناتجة عن الشراكة	رقم أعمال مجمع صيدال	مساهمة الشراكة في رقم أعمال صيدال
2011	891,226	13,504,270	6.60%
2012	978,501	13,895,054	7.04%
2013	755,678	11,461,847	6.59%
2014	685,231	9,789,025	7.00%
2015	898,563	9,984,043	9.00%
2016	2,585,827	10,223,411	25.29%
2017	2,693,652	10,265,897	26.24%
2018	3,483,262	10,317,577	33.76%
2019	3,185,399	9,392,750	33.91%
2020	2,757,143	9,809,929	28.10%
2021	1,767,366	10,211,439	17.31%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير مجلس الإدارة للمجمع خلال الفترة (2011-2021).

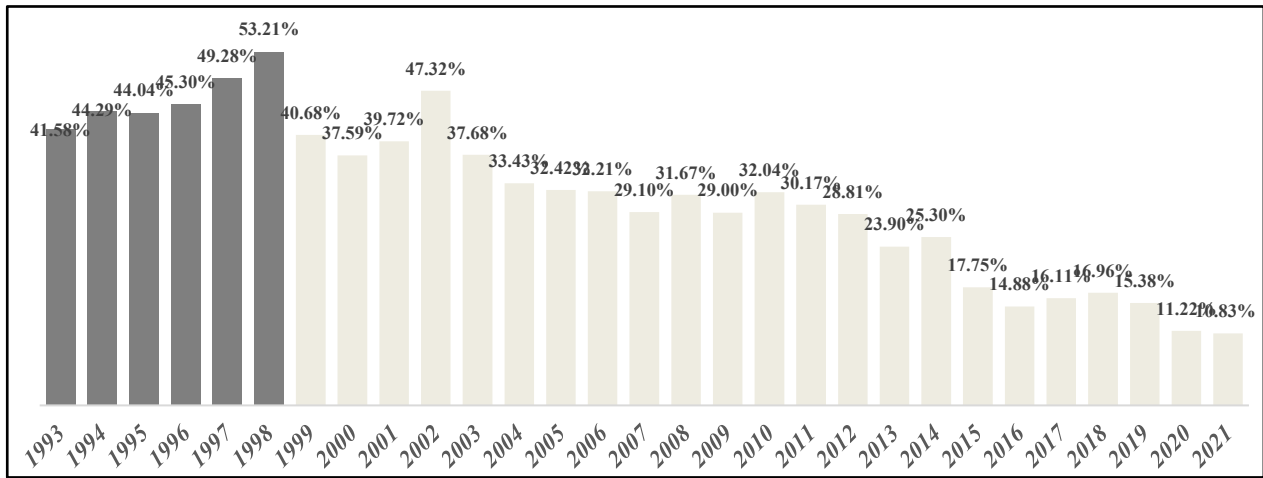
من خلال الجدول السابق يلاحظ أن المشاريع المشتركة لمجمع صيدال وشركاته الأجنبية الأخرى قد ساهمت بشكل متزايد في مبيعات المجمع خلال الفترة 2011-2021، حيث إرتفعت بشكل ملحوظ من 6.60% إلى 33.91% مما يشير إلى أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية كان لها دور مهم في نمو مبيعات مجمع صيدال خلال هذه الفترة بالرغم من التراجع الكبير في مؤشر الحصة السوقية بالقيمة، أي أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية حالت دون

حدوث تدهور أكبر في الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة عما تم تسجيله في هذه المرحلة، ومع ذلك فقد تراجعت مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مبيعات مجمع صيدال خلال سنتي 2020 و 2021 إلى 28.10% و 17.31% بسبب تراجع الأداء الإقتصادي للمجمع وشركائه الأجانب بسبب تأثيرات جائحة كورونا Covid-19 والأوضاع الإقتصادية والتجارية العالمية آنذاك.

- بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية بالكمية:

لمقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالكمية قبل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وفي ظلها يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل (4-39): مقارنة الحصة السوقية لمجمع صيدال بالكمية قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-15) والشكل (4-29).

الملاحظ من خلال الشكل (4-39) السابق أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية لم تساعد مجمع صيدال على زيادة حجم حصته السوقية بالقيمة، حيث يلاحظ تراجع كبير في حصة السوق بالكمية لمجمع صيدال في مرحلة الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبل مرحلة الشراكة الأجنبية، فعلى الرغم من تزايد الكميات المباعة من طرف المجمع في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية عما كانت عليه قبلها وحفاظها على المركز الثاني في المنافسة إلا أن حصتها السوقية تدهورت بشكل ملحوظ، ويمكن إرجاع ذلك إلى تنامي السوق الوطنية وزيادة عدد المؤسسات المنافسة، وكذا تزايد حجم الطلب على الدواء* بشكل لم تستطع صيدال من تغطيته لوحدها، وبالتالي يتم تغطية الحصة المتبقية من السوق من طرف منافسي المجمع ولكن بحصص أقل من صيدال.

ومنه نستنتج أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية لم تساعد صيدال على زيادة حصتها السوقية بالكمية في صناعة الدواء الجزائرية ولكنها ساعدتها على تنمية كمية مبيعاتها وتحسين قدرتها على التنافس في السوق وتحقيق الإستقرار.

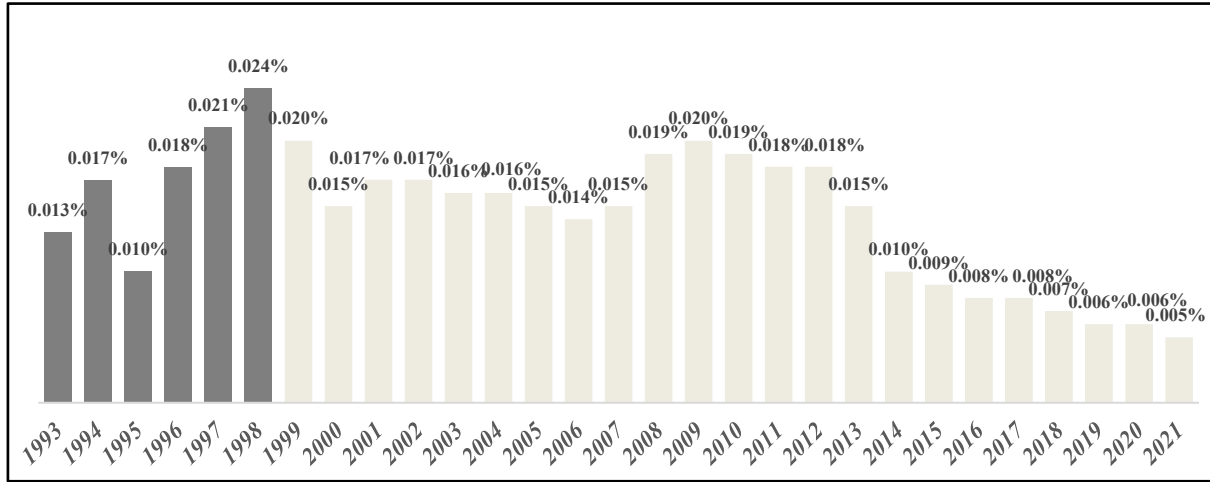
- بالنسبة لمؤشر الحصة السوقية من الصناعة الدوائية العالمية:

من أجل الوقوف على مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز الحصة السوقية لمجمع صيدال على مستوى

* أنظر الجدول (3-20).

الصناعة العالمية للدواء، يمكن الإستعانة بالشكل التالي:

الشكل (4-40): مقارنة الحصة السوقية لصيدال من الصناعة الدوائية العالمية قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الشكل (4-15) والشكل (4-29).

الملاحظ من خلال الشكل (4-40) السابق تراجع حصة صيدال في السوق العالمية لصناعة الدواء على المدى الطويل في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية عما كانت عليه قبلها، فقبل الشراكة الأجنبية يلاحظ ضعف نصيب المجمع من السوق العالمية للأدوية بشكل كبير ويمكن ارجاع ذلك لكون صيدال في مراحلها الأولى آنذاك، إلا أن المؤشر تحسن بشكل طفيف مع مرور الوقت وهذا يعكس رغبة مجمع صيدال في التوسع نحو الأسواق العالمية وزيادة تواجدها في السوق الدولي خلال الفترة (1993-1998)، وفي المقابل وبالرغم من مرور فترة طويلة على الشراكة الأجنبية (1999-2021) إلا أن حصة مجمع صيدال في السوق العالمية لم تشهد تطورا، إذ استقرت حصة السوق لمجمع صيدال على مستويات متدنية للغاية تكاد تكون منعدمة، ولم تتمكن من تحقيق توسع واضح في الأسواق العالمية على مر السنين بل العكس من ذلك، فتنافسيتها في السوق العالمية في تراجع بسبب تحديات تتعلق بالتكنولوجيا المعقدة وسرعة تطورها، وكذا عدم القدرة على مجارات قدرات الإبتكار والتسويق والتوزيع الهائلة التي تتمتع بها المخابر والمؤسسات المنافسة للمجمع على هذا المستوى، وعليه يمكن القول بأن إستراتيجية الشراكة الأجنبية فشلت في تحسين الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمية لصناعة الدواء.

ملخص الفصل الرابع:

شهد هذا الفصل محاولة لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية الشراكة الأجنبية التي تبناها مجمع صيدال في تحسين قدراته التنافسية في صناعة الدواء الجزائرية، فالجمع منذ تحرير السوق الوطنية يواجه منافسة شديدة من قبل المستوردين والمؤسسات الأجنبية المستثمرة في صناعة الدواء الجزائرية، وحتى المؤسسات المحلية أصبحت في السنوات الأخيرة خطرا كبيرا على المركز التنافسي لصيدال، كما أن نمو السوق الوطنية المتسارع يجعلها جذابة لدخول المزيد من المنافسين وهو يمثل تهديد آخر على المجمع التعامل معه، دون أن ننسى البدائل المتعددة المتاحة أمام المستهلكين مما قد يجعل منتجات مجمع صيدال خيارا ثانويا وهو ما يؤثر بشكل كبير على أدائها وقدرتها على التنافس، من جهة أخرى يشكل الموردون والزبائن خطرا آخر يحيط بصيدال، فتزايد قدراتهم التفاوضية يضع المجمع في موقف ضعف ويهدد مكانته في الصناعة.

ونظرا لإدراك صيدال لهذه المخاطر وعدم قدرتها على مواجهتها لوحدها فقد قامت بالتوقيع على العديد من العقود الهادفة لإنشاء مشاريع مشتركة وإتفاقيات شراكة مع المخابر والشركات الأجنبية العاملة في قطاع الصناعة الدوائية على المستوى العالمي، وذلك بإعتماد سياسة شراكة واضحة هادفة لتعزيز تنافسية المجمع في الصناعة من خلال المصالح المشتركة وتبادل المنافع، وللتأكد من نتائج هذه الشراكات والدور الذي تقوم به حاول هذا الفصل الوقوف على تنافسية صيدال بالإعتماد على نموذج 3P's لقياس القدرات التنافسية للمؤسسات والذي وضعه كل من Buckley و Pass و Prescott، حيث تم تحليل القدرات التنافسية لمجمع صيدال قبل تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية (1993-1998) وفقا للنموذج، ومن ثم دراسة وتحليل قدراتها التنافسية منذ تبنيها لإستراتيجية الشراكة الأجنبية (1999-2021)، وأخير المقارنة بين المرحلتين للوقوف على الدور الذي لعبته هذه الإستراتيجية في تحسين وتعزيز قدرات المجمع على التنافس، أين تم التوصل إلى أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساعدت مجمع صيدال على تحسين العديد من مؤشرات أبعاده التنافسية الثلاثة (الإمكانات-العمليات-الأداء)، بينما فشلت في تعزيز البعض منها.

خاتمة عامة

في ظل التحولات الجذرية التي مرت بها صناعة الدواء الجزائرية وفي ظل سوق مفتوح، وعلى درجة كبيرة من التقنين، تفاقمت المنافسة في هذه الصناعة مما شكل تحديا كبيرا على المؤسسات الدوائية الجزائرية غير القادرة على مواكبة التطورات والمعارف التي تمتلكها المؤسسات الأجنبية، إلا أن هذه الظروف مثلت أيضا فرصة للمؤسسات من أجل التعلم والإستفادة من الخبرات والتقنيات الأجنبية وتقليص الفجوة المعرفية في إطار شراكات إستراتيجية تمكنها من تطوير قدرتها على التنافس، وهو الأمر الذي نفذته صيدال حيث لجأت إلى تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية من أجل تخفيف ضغوط المنافسة والتعاون مع المخابر العالمية في شكل مشاريع مشتركة وإتفاقيات تصنيع، تساعد على تطوير إمكاناتها وتحسين عملياتها وأدائها.

ومن خلال التعرض في هذه الدراسة لمفهوم إستراتيجية الشراكة الأجنبية والقدرات التنافسية، وتحليل الصناعة الدوائية على المستوى العالمي والوطني، وتحليل دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بالتطبيق على مجمع صيدال، يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة وعرض النتائج المتوصل إليها ومختلف التوصيات فيما يلي:

1. إختيار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن تأكيد أو دحض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: "يتبنى مجمع صيدال إستراتيجية الشراكة الأجنبية كضرورة حتمية لمواجهة ضغوط المنافسة المتزايدة في صناعة الدواء الجزائرية".

تعتبر هذه الفرضية "محققة"، حيث تسود صناعة الدواء في الجزائر منافسة إحتكارية تميل لتكون إحتكار قلة وهو ما زيد من حدة المنافسة، خاصة وأن مجمع صيدال يواجه منافسة شديدة من قبل المستوردين والمؤسسات الأجنبية المستثمرة في صناعة الدواء الجزائرية، وحتى المؤسسات المحلية أصبحت في السنوات الأخيرة خطرا كبيرا على المركز التنافسي لصيدال، كما أن نمو السوق الوطنية المتسارع يجعلها جذابة لدخول المزيد من المنافسين وهو يمثل تهديد آخر على المجمع التعامل معه ويجعل من تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية أمرا ضروريا، دون أن ننسى البدائل المتعددة المتاحة أمام المستهلكين مما قد يجعل منتجات مجمع صيدال خيارا ثانويا وهو ما يؤثر بشكل كبير على أدائها وقدرتها على التنافس، من جهة أخرى يشكل الموردون والزبائن خطرا آخر يحيط بصيدال، فتزايد قدراتهم التفاوضية يضع المجمع في موقف ضعف ويهدد مكانته في الصناعة.

– الفرضية الفرعية الثانية: "منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسنت الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال". تعتبر هذه الفرضية "محققة"، حيث تحسنت المؤشرات المستخدمة لقياس الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبلها، فقد تطورت الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لمجمع صيدال وتعززت قدرتها على الإبتكار وأصبحت الجودة إلتزاما مهما تسعى صيدال دائما لتحقيقه، كما أن قدرتها على

مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عرف تحسنا كبيرا، في حين أن ديونها طويلة الأجل تزايدت ولكنها بقيت ضمن النسب المقبولة.

— الفرضية الفرعية الثالثة: "منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسنت العمليات التنافسية لمجمع صيدال".

تعتبر هذه الفرضية "محققة"، حيث تحسنت أغلب المؤشرات المستخدمة في قياس تنافسية العمليات لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبل الشراكة، فقد زادت كفاءة الموارد البشرية للمجمع بفعل الإحتكاك مع الشركاء الأجانب والإستفادة من خبراتهم ومعارفهم، كما تحسنت كفاءة تدفق الأصول المستخدمة في التصنيع، بينما فشلت بعض المؤشرات الأخرى في التطور أو الحفاظ على التطور طيلة مرحلة الشراكة الأجنبية، فكفاءة التشغيل شهدت تراجعا في عدد من السنوات أثناء القيام بمختلف العمليات والأنشطة.

— الفرضية الفرعية الرابعة: "منذ تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية تحسن الأداء التنافسي لمجمع صيدال".

تعتبر هذه الفرضية "غير محققة"، حيث فشلت إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال مقارنة بما كان عليه قبلها، فعلى الرغم من أن مؤشرات الأداء التنافسي للمجمع شهدت تراجعا على المدى الطويل في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وكان لهذه الإستراتيجية الفضل الكبير في منع حدوث تدهور أكبر في الأداء، إلا أنها لم تساعده على تحسنها.

— الفرضية الرئيسية: "تبني إستراتيجية الشراكة الأجنبية يسمح لمجمع صيدال بتحسين قدراته التنافسية عبر عدة أبعاد".

تعتبر هذه الإستراتيجية "محققة"، فقد ساعدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية على تحسين الإمكانيات التنافسية لمجمع صيدال على المدى الطويل ونقل التكنولوجيا والموارد والخبرات والمعارف، كما ساهمت في تحسين تنافسية عمليات المجمع من خلال تحسين كفاءة موارده البشرية وكفاءة استخدام أصوله، وعلى الرغم من فشلها في تحسين الأداء التنافسي للمجمع على المدى الطويل، إلا أنها كانت ذات فائدة في منع حدوث تدهور أكبر قد يؤدي إلى الخروج من المنافسة.

2. نتائج الدراسة:

تستند الأحكام المتعلقة بثبوت ونفي فرضيات الدراسة بعدد من النتائج المتوصل إليها والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

— شهدت الصناعة الدوائية في الجزائر نموا كبيرا خلال العشرين سنة الأخيرة، حيث تزايد الطلب على الدواء وتزايد معه حجم الإنتاج والإستيراد؛

— تعتمد صناعة الدواء في الجزائر على تصنيع الأدوية الجينية، وهي أداة إستراتيجية مهمة تسمح لها ببناء صناعة دوائية محلية وتحقيق الأمن الدوائي؛

- شهدت الصناعة الدوائية في الجزائر منافسة شديدة، حيث تتركز هذه الصناعة في يد عدد من المؤسسات والمخابر التي تتنافس بشدة مع بعضها من أجل توسيع حصتها في السوق؛
- تحليل الوضعية التنافسية لمجمع صيدال في صناعة الدواء الجزائرية يعكس ضرورة إقامة شركات إستراتيجية من أجل التخفيف من حدة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف، إلى جانب اكتساب المهارات والقدرات التي تمكنها من اغتنام الفرص وبناء نقاط القوة وتعزيزها؛
- تمكنت صيدال من نقل التكنولوجيا المتقدمة والمهارات والخبرات وكذا الإستثمارات المالية الضرورية للتصنيع من شركائها الأجانب واستغلالها؛
- ساعدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية على خلق وجهة نظر جديدة داخل مجمع صيدال حول عمليات البحث والتطوير، مما أدى إلى تزايد كثافة البحث والتطوير في المجمع وتزايد معها حجم الإنفاق النسبي على عمليات البحث والتطوير؛
- تمكنت صيدال من حيازة 17 براءة إختراع وتطوير 162 دواء جديدا بفعل احتكاكها بشركائها والعمل المشترك معهم؛
- لعبت إستراتيجية الشراكة الأجنبية دورا هاما في تحسين الملاءة المالية لمجمع صيدال على المدى القصير، وذلك من خلال تحسين نسب التداول الحالية، وتحسين نسب السيولة، وكذا تحسين نسب النقدية؛
- أدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية إلى تزايد ديون مجمع صيدال نتيجة لتوسع نطاق العمل وتزايد طاقاتها الإنتاجية والبحثية، مما ساهم في تراجع القوة المالية للمجمع على المدى الطويل إلا أن هذا التراجع يبقى ضمن النسب المقبولة؛
- ساعدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية على تحقيق الجودة داخل مجمع صيدال، من خلال الإستفادة من خبرات وتجارب الشركاء وتطوير الإجراءات الداخلية وتعزيز نظم إدارة الجود للتوافق مع المعايير العالمية؛
- فشلت إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تعزيز وتحسين كفاءة المجمع في استثمار أصوله وتشغيلها في العمليات والأنشطة المختلفة؛
- ساعدت إستراتيجية الشراكة الأجنبية على تحسين مستوى المجمع في إدارة تكاليف العمالة وتوجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات، وعززت من قدرة العاملين في مجمع صيدال على تحقيق القيمة المضافة؛
- توسع نشاط المجمع في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية وتوسعت تشكيلة منتجاته، مما أدى إلى تزايد التكاليف الكلية والمتوسطة لمجمع صيدال؛
- لم تتمكن صيدال من خلال الشركات تحقيق تطور في مؤشرات ربحيتها مقارنة بما كانت عليه قبل الشراكة؛
- إستراتيجية الشراكة الأجنبية حققت ربحا إجماليا يقدر بـ 32.61% وهي نسبة كبيرة تشير إلى فعالية الشراكة في تحقيق الربح الإجمالي؛
- تمكن المجمع من تحسين إنتاجيته من حيث العمل بفعل عمليات التدريب التي تلقاها عاملوه والمهارات والمعارف المكتسبة من الإحتكاك بالشركاء، كما تمكن من تحسين أدائه الإنتاجي فيما يخص المواد المستخدمة في التصنيع، نظرا لكون أغلبها قادم من الخارج من طرف شركائه؛

- لم تتمكن صيدال تحسين إنتاجيتها الكلية على المدى الطويل بالرغم من استفادتها من خبرات الشركاء ومواردهم وتقنياتهم؛
- إستراتيجية الشراكة الأجنبية حالت دون حدوث تدهور أكبر في الحصة السوقية لمجمع صيدال بالقيمة، كما أنها مكنت صيدال من الحفاظ على مكانتها في صناعة الدواء الجزائرية بالرغم من المنافسة القوية من حيث الكمية؛
- استقرت حصة السوق لمجمع صيدال على مستويات متدنية للغاية تكاد تكون منعدمة على المستوى العالمي، ولم تتمكن إستراتيجية الشراكة الأجنبية من مساعدة المجمع على تحقيق توسع واضح في الأسواق العالمية على مر السنين.

3. التوصيات:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن التوصية بما يلي:

- ضرورة تركيز الإهتمام على خلق بنية تحتية متطورة تسمح بتعزيز القدرات الإنتاجية المحلية في صناعة الدواء في الجزائر؛
- يجب أن تعمل الحكومة الجزائرية على توفير بيئة تنظيمية مواتية وقوانين واضحة ومعقولة لصناعة الدواء في الجزائر من أجل تشجيع الإستثمار الأجنبي والمحلي في هذا القطاع وتعزيز النمو الإقتصادي؛
- على الجزائر توجيه الشراكات الأجنبية بطريقة تمكنها من الإستفادة الكاملة منها وتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها المحلية؛
- على مجمع صيدال بإعتباره القطب الصناعي الأول في صناعة الدواء الجزائرية تكثيف الجهود لتدارك مكانته كرائد أول في الصناعة والعمل على معالجة النقائص الحالية واستغلال الفرص المتاحة من أجل التغلب على المنافسة القائمة؛
- يجب على مجمع صيدال أن يتخذ خطوة حاسمة بشأن الشراكات الإستراتيجية التي أثبتت مع مرور الوقت عدم نجاعتها وتسببها في خسائر كبيرة للمجمع، وكذا الشراكات التي لم تلتزم بمضمون الإتفاق منذ عقدها؛
- ينبغي على مجمع صيدال زيادة الإستثمار في عمليات البحث والتطوير كونه قاطرة الصناعة الدوائية، واستغلال إستراتيجية الشراكة الأجنبية في الحصول على المزيد من الدعم المالي والمعرفي والتكنولوجي؛
- يجب على مجمع صيدال تعزيز قدراته التصديرية وتطوير قدرته للوصول إلى الأسواق الأجنبية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإستفادة من تكنولوجيا ومعارف الشركاء الأجانب في تصنيع منتجات عالية الجودة وملائمة للأسواق العالمية، والإستفادة من شبكات توزيع الشركاء في دخول الأسواق الدولية؛
- يجب على مجمع صيدال وغيره من المؤسسات الإقتصادية المحلية تحسين كفاءتهم في إستثمار أصولهم وتشغيلها بكفاءة.

4. آفاق البحث:

بعد معالجة إشكالية الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي تلعبه إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، برزت مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون محل اهتمام ودراسات مستقبلية للباحثين في هذا المجال، كالتالي:

- أهمية إستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين عمليات البحث والتطوير في صناعة الأدوية؛
- تحقيق التوسع العالمي والإندماج في سلاسل القيمة العالمية عبر الشراكة الأجنبية؛
- إستراتيجية الشراكة الأجنبية كأداة لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسات الدوائية؛
- تحليل فعالية الشراكة الأجنبية في تحقيق التوازن بين التكاليف والإبتكار داخل المؤسسات الدوائية؛
- تقييم القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بالإعتماد على نموذج 3P's.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

- 1- أبو حلوة، م. (2019). مبادئ إدارة الجودة الشاملة. دار المناهل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- الجنابي، ص. ع. م. (2019). إستراتيجيات القيادة والاشراف. دار البازوري العلمية.
- 3- حبتور، ع. ا. (2004). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- زيارة، ف. ف. (2020). وظائف منظمات الأعمال. دار البازوري العلمية.
- 5- سليمان بن قاسم، ا. (2001). الدواء في حياتنا: سلسلة الحبيب الطبية. العبيكان للنشر.
- 6- العلاق، ب. (2009). أساسيات التسويق الدوائي. دار البازوري العلمية.
- 7- محمد، م. ه. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن. المعتر للنشر والتوزيع.

2.1 المجلات والدوريات:

- 8- بن جلول، خ.، بعلي، ح. (2020). التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، ص ص 28-45.
- 9- بن رجم، م. م. خ.، عتارسية، إ. (2017). الشراكة الأجنبية بديل استراتيجي في ظل المنافسة الدولية لرفع القدرة المالية والانتاجية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02، المجلد 03، ص ص 34-43.
- 10- بن عبد العزيز، س.، بن عبد العزيز، س. (2013). الحماية الفعالة كآلية جديدة لجذب موارد استثمارية لقطاعات الإقتصاد الجزائري. مجلة التكامل الاقتصادي، (01)01، 16-42.
- 11- الحدي، ن. (2015). الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية لالجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، ص ص 06-30.
- 12- زيان، ب.، غريسي، ص. (2018). أهمية تبني مفهوم الجودة وإشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر. مجلة المؤسسة، المجلد 07، العدد 01، ص ص 167-180.
- 13- سجارة، ف. ل. (2012). استهلاك الأدوية وإشكالية تعويضها في الجزائر - دراسة تحليلية واستشرافية-. دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 3، ص ص 133-141.
- 14- سعدي، ج.، مناصرية، ر. (2019). أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإقتصادي في مجمع صيدال. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 08، العدد 02، ص ص 51-72.
- 15- عبد الوهاب، ب.، أمينة، ب. (2019). أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث والتطوير بجمع صيدال. مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01 ص ص 483-499.
- 16- عزيزي، ج. (2018). الشراكة الأجنبية في قانون الاستثمار الجزائري شرط تميز أم حتمية اقتصادية؟ مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 2، ص ص 534-551.
- 17- غريسي، ص.، مختار، ح.، دايبخ، ف. ا. (2012). أهمية تبني مفهوم الشراكة و التحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص ص 249-264.
- 18- قطاف، س. (2016). اتجاهات النمو في الأسواق الصيدلانية دراسة مقارنة بين الصين والجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، ص ص 321-357.
- 19- مخضار، س. (2016). تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي). مجلة المالية والاسواق، المجلد 03، العدد 01، ص ص 101-126.

20- هاني نوال، عطية حليلة. (2018). دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاسه على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، المجلد 02، ص ص 326-339؛

3.1 البحوث الأكاديمية:

- 21- بريطل هاجر. (2016). دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 22- بوبعة عبد الوهاب. (2018). أثر البحث والتطوير على جودة الإبداع في المؤسسة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 23- جلدو سامية. (2019). تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل متغيرات العولمة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 24- حاجي إسحاق زكرياء. (2021). مساهمة الإستعلام الإقتصادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 25- خالد عبد القادر، ع. ا. ع. ا. (2019). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغيرا وسيطا. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 26- العجالي عادل. (2017). أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 27- كيلاني صونية. (2016). استراتيجيه الجوده الشامله ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- 28- محبوب فاطمة. (2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

5.1 القرارات، القوانين، المراسيم:

- 29- الأمر رقم 69-14 المؤرخ في 25 مارس من سنة 1969، الجريدة الرسمية عدد 29 مؤرخة في 04 أبريل 1969، الصفحة 306.
- 30- الأمر رقم 71-45 الممضي في 21 جوان 1971، الجريدة الرسمية عدد 54 مؤرخة في 02 يوليو 1971، الصفحة 898.
- 31- الأمر رقم 73-65 الممضي في 28 ديسمبر 1973، الجريدة الرسمية عدد 1 مؤرخة في 01 يناير 1974، الصفحة 2.
- 32- القانون 08-13 المعدل للقانون 05-85 المتعلق بقانون الصحة، الجريدة الرسمية عدد 44 مؤرخة في 03 غشت 2008، الصفحة 3.
- 33- قانون رقم 85-05 ممضي في 16 فبراير 1985، الجريدة الرسمية عدد 8 مؤرخة في 17 فبراير 1985، الصفحة 176.
- 34- للمرسوم التنفيذي رقم 22 - 299 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 12.
- 35- للمرسوم التنفيذي رقم 22-300 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 28.
- 36- للمرسوم الرئاسي رقم 22-296 مؤرخ في 4 سبتمبر سنة 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 4.
- 37- مرسوم تنفيذي رقم 92-285 ممضي في 06 يوليو 1992، الجريدة الرسمية عدد 53 مؤرخة في 12 يوليو 1992، الصفحة 1470.
- 38- المرسوم التنفيذي رقم 19-190 الممضي في 03 جويلية 2019، الجريدة الرسمية عدد 43 مؤرخة في 07 يوليو 2019، الصفحة 6.
- 39- المرسوم التنفيذي رقم 21-82 الممضي في 23 فيفري 2021، الجريدة الرسمية عدد 14 مؤرخة في 28 فبراير 2021، الصفحة 10.
- 40- المرسوم التنفيذي رقم 22-300 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 28.
- 41- المرسوم التنفيذي رقم 22-301 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 37.
- 42- المرسوم التنفيذي رقم 22-302 المؤرخ في 08 سبتمبر 2022، الجريدة الرسمية عدد 60 مؤرخة في 18 سبتمبر 2022، الصفحة 43.
- 43- المرسوم التنفيذي رقم 98-44 ممضي في 01 فبراير 1988، الجريدة الرسمية عدد 5 مؤرخة في 04 فبراير 1998، الصفحة 17.
- 44- المرسوم الرئاسي رقم 20-435 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020، الجريدة الرسمية عدد 1 مؤرخة في 02 يناير 2021، الصفحة 4.
- 45- مرسوم تنفيذي رقم 20-109 ممضي في 05 ماي 2020، الجريدة الرسمية عدد 27 مؤرخة في 06 مايو 2020، الصفحة 7.

- 46- مرسوم تنفيذي رقم 20-271 المؤرخ في 29 سبتمبر لسنة 2020، الجريدة الرسمية عدد 58 مؤرخة في 01 أكتوبر 2020، الصفحة 17.
- 47- مرسوم تنفيذي رقم 21-82 مؤرخ في 23 فيفري سنة 2021، الجريدة الرسمية عدد 14 مؤرخة في 28 فبراير 2021، الصفحة 10.
- 48- مرسوم تنفيذي رقم 93-115 ماضي في 12 مايو 1993، الجريدة الرسمية عدد 32 مؤرخة في 16 مايو 1993، الصفحة 9.
- 49- مرسوم تنفيذي رقم 94-293 ماضي في 25 سبتمبر 1994، الجريدة الرسمية عدد 63 مؤرخة في 05 أكتوبر 1994، الصفحة 10.
- 50- مرسوم تنفيذي رقم 94-47 مؤرخ في 9 فبراير 1994، الجريدة الرسمية عدد 9 مؤرخة في 16 فبراير 1994، الصفحة 6.
- 51- مرسوم تنفيذي رقم 94-74 ماضي في 30 مارس 1994، الجريدة الرسمية عدد 19 مؤرخة في 10 أبريل 1994، الصفحة 5.
- 52- مرسوم تنفيذي رقم 98-192 ماضي في 03 جوان 1998، الجريدة الرسمية عدد 39 مؤرخة في 07 يونيو 1998، الصفحة 11.
- 53- مرسوم رقم 82-161 ماضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 829.
- 54- المرسوم رقم 82-162 المؤرخ في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 831.
- 55- المرسوم رقم 82-163 ماضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 834.
- 56- المرسوم رقم 82-164 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 837.
- 57- المرسوم رقم 82-165 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 841.
- 58- المرسوم رقم 82-166 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 844.
- 59- المرسوم رقم 82-167 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 846.
- 60- المرسوم رقم 82-168 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 848.
- 61- المرسوم رقم 82-169 الممضي في 24 أبريل 1982، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 27 أبريل 1982، الصفحة 850.
- 62- المرسوم رقم 84-151 الممضي في 16 يونيو 1984، الجريدة الرسمية عدد 25 مؤرخة في 19 يونيو 1984، الصفحة 953.
- 63- المرسوم رقم 85-74 الممضي في 13 أبريل من سنة 1985، الجريدة الرسمية عدد 17 مؤرخة في 17 أبريل 1985، الصفحة 488.
- 64- مرسوم رئاسي رقم 20-158 ماضي في 13 جوان 2020، الجريدة الرسمية عدد 35 مؤرخة في 14 يونيو 2020، الصفحة 10.
- 65- مرسوم رئاسي رقم 20-163 المؤرخ في 23 جويلية من سنة 2020، الجريدة الرسمية عدد 37 مؤرخة في 27 يونيو 2020، الصفحة 19.
- 66- مرسوم رئاسي رقم 21-167 ماضي في 25 أبريل 2021، الجريدة الرسمية عدد 39 مؤرخة في 30 مايو 2021، الصفحة 4.

6.1 القواميس والمعاجم:

67- البعلبكي، م. (1970). المورد: قاموس إنجليزي-عربي. (الطبعة 3). دار العلم للملايين.

68- مختار، ع. أ. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.

6.1 المواقع الإلكترونية:

69- APS. (2021). صناعة صيدلانية: استحداث 31 وحدة إنتاج جديدة سنة 2021. متوفر على الرابط:

<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/125561-31-2021>

70- radioalgerie. (2022). بن باحمد للإذاعة: انخفاض عدد مستوردي الأدوية إلى 25 متعاملا بفضل الإصلاحات.

<https://news.radioalgerie.dz/ar/node/8917>

71- كريمة، خ.، وهيبية، س. (2018). الأدوية الجنيسة "سال المجرب ولا تسال الطبيب". جريدة الشروق.

<https://www.echoroukonline.com/الأدوية-الجنيسة-سال-المجرب-ولا-تسال>

72- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني. (2023). دعم الإستثمار. <https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest>

73- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني. (2022). القانون الجديد المتعلق بالإستثمار. <https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest>

2. المراجع باللغة الإنجليزية

2.1 Books:

74- Abdullah, H. H., & Kaliappen, N. (2017). Strategy execution for performance excellence. UUM Press.

- 75- Aggarwala, S. K. (2020). **Core Economics**. Goyal Brothers Prakashan.
- 76- Ajitabh, A. (2008). **Global Competitiveness**. Excel Books.
- 77- Altomonte, C., & Di Mauro, F. (2022). **The economics of firm productivity: concepts, tools and evidence**. Cambridge University Press.
- 78- American Bar Association. (2020). **Joint ventures: antitrust analysis of collaborations among competitors**. (3 ed). American Bar Association, Antitrust Law Section.
- 79- Andreas Papatheodorou. (2006). **Corporate Rivalry and Market**. I.B. Tauris.
- 80- Anupam, A., & Anju, A. (2021). **Principles of Economics**. SBPD Publications.
- 81- Arnold, R. A. (2022). **ECONOMICS**. (14 ed). CENGAGE Learning.
- 82- Aswathappa, K. (2012). **International business**. (5th ed.). Tata McGraw Hill Education.
- 83- Aurik, J., Fabel, M., & Jonk, G. (2015). **The Future of Strategy**. McGraw-Hill Education.
- 84- Baines, P., Antonetti, P., & Rosengren, S. (2022). **Marketing**. (6th ed). Oxford University Press.
- 85- Baldi, Francesco. (2013). **Options in alliances valuing flexibility in inter-firm collaborations**. Springer.
- 86- Barney, J. B. (2013). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. (4 ed). Pearson.
- 87- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press.
- 88- Barney, J., & Clifford, T. Gorman. (2010). **What I didn't learn in business school: how strategy works in the real world**. Harvard Business Review Press.
- 89- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, 6th Edition. In Strategy. Pearson Education.
- 90- Barthwal, R. (2004). **Industrial Economics: An Introductory Textbook**. (2nd edition). New Age International Pvt Ltd Publishers.
- 91- Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2021). **Key marketing metrics: the 50+ metrics every manager needs to know**. (3rd ed.). FT Publishing International.
- 92- Blair, R., & Lafontaine, F. (2005). **The Economics of Franchising**. Cambridge University Press.
- 93- BMA. (2015). **New Guide to Medicines and Drugs**. (9th Edition). DK Publishing.
- 94- Boone, L. E., Kurtz, D. L., Khan, M. H., & Canzer, B. (2020). **Contemporary business**. (3Th Canadian). John Wiley & Sons Canada Ltd.
- 95- Bösecke, K. (2009). **Value creation in mergers, acquisitions, and alliances. In Value Creation in Mergers, Acquisitions, and Alliances**. Gabler.
- 96- Bowes, P. F., Collyer, P., Tiwari, M., Jha, P., & Ambastha, M. (2020). **Productivity Improvement In Apparel Manufacturing**. Apparel Resources Publication.
- 97- Boyle, T. W. (2022). **The Wealth Building Guide: Understanding the ABC's of Financial Ratios**. Kindle Store. T. W. Boyle MBA.
- 98- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). **Fundamentals of financial management**. (11th ed.). Cengage.
- 99- Buckley, P. J. (2016). **International strategic management and government policy**. Palgrave Macmillan.
- 100- Campbell, A., Goold, M., Alexander, M., & Whitehead, J. (2014). **Strategy for the corporate level: where to invest, what to cut back and how to grow organisations with multiple divisions**. Jossey-Bass.
- 101- Campbell, D., & Netzer, A. (2009). **International joint ventures. In International Joint Ventures: The Comparative Law Yearbook of International Business**. Kluwer law international.
- 102- Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2022). **Business & society: ethics, sustainability, & stakeholder management**. (11th edition). South-Western.
- 103- Chandler, A. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. THE M.I.T. PRESS.
- 104- Chevalier-Roignant, B. (2012). **Competitive Strategy: Options and Games**. MIT Press.
- 105- Cravens, D. W. (2000). **Strategic marketing**. (6. ed.). Irwin McGraw-Hill Companies Inc.
- 106- Czinkota, M. R., Kotabe, M., Vrontis, D., & Shams, S. M. R. (2021). **Marketing management: past, present and future**. (4th ed). Springer.
- 107- Das, T. K. (2021). **Managing the partners in strategic alliances**. Information Age Publishing.
- 108- De Brouwer, P. J. S. (2020). **The big R-book: from data science to learning machines for the professional**. Wiley.

- 109- de Man, A.-Pieter. (2013). **Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships**. John Wiley and Sons.
- 110- Deepashree. (2018). **Introductory Microeconomics**. New Saraswati House.
- 111- Dinçer, H., & Yuksel, S. (2021). **Financial strategies in competitive markets: multidimensional approaches to financial policies for local companies**. Springer.
- 112- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). **Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances**. John Wiley & Sons, Inc.
- 113- Dwyer, J. (2013). **Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills**. (5th ed). Pearson.
- 114- Dyer, J. H. (2000). **Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**. Oxford University Press.
- 115- Dyer, J., Godfrey, P. C., & Jensen, R. J. (2020). **Strategic management: concepts and cases** (3rd edition.). Wiley.
- 116- Egan, C. (1995). **Creating organizational advantage**. Butterworth Heinemann.
- 117- Fahy, J. (2001). **The Role of Resources in Global Competition**. (1st ed.). Routledge.
- 118- Ferguson, P. R., & Ferguson, G. J. (1994). **Industrial Economics: Issues and Perspectives**. (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- 119- Ferguson, P., & Ferguson, G. J. (1994). **Industrial economics: issues and perspectives**. (2nd ed.). Macmillan.
- 120- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). **Marketing strategy: text and cases**. (8th edition.). Cengage.
- 121- Fletcher, R., & Crawford, H. (2017). **International marketing: an Asia-Pacific perspective**. (7th ed). Pearson Australia.
- 122- Flouris, T. G., & Oswald, S. L. (2016). **Designing and Executing Strategy in Aviation Management**. Taylor and Francis.
- 123- Frank, F., & Smith, A. (2000). **The Partnership Handbook**. Human Resources Development Canada.
- 124- Gaspar, J., Kolari, J., & Smith, K. T. (2022). **Introduction to global business: understanding the international environment & global business**. (3rd edition.). Cengage Learning.
- 125- Ghai, A., & Gupta, P. (2002). **Microeconomics Theory and Applications**. Sarup and Sons.
- 126- Gibbs, R., & Humphries, A. (2009). **Strategic alliances and marketing partnerships: gaining competitive advantage through collaboration and partnering**. Kogan Page Publishers.
- 127- Gilligan, C., & Wilson, R. (2003). **Strategic marketing planning**. Butterworth Heinemann.
- 128- Gilligan, C., & Wilson, Richard. M. S. (2009). **Strategic marketing planning**. (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- 129- Gottinger, H.-W. (2013). **Innovation, technology and hypercompetition: review and synthesis**. Taylor and Francis.
- 130- Grant, R. M. (2022). **Contemporary strategy analysis**. (11th ed.). Wiley.
- 131- Griffin, R. W. (2018). **Fundamentals of Management, Loose-leaf Version**. Cengage Learning.
- 132- GRIFFIN, R. W. (2021). **Management**. Cengage Learning.
- 133- Grossmann, R., & Katz, M. J. (2021). **Franchise bible: how to buy a franchise or franchise your own business**. (9th ed). Entrepreneur Press.
- 134- Groucutt, Jon., Leadley, P., & Forsyth, Patrick. (2004). **Marketing: essential principles, new realities**. Kogan Page.
- 135- Grünwald, A. (2014). **An Integration Framework for Knowledge-Supported Project Management in IT Consortia**. Andreas Grünwald.
- 136- Gupta, V. K. (2021). **Small Business: Creating Value Through Entrepreneurship**. (1st ed.). Wiley.
- 137- Heintz, J. A., & Parry, R. W. (2020). **College accounting**. (23rd ed.). Cengage.
- 138- Helmold, M., Dathe, T., Hummel, F., Terry, B., & Pieper, J. (2020). **Successful international negotiations: a practical guide for managing transactions and deals**. Springer.
- 139- HENRY, A. (2021). **Understanding Strategic Management**. (4th ed). Oxford Univ Press.
- 140- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases**. (13th ed.). Cengage.
- 141- Hitt, M. A., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, R. E. (2017). **Strategic management:**

- Competitiveness & globalization Concepts.** (12th ed.). Cengage Learning.
- 142- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). **Strategy formulation: analytical concepts.** West Publishing.
- 143- Hollensen, S. (2020). **Marketing Management: a Relationship Approach.** Pearson Benelux BV.
- 144- Hollensen, S., & Opresnik, M. O. (2019). **Marketing: a relationship perspective.** (2nd ed.). World Scientific.
- 145- Hooley, G. (2020). **Marketing strategy and competitive positioning.** (7th ed.). Pearson.
- 146- Israel González Peña, O., Ángel López Zavala, M., & Cabral Ruelas, H. (2021). **Pharmaceuticals Market, Consumption Trends and Disease Incidence Are Not Driving the Pharmaceutical Research on Water and Wastewater.** Public Health, 18, 2532. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052532>
- 147- Kaplan, R. (2010). **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** Harvard Business School Press.
- 148- Kazmi, S. H. H. (2007). **Marketing management: text and cases.** (1. ed.). Excel Books Pvt Ltd.
- 149- Kennedy, Gavin. (2009). Essential negotiation: an A-Z guide. (2 ed). Bloomberg Press.
- 150- Khan, M. A., & Ebner, N. (2019). **The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation.** Palgrave Macmillan.
- 151- Khan, S. A. R. (2021). **Tourism.** IntechOpen.
- 152- Knowles, J. (2008). **Over-the-counter drugs: Junior Drug Awareness.** Chelsea House Pub.
- 153- Koslow, L. E. (1996). **Business abroad.** Routledge.
- 154- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2021). **Principles of marketing.** (18th global ed). Pearson.
- 155- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2013). **Marketing.** (9th ed.). Pearson Australia.
- 156- Kotler, P., Keller, K. L., Goodman, M., Brady, M., & Hansen, T. (2019). **Marketing management.** (4th european ed). Pearson.
- 157- Kozami, A. (2005). **Business policy and strategic management.** (2nd ed.). McGraw-Hill Published.
- 158- Kranacher, M.-J., & Riley, R. (2020). **Forensic accounting and fraud examination.** (2nd ed.). Wiley.
- 159- Krekora, M. (2008). **Contract manufacturing of medicines.** (3rd ed). Kluwer Law International. <https://www.worldcat.org/title/237193575>
- 160- Krugman, P. R. (1996). **Pop internationalism.** MIT Press.
- 161- Kumar, R. (2019). **Principles Of Management.** (2nd ed). Jyothis Pub.
- 162- Kunitzky, Ron. (2011). **Partnership Marketing: How to Grow Your Business and Transform Your Brand Through Smart Collaboration.** John Wiley & Sons.
- 163- Lao, F. M. (1998). **Marketing management: concepts and applications for strategic marketing planning.** (1st ed.). Rex Book Store.
- 164- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). **Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis.** Stanford University Press.
- 165- Layton, A. P., Robinson, T. J. C. (Tim J. C.), Tucker, I. B., Tang, T., & Dharmaratna, D. (2022). **Economics for Today.** (7th Asia ed.). Cengage Learning Australia.
- 166- Lee, K.-H., & Schaltegger, S. (2018). **Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives.** Springer International Publishing.
- 167- Lessambo, F. I. (2020). **Mergers in the Global Markets: A Comparative Approach to the Competition and National Security Laws Among the Us, Eu, and China.** PALGRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43558-5>
- 168- Lewicki, R. J., & Hiam, Alexander. (2006). **Mastering business negotiation: a working guide to making deals and resolving conflict.** Jossey-Bass, a John Wiley & Sons Imprint.
- 169- Li, M. (2016). **Research on Industrial Security Theory.** Springer.
- 170- Lipczynski, John., Wilson, J. O. S., Goddard, J. A., & Lipczynski, John. (2005). **Industrial organization: competition, strategy, policy.** (2nd ed). Prentice Hall.
- 171- Lodato, M. W. (2014). **A handbook for managing strategic processes: becoming agile in a world of changing realities.** AuthorHouse.
- 172- Lynch, R. L. (2021). **Strategic management.** (9th ed.). sage publications.
- 173- Lynch, R. L., & Smith, J. R. (2007). **Corporate strategy.** (4th ed). Prentice Hall.

- 174- Machado, C., & Davim, J. P. (2020). **Entrepreneurship and Organizational Innovation**. Springer.
- 175- MacKay, B., Arevuo, M., Mackay, D., & Meadows, M. (2020). Strategy: theory, practice, implementation. (1st ed.). Oxford University Press.
- 176- Maheshwari, R. B. (2020). **Investment Management**. SBPD Publishing House.
- 177- Maheshwari, R., & Agarwal, S. (2020). **Strategic Management**. SBPD Publishing House.
- 178- Marr, B. (2012). **Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know**. Pearson Education.
- 179- Marshall Raj, G., & Raveendran, R. (2019). **Downloaded Introduction to Basics of Pharmacology and Toxicology: Volume 1: General and Molecular Pharmacology: Principles of Drug Action**. Springer.
- 180- Mastracci, M. (2020). **The international distribution agreement: a practical approach to transnational contracting across the European Union, the United States and Latin America**. (2nd edition). Universal Publishers.
- 181- Maude, B. (2020). **International Business Negotiation: Principles and Practice**. (2nd edition). Red Globe Press.
- 182- McKenzie, R. B., & Lee, D. R. (2010). **Microeconomics for MBAs: the economic way of thinking for managers**. (2nd ed.). Cambridge University Press.
- 183- Mederos, L. A. (2021). **The future of outsourcing strategic outsourcing controls and the back sourcing evolution**. Palgrave Macmillan.
- 184- Mehta, B. K. (2019). **Management Accounting**. SBPD Publications.
- 185- Mehta, P. (2006). **A functional competition policy for India**. Academic Foundation in association with CUTS International Jaipur.
- 186- Mellahi, K., & Frynas, J. G. (2015). **Global strategic management**. (3rd edition.). Oxford University Press.
- 187- Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A., & Young, R. (2003). **Process and Product Approaches in Knowledge Management**. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0069-0_1
- 188- Milani, F. (2019). **Digital Business Analysis. In Digital Business Analysis**. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-05719-0>
- 189- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford University Press.
- 190- Miltenburg, J. (2005). **Manufacturing strategy: how to formulate and implement Winning plan**. (2nd ed.). Productivity Press.
- 191- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. The Free Press.
- 192- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic**. The Free Press.
- 193- Mitchell, M., & Vasquez, J. A. (2000). **What Do We Know About War?** Rowman & Littlefield.
- 194- Mohr, J. J., Sengupta, Sanjit., & Slater, S. F. (2014). **Marketing of high-technology products and innovations**. (3rd ed). Dorling Kindersley India Pvt.
- 195- Moon, H.-C. (2018). **The art of strategy: Sun Tzu, Michael Porter, and beyond**. Cambridge University Press.
- 196- Moran, T. (2009). **Three Threats: An Analytical Framework for the CFIUS Process**. Peterson Institute for International Economics.
- 197- Mura, L. (2017). **Issues of human resource management**. InTech.
- 198- Nieman, G., & Pretorius, M. (2004). **Managing growth: a guide for entrepreneurs**. Juta Academic.
- 199- Norman, G & Chisholm, D. C. (2014). **Dictionary of Industrial Organization**. Edward Elgar
- 200- Norman, G., & Chisholm, D. C. (2014). **Dictionary of industrial organization**. Edward Elgar.
- 201- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). **The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring**. Palgrave Macmillan.
- 202- Oum, T. H., Park, J.-H., & Zhang, A. (2000). **Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry**. In British journal of hospital medicine (London, England: 2005) (Vol. 9). Elsevier Science Ltd.
- 203- Pidun, U. (2019). **Corporate Strategy: Theory and Practice**. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120178>

- 204- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** Free Press; Collier Macmillan.
- 205- Porter, M. E. (1998). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction.** (1st ed.). Free Press.
- 206- Porter, M. E. (2008). **On competition.** Harvard Business School Publishing.
- 207- Porter, Michael. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** The Free Press. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- 208- PRIDE, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2022). *Foundations of business* (7th ed.). South-Western.
- 209- R. Andrews, K. (1987). **The Concept of Corporate Strategy.** (3rd ed.). Irwin.
- 210- RAO, P. M. (2021). **Financial statement analysis and reporting.** (2nd ed.). PHI Learning Pvt. Ltd.
- 211- Rathore, A., & Sofer, G. K. (2012). **Process Validation in Manufacturing of Biopharmaceuticals.** (3rd ed.). Taylor & Francis.
- 212- Ravi, V. (2015). **Industrial engineering and management.** PHI Learning.
- 213- Ray, P. Kumar. (2003). **Integrated Management from E-Business Perspective: Concepts, Architectures and Methodologies.** Springer US.
- 214- Ritvik, T. (2022). **Statistics for Economics and Introductory Microeconomics.** Blue Rose Publishers.
- 215- Roberts, A., & Wallace, W. (2015). **Alliances and Partnerships.** Edinburgh Business School.
- 216- Rosińska-Bukowska, M. (2020). **Global business networks. Concept – structure – competitiveness.** University of Lodz Press. <https://doi.org/10.18778/8220-046-1>
- 217- Rudani, R. B. (2010). **Basics of Marketing Management (Theory & Practice).** S. Chand Publishing.
- 218- Rudi de Lange, Ingrid, S., Runette, K., & Mzo, S. (2018). **The arts and indigenous knowledge systems in a modernized Africa.** Cambridge Scholars Publishing.
- 219- Sahaf, M. A. (2019). **Strategic Marketing: Making Decisions for Strategic Advantage.** (2nd ed.). PHI Learning Private Limited.
- 220- SANSO, M. (2020). **VALUE TRAIL: How to Effectively Understand, Deploy and Monitor Successful Business Models.** Routledge.
- 221- Sarkar, A. N. (2009). **Enhancing Global Competitiveness: Advantage India.** I.K. International Pub. House.
- 222- Sarkaria, M. (2005). **Structure and performance relationship in Indian industries.** Concept Publishing.
- 223- Sarsby, A. (2016). **Swot Analysis: A Guide to SWOT For Students of Business Studies.** Spectaris Ltd.
- 224- Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). **Management.** (5th Canadian ed). John Wiley & Sons Canada Ltd.
- 225- Schnaars, S. P. (1998). **Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach.** Free Press.
- 226- Schroeder, R. G., Clark, M., & Cathey, J. M. (2020). **Financial Accounting Theory and Analysis: Text and Cases.** (30th ed.). John Wiley & Sons.
- 227- Schweizer, L., Dingermann, T., Russe, O. Q., & Jansen, C. (2020). **Advances in Pharma Business Management and Research.** Springer.
- 228- Segura, Julio., & Rodríguez Braun, Carlos. (2004). **An Eponymous Dictionary of Economics: a Guide to Laws and Theorems Named after Economists.** Edward Elgar Publishing.
- 229- Sexton, R. L. (2020). **Exploring microeconomics.** (8 Ed). SAGE Publications, Inc., Corwin, CQ Press.
- 230- Shenkar, O., & Luo, Y. (2008). **International business.** Routledge.
- 231- SHERMON, G. (2017). **Gamification competency assessments.** LULU COM.
- 232- Shishido, Z., Fukuda, M., & Umetani, M. (2015). **Joint venture strategies: design, bargaining and the law.** Edward Elgar Publishing.
- 233- Sinha, V. C., & Sinha, R. (2021). **Managerial Economics.** SBPD Publications.
- 234- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (2020). **International management: a stakeholder approach.** Edward Elgar Publishing.
- 235- Stevens, R. E., Loudon, D. L., Wrenn, B., & Mansfield, P. (2014). **Marketing planning guide.**

- (3rd ed.). Routledge.
- 236- Sutherland, J., & Canwell, D. (2018). **Key Concepts in Marketing**. (CIC Ed). Macmillan Education.
- 237- Sutton, Clive. J. (1980). **Economics and Corporate Strategy**. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511572241>
- 238- ten, H. H., & Neves, M. do C. P. (2021). **Dictionary of global bioethics**. Springer.
- 239- Terpstra, V., Foley, J., & Sarathy, R. (2011). **International marketing**. (10th ed.). Naper Publishing Group.
- 240- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). **Crafting and executing strategy the quest for competitive advantage : concepts and cases**. (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- 241- Tjemkes, B., Burgers, K., & Pepijn, V. (2018). **Strategic alliance development**. (2nd ed.). Routledge.
- 242- Trent, R. (2007). **Strategic supply management: creating the next source of competitive advantage**. J. Ross Publishing.
- 243- Trivedi, J. H. (2019). **Fundamentals Of Strategic Planning and Development**. RED'SHINE Publication.
- 244- TUCKER, I. B. (2008). **SURVEY OF ECONOMICS**. (6th ed.). CENGAGE LEARNING.
- 245- Vaidya, A. K. (2006). **Globalization: encyclopedia of trade, labor, and politics**. ABC-CLIO.
- 246- Vitkovic, C. F., & Kopanyi, M. (2014). **Municipal Finances A Handbook for Local Governments**. world bank publications.
- 247- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). **Theory of Games and Economic Behavior**. (3rd ed.). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1086/286866>
- 248- Wabia, C. (2020). **The Cultural Influence on Mass Customization**. Springer Nature.
- 249- WAHLEN, J. M. (2022). **Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation**. (10th Ed). CENGAGE LEARNING.
- 250- Waldman, D. E., & Jensen, E. J. (2013). **Industrial organization: theory and practice**. (4th ed). Pearson.
- 251- Wall, W. P. (2022). **Global Competitiveness: Ten Things Thai Businesspeople Should Know**. SPRINGER VERLAG.
- 252- wan, yusoff S. (2014). **Industrial Economics And Organisation : Conventional And Islamic Perspectives**. Xlibris Corporation.
- 253- Wei, Y. (2007). **Factors Influencing the Success of Virtual Cooperation Within Dutch-Chinese Strategic Alliances**. Thesis University of Twente.
- 254- Weigl, T. (2008). **Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy**. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5562-9>.
- 255- Weng, feng xiang. (2006). **Elements Of International Business**. Tsinghua University Press.
- 256- Weygandt, J., Kieso, D. E., Kimmel, P. D., Trenholm, B., Warren, V., & Novak, L. E. (2019). **Accounting principles**. (Eighth Canadian ed, Vol. 2). Wiley.
- 257- White, C. (2004). **Strategic Management**. Palgrave Macmillan.
- 258- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). **Exploring strategy**. (12th edition.). Pearson.
- 259- WILEY. (2016). **Wiley Cmaexcel Learning System Exam Review 2017**. JOHN WILEY.
- 260- Williamson, O. E. (1985). **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press.
- 261- WIPO, WHO, & WTO. (2013). **Promoting Access to Medical Technologies and Innovation - Intersections between Public Health, Intellectual Property and Trade**. (2nd edition). World Intellectual Property Organization.
- 262- Witcher, B. J. (2020). **Absolute Essentials of Strategic Management**. Routledge.

2.2 Book Section:

- 263- Abashidze, A. K., Malichenko, V. S., & Putilo, N. v. (2021). **The Role of Pharmaceutical Industry Development in the Implementation of the National Security Strategy of the Russian Federation**. In A. V. Bogoviz & J. V. Ragulina (Eds.), Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 280, pp. 726–732).

- Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5_83/COVER
- 264- Amelung, V., Himmler, S., & Stein, V. (2017). **Strategic Management and Integrated Care in a Competitive Environment**. In Amelung V., Stein V., Goodwin N., Balicer R., Nolte E., & Suter E (Eds.), Handbook Integrated Care (pp. 133–147). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56103-5_9.
- 265- Beere, R. (2017). **The role of franchising on industry evolution: Assessing the emergence of franchising and its impact on structural change**. In The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49064-9>
- 266- Das, T. K. (2013). **Strategic Alliances**. In E. H. Kessler (Ed.), Encyclopedia of Management Theory. Sage.
- 267- Fischer, C., & Hartmann, M. (2010). Agri-food chain relationships. In Agri-food Chain Relationships. Centre for Agriculture and Bioscience International: CABI. <https://doi.org/10.1093/erae/jbr005>
- 268- Gesteland, R. (2002). **Marketing across cultures in Asia: a practical guide**. Copenhagen Business School Press.
- 269- Gole, W. J. (2018). **Strategic Partnerships: Applying a Six-Step Process - Guideline**. In overview, guideline and case study. Chartered Professional Accountants of Canada All.
- 270- Jung, S., & Krebs, P. (2019). **The Essentials of Contract Negotiation**. In The Essentials of Contract Negotiation. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-12866-1>
- 271- Kerzner, H. (2003). **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. In Anesthesiologie Intensivmedizin Notfallmedizin Schmerztherapie (Eighth, Vol. 34, Issue 12). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1055/s-1999-230>
- 272- Knudsen, L. G. (2008). **Collaborations in R&D Drivers and forms**. In N. T. B. M. M. n F. Hansson & T. Fransson (Eds.), Benchmarking Successful Models of collaboration: DRAFT version: Vol. Appendix 3.2.
- 273- Lioliou, E., & Willcocks, L. P. (2019). **Global Outsourcing Discourse**. In Global Outsourcing Discourse. PALGRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74045-4>
- 274- Nandakumar, M. K. (2013). **Strategic Planning and Organisational Performance – The Moderating Effect of Environment**. In Working papers 128. Indian Institute of Management Kozhikode.
- 275- Nasir, S. (2015). **Customer relationship management strategies in the digital era**. In Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8231-3>.
- 276- Rond, M. (2009). **Strategic alliances as social facts: Business, biotechnology and intellectual history**. In Strategic Alliances as Social Facts: Business, Biotechnology and Intellectual History. Cambridge University Press.
- 277- Shenkar, O., & Reuer, J. J. (2006). **Handbook of strategic alliances**. In Handbook of Strategic Alliances. SAGE Publications Inc.
- 278- Vallejo-Alonso, B., Rodríguez-Castellanos, A., & Arregui-Ayastuy, G. (2011). **Identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible assets: new perspectives**. In Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives. Information Science Reference. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-054-9>.
- 279- Veetil, V. P. (2015). **Why do firms exist?** In Advances in Artificial Economics (pp. 15–32). Springer, Cham.
- 280- Volkmann, C. K., Tokarski, K. O., & Grünhagen, M. (2010). **Entrepreneurship in a European perspective: concepts for the creation and growth of new ventures**. In Entrepreneurship in a European Perspective. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8752-5>
- 281- Wang, H. L. (2019). **Can Current Conceptions of Strategy Support the Formulation, Analysis and Execution of Service Strategies?** In HP., M. S. Lam (Ed.), Service Research and Innovation. ASSRI 2018. Lecture Notes in Business Information Processing (Vol. 367, pp. 153–166). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32242-7_12
- 282- Xiao, T., Arikan, A. M., & Barney, J. B. (2016). **Resource-Based View**. In M. Augier & D. Teece (Eds.), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management (pp. 1–9). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_512-1
- 283- Yousem, D. M., & Beauchamp, N. J. (2007). **Radiology business practice: how to succeed**. Saunders/Elsevier.
- 284- Zaman, M. (2001). **Measuring strategic alliance success: A conceptual framework**. In S. Chetty

& B. Collins (Eds.), *Bridging Marketing Theory and Practice* (pp. 01–07). Australian and New Zealand Marketing Academy.

2.3 Journals Article:

- 285- Adegbuyi, O. A., Oke, A. O., Worlu, R. E. K., & Ajagbe, A. M. (2015). **Archival Review of the Influence of Organizational Strategy on Organizational Performance**. *International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track*, 334–340.
- 286- Asllani, G., & Grima, S. (2019). **Competition Policy in the Western Balkan Countries**. *European Research Studies Journal*, XXII (2), 353–366. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/1449>.
- 287- Axaroglou, K. (2008). Product Line Extensions: Causes and Effects. *Managerial and Decision Economics*, 29(1), 9–21. <https://doi.org/10.1002/mde>
- 288- Barney, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 289- Barney, J. B. (1995). **Looking inside for competitive advantage**. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032192>
- 290- Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 663–688.
- 291- Bentamar, A., Taj, K., & Ourahou, O. (2021). **Resource-Based Approaches: A Framework for Analyzing Competitiveness in the Context of Reverse Logistics**. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(19), 194–194. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2021.V17N19P194>
- 292- Bera, S. P. (2017). The concept of outsourcing. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(4), 37–39. <https://doi.org/10.9790/0661-1904043739>
- 293- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2021). **Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit**. *Journal of Marketing*, 01–53. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>
- 294- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). **Competitiveness: Review, Reflections and Directions**. *Global Business Review*, 16(4), 665–679. <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
- 295- Bracker, J. (1980). **The Historical Development of the Strategic Management Concept**. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. <https://doi.org/10.2307/257431>
- 296- Braendle, U., Mozghovyi, Y., & Huryna, K. (2017a). **Corporate Competitiveness and Sustainability Risks**. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(4), 225–233. <https://doi.org/10.22495/rgc7i4c2art5>
- 297- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988a). **Measures of international competitiveness: A critical survey**. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068>
- 298- Cesarani, M. (2014). **Competitive Dimension of Outsourcing Relations in Global Networks**. *Journal of Management Policies*, 2(4), 97–112. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n4a5>
- 299- Chaffee, E. E. (1985). **Three Models of Strategy**. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89–98. <https://doi.org/10.2307/258215>
- 300- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger, P. J., & De Oliveira, M. J. (2020). **Driving consumer–brand engagement and co-creation by brand interactivity**. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(4), 523–541. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2018-0587/FULL/XML>.
- 301- Coase, R. H. (1937). **The Nature of the Firm**. Vol. 29.
- 302- Coase, R. H. (1960). **The Problem Of Social Cost**. *The Journal of Law and Economics*, 3.
- 303- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). **Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management**. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00036-5)
- 304- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). **A Heterogeneous Resource-Based View for Exploring Relationships Between Firm Performance and Capabilities**. *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103–130. <https://doi.org/10.1108/17465660710763407>
- 305- Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). **Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective**. *Quarterly*, 37(2), 483–509.
- 306- Duarte, I., Mota, B., Pinto-Varela, T., & Barbosa-Póvoa, A. P. (2022). **Pharmaceutical industry supply chains: How to sustainably improve access to vaccines?** *Chemical Engineering Research and Design*, 182, 324–341. <https://doi.org/10.1016/J.CHERD.2022.04.001>

- 307- Dubrovski, D. (2020). **Characteristics of Strategic Partnerships between Differently Successful Companies.** Journal of Financial Risk Management, 09(02), 82–98. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2020.92005>
- 308- Ellis, P. (2000). **Social Ties and Foreign Market Entry.** Journal of International Business Studies, 31(3), 443–469.
- 309- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). **An overview of strategic alliances.** Management Decision, 39(3), 205–218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- 310- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007). **Exploring the role of industry structure in new venture internationalization.** Entrepreneurship Theory and Practice, 31(4), 517–542.
- 311- Gaya, H. (2017). **Tangible Resources are the First Step in the Value Creation Process of Sources of Sustainable Competitive Advantage in a Services Firm: An Activity-Resource-Based View (ARBV) Theory?** Global Journal of Management and Business Research, 17(2), 01–13.
- 312- Gijić, N., Dimitrijević, O., & Jović -Bogdanović, A. (2015). **Characteristics Of Joint Investment In Global Business.** ЕКОНОМИКА, 61(3), 185–196. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1503185G>
- 313- Glaister, K. W. (2004). **The rationale for international equity joint ventures.** European Management Journal, 22(5), 493–507. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2004.09.008>
- 314- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1996). **Strategic motives for international alliance formation.** Journal of Management Studies, 33(3), 301–332. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00804.x>
- 315- Han, W. (2014). **Review of Supply Chain Partnership Process in Joint Ventures Example as Chinese Automotive Industry.** Sociology Study, 4(6), 497–506.
- 316- Hebal, A. (2022). **Competition and consumer: an economic approach.** Revue Des Economies Financières Bancaires et de Management, 01(11), 830–817.
- 317- Irungu, J. S., Kiragu, D. N., & Ndirangu, A. (2020). **Role of Porter’s Generic Strategies on Determining Competitive Advantage of Postal Corporation of Kenya Courier Services.** International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 10(3), 278–291.
- 318- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). **Linking Porter’s generic strategies to firm performance.** Future Business Journal 2020 6:1, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/S43093-020-0009-1>
- 319- Išoraitė, M. (2009). **Importance Of Strategic Alliances in Company’s Activity.** Intellectual Economics, 5(1), 39–46.
- 320- Jarillo, J. C. (1988). **On strategic networks.** Strategic Management Journal, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- 321- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). **Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-Cost Economics Perspective.** British Journal of Management, 17(1), 23–37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00441.x>
- 322- Kherchi, I. (2019). **Creating Shared Value In Algeria Through Partnership: Professional Approach For Saidal And Novo Nordisk.** Journal of Economic Integration, 07(03), 141–156.
- 323- Khurram, A., Hassan, S., & Khurram, S. (2020). **Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors.** Pakistan Social Sciences Review, 4(1), 1–15.
- 324- L, R., L, B. P., J, B., S, W., K, S., & R, M. (2020). **Impact of COVID-19 on pharmaceutical external innovation sourcing.** Nature Reviews. Drug Discovery, 19(12), 829. <https://doi.org/10.1038/D41573-020-00184-Z>
- 325- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). **The nature of interfirm partnering in supply chain management.** Journal of Retailing, 76(4), 549–568. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00040-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00040-3)
- 326- Mete, Y. U. (2021). **SWOT Analysis for the Distance Education Process of Lecturers Teaching Turkish as a Foreign Language.** Educational Policy Analysis and Strategic Research, 16(01), 2021. <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.334.8>
- 327- Michalski, E. (2019). **Strategies For International Enterprise Competition.** Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 21(70), 160–171. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.21.70.13>
- 328- Mijić, K., & Rađo, D. (2021). **Profitability Analysis of Audit Firms – Evidence from the Republic of Serbia.** ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion, 7(1), 267–276. <https://doi.org/10.54820/ENTRENOVA-2021-0025>

- 329- Mintzberg, H. (1978). **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, 24(9).
- 330- Mintzberg, H. (1987). **The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies**. California Management Review, 30(1), 25–32. <https://doi.org/10.2307/41165264>
- 331- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). **Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques**. Strategic Management Journal, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150205>
- 332- Naveed R; Khan, Abdul; Raziq, & Arsalan Mujahid; Ghouri. (2019). **Strategic Human Resource Management and - ProQuest**. Journal of Business & Economics; Islamabad, 11(2), 51–73. <https://www.proquest.com/docview/2362133411?accountid=63189&forcedol=true>
- 333- Nedelcheva, Drda. Y. (2021). **Competitiveness Assessment Concepts**. REVISTA INCLUSIONES, 08, 49–61.
- 334- NGUYEN, H., TRAN, T. H. M., NGUYEN, T. H. Y., & TRUONG, D. D. (2021). **The Influence of Competitive Advantage on Financial Performance: A Case Study of SMEs in Vietnam**. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5), 335–343.
- 335- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). **Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation**. Sustainability, 13(1), 199. <https://doi.org/10.3390/SU13010176>
- 336- Novita, D., & Husna, N. (2020). **Competitive Advantage In The Company**. Jurnal TECHNOBIZ, 3(1), 14–18.
- 337- Parast, M. M., & Safari, A. (2022). **Enhancing the quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis**. International Journal of Production Economics, 246, 01–21. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2022.108410>
- 338- Porter, M. E. (2008). **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, 86(01), 78–93.
- 339- Porter, Michael. E. (1991). **Towards A Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, 12, 95–117.
- 340- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). **Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?** The Academy of Management Review, 26(1), 40. <https://doi.org/10.2307/259392>
- 341- Raghavendra, M. S., Raj, J. R., & Seetharaman, A. (2012). **A study of decrease in R&D spending in the pharmaceutical industry during post-recession**. International Journal of Academic Research, 4(5), 29–47. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2012/4-5/B.6>
- 342- Rao, S., & Tang, J. (2004). **Competitiveness challenges facing Canadian industries**. Canadian Public Policy, 30(4), 365–380. <https://doi.org/10.2307/3552520>
- 343- Rindfleisch, A., Antia, K., Bercovitz, J., Brown, J. R., Cannon, J., Carson, S. J., Ghosh, M., Helper, S., Robertson, D. C., & Wathne, K. H. (2010). **Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities**. Marketing Letters, 21(3), 211–222. <https://doi.org/10.1007/s>
- 344- Rockwell, S. (2019). **A resource-based framework for strategically managing identity**. Journal of Organizational Change Management, 32(1), 80–102. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0012>
- 345- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). **Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle**. International Journal of Business Administration, 8(3), 9. <https://doi.org/10.5430/IJBA.V8N3P1>
- 346- Sabhyatha, T. S., & Narayana, B. (2022). **Analytical Method Validation Of Gliclazide Related Substances By High Performance Liquid Chromatography Method**. International Journal of Current Pharmaceutical Research, 14(04), 36–41.
- 347- Saci, F., & Jasimuddin, S. M. (2018). **Does strategic partnership matter to create value of a firm? An empirical study based on SBF 250 French firms**. Research in International Business and Finance, 46(October 2017), 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.10.002>
- 348- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). **Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct**. Management Decision, 49(4), 548–569. <https://doi.org/10.1108/00251741111126486>
- 349- Schulze, W. S. (1992). **The Two Resource-Based Models of The Firm: Definitions and Implications for Research**. Academy of Management Proceedings, 1992(1), 37–41. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1992.4976714>

- 350- Segers, J.-P. (1993). **Strategic Partnering between New Technology Based Firms and Large Established Firms in the Biotechnology and Micro-Electronics Industries in Belgium**. *Small Business Economics*, 5(4), 271–281.
- 351- Seggie, S. H., Griffith, D. A., & Jap, S. D. (2013). **Passive and Active Opportunism in Interorganizational Exchange**. *Journal of Marketing*, 77(6), 73–90. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0529>
- 352- Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). **The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance**. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364–381. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0114>
- 353- Sholichah, F., Asfiah, N., Ambarwati, T., Widagdo, B., Ulfa, M., & Jihadi, M. (2021). **The Effects of Profitability and Solvability on Stock Prices: Empirical Evidence from Indonesia**. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 885–894. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO3.0885>
- 354- Stern, R., & Green, J. (2005). **Boundary workers and the management of frustration: A case study of two Healthy City partnerships**. *Health Promotion International*, 20(3), 269–276. <https://doi.org/10.1093/heapro/dai011>
- 355- Suy, A., Garcia-Ruiz, I., Carbonell, M., Garcia-Manau, P., Rodo, C., Maiz, N., Sulleiro, E., Anton, A., Esperalba, J., Fernández-Hidalgo, N., Frick, M. A., Camba, F., Pumarola, T., & Carreras, E. (2021). **Gestation and COVID-19: clinical and microbiological observational study (Gesta-COVID19)**. *BMC Pregnancy Childbirth*, 21(78), 01–06. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12884-021-03572-4>
- 356- Van Rooyen, J., Esterhuizen, D., & Stroebel, L. (2011). **Analyzing the Competitive Performance of the South African Wine Industry**. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(04), 179–200.
- 357- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). **Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
- 358- Webster, M., Alder, C., & Muhlemann, A. P. (1997). **Subcontracting Within the Supply Chain for Electronics Assembly Manufacture**. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(9), 827–841. <https://doi.org/10.1108/01443579710171055>
- 359- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). **Strategic alliance success factors**. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21–28. <https://doi.org/10.1111/J.1745-493X.2000.TB00248.X>
- 360- Williamson, O. E. (1979). **Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations**. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- 361- Williamson, O. E. (1981). **The Economics of Organization the Transaction cost Approach**. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.2307/2778934>
- 362- Yadav, M. P., & Sinha, N. (2021). **Investigating the impact of corporate social responsibility on competitive performance: An empirical study based on panel data analysis**. *FIIB Business Review*, 11(2), 165-173. <https://doi.org/10.1177/23197145211015443>

2.4 Conference Proceedings:

- 363- Aghalaya, S. N., Elias, A. A., & Pati, R. K. (2012, December). **Analysing reverse logistics in the Indian pharmaceuticals industry: A systems approach**. In 26th Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference 2012.
- 364- Četković, J., Lakić, S., Knežević, M., Žarković, M., & Sazonova, T. (2016). **The use of Transaction Costs Theory in Interorganizational Design**. *MATEC Web of Conferences*, 53. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20165301055>
- 365- Hameed, W., & Abbott, C. (2017). **Critical review of the success factors of strategic alliances in the UK construction industry**. 13th International Postgraduate Research Conference 2017, 15(2), 15–26. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150205>
- 366- Henriçsson, J. P. E., Ericsson, S., Flanagan, R., & Jewell, C. A. (2004). **Rethinking competitiveness for the construction industry**. The 20th Annual ARCOM Conference, 01–10.
- 367- Hess, N. M. (2012). **INTERNATIONAL EDITION English EU Relations With “Emerging” Strategic Partners: Brazil, India and South Africa**. *GIGA Focus International*, 4, 01–08.
- 368- Lin, Y., Yin, P., & Lee, W. C. (2018). **Modeling dynamic competition on crowdfunding markets**. The Web Conference 2018 - Proceedings of the World Wide Web Conference, WWW 2018, 1815–1824. <https://doi.org/10.1145/3178876.3186170>

- 369- Masoud, I. F. K., Buzovich, A. I., & Vladimirova, I. G. (2020). **Factors of Success and Failures of International Strategic Alliance**. Proceedings of the 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019, 32–37. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200201.007>
- 370- Shaojiang, L., Jiaying, C., & Xingping, C. (2015). **Research on tourism industry competitiveness based on structural equation model**. International Conference on Economics, Social Science, Arts, Education and Management Engineering, 692–696.
- 371- STRONG, S., DELZELL, P., Trygstad, W., Fitzpatrick, G., Haley-Hyer, P., Bates, A., & Awwad, M. (2020). **The Impact of COVID-19 on the Pharmaceutical Supply Chain**. The 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, 800–808.

2.5 Thesis:

- 372- Kamasak, R. (2013). **The Contribution of Tangible and Intangible Resources, and Capabilities to A Firm's Profitability and Market Performance: Empirical Evidence from Turkey**. Unpublished doctoral dissertation, University of Exeter. <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10871/15456>
- 373- Ren, Z. J. (2011). **Two-Dimension Oligopolistic Product Differentiation and A Multilevel Model of Canadian Prescription Drug Price Dynamics**. Unpublished doctoral dissertation, Dalhousie University. <https://DalSpace.library.dal.ca/handle/10222/13259>
- 374- Schouten, M. (2010). **Strategy and performance of water supply and sanitation providers**. Published PhD thesis. Unesco-IHE. CRC Press.

2.6 Report:

- 375- Barysch, K., Grant, C., & Leonard, M. (2005). **Embracing the dragon: The EU's partnership with China**.
- 376- Biomedtracker. (2020). **Biopharma Partnering and Financing Trends, H1 2020**. https://www.wipo.int/edocs/mdocs/tk/en/wipo_unhchr_ip_pnl_98/wipo_unhchr_ip_pnl_98_3.pdf
- 377- IFPMA. (2022). **Facts and Figures 2022: The Pharmaceutical Industry and Global Health**.
- 378- Kamel, N. C. A. F. J. S. A.; G. P. H. R. M. J. N. A. (1998). **Partnership For Development: Proposed Actions for The World Bank**.
- 379- Ostwald, D., Cramer, M., Albu, N., & Tesch, J. (2020). **The Global Economic Impact the Pharmaceutical Industry**.
- 380- PharmaTech. (2017). **Therapeutic Product R&D: Market Trends**.
- 381- Salazar, S. (1998). **Intellectual Property And The Right To Health**. World Intellectual Property Organization, 01–30.
- 382- WTO. (2006). **TRIPS and pharmaceutical patents**.
- 383- ZLCA, Z. L. C. ASSOCIATION. (2022). **Competitiveness Report Of Zhongguancun Listed Companies (2020)**. SPRINGER Verlag.

2.7 Dictionaries:

- 384- Cambridge English Dictionary. (2021). **PARTNERSHIP**. meaning in the Cambridge English Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/partnership>.
- 385- Cambridge University. (2011). **Cambridge Business English Dictionary**. Cambridge University Press.
- 386- Kurian, G. T. (2013). **The AMA Dictionary of Business and Management**. AMACOM Division of American Management Association International. www.jstor.org/stable/j.ctt1d2dpr2
- 387- Soanes, C., & Angus, S. (2010). **Oxford Dictionary of English**. (2nd ed.). Oxford University Press.

2.8 Web Page:

- 388- africanleadershipmagazine. (2018). **African Leadership Award for Quality in Healthcare**. <https://www.africanleadershipmagazine.co.uk/>
- 389- FDA. (2022). **Generic Drugs: Questions & Answers**. <https://www.fda.gov/drugs/frequently-asked-questions-popular-topics/generic-drugs-questions-answers>
- 390- International Trade Centre. (2023). **Trade Map - Trade statistics for Pharmaceutical products**. Retrieved from: <https://www.trademap.org/>

- 391- Statista. (2022a). **Pharmaceutical market worldwide revenue 2001-2021**. <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>
- 392- Statista. (2022b). **Worldwide pharmaceutical R&D spending 2012-2026**. <https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/>
- 393- United Nations. (1948). **Universal Declaration of Human Rights**. https://www.un.org/ar/udhrbook/pdf/UNH_AR_TXT.pdf
- 394- WHO. (2023). About WHO. <https://www.who.int/about>

3. المراجع باللغة الفرنسية

3.1 Livre:

- 395- Dodge, Y. (2007). **Statistique : Dictionnaire Encyclopédige**. Springer.
- 396- J. L. Levet. (2004). **L'économie Industrielle en évolution les faits face aux théorie**. Ed. Economica.

3.2 Articles de Revues:

- 397- Ferfera, M. Y. (2014). **Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur algérien de l'industrie pharmaceutique**. Les Cahiers Du CREAD, 30(108), 51–73.
- 398- OUCHALAL, H., BOUZIDA, Z., & MALEK, N. (2018). **Dynamique du passage de la Recherche Scientifique aux Développement et à l'Innovation Technologiques dans le milieu industriel public algérien : Cas du Groupe SAIDAL**. Journal de recherche et d'études commerciales, 02(02), 55–7

3.3 Rapport:

- 399- ANPP. (2020). Aspects organisationnels de l'Assurance Qualité des Produits Pharmaceutiques en Algérie.
- 400- Bureau Business France d'ALGER. (2020). **Le marché pharmaceutique en Algérie 2020**. Business France.
- 401- CNESE. (2012). **Le médicament plate - forme pour un débat social**.
- 402- Concurrence, C. de la. (2018). **Étude Sectorielle Sur La Concurrentiabilité Du Marché Des Médicaments À Usage Humain En Algérie**.
- 403- Group Sidal. (1998). Notice d'information.
- 404- Group Sidal. (2014). **Notice d'information**.
- 405- INSP. (2019). **Envenimement scorpionique rapport annuel sur la situation epidemiologique en Algérie**. <https://www.insp.dz/index.php/News/dernieres-publications.html>
- 406- Sidal Group. (1999). **Annuel Report**.
- 407- Sidal Group. (2000). **Annuel Report**.
- 408- Sidal Group. (2001). **Annuel Report**.
- 409- Sidal Group. (2002). **Annuel Report**.
- 410- Sidal Group. (2004). **Annuel Report**.
- 411- Sidal Group. (2005). **Annuel Report**.
- 412- Sidal Group. (2006). **Annuel Report**.
- 413- Sidal Group. (2007). **Annuel Report**.
- 414- Sidal Group. (2008). **Annuel Report**.
- 415- Sidal Group. (2009). **Annuel Report**.
- 416- Sidal Group. (2010). **Annuel Report**.
- 417- Sidal Group. (2011). **Annuel Report**.
- 418- Sidal Group. (2012). **Annuel Report**.
- 419- Sidal Group. (2013). **Annuel Report**.
- 420- Sidal Group. (2014). **Annuel Report**.
- 421- Sidal Group. (2015). **Annuel Report**.
- 422- Sidal Group. (2016). **Annuel Report**.
- 423- Sidal Group. (2017). **Annuel Report**.

- 424- Saidal Group. (2018). **Annuel Report**.
425- Saidal Group. (2019). **Annuel Report**.
426- Saidal Group. (2019). **Annuel Report**.
427- Saidal Group. (2019). **Annuel Report**.
428- Saidal Group. (2021b). **R&D- Innovation : Perspectives De Développement De L'industrie Pharmaceutique Au Sein Du Groupe Saidal**.
429- Sanofi. (2012). **Dossier de presse**.

3.4 Page Web:

- 430- Algérie Clearing. (2023). **Qui sommes-nous ?** disponible à : <https://www.algerieclearing.dz/index.php/fr/presentation>
431- IANOR. (2023). **Centre d'informations IANOR**. disponible à : <https://www.ianor.dz/>
432- INAPI. (2023). **Système de Recherche dans les Droits de la Propriété Industrielle**. disponible à : <https://e-services.inapi.org/SITE/>
433- Saidal Group. (2020). **Signature d'un mémorandum d'entente entre le Groupe Saidal et le laboratoire CKD OTTO pour la fabrication de médicaments anticancéreux**. disponible à : <https://www.saidalgroup.dz/fr/actualites/item/1642-signature-d-un-memorandum-d-entente-entre-le-groupe-saidal-et-le-laboratoire-ckd-otto-pour-la-fabrication-de-medicaments-anticancereux>
434- Saidal Group. (2023). **bio-equivalence**. disponible à : <https://www.saidalgroup.dz/bio-equivalence/>
435- Saidal Groupe. (2023). **Nous Connaitre**. disponible à : <https://www.saidalgroup.dz/saidal/>
436- SNAPO. (2022). **Présentation du Syndicat National des Pharmaciens d'Officine**. disponible à : <https://www.snapo-dz.net/site/accueil/>
437- TAPHCO. (2023). **QUI SOMMES NOUS ?** disponible à : <http://www.taphco.com/qui-sommes-nous>
438- UNOP. (2021). **A propos de l'UNOP**. disponible à : https://www.unop-dz.org/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=465

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: بيان وزارة الصناعة الصيدلانية حول شراكة Sidal-NovoNordisk

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصناعة الصيدلانية

بيان

تعمل وزارة الصناعة الصيدلانية وفقاً لصلاحيتها وتطبيقاً لبرنامج السيد رئيس الجمهورية وخطة عمل الحكومة، على تطوير الصناعة الصيدلانية وضبط وفرة وجودة المواد الصيدلانية بالاعتماد على الهيئات التابعة لها، لا سيما المفتشية العامة، ومختلف مديريات الإدارة المركزية المكلفة بالإنتاج والتنمية الصناعية، والضبط، واليقظة الاستراتيجية، والرقمنة، وكذلك على الأدوات المستحدثة في إطار متابعة الوفرة، لاسيما:

• المرصد الوطني لتوفير المواد الصيدلانية الذي يضم وزارات مختلفة (الدفاع والداخلية والصحة والعمل والضمان الاجتماعي) وكذلك جميع عمادات ونقابات الصيدلة والأطباء وجمعيات المنتجين والموزعين والمرضى والمستهلكين.

• المنصة الرقمية لمتابعة البرامج التقديرية للاستيراد مع جداول التسليم، والبرامج التقديرية للإنتاج، بالإضافة إلى حالة المخزون الأسبوعي للمؤسسات الصيدلانية للإنتاج والاستيراد.

و عليه لا يمكن اعتبار المعلومات المرجعية لوزارة الصناعة الصيدلانية، بادعاءات، خصوصا من طرف تم الإعلان عنه، مقصرا على عدة أصعدة:

1. إقرار رسمي تم تبليغه بتاريخ 31 جانفي 2022 من طرف المفتشية العامة بوزارة الصناعة الصيدلانية على خلفية احتكار الأسولين.

2. استدعاءات متعددة للمديرية التقنية Novo nordisk من قبل مديرية الضبط ومديرية اليقظة الاستراتيجية، أمرها بإيداع برامج الاستيراد في سنة 2021 وتنفيذها في سنة 2022. من أجل ضمان تزويد السوق

الوطني، خضعت برامج الاستيراد لشهادة الضبط، تم التوقيع عليها بمجرد تبليغها.

3. محاضر عديدة للمرصد الوطني لتوفير المواد الصيدلانية تشهد على ظاهرة الاحتكار والتوتر المستمر حسب ما تم تسجيله من طرف الفاعلون في السوق.

4. التنديدات الرسمية التي تلققتها مصالح وزارة الصناعة الصيدلانية من قبل الشركاء (جمعية الموزعين الصيدلانيين الجزائريين ADPHA) بشأن البيع المشروط المنتظم الذي تمارسه المصالح التجارية للمختبر المذكور.

بخصوص مشروع الإنتاج :

تجدر الإشارة إلى أنه بسبب عدم احترامها لالتزاماتها فيما يتعلق بإنتاج الأسولين في الجزائر، فقد مُنعت Novo nordisk من الاستيراد بين سنتي 2001 و 2003.

- في سنة 2012، وقعت Novo nordisk عقدا مع مجمع صيدال لإنتاج "انسولين نوفونورديسك" في الوحدة التي تنتج فيها صيدال الانسولين في قوارير "INSUDAL" منذ سنة 2006. نهيك عن انعدام إنتاج الانسولين في هذا الموقع، فقد تولت Novo nordisk، بدل صيدال، تزويد الصيدلية المركزية للمستشفيات عن طريق الاستيراد.

- في عام 2019، تم مرة أخرى توقيع مذكرة تفاهم لمشروع مشترك Novonordisk / SIDAL لوحدة إنتاج الأسولين في بوفاريك.

2022، بعد أزيد من 23 سنة من التزاماتها الأولى، لم تحقق شركة Novonordisk إنتاج الأسولين في الجزائر.

وللتذكير، وضعت الدولة الجزائرية كل الشروط لإنتاج هذا المشروع المشترك مع صيدال، ولا سيما منح امتياز عقار لشركة Novonordisk في بوفاريك،

حيث لم يُحقق فيها سوى وحدة تركيب السيلالات المستخدمة لحقن الأسولين دون وحدة لإنتاج الأسولين.

الأمر في الأمر، هو ان قدم Novonordisk هذه العقار الممنوح للائتمياز من طرف الدولة الجزائرية، كمساهمة لتعزيز حصصها في إطار شراكتها المستقبلية مع المجمع العمومي صيدال.

وبالفعل، فإن الاجتماعات المتعددة التي تم تنظيمها في وزارة الصناعة الصيدلانية منذ عام 2020 والتقارير المختلفة لصيدال، تبين أن مطالب Novonordisk غير مقبولة، من طرف صيدال، لا اقتصادياً ولا قانونياً لاسيما مسألة تخصيص الأغلبية المطلقة، ومنح صيدال دور ثانوي بأقلية الحصص الغير معارضة، مما أدى إلى إخفاق المشروع المشترك.

سجلت وزارة الصناعة الصيدلانية، وعارضت رسمياً، خلال اجتماع بحضور صيدال، كل هذه التجاوزات والتناقضات التي صدرت من المختبر المذكور، إذ لا يمكن إعلان عن "دهشته" بأي حال من الأحوال.

بالإضافة إلى ذلك، طُلب من شركة Novo nordisk تزويد السوق بشكل مستمر، تطبيقاً لبرنامج الاستيراد الخاص بها، تبليغ مصالحها التجارية لحظر ممارساتها المتعلقة بالبيع المشروط واحتكار المواد واتخاذ قرار واضح بشأن رغبتها في الالتزام بالانضمام إلى السياسة الصيدلانية الوطنية، ولا سيما من خلال مشروع مشترك متوازن مع صيدال.

تحفظ وزارة الصناعة الصيدلانية بالحق في اتخاذ جميع التدابير والسبل المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول ضد أي شخص طبيعي أو معنوي قد يستخدم التشهير والقذف، أو التلاعب بالرأي العام أو الضغط بما يتعارض مع مصالح الاقتصاد الوطني والحفاظ على صحة مواطنينا.

الملحق رقم 02: سعر صرف الدينار الجزائري خلال الفترة (1993-2021)

السنة	سعر الصرف بالدولار	السنة	سعر الصرف بالدولار
1993	39,46	2008	71,18
1994	42,89	2009	72,73
1995	52,17	2010	73,94
1996	56,41	2011	76,05
1997	58,41	2012	78,1
1998	60,35	2013	78,15
1999	69,31	2014	87,9
2000	75,34	2015	107,13
2001	77,81	2016	110,52
2002	79,72	2017	114,93
2003	72,61	2018	118,29
2004	72,61	2019	119,15
2005	73,37	2020	127,02
2006	71,15	2021	136,27
2007	66,82		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات البنك المركزي الجزائري، متاحة على الرابط:

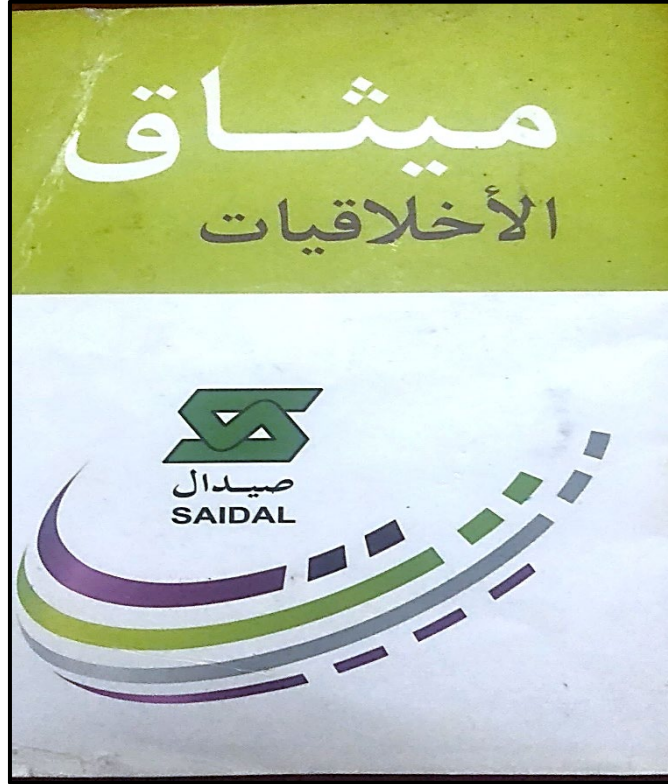
<https://www.bank-of-algeria.dz/>

الملحق رقم 03: براءات الاختراع لجمع صيدال

WIPO WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION		WIPO WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION	
Report Date	: 2023.06.16	Status:	Registered
Search criteria	: saidal	Title:	FABRICATION DE GELULES ADJUVANTS AU TRAITEMENT ANTI HYPERTENSEUR A BASE DE PLANTES
Applied Filter	:	Filing#:	DZ/P/2007/000505
Result	: 11 records found	Publication#:	4249
		Reg#:	04249
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL CRD
		Status:	Registered
		Title:	FABRICATION D'UNE CREME VEINOPROTECTRICE A BASE DE PLANTE
		Filing#:	DZ/P/2007/000504
		Publication#:	4248
		Reg#:	04248
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL CRD
		Status:	Registered
		Title:	FABRICATION D'UNE GELULE AMINCISSANTE A BASE DE PLANTES
		Filing#:	DZ/P/2007/000503
		Publication#:	0
		Reg#:	04247
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL CRD
		Status:	Registered
		Title:	PROCEDE DE FABRICATION DES COMPRIMES EN FORME SUBLINGUAL A BASE DE BUPRENORPHINE
		Filing#:	DZ/P/2008/000184
		Publication#:	5363
		Reg#:	05363
		IPC Classes:	
		Applicant:	LE DIRECTEUR DE SAIDAL S.P.A.
		Status:	Registered
		Title:	FORMULATION D'UN COMPRIME ORODISPERSIBLE A BASE DOLANZAPINE
		Filing#:	DZ/P/2007/000799
		Publication#:	4250
		Reg#:	04250
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL S.P.A. centre de recherche et développement
		Status:	Registered
		Title:	FABRICATION DE GELULES ADJUVANTS AU TRAITEMENT DE L'HYPERCHOLESTEROLEMIE A BASE DE PLANTES
		Filing#:	DZ/P/2007/000502
		Publication#:	4246
		Reg#:	04246
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL S.P.A Center de Recherche et Développement
		Status:	Registered
		Title:	FABRICATION DE GELULE STIMULANTE SEXUELLE NATURELLE A BASE DE PLANTES
		Filing#:	DZ/P/2007/000499
		Publication#:	4244
		Reg#:	04244
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL S.P.A Center de Recherche et Développement
		Status:	Registered
		Title:	ADJUVANTS AU TRAITEMENT ANTI DIABETIQUE A BASE DE PLANTES
		Filing#:	DZ/P/2007/000501
		Publication#:	4245
		Reg#:	04245
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL S.P.A Center de Recherche et de Développement
		Status:	Registered
		Title:	FORMULATION D'UN COMPRIME ORODISPERSIBLE A BASE ONDANSETRON
		Filing#:	DZ/P/2007/000500
		Publication#:	4276
		Reg#:	04276
		IPC Classes:	
		Applicant:	GRUPE SAIDAL CRD
		Status:	Registered
		Title:	formulation d'une matrice a désintégration rapide (saidaburst)
		Filing#:	DZ/P/2005/000449
		Publication#:	4000
		Reg#:	04000
		IPC Classes:	
		Applicant:	crd saidal

المصدر: المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI

الملحق رقم 04: ميثاق أخلاقيات العمل لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال.

الملحق رقم 05: رسالة تقدير لمجمع صيدال

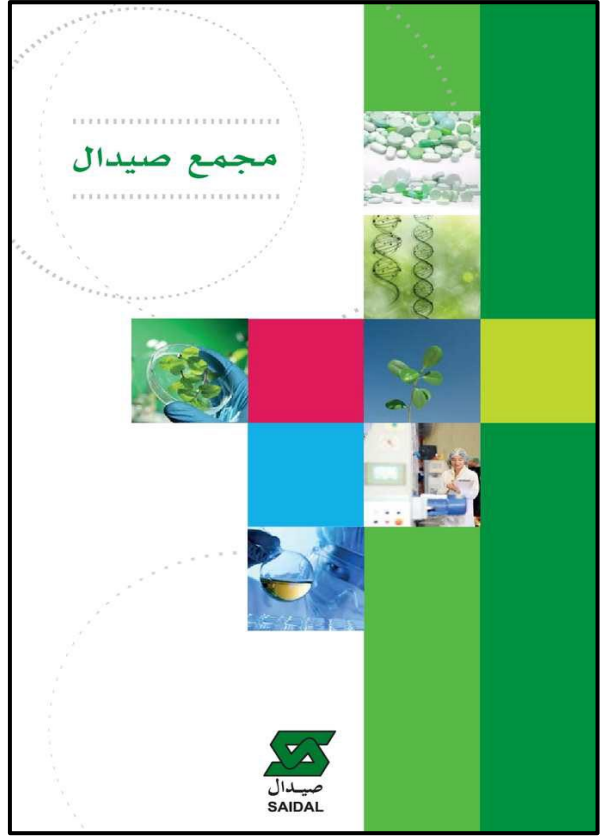


المصدر: وزارة الصناعة الصيدلانية.

الملحق رقم 06: وثائق تعريفية بمجمع صيدال



سنة 2012



سنة 2016

مجمع صيدال

مؤسسة
في أوج النمو...

مجمع صيدال
 الطريق الولائي رقم 11 من ب. 141،
 الدار البيضاء 16000 - الجزائر العاصمة
 الهاتف: + (213) 21 50 58 18
 الفاكس: + (213) 21 50 52 68

www.saidalgroup.dz

مخطط التنمية

يرتكز مخطط تنمية المجمع الذي أطلق سنة 2009 على محورين:

- عصمة و تأهيل المصانع الحالية: قسنطينة (أنسولين فلوروات)، الدار البيضاء، المدينة و جسر قسنطينة.
- إنجاز منشآت جديدة

أربعة (04) مصانع جديدة لسناعة الأدوية الجينية منها ثلاثة في طور الإنجاز

الجزائر 2 - ويزولي
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (أقراس و كبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 70 مليون وحدة بيع.

قسنطينة 2
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال السائلة (شراب) بطاقة سنوية تبلغ 28 مليون وحدة بيع.

شرشال
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (مساحيق، أقراس و كبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع.

إنشاء مصنع متخصص في إنتاج الأنسولين في شكل خراطيش بسعة 40 مليون خراطيشة سنوية.

إنشاء مصنع لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان متخصص في الأشكال الصلبة و الحقن، بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع في السنة. المشروع متواجد في المنطقة الصناعية لسيدى عبد الله (الجزائر) و هو الآن في طور الدراسة.

إنشاء هيكلين (02) للدمج
 مركز جديد للبحث و التطوير - سيدى عبد الله - (الجزائر).
 مركز للتكاثر الجيني - (الجزائر).
 (إنشاء المركز سنة 2015).

سنة 2017

المصدر: مجمع صيدال.