

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسويق

الموضوع:

التحالف الإستراتيجي ومبادئ انعكاسه على واقع المؤسسة
دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال

تحت إشراف

أ.د. بن حبيب عبدالرزاق

إعداد:

بن عزة محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بونوة شعيب
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بوطالب قويدر

السنة الجامعية 2002-2003

* إهداء *

إلى من رباني و أنا صغير... ولهما الفضل في تحقيق
هذا الانجاز... ولا أستطيع مهما بالغت في أن أرجع كرم
جميلهما... والدي الكرمين.

إلى من أتوجه إلى الله لأجلهم، بأن يحفظنا في ودينانا ويسر لنا كل الخبر،
و يهدينا إلى سبيل الرشاد... أخي العزيز و أخواتي الفضليات...
إلى من بسببهم تمكنت من التحصيل و وقتت إلى إنهاء دراستي...
أساتذتي و كل من تعلمت منه...

* شكر و تقدير *

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة جامعة تلمسان ،

وخاصة الأستاذ الدكتور "عبد الرزاق بن حبيب"

على ترحيبه بهذا الموضوع، وإبداء رغبته بأن أستمّر في

إظهاره....

جزاه الله عني و عن أهلي كل خير...

* الفهرس *

* المقدمة

01..... الفصل الأول: دوافع التحالف الاستراتيجي

02..... * المبحث الأول: مفهوم التحالف الاستراتيجي

02..... - المطلب الأول: تعريف التحالف الاستراتيجي

05..... - المطلب الثاني: محاور التحالف الاستراتيجي

08..... - المطلب الثالث: خصائص التحالف الاستراتيجي

11..... - المطلب الرابع: مزايا التحالف الاستراتيجي

16..... * المبحث الثاني: الأسباب المؤدية إلى التحالف الاستراتيجي

16..... - المطلب الأول: ضرورة التحالف الاستراتيجي

19..... - المطلب الثاني: الأسباب الخارجية للتحالف الاستراتيجي

23..... - المطلب الثالث: الأسباب الداخلية للتحالف الاستراتيجي

26..... * المبحث الثالث: الشروط الأساسية لتكوين التحالف الاستراتيجي

26..... - المطلب الأول: كيفية بناء التحالف الاستراتيجي

30..... - المطلب الثاني: سير التعاون الاستراتيجي

34..... - المطلب الثالث: عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي

37..... * المبحث الرابع: عرض التحالف الاستراتيجي

37..... - المطلب الأول: المفاوضات في عقد التحالف الاستراتيجي

42..... - المطلب الثاني: إستراتيجيات تطوير التحالف الاستراتيجي

43..... - المطلب الثالث: العوامل البيئية المحيطة

46..... * خاتمة الفصل الأول

47..... * الفصل الثاني: المظاهر الأساسية للتحالف الاستراتيجي

48..... * المبحث الأول: صيغ التحالف الاستراتيجي

48..... - المطلب الأول: التحالف التكنولوجي

52..... - المطلب الثاني: التحالف التسويقي

53..... - المطلب الثالث: التحالف المالي

55..... - المطلب الرابع: التحالف الانتاجي

- 58..... * المبحث الثاني: الأنماط الكبرى للتحالف الاستراتيجي
- 59..... - المطلب الأول: التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات غير المتنافسة
- 61..... - المطلب الثاني: التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات المتنافسة
- 65..... - المطلب الثالث: تطور و مخارج التحالف الاستراتيجي
- 70..... * المبحث الثالث: علاقة التحالف الاستراتيجي بالتسويق الدولي
- 70..... - المطلب الأول: التحالف الاستراتيجي كبدل
- 71..... - المطلب الثاني: أثر التحالف الاستراتيجي في التسويق الدولي
- 75..... - المطلب الثالث: أثر التحالف الاستراتيجي في محيط المؤسسات
- 78..... * المبحث الرابع: الأفاق المستقبلية للتحالف الاستراتيجي
- 78..... - المطلب الأول: ظاهرة صعود التحالف الاستراتيجي
- 80..... - المطلب الثاني: إلزامية التعاون بين المؤسسات مستقبلا
- 82..... - المطلب الثالث: مميزات المعاصرة لقائد التحالفات الاستراتيجية
- 85..... * خاتمة الفصل الثاني
- 86..... * الفصل الثالث: إتحاس التحالف الاستراتيجي على واقع المجمع الصناعي صيدال
- 87..... * المبحث الأول: خصائص السوق الدوائية
- 87..... - المطلب الأول: السوق العالمية
- 90..... - المطلب الثاني: وضعية القطاع الدوائي في الجزائر
- 95..... * المبحث الثاني: تقديم عام للمجمع الصناعي صيدال
- 95..... - المطلب الأول: نشأة المجمع الصناعي صيدال
- 97..... - المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمجمع
- 101..... - المطلب الثالث: حراسة وضعية الموارد البشرية
- 102..... - المطلب الرابع: حراسة وضعية المالية
- 108..... - المطلب الخامس: ملفه عن الجودة و النوعية
- 109..... - المطلب السادس: وظيفة البحوث و التنمية
- 112..... * المبحث الثالث: المجمع الصناعي صيدال و الشراكة
- 112..... - المطلب الأول: أهداف المجمع في ظل استراتيجية الشراكة
- 113..... - المطلب الثاني: عقود الشراكة
- 117..... * المبحث الرابع: آثار التحالف الاستراتيجي على المجمع الصناعي صيدال
- 117..... - المطلب الأول: آثار الشراكة على تطور الإنتاج و تنويع التهيئة الدوائية

- 120.....المطلب الثاني: آثار الشراكة على تطور المبيعات.....
- 129.....المطلب الثالث: آثار الشراكة على الجانب المالي و الجانب التسييري.....
- 130.....المطلب الرابع: آثار الشراكة على جانب النوعية و الجودة و على الجانب البيئي.....

132.....* خاتمة الفصل الثالث.

133.....* الخاتمة العامة.

* المراجع المعتمدة .

* الملاحق.

المقدمة

- نشهد في الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات و إقتصاديات القرن الراهن وإنما انتقلنا من العيش من مرحلة الدولة إلى العيش في مرحلة العولمة.

- فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بالقرية الكونية. حيث إنهارت الحواجز بين الدول نتيجة التقدم الهائل في وسائل الإتصال، و تقاربت إحتياجات الأفراد من ثقافات مختلفة، و أصبح العالم سوق واحدة يلتقي فيها البائع و المشتري عبر شبكات الأنترنت بعيدا عن الحدود الإقتصادية و السياسية و الجغرافية و الثقافية.

- و بما أن مرحلة الركود تعتبر من أخطر مراحل الدورة الإقتصادية على الإطلاق، حيث زادت حالات إشهار الإفلاس للمؤسسات الجزائرية و توقفهم على السداد، و يتفاقم الوضع ليصل إلى تسريح العمال و البطالة، مما خلفت هذه الوضعية ضعف في جميع الهياكل الإقتصادية.

- و بذلك أصبحت المؤسسة الجزائرية أمام مجموعة من التحديات و التهديدات تتطلب مواجهتها من أجل البقاء و الاستمرار، و من أهمها :

- * إتساع و شمولية ظاهرة العولمة.
- * الإنتقال من اقتصاد المخطط نحو اقتصاد السوق.

- و بذلك ظهرت حتمية التنمية المحلية للخروج من مرحلة الركود الاقتصادي، و في ظل التحولات الحاصلة على الساحة الوطنية و العالمية، لم يعد للمؤسسات المحلية أي خيار آخر سوى إعادة هيكلتها و اتباع نظام الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. و التي تعتبر كالطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة. و لمواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و ذلك بتطوير هياكلها و فق تكنولوجيات حديثة الإتصال، و ترقية المواد البشرية، و تطوير المنتجات، و ابتكار منتجات جديدة، و العمل الجاد على ترقية البحث العلمي و هذا بهدف البقاء ثم النمو و التوسع.

- ولم يبق التسويق بمفهومه التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك الحالية، و إنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك على المدى الطويل و توجيهها أفضل و أحسن من المنافسين من خلال تحديد الأهداف و صياغة الاستراتيجيات.

- و بذلك يتم معرفة أي تجزئة تسويقية و استراتيجية المناسبة لنشاط المؤسسة التي تحقق أهدافها طويلة الأجل لمشروع معين، و الذي من خلاله يتم كسب أسواق مستهدفة.

- إذن التسويق يعتبر الواجهة بين المحيط و المؤسسة و بذلك يتطلب منها خلق مزايا تنافسية تميزها عن المنافسين الآخرين.

- أمام هشاشة بنية المؤسسات الجزائرية فهي لا تستطيع مواجهة التحديات و متغيرات السوق الحالية مما يحتم عليها استخدام البدائل الاستراتيجية، سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية.

- و انطلاقا من الوضع الداخلي و الخارجي للمؤسسة فعليها السعي وراء التوجه الاستراتيجي لمختلف الأنشطة لتتميتها و تطويرها باستعمال البدائل الاستراتيجية.

- و من أهم هذه البدائل " التحالف الاستراتيجي " الذي ركزنا و اقتصرنا عليه دراستنا في ظل التحولات الاقتصادية و التوجه نحوه و هذا كحل يساعد و يساهم في نمو و تطور المؤسسة عموما بدلا من الصراع و المنافسة القاتلة و الطاحنة التي لا تفيد في مواجهة تلك تحديات الجسام.

- لذلك بدأت تظهر الاتجاهات نحو التعاون و التكامل و التنسيق الاقتصادي و التسويق المشترك الذي يأخذ شكل التحالف الاستراتيجي، و بدأت المؤسسات تتساءل حول التكامل الأفقي و الرأسي و تختار التخصص مع التنسيق و إعطاء الأولويات للتعاون بعيدا عن الاحتكارات و المنافسة المتوحشة.

- و عليه نرى أنه لتفعيل التسويق الذي يبحث عن خلق ميزة تنافسية و اقتحام أسواق المستهدفة بواسطة استراتيجيات متعددة، يتطلب وجود التحالف الاستراتيجي كوسيلة للتعاون و التبادل بين المؤسسات و انتقالها إلى هذه الأسواق المستهدفة.

- وتمثلت إشكاليتنا العامة فيما يلي:

كيف يمكن أن يساهم التحالف الاستراتيجي كحل و بديل في تفعيل التسويق ؟
- و تندرج من هذه الإشكالية عدة تساؤلات من أهمها:

* ماهي الدوافع الرامية إلى التحالف الإستراتيجي؟

* و فيما تبرز أهم المظاهر المنجزة من التحالف الإستراتيجي ؟

* و كيف انعكس التحالف الإستراتيجي على واقع مجمع صيدال ؟

*** الفرضيات :**

- الفرضيات التي تطرح بهدف المناقشة تتمثل فيما يلي:

- * التحالف الاستراتيجي هو البديل الوحيد لإبعاد المنافسة الشرسة.
- * التحالف الإستراتيجي يساعد على إقامة علاقة مميزة بين شريكين لتحقيق أهداف متوسطة و طويلة الأجل.
- * يعتبر التحالف الإستراتيجي من أبرز الوسائل لاقتحام الأسواق المستهدفة و بالتالي تفعيل التسويق.

*** أسباب اختيار الدراسة:**

- يمكن ذكر بعض الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه الدراسة هي:

- * التخصص في الدراسة الجامعية.
- * بعد القراءة الاستطلاعية الأولية التي قمنا بها تبين لنا الفرق الكبير بين المراجع باللغة الأجنبية و المراجع باللغة العربية. لذلك عمدنا إلى اختيار الموضوع من جانب اللغة الأجنبية بهدف اقتناء القيمة العلمية التي تبقى مستقبلا كمرجعاً للطلبة الاحقين.
- * رغبتنا في معرفة مجالات الاستراتيجية خاصة البديل المتمثل في التحالف الاستراتيجي ذلك لأن الحياة الاقتصادية الجديدة أصبحت تركز على الإستراتيجية في كل المجالات و الوظائف.
- * إختيار التحالف الإستراتيجي من منطلق حدائته ضمن متغيرات البيئة الجديدة.
- * فقر مكتبتنا لهذا الموضوع مما يدعم و جهتنا نحو حب الاطلاع و المعرفة.
- * رغبتنا في معرفة الوسيلة الممكنة لانتعاش المؤسسات في الوقت الحالي و التقييم الأولي لها.
- * ميول الشخصي لهذا الموضوع مما يدفعنا للبحث فيه رغم الصعوبات المتلقية.

*** الصعوبات :**

- أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال القيام بالبحث تتمثل فيما يلي :

- * قلة المؤسسات التي تستخدم مفهوم التحالف الإستراتيجي.
- * صعوبة تبسيط الموضوع و تركيبه.
- * صعوبة تجاوب الدراسة مع الكثير مما طلبنا مساعدتهم في البداية.
- * صعوبة اقتناء المراجع و الحصول عليها.
- * صعوبة الحصول على معلومات دقيقة الخاصة بدراسة الحالة التطبيقية.

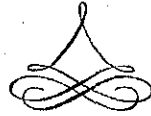
* أهداف الدراسة :

- لقد كانت أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي :

- * محاولة البحث عن البديل لوضع حد للمنافسة القاتلة و الطاحنة.
- * إقناع المهتمين بمجال الإستراتيجية بتبني هذا الموضوع في ظل اقتصاد السوق و اشتداد المنافسة.
- * محاولة تبسيط الموضوع بكتابته من اللغة الأجنبية بهدف إعطاء القيمة العلمية التي يتميز بها عن المراجع باللغة العربية.
- * إبراز دور التحالف الإستراتيجي في تحقيق التعاون و بلوغ الأهداف المرجوة.
- * إختيار دراسة الحالة في المجمع الصناعي صيدال كمؤسسة ذات خبرة كبيرة وواسعة في هذا المجال و هذا بغرض معرفة نجاح هذا الأخير، ومدى مساهمة التحالف الإستراتيجي في تفعيل التسويق، أي محاولة تقييم هذا البديل.

* أهمية الدراسة :

- تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :
- * يعتبر التحالف الإستراتيجي الوسيلة الفعالة لبناء العلاقات مع مؤسسات أخرى.
- * ضرورة تبني التحالف الإستراتيجي في ظل تغيرات المحيط الجديدة.
- * تبيان الحاجة إلى التعاون و التأزر من أجل اكتساب الخبرات اللازمة بهدف تفعيل التسويق و الوصول إلى مختلف الأسواق المستهدفة.
- * معرفة مدى تحقيق هذا البديل في المؤسسة الجزائرية الرائدة كمجمع صيدال و بالتالي الوقوف على أهم النقاط التي تم النجاح فيها و العراقيل التي لا تزال موجودة.



- إنطلاقا من الإشكاليات التي تتناولها الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول أساسية تمثلت فيما يلي :
- **الفصل الأول :** تناول هذا الفصل مختلف الدوافع الرامية إلى التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر اهم البدائل الاستراتيجية التي تساعد على وضع حد للمنافسة ، والإقبال على الاستراتيجيات العلائقية المبنية على التعاون والتأزر.
- **الفصل الثاني :** اعتمدنا في هذا الفصل على توضيح المظاهر الأساسية للتحالف الاستراتيجي أي الدراسة الدقيقة والمفصلة للتعاون وما ينجم عنه.
- **الفصل الثالث :** وهو فصل تطبيقي للدراسة ميدانيا للمجمع الصناعي صيدال ، حيث تعرضنا إلى انعكاس هذا البديل على الواقع الذي عاشه المجمع.

الفصل الأول

دوافع التحالف الاستراتيجي

الفصل الأول: دوافع التحالف الإستراتيجي

- التكنولوجيا المستخدمة في العالم أصبحت واحدة، و أن الحواجز بين الدول قد انهارت و هذا راجع للتقدم الهائل في وسائل الاتصال، و أن احتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة واحدة، و أسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوق عالمي، وبالتالي يقبل هذا القرن الحالي و قد تكاثرت و تهاطلت على المؤسسة تحديات و تهديدات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، و بالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا كثيرة تشكل صلب التحديات.

- و بما أن العالم مليء بالمخاطر و الأزمات فيجب ألا نسير فردي، فالتعاون و التحالف الإستراتيجي يسيطر على التحديات، و بما أن التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الأزمات المالية و التجارية و الإغراق و الإتجاه نحو التكتلات الإقليمية و العالمية تسبب في فشل آليات تقليدية كالحروب التجارية، مما يدعو إلى البحث عن بديل للمنافسة الشرسة و إيجاد صيغ جديدة للتعاون و التحالف بدلا من التطاحن، و عليه نحاول في هذا الفصل الأول تبيان دوافع التحالف الإستراتيجي، من خلال التطرق لدراسة المباحث التالية.

* المبحث الأول : مفهوم التحالف الإستراتيجي

- يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي كفرصة و بديل إستراتيجي متاح يجب استغلاله و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، و بذلك يعتبر التحالف الإستراتيجي من الناحية الإستراتيجية مرتبط بالتكامل بين مؤسسات الدول، و قد لجأ إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة انتعاشه و اكتساب المهارات و الخبرات المتوفرة.

* المطلب الأول : تعريف التحالف الإستراتيجي

- التحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جدا، و تحتاج أحيانا إلى الدقة. هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة و انعكاسها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى. و اختلف الكثير في تعريف التحالف الإستراتيجي و ارتباطه بالتكامل الاقتصادي، ولكن نحن ندرسه من جانب المؤسسات فقط.

- هناك عدة تعاريف للتحالف الإستراتيجي نذكر أهمها:

- يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"¹ يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص و التحديات.

و قد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئة لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

- يقصد بالتحالف الإستراتيجي " إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح و المنافع و المكاسب الملموسة و الغير ملموسة"².

- التحالف الإستراتيجي " طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي باستمرار و موادها الإشتراك مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز استثمار، حيث تقنسم فيه الملكية و التحكم، فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل، أو يتفق إثنان على خلق شركة جديدة"³.

والمقصود هنا أن التحالف الإستراتيجي هو استثمار يشترك في إنجازه مستثمر أجنبي مع آخر محلي بحيث يأخذ كل منهما حصة من هذا الإستثمار.

- التحالف الإستراتيجي هو " حالة فكرية تسمح بعلاقة مميزة بين شركتين مبينية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة و طويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على شريكين"⁴، وهذا يوضح العلاقة المميزة تقوم على بحث الأهداف المشتركة و الفوائد المتماثلة في إطار شروط متفق عليها.

- التحالف الإستراتيجي هو " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيفة"⁵.

- كذلك " يكمن في روح التعاون و تطوير هذا الأخير الذي يركز على علاقة ثقة المتبادلة، وتسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة، الذي في إطاره مؤسستان تقومان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية"⁶. يضيف هذا التعريف نقطة أخرى تتمثل في تجديد التعاون عن طريق الثقة المتبادلة بغية الوصول إلى تحقيق مصالح موحدة التي تهدف أولا و أخيرا إلى إرضاء الزبون النهائي.

1- أحمد سيد مصطفى " تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي " القاهرة، دار النهضة العربية - الطبعة الثالثة- 2000، ص: 57

2- فريد الحجار " التحالفات الإستراتيجية"، القاهرة، إيتراك للنشر و التوزيع، - الطبعة الأولى- 1999- ص: 14.

3- Kotler et Dubois « le Marketing et Management » 8^{ème} edition, public, Union Institut, 1994, p. 415.

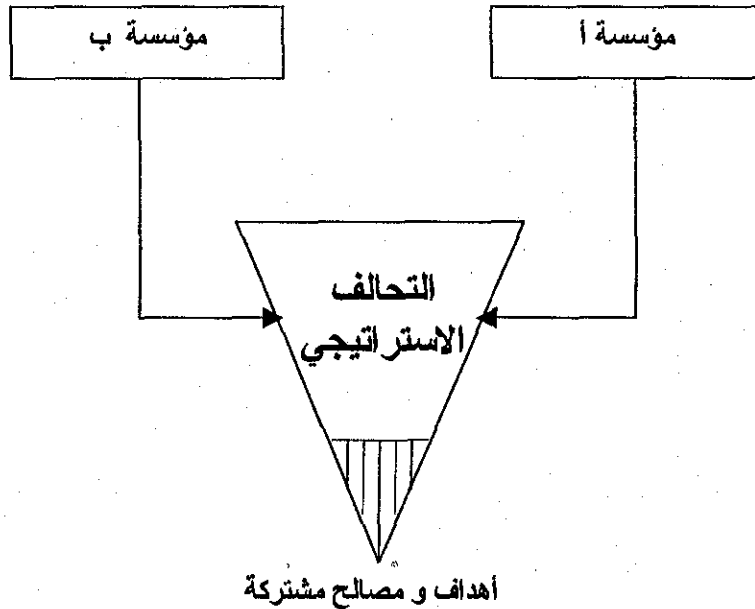
4-Yacin Delhoum, Karim Ayadi, Karim Ghozlane « Partenariat dans le domaine pharmaceutique, mémoire de licence en commerce, Institut National de Commerce, Algerie 1998, P :14.

5- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، « الإدارة الإستراتيجية»، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص: 437.

6- Faten Chaabaniaa, Maya Daya, «Partenariat comme approche Stratégique pour le développement des entreprises »

Mémoire de licence en Science du commerce, Institut National du commerce, Algérie 1998, P.21.

- كما أن " مفهوم التحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"¹.
- " الشراكة هي شكل تعاون دائم بين المؤسسات المستقلة، المشاريع المختصة التي تجمع مؤسستين بصفة دائمة يمكن أن توضح خاصة إذا كانت المبادلات تعتمد على علاقات التعاون، تحتوي على معلومات المتواصلة للمعارف المشتركة و لتبادل الإطارات"²، هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تواطؤ كبير، ويمكن أن يؤدي إلى آثار تعاونية، مهمة للجزء المتبادل التي تؤدي إلى دمج نهائي فعلي.
- " الشراكة هي اتفاق يأخذ شكل تحالف إستراتيجي خفيف، تحالف تجاري، تقني أو تكنولوجي"³.
- الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الإستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة، وفي كل هذه التحالفات و العديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون و الإستثمار و هذا من خلال عقود التحالف التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة، (الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا، التحكم و الملكية المشتركة- النتائج الموزعة- يقوم على الأجل المتوسط و الطويل).
- و يكون هذا بشأن مشروع محدد و معين و ليكن: تقديم منتج جديد- تطوير تكنولوجيا- دخول أسواق أجنبية - توسيع حصة المؤسسة في السوق).
- التحالف الإستراتيجي و نظرا للثراء اللغوي فهو يأخذ عدة تسميات من بينها:
- " الشراكة- التعاون- المساهمة- التنسيق- التحالف من الباطن- إتفاق بين المؤسسات- إستراتيجية الموافقة- تنفيذ تشاور- إتفاق تعاقدي- إتفاق تعاوني- عمل جماعي- مشروع مشترك"⁴.
- إذن هو كل إتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تعقد لفترة طويلة، بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما و يحمل المساهمة في رأس المال أو إنشاء شركات جديدة أو تحقيق فوائد و مصالح مشتركة.



شكل (1) يوضح التحالف الإستراتيجي

1- عمرو خير الدين " للتسويق الدولي" القاهرة، دار النشر والتوزيع، للطبعة الأولى، 1996، ص: 69.

2-Henri Make dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et utiles édition Economique Paris 1998, P314.

3-Thimothy. M.Collins. Thomas L. Doorkey " les alliances Stratégiques" inter édition 1992, P.8.

4 «WORKING -Mohammed EL Filali sous la direction de Jorge Niosi «Les alliances Stratégiques entre les entreprises» collection PAPERS», Avril 2000, P : 16.

- و يختلف حسب نوع العلاقة و درجة العقلانية و التفاهم و حجم المخاطر و المعلومات و المصالح و ظروف البيئة المحيطة، و لا يوجد أبدا تحالف إستراتيجي جامد و لكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية دائمة الحركة مثال:

الحاجة المطلوب إشباعها من التعاون - حجم المخاطر - هياكل التهديدات و الفرص المتاحة - التجارة العالمية - تحرير التجارة - التكتلات الإقليمية و الإقتصادية - موازنات البحوث و التطوير - حجم التحالف و فترة الصلاحية - حجم المخاطر السياسية - نسب تملك التكنولوجيا.

* المطلب الثاني : محاور التحالف الإستراتيجي

- التحالف الإستراتيجي أو الهيكلي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور رئيسية و هي:

- أ- المشروع.
- ب- العلاقة.
- ج- العقد.

أ- المشروع :

هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، إستراتيجية بصدد التحقيق، وهو ما يعطي معنى للتحالف و الهيكلة و المشروع، و يترجم القصد أو النية أو الهدف، يحتمل التواطؤ بمعنى نوع من الثقة و توافق و جهة النظر بين المتعاملين، و هذا يدل على أن الثقة غير تامة.

ب- العلاقة :

هي ما يربط بين المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساسا إنسانية، إذن هي مبنية على الإتصال و تبادل المعلومات، أما التفاعل يترجم بتجسيد الواقعي وقواعد اللعب.

ج- العقد :

هو تشكيل مشروع و العلاقة المبنية بين المتعاملين، وحالة التشكل متغيرة، و التشكل ليس بالضرورة مهمة، لأن العقد يبني غالبا على أساس قانوني و مالي، كذلك هذا العامل يمكن أن يغيب عند الإقلاع، ولكن التحالف مع الوقت يتدعم و يتطور و تزداد معه بالتالي ضرورة إهتمام بالجانب المالي و الهيكلي " 1

- هكذا نلاحظ أهمية التدرج المرحلي بين المحاور الثلاثة ترتيبيا، حيث أن التحالف الإستراتيجي هو أولا مؤسس و مصمم على أساس هدف أو خطة واضحة المعالم، التي تصبو إليها، حيث يجب أن تتشكل بواسطة مشروع مضبوط الأهداف فاعل الإنجاز و الذي بدوره يضبط العلاقة بين المتعاملين، والتي تتعرض بمرور الوقت و أثناء التطبيق اليومي إلى إعادة التقييم و المراجعة، لأن العقد غالبا ما يضع الإطار التقريبي و النظري للمشروع و العلاقات بين المتعاملين.

- من هنا يجب منح الإهتمام في أي استراتيجية للتحالف إلى ما يلي:

- * صعودا إلى الإهتمام باستراتيجية التحالف لكل المؤسسات المتعاقدة.
- * هبوطا إلى الإهتمام بإدارة التحالف المبين بين الشريكين.

- تكون الإستراتيجية الكلية واضحة كلما كان مشروع التحالف واضح المعالم وإدارته سهلة ومفيدة، لأن تركيز الجهود على صياغة العقد و البنود القانونية والمالية أكثر أمانا، و من هنا فإن نجاح التحالف الإستراتيجي يتطلب بالطبع مهنية كبرى و ليس بالضرورة في الإعتقاد أو التصور.

إذن المعادلة هي " المشروع + العلاقة < العقد "

- من خلال هذه الدراسة يتضح أن التحالف الإستراتيجي هو:

* معناه بالمشروع تقييم الرؤى الإستراتيجية.

الرؤى التكتيكية	الرؤى الإستراتيجية
<p>* <u>أبعاد قانونية</u>: مالية أحيانا تشمل الجانب التقني.</p> <p>* <u>المنظور</u>: المدى القريب.</p> <p>* <u>الربح</u>: مالي (إعادة استثمار).</p> <p>* <u>التحكم في التحالف</u>: رأسمالي وقانوني.</p> <p>* <u>رهان التحالف</u>: مالي إذن متطابق بالنسبة لكل الشركاء.</p> <p>* <u>منطق التحالف</u>: واحد رابح - أقل ربح أو خسارة.</p>	<p>* <u>البعد الشامل</u>: مالي- تكنولوجي - قانوني - تجاري - جغرافي صورة - إنتاج.</p> <p>* <u>المنظور</u>: المدى الطويل.</p> <p>* <u>الربح</u>: على واحد أو عدة أبعاد التالية.</p> <p>* <u>التحكم في التحالف</u>: عامل أساسي لنشاط المراد من التحالف.</p> <p>* <u>رهان التحالف</u>: يختلف من شريك لآخر و ليس بنفس الطبيعة.</p> <p>* <u>منطق التحالف</u>: لكل مستفيد ولكن على مستويات مختلفة.</p>
<p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>علاقة السلطة = علاقة (منافسة / مواجهة)</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>تحالف ظرفي</p> </div>	<p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>علاقة السلطة = تنافس / تعاون</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>تحالف هيكل</p> </div>

جدول 1: الرؤى الإستراتيجية المختلفة للتحالف².

- * المتوقع و لو لأجل معين في ال تقييم الإستراتيجي في مجموعة منتجات و خدمات متجانسة.
- * متعدد الأبعاد لأنه يضم مجموعة الوظائف (التجارية، التقنية، الإنتاجية).
- * مسجلة في المدى المتوسط و الطويل.
- و بالطبع فإن كل هذه العوامل متجمعة و هي أسس هيكلية للتحالف و هي قابلة للتطور، و تطورها يؤثر على طبيعة التحالف.
- التحالف الإستراتيجي يعتمد على التسيير الإستراتيجي متعدد العلاقة و وديناميكي و مهيكل.
- و هذا التسيير يتطلب معارف نوعية:
- * تهيئة المشروع الإستراتيجي أي وضوح الهدف و معنى التحالف الإستراتيجي.
- * الدخول في العلاقات.
- * تسيير أو إدارة قوة.
- * تصميم العلاقات باستمرار في المجال الداخلي أو الخارجي للتحالف الإستراتيجي.
- * إعادة صياغة تعريف المشروع الإستراتيجي في آخر الأمر.
- * المقاربة الهيكلية على الظرفية:

الإهتمام بالمدى معناه التفكير في التحالف الإستراتيجي أو الهيكلية، صحيح أن التحالف الظرفي أو التكتيكي يمكن أن يجلب فوائد مستعجلة و هذا لا يمكن إدانته، و المدى الطويل يطرح بالطبع عدة مشاكل لمسيري المؤسسات حيث يدركون المخاطر الناجمة كذلك الإنزلاقات في بعض التحالفات الإستراتيجية و فقدان كل شئ معها.

هذا الحذر يمكن تبريره بأن التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل يتطلب بالضرورة توفير الموارد مع بعض العناصر الفاعلة و ارتباطها مع بعضها البعض، أي أن هذه العناصر المتعاملة تسهل الحصول على مردودية من التحالف، مع أن مخاطر الفشل موجودة فإن فرص النجاح كذلك متوفرة بشرط أن تكون هناك منهجية و مهنية واضحة. بينما المؤسسات التي تفضل التحالفات ذو طبيعة تكتيكية ذات المدى القصير فهي ليست في حاجة إلى خطوات مواءمة، فالمشكل يكون للمؤسسات التي تدخل في التحالفات على المدى الطويل أي أن تسيير الوقت يصبح مهم و جوهري لأن إنشاء التحالف صعب و العمل على صيانتة و تنشيطه و إحيائه يمثل صعوبة أكبر، هذا يعني أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب براجماتية و منهجية صارمة.

* المطلب الثالث: خصائص التحالف الإستراتيجي

- الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن التحالف الإستراتيجي يمثل كمجداف لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأن دور العوامل و العناصر الاقتصادية الفاعلة لوحدها لا يمكنها ضمان الاستمرارية أو إمكانية العيش أو البقاء في انفرادية لو في استقلالية تامة بنشاطها. أي أن العزلة كانت في أغلب التجارب سببا أساسيا للفشل.

- فارتفاع تكاليف الإنتاج الذي لا يمكن التحكم فيه، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه و تدعيمه، النوعية التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها، أي بعبارة أخرى العمل على تمويل هذه العوائق و الصعوبات، حتى يتم النجاح في مواجهة المنافسة الشرسة التي لا تسمح بأي تعثر تجعل من التحالف الإستراتيجي أمرا حيويا لا مفر منه، لذلك لا بد من تغيير جذري في المعتقدات و الدهنيات و القناعات و التغلب عليها، ولتوضيح هذا يجب التطرق لخصائص التحالف الاستراتيجي و هي كالتالي:

- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات، القدرة على التكيف مع المستجدات، إنتهاز الفرص، و هي خصائص جوهرية و تبقى غير ذات جدوى إذ لم يكن هناك الالتزام بمنهجية دقيقة و مضبوطة، لأن أسباب فشل التحالف الاستراتيجي تعود غالبا إلى نقص في الاحترافية التسيير.
- " التحالف الاستراتيجي هو عملية تكيف و تأقلم دائمة و مستمرة غايتها الوصول بالمؤسسة إلى مستوى النجاعة الضرورية لبقائها و تطورها"¹.
- " التعاون لكي يتم هناك تقاسم، إذن تخفيض التكاليف و هذا جزء بسيط من الحقيقة، فهو يسمح للمؤسسات بالنمو جغرافيا، باكتساب تكنولوجيا جديدة، بالنجاح في هيكلة أسواق جديدة و فرض معايير منسجمة و قواعد تجارية لبناء مركزة قوة"².
- أي أن " التحديد الواضح لمهمة المؤسسة مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة التنفيذ و عامة وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة"³.
- من خصائص التعاون و التفاوض تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذن من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين و قد يكون غير كاف أحيانا لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهوره خلال فترة التحالف.
- التحالف الإستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، هذا يفترض أن تكون أولى الأولويات في تحالف ثقافة المؤسسة المتعاقدة، حتى يكون مرور التيار سهلا، فالمتعاملين يمكنهم الالتقاء لتبادل و جهات النظر و الإحساس بأنهم مجموعة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد، فهي ليست ضرورة تامة، و ليست حتمية أكيدة.

1- Revue, Développement de la compétitivité industrielle 1999.

2- ANIS Bouayad avec la participation de PIERRE- YVES legris 1996, OP- P.3.

3 - أحمد القطامين " التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " ، القاهرة، دار المجلد لادوي للنشر و التوزيع 1996، ص: 110.

- التحالف الإستراتيجي هو لعبة استغلال و غش لأن هناك دائما رابح و خاسر، و هذا ينطلق دائما من منطق التقييم المادي و المالي للتحالف فيفهم من هنا غير ذا نتيجة و جدوى و التضحية بكل الفوائد من صورة تلميع و صورة المؤسسة، و اقتحام مناطق جغرافية، إكتساب معارف، فرض معايير هيكلية الأسواق.
- " تعد ذات كيان مستقل عن كيان الشركة المنشئة لها، حيث تتوافر مقوماتها الخاصة بها و التي تكون مستقلة عن مقومات الشركة المنشئة، ويتحدد في اتفاق إنشائها على التزاماتها سواء كانت التزامات مفتوحة أم مغلقة، و بذلك تتحدد التزامات الشركاء و لا يكون المشروع المشترك عبئا على الشركة المنشئة " ¹.
- التحالف الإستراتيجي يجب أن يكون متوازنا أي التوازن في السلطة و المردودية، و التساوي لا يوجد في التحالف الاستراتيجي، لأن الواقعية تقتضي في بعض ميادين التحالف أن تكون لأحد الشركاء امتيازات نسبية على الآخر.
- " التحالفات الاستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، و سائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق....
- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال.
- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.
- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.
- المعلومات غير كاملة حول قيمة ما يساهم به أو يتبادلها المتعاملان.
- الإنابة لجزء من الرقابة حول موضوع التعاون.
- الشركاء لديهم مصالح مشتركة و يهدفون للحصول على نتائج و مزايا متبادلة.
- التعاون الإستراتيجي يفترض وجود هيكل، و هذه الإنفاقيات قد تكون شكلية و غير شكلية، ليس هناك إجماع حول هذه النقطة " ².

1- إيتهاج مصطفى عبد الرحمن " الإدارة الإستراتيجية "، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995، ص: 48.

2-Mohamed L Filali sous la direction de George Niosi, "Les alliances Stratégiques entre les entreprises "

Avril 2000 , OP- CIT, P.14 .

* قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل الاحتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء مجلس الوحدة الاقتصادية لعدد من دول الأعضاء، أو احتواء مؤسسة أو وكيل وحيد لعدد من المؤسسات.

و قد تكون التحالفات الاستراتيجية محددة المدة أو غير محددة المدة، وقد تكون قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى، والتحالفات الاستراتيجية قد تكون متكافئة في المصالح و المخاطر، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب لطرف على حساب خسائر و مخاطر لطرف آخر، كما أن التعاون "هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي (المؤسسة- المجموعة- الأفراد) من أجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن"¹.

- و نوضح في الجدول الآتي أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية و الاقتصادية :

المجالات				
التحالفات الإستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشتريات الداخلية و الخارجية	الأنشطة الداخلية	
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الإستراتيجيات الأساسية	- نطاق التحالف
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	- الرقابة على التحالف
مشتركة	منفصلة	يتصلها	منفردة	- حجم المخاطر في التحالف
إستخبارات و تنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	- حجم المعلومات

جدول 2 : خصائص التحالف الإستراتيجي 2 .

- منطق التحالف الإستراتيجي يوضح أن البيئة التنافسية متغيرة و مخاطرها في تزايد مستمر " الأمر الذي يبدو لنا أنه يميز أساسا الشركات الإستراتيجية هو وجود نوع من المنافسة على الأقل الكامنة بين المؤسسات"³ هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء للتعاون معهم لمواجهة المخاطر، و خاصة الشركاء الجدد في الأسواق.

1- Dahmani "Le partenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises" L'économie N° :36 Septembre 1996, P.20.

2- فريد النجار " التحالفات الإستراتيجية" 1999 ، مرجع سابق، ص: 19.

3- P.Dusage et B.Garette « Alliances stratégiques mode d'emploi », Revue Française de gestions N°8 Septembre / octobre 1991, P :4.

*** المطب الرابع : مزايا التحالف الإستراتيجي****للتحالف الإستراتيجي عدة مزايا من أهمها:****1- تأثير التعاون على التفكير الإستراتيجي في التحالفات :**

- يعني الإنفصال بين الشركات - سواء كانت كبيرة أو صغيرة - وجود جزر منفصلة بين الشركات في السوق الواحد أي " النظام إقتصادي الذي يتسم بالتبادلات الحرة بين العرضيين و المستعملين " ¹ ، و من الملاحظ أن الاحتكار و المنافسة الإحتكارية و موافق المنافسة الكاملة تعكس قدرا من الصراعات التجارية بين الأحجام الكبرى من الشركات و الأحجام المتوسطة و الصغيرة، و البديل للمنافسة و خروج الشركات من الأسواق، أو الإتجاه نحو الخصخصة التي تؤدي أحيانا إلى البطالة و تقييم المتدني للأصول الرأسمالية، يمكن بناء جسور من التعاون بين الشركات، و ويترتب على هذا التعاون الإقتصادي التجاري إنتشار التفكير الإستراتيجي.

مثال: [الإستفادة من تكنولوجيا الآخرين- التفكير في شروط الإدماج بين الأحجام المختلفة للشركات- التوسع و التوصل إلى إيطار من الأفكار الإبتكارية الجديدة و البحوث و التطوير- التحرك المبكر لكسب أفضل العروض- (رد فعل سريع تجاه قيود دخول الأسواق- التركيز على عناصر القوة ذات الإهتمام لأطراف التعاون- التركيز على كسب شركاء- إدماج الشركاء في خطط كل طرف من أطراف التحالف). و لهذا يجب على المؤسسات إدراج هذا التفكير الإستراتيجي ضمن التخطيط المستقبلي في المجالات التجارية و الاقتصادية المختلفة].

2- التحالف الإستراتيجي كوسيلة لإبعاد المخاطر و التهديدات :

- للتعاون الدور للفعال في تجنب للمخاطر و ذلك من خلال :
- " إتفاق منطمتين على القيام بمشروع مشترك فيما بينها لأسباب متعددة، منها تسهيل دخول سوق جديدة، أو تقوية التواجد السوقي في سوق قائمة " ² .
- عدم تطبيق المقارنات التطويرية حيث يساعد التحالف الإستراتيجي على مقارنة المؤسسة بعدد كبير من المؤسسات المنافسة "هذه المكانة تعتمد على الإستراتيجية التي ترتبط بالقدرة التنافسية للنشاط أو المؤسسة" ³ .
- يساعد التعاون على فتح الأبواب للعديد من المنافسين للسوق المحلي.
- الإعتراف بحقوق المؤسسات الأخرى في التحالف أو التنافس.
- إتاحة الفرص للإعتماد المشترك بين الشركاء و العملاء.
- توفير الرقابة المشتركة بين الشركاء بجانب المشاركة في تحمل المخاطر.

-1 Jean Pierre Louriaux « Economie politique contemporaine » 4^{ème} édition, economica, 1993, P.17.

-2 علي شريف " الإدارة المعاصرة " - الإسكندرية- الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997، ص. 116.

-3- Raymond Allain Thietart " Encyclopédie du management I" tome1, édition vuibek, Paris. 1992, P.83.

- التكنولوجيا هي مجمل المعارف و الخبرات و الكفاءات الضرورية لصنع منتج، ولإنشاء مؤسسة لهذا الغرض، فنقل التكنولوجيا ليس إلا نقل للمهارة، لأن الدافع الرئيسي للتبادلات الواقعة بين البلدان و المؤسسات و التنظيمات، ونقلها يمثل استثمار هام و لكنه غير ملموس، الأمر الذي يدفع المؤسسات للتحالفات الإستراتيجية و ذلك لتخفيض تكاليف عمليات نقل التكنولوجيا " و استخدام التكنولوجيا المتاحة و التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية و كذلك التركيز التكنولوجي على المنتجات الجديدة أو المطورة و كذلك أساليب الإنتاج الجديدة أو التي طورت¹ .

7- التحالف الإستراتيجي و سرعة الوصول إلى تحقيق الهدف :

- تلجأ المؤسسة إلى التحالفات الإستراتيجية التي تساعدها على تحقيق مختلف الأهداف، وبالتالي فإن خبرة المؤسسة الشرية ستكون مفيدة أكثر لتخطي و بنجاح مختلف العوائق المحتملة.

التعاون بين الشركاء	أهداف التحالف الإستراتيجي
* تجنب التأخير - طرح بدائل جديدة- المشاركة في الخطط- الإلتزامات المبكرة.	1- خدمة العملاء في الوقت المناسب
* جمع الطاقات - تبادل الخبرات.	2- الأداء الجديد .
* المشاركة في التكاليف الثابتة.	3- خفض التكاليف.
* تحسين أساليب الإستعمال- المشاركة في تحمل المخاطر	4- السيطرة على المخاطر.
* تحسين أساليب الإستعمال- زيادة الفهم المتبادل	5- توفير أكبر قيمة للمستهلك.
* خلق منتجات جديدة- تسويق منتجات إضافية- مساندة وخدمة العملاء.	6- تقديم خط منتجات أقوى.
* إبتكار أنماط إستهلاكية جديدة- إعلانات مشتركة- التكامل بين الخبرات - التنسيق في البرامج.	7- زيادة القدرات التسويقية.
* إشهار مشترك، البرامج منسقة، التكامل بين الخبرات	8- تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف و للسلعة بعد التعاون.
* إشترك في مصادر البيع و التوريد و التصدير.	9- تغطية أفضل للسوق.
* أي إعادة تخصيص مدخلات التسويق.	10- كفاءة أعلى.

1- عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " - الإسكندرية- مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية،

11- تحسين قنوات جديدة.	* تدعيم الإلتزام و الإبتكار.
12- كسب قنوات جديدة .	* كسب قنوات جديدة من خلال تقسيم الأسواق.
13- الرقابة على القنوات التسويقية.	* زيادة الإختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية و الدولية.
14- توفير الأمان.	* عن طريق تقوية الروابط التوريدية. * تحسين الإختيارات.
15- ضغط تكلفة التوريد.	* كسب قوى الشراء. * تسهيل أساليب الطلب.
16- تخفيض دورة حياة المنتج.	* التميز - خفض و قت التوريد - تحديد مسارات جديدة للنقل - إستخدام النقل بالوسائط المتعددة - الإسراع بالنضج في الطلب على السلعة.
17 - تحسين جودة المنتجات.	* التصميمات الجديدة - الأداء الأفضل من أول مرة.

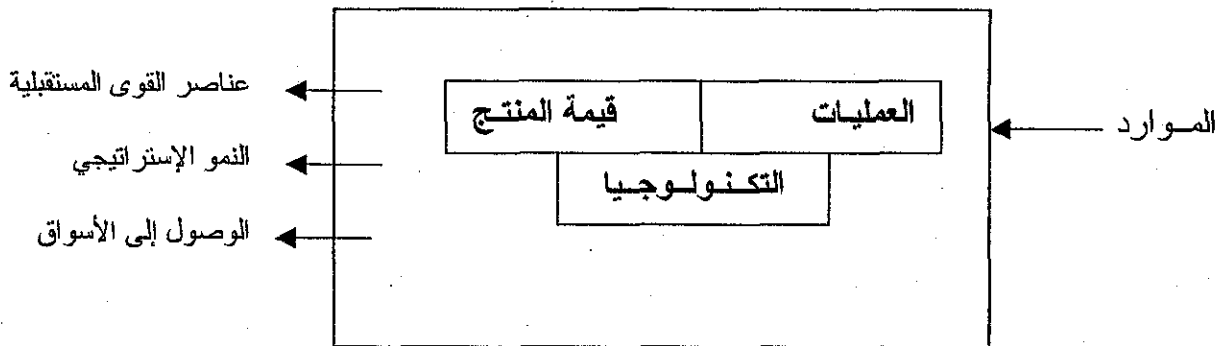
جدول 3: التحالف الإستراتيجي و سرعة الوصول إلى تحقيق الهدف¹

- التحالف الإستراتيجي يمكننا من وضع فريق معارف تقنية واسعة لمواجهة سوق غير معروفة، كما يمكنه جمع بسرعة كبيرة الكفاءات اللازمة لمشروع معين.
- التجاوب الفوري مع التطور السريع في الأسواق يتطلب في نفس الوقت مرونة و خفة المؤسسات الصغيرة، شبكة قوية وقاعدة مالية لمؤسسات كبيرة.
- تدفقات المعلومات الصادرة من جهات مختلفة تكون بصفة كبيرة و كذا حجم الإنتاج مسطر و منتوج ملائم و هادف.
- أي مؤسسة يمكنها الإشتراك مؤقتا مع مؤسسة أخرى من أجل الإستفادة من الكفاءة في تطوير منتج مشترك، ثم هذا التحالف بموجب العقد التأسيسي.
- القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة يمكن أن تضاعف في إنتاجيتها بسرعة عن طريق التحالف الإستراتيجي، كما يمكنها الحصول على منفذ واسع الأسواق، قنوات توزيعية أكبر موارد مالية كان متعذر الوصول إليها من قبل، تكنولوجيا لدعم قنواتها، كما يمكنها أن تتجمع عن طريق التحالف لتكوين مؤسسة كبيرة .

- " نظرية تكاليف التعاملات، نظرية الوكالة، نظرية المنظمة، أعمال الإقتصاد الصناعي، هذه التقريبات يجب اعتبارها جد تكاملية و ليست متعارضة، المزج بينهم يمكن أن يسمح بتحسين الفهم و التنبؤ بسلوك المؤسسات في مجال الشراكة " 1.

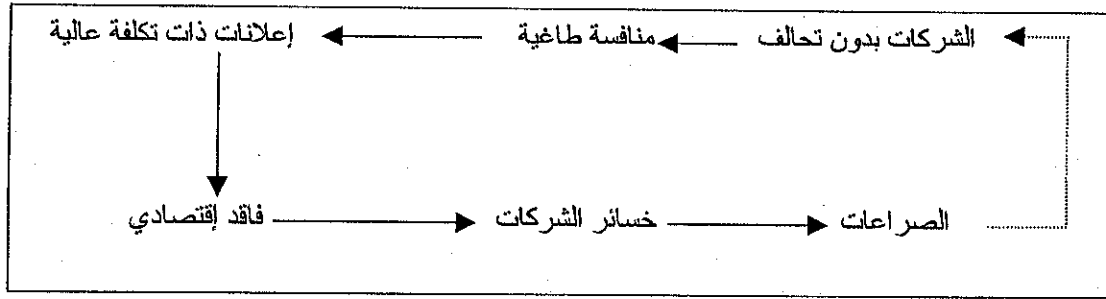
٤- التحالف الإستراتيجي و آثاره على المزايا التنافسية :

- أ- المزايا النسبية : و التي توفر لدى الشركاء و لكن بدرجات مختلفة.
- ب- المزايا المطلقة : التي ترتبط بتواجد مختلف العوامل الإقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل: اكتساب تكنولوجيا باهرة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، أو بتوفير الطاقة المحركة يد العاملة المتخصصة .
- ج- المزايا التنافسية : ترتبط بالدرجة الأولى بكل من :
- توفر طبقة متفوقة من المدراء (المنافسة الإدارية).
 - توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).
- و يترتب على التحالف الإستراتيجي تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل و تراكم المعرفي مثال : إضافة قيمة جديدة للمنتج أو خدمة من خلال النمو الإستراتيجي و ربط الموارد بالأسواق و المستهلكين.

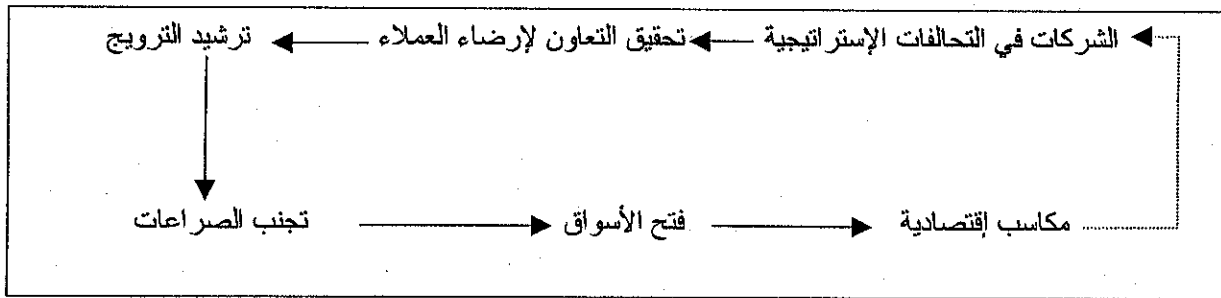


شكل 3 1

- خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في مختلف الأسواق.
- تسويق خطوط المنتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة التسويق.
- خلق معدلات أداء جديدة بعد التعاون و الشراكة .
- إضافة قيمة جديدة في الاستعمال لكل منتج (قيمة مضافة) .
- تحقيق مكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية .
- يؤدي التحالف إلى تحقيق أفضل للسعة أو خدمة لدى المشتريين .
- و للتوضيح سوف نوضح هنا دور التعاون في خلق المنتجات ذات قيمة مضافة أفضل و أعلى نتيجة للتحالف الإستراتيجي.



شكل 4: (أ) نموذج غياب التحالفات و نقص قيمة المضافة¹



شكل 5: (أ) نموذج التحالف الإستراتيجي و خلق قيمة مضافة أكبر²

- تشهد الحياة الإقتصادية و التجارية تطورات متعددة و تحولات لا يمكن التحكم فيها و تتطلب العديد من تطبيق الآليات الجديدة كالتعاون.
- و سوف نتطرق في المبحث الموالي لدراسة أهم الأسباب المؤدية إلى التحالف الإستراتيجي.

1- فريد النجار 1999، مرجع السابق، ص. 23.

2- فريد النجار 1999، مرجع السابق، ص 23.

*** المبحث الثاني : الأسباب المؤدية إلى التحالف الإستراتيجي**

- أدت التحولات الاقتصادية و التجارية و التكنولوجية في العالم في الفترة الأخيرة إلى صراعات عديدة بين المؤسسات الكبيرة و بينها وبقية المؤسسات و الشركات الأقل حجما و نموا. فالمؤسسة التي لديها التكنولوجية أصبحت في حاجة إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى لإجراء التجارب و الإشتراك في تكلفة التكنولوجية و البحوث و التطوير بعيدا عن المنافسة، كما أصبحت المؤسسات الكبيرة في حاجة إلى الأسواق العالمية لتصريف منمجاتها و خدماتها، وهكذا تحولت آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون و التحالف الإستراتيجي.

***المطلب الأول : ضرورة التحالف الإستراتيجي**

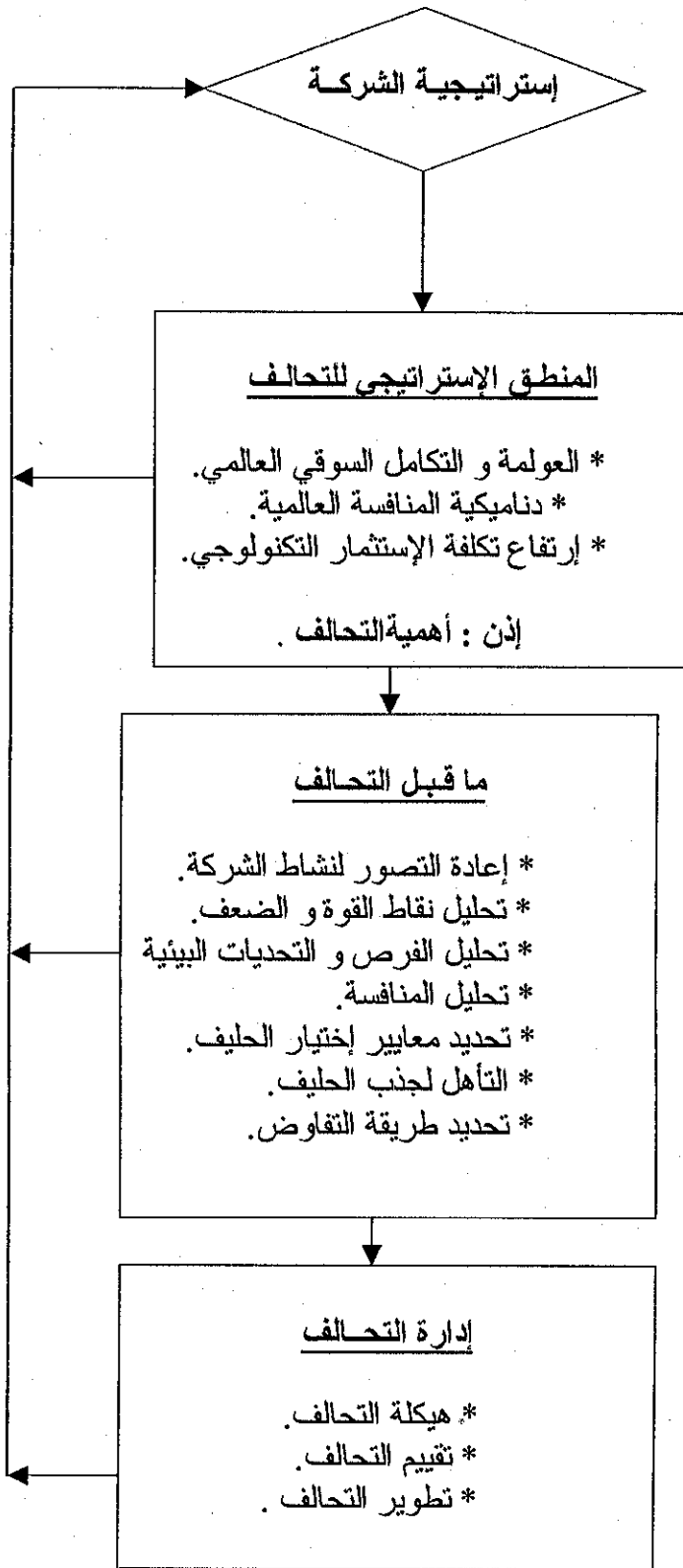
- التحالف الإستراتيجي ضرورة و هذا راجع لتنامي ظاهرة العولمة و تزايد تكلفة الإستثمار في التكنولوجيا و تقادم حدة المنافسة.

- التحالف الإستراتيجي يمكن من اكتساب القدرة التنافسية في ميدان الممارسات الإدارية و و التطوير التكنولوجي، كما يساعد من اكتساب فرصا للتعلم من تجارب الشركاء المتعاقد معهم للحصول على مهارات و خبرات جديدة.

- لا يمكن اللجوء و التوجه نحو التحالف الإستراتيجي دون دراسة مسبقة و لهذا يجب القيام بما يلي :

- دراسة المنافسة بمختلف اتجاهات المنافسين ماليا و تسويقيا و تكنولوجيا.
- تحليل نقاط القدرة التنافسية التي تمتاز بها المؤسسة و هذا كدليل لاختيار الشريك الذي يتكامل مع المؤسسة.
- دراسة نقاط الضعف و كذا التحديات و الفرص القائمة و الوشكة في البيئة المحيطة باعتبارها دافع لاختيار شريك أو أكثر.
- إبراز معايير اختيار الشريك : بشريا- تسويقيا- ماليا- إنتاجيا- تكنولوجيا.
- القيام بمقارنة المؤسسة بمنافسيها BENCHMARKING في الصناعة.

*** إختيار التحالف :** إن صياغ الإستراتيجية لم يتوقف على التحليل العقلاني فقط بل يؤخذ بعين الإعتبار بعد آخر و هو والبعد السياسي الذي سنتد على التحليل السياسي للوضعية وهذا يعني تعيين الممثلين الرئيسيين في المؤسسة كالإطارات، العمال، النقابة، مجلس الإدارة، مجموعة المستهلكين و الدولة، فينبغي على المؤسسة إدراك الأغراض المتبعة من طرف كل ممثل قصد تقييم سلطته و تأثيره، إذن على المؤسسة أن تهيا أسس التشاور و الحوار المتخذة تبعا لأغراض مشتركة مع التحالف¹.



شكل 6: نموذج يبين ضرورة التحالف الإستراتيجي¹

- و الآن سوف نتطرق لتحليل هذا النموذج الذي يوضح ضرورة التحالف الإستراتيجي:

* إستراتيجية المؤسسة تمثل نقطة الإنطلاق في التحالف الإستراتيجي، وعليه فإن جهاز الإداري للمؤسسة يتمكن من تحديد أي نوع من التحالفات الإستراتيجية التي يجب إستخدامها، و ما هو الدور الذي تلعبه في هذه التحالفات مع تحديد الموارد و الخيرات و الكفاءات التي تخصص هذا الغرض.

* يجب على الجهاز الإداري للمؤسسة إدراك منطلق و دواعي التحالف الإستراتيجي، و بذلك تأتي المرحلة التمهيديّة العامة و هي المرحلة التي تكون قبل التحالف و التي تستوجب :

* إعادة تصور لنشاط المؤسسة مستقبلا : هل سوف تواصل في عرض و تقديم نفس خط المنتج أو تقوم بتعديله و تطويره؟ و هل ستواصل منتجاتها و خدماتها في نفس السوق أم تقوم توسعتها؟.

* تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و ذلك في ميادين تكنولوجيا العمليات و التخطيط الداخلي للمؤسسة و شبكات قنوات و قنوات التوزيع و حجم الحصص السوقية المقسمة على الأسواق.

* دراسة الفرص و التحديات البيئية كبروز منافسين جدد أو خروج منافس قائم أو أكثر أو ارتفاع الفعال في تكلفة التكنولوجيا المشترية.

* تحليل و دراسة المنافسة من خلال التطرق إلى معرفة إتجاهات المنافسين و إستراتيجياتهم المالية و الإنتاجية و التكنولوجية و التسويقية و التحالفية.

* تحديد معايير إختيار الشريك تسويقيا و ماليا و إنتاجيا و بشريا و تكنولوجيا فمن خلال التحالف يتطور المنتج تكنولوجيا و تتحسن جودته.

* التأهل لجذب الشريك المستهدف، و قد يكون ذلك بإعادة التنظيم أو إعادة التكوين الإنتاجي أو المالي أو التسويقي.

* إختيار طريقة التفاوض و تكتياته كمدخل لصياغة العقد أو الإتفاق بما يعظم العوائد الإيجابية للتحالف و يقلل من التهديدات و يحفظ للمؤسسة الكتحالفة إمتيازاتها و حقوقها.

* عملية إدارة التحالف الإستراتيجي تقوم بتحديد هيكل العلاقات التبادلية و التكاملية مع الشريك، كما أن هيكل التحالف الإستراتيجي يخضع لتقييم مستمر حتى تقييم القيود و الخسائر و تقاس العوائد.

هذا التقييم قد يؤدي إلى تطور التحالف الإستراتيجي مع نفس الشريك أو توسيع أو تقليل حجم التحالف مع شريك آخر في نفس المجالات و ميادين التحالف، كما يسبب هذا التقييم التنمية الإستراتيجية العامة للمؤسسة من حيث المنتجات التي تطرحها أو السوق التي تغطيها.

* التحالفات بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة و التحالفات بين الحكومات أو الحكومة و المؤسسات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشاكل و لوضع حد للتحديات التكنولوجية و المالية و البيئية.

* أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط و التنسيق و التعاون و يظهر ذلك في التحالف بين مجموعة دول الإتحاد الأوروبي بين الشركات العالمية و التحالف بين مجموعة دول إتحاد الـ (أمريكا - كندا - المكسيك)، و تظهر الآن تحالفات بين أسواق الكمبيوتر و أسواق السيارات و الطائرات و أسواق المنتجات الدوائية و غيرها.

* يدعو التعاون في عالم متغير كهذا إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف.

* إمتداد العلاقات المتداخلة كما يحدث بين مؤسسات البترول و البيتروكيماويات و مؤسسات الأدوية و المقاولات و الكمبيوتر و الإتصالات و الهندسة الوراثية و الصلب و تحلية المياه، وإنتاج السلاح و البترول و الاختراعات و غيرها من التحالفات السياسية و العسكرية و الإقتصادي الأخرى.

* يتطلب إنتاج التكنولوجي تحالفات بين الجامعات و مراكز البحث العلمي و الحكومات و المؤسسات الدولية، مثال: "اليونيد و" و " الفا و" و منظمة الصحة العالمية و مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

*المطلب الثاني : الأسباب الخارجية للتحالف الإستراتيجي

- يشهد القرن الحالي تحديات عديدة تهاطلت على المؤسسات، أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، ومن أبرز هذه الأسباب و المتغيرات و المؤثرات:

1- ظاهرة العولمة : تتسع ظاهرة العولمة لتشمل العالم كله، فهي عبارة عن انفتاح على العالم، وهي حركة متدفقة ثقافيا و سياسيا و تكنولوجيا، حيث يتعامل الإستراتيجي اليوم في عالم تتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية و السياسية بفعل تداخل المصالح و تطور و سائل المواصلات و الاتصال ، فرأس مال ينتقل بغير قيود و معلومات تتدفق بغير عوائق و كذلك الأذواق و الثقافات المختلفة تقاربت و الأسواق اندمجت مع بعضها البعض.

العولمة الاقتصادية حديث الساعة و هو تصور صعب، لكن بلا شك أننا نشهد التغيرات الجوهرية و العميقة في التوزيع الجغرافي للإنتاج و لطرق المراقبة و لنظام تبادل الماكينة و الخدمات و رأس المال و العمل و التدفق الأجنبي يتجاوز ذلك و يتم داخل الحدود الوطنية " و بجانب برنامج العولمة هناك بطبيعة الحال نظام الجوهري المعمول به، إن إنشاء الإتحاد الأوروبي هو الدليل القاطع، في الحقيقة كل قطب من هذا الثلاثي يبحث عن خلق قضاء إقتصادي حوله" ¹ . فالمؤسسات المحلية تشعر بتأثير الواقع المتغير، و أصبح بذلك المسير في المؤسسة المحلية شأنه شأن المسيرين في المؤسسات العالمية.

1 - E. Carado, "La mondialisation et la régionalisation", (incorporation sud), PNUD Semestrielle N°2, Décembre 1998.

- فالعولمة من منظور المؤسسات هي عولمة النشاط المالي و الإنتاجي و التسويقي و المعلماتي و التكنولوجي، كما هي أيضا عولمة الأسواق و المال و التكنولوجيا¹.

العولمة²

عولمة ماذا؟

<ul style="list-style-type: none"> 10- الثقافة. 11- التجارة. 12- العمالة. 13- المنافسة. 14- التكتلات الإقليمية. 15- التحالفات الإستراتيجية. 16- الإدارة. 17- الإستراتيجية. 	أسواق السلع و رأس المال	<ul style="list-style-type: none"> 1- الشراء. 2- البيع. 3- الإعلان. 4- التمويل. 5- الإستثمار. 6- الإنتاج. 7- معايير الجودة. 8- التكنولوجيا. 9- الإتصالات.
--	----------------------------	--

- فأصبح بذلك العديد من المؤسسات تشتري ملتزمات من دول أخرى، وتسوق منتجاته في أسواق أخرى و يقتضي تمويلا من الخارج سواء كان مصرفيا أو بتسهيلات الموردين فضلا عن التعامل في أوراق المالية و البورصات العالمية، زد على ذلك حضور خبراء و موردين من دول أخرى .

2- التكتلات الإقليمية : نهاية الخمسينات ظهرت بوادر التكتل الإقليمي، ومن هذه التكتلات نجد :

* الإتحاد الأوروبي :

عام 1959 كانت السوق الأوروبية المشتركة تضم 12 دولة أوروبية غربية و في 01/01/1993 زادت رقعة السوق الأوروبية المشتركة لتضم 15 دولة أوروبية غربية و بذلك سقطت معظم القيود التجارية، مما ساعد على فتح آفاق اقتصادية واسعة.

1- E.Caredo «la mondialisation et la régionalisation», (incorporation Sud), PN4D Semestrielle N°2, Décembre 1998.

2- أحمد سيد مصطفى 2000 ، مرجع سابق ص. 14.

مما ساعد شركات متعددة الجنسيات على إنشاء فروعها و اقتحام مناطق جغرافية، ومن أهم هذه التكتلات:

- تكتل جنوب شرق آسيا : عام 1967 تشكلت رابطة دول جنوب شرق جنوب آسيا و هي تضم سبع دول والهدف هو إقامة سوق موحدة، وتحقيق مزايا تنسيقية متكاملة تعزز القدرات التنافسية لمؤسسات هذه الدول بالأسواق العالمية.

- منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي : كان ذلك سنة 1989 ليشمل أكبر منطقة للتجارة الحرة بالعالم، التي سوف تسقط فيها الحواجز التجارية 2020، و يحتوي على أكبر القوى الاقتصادية بالعالم (الوم أ، الصين، اليابان)، زد على ذلك نمو آسيا (تايوان، سنغافورة، هونج كونج، ماليزيا، كوريا الجنوبية، تايلاند، إندونيسيا) مناطق أسرع الإقتصاديات تطورا في العالم.

- السوق الأمريكية الشمالية (N.A.F.T.A) ، تكونت عام 1994 وهي تضم أسواق كندا، الوم. أ و المكسيك.

- سوق ميركوسور (MIRCOSOR) : تشكلت عام 1995 و تتكون من دول أمريكا اللاتينية.

- السوق المشتركة لدول جنوب و شرق إفريقيا (الكوميسا) : تشكلت عام 1993، تم فيها التوقيع على اتفاق المنطقة التفضيلية لدول جنوب شرق إفريقيا و هي تشمل 20 دولة.

3- التحالفات الإستراتيجية لشركات عملاقة:

إذن تحولت العديد من المؤسسات العالمية أتعبها التنافس الطاحن من إستراتيجيات الكلاسيكية للتنافس إلى إستراتيجيات التعاون و الهدف هو تقليل من تكلفة التنافس و البحوث والتطوير ومثال على ذلك:

- التحالف بين شركات الكمبيوتر العالمية و شركات مايكروسوفت على تسويق برنامج Windows 95 و برنامج Windows 98.

- التحالف الذي تم بين شركة سويس فارما للأدوية وشركة سياجايجي في صناعة الأدوية.

- تحالف مؤسسة " توشيبا" مع " موتورولا" في صناعة و تسويق وسائل الإتصال الإلكترونية.

- تحالف مؤسسة " سيمنز" مع " فيليبس" في صناعة أشباه الموصلات.

- تحالف " فورد" مع " مازدا" في صناعة السيارات.

4- معايير الجودة العالمية :

سنة 1987 قامت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO بوضع معايير الجودة العالمية، و هذه المنظمة متواجدة بجنيف بسويسرا.

- هذه المواصفات قياسية عالمية إنتفتت دول المجموعة الأوروبية و الدول الصناعية الكبرى على توجيهها لكافة المنتجات الكهربائية و الغذائية.

- و تضم سلسلة مواصفات الأيزو خمس وثائق ثلاث منها عن جوهر نظام الجودة ومستوى أداء نظام المؤسسة ككل، ك نماذج لتأكيد الجودة تهيئها المؤسسة أو المنظمة الحكومية، داخل هذا النظام بما يبرهن أنها كمورد [لديها مقومات تقديم منتج جديد] وهي بالتحديد 9003، 9002، 9001، و إثنان تمثلان خطوطا مرشدة هما 9004، 9000.

- و تعد مواصفات إدارة الجودة هدفا لكثير من المؤسسات حيث أنها تسارع للحصول على هذه الشهادة لمزاولة أعمالها و اقتحام الأسواق العالمية، و باتالي إكتساب شهرة و مكانة عالمية.

5 - العلاقات الإقتصادية :

" تعتبر العلاقات الإقتصادية الحلقة الأولى في تفسير تطبيقات التعاون و تركيب المنافسات الجديدة (خاصة اليابانية) أدى إلى إسقاط العديد من التخطيطات بالتخلي عن مبدأ المنافسة، فالمجموعات الكبرى Nippons هي مكونة من شركات مرتبطة ببعضها البعض بشبكة متماسكة من التعاونات، وبالتالي فإن هيكل هذه المجموعات الصناعية قادر على مراقبة المحيط في اتجاهات متعددة " ¹.

كما تعتبر الإستثمارات العالمية و زيادة حركة التجارة سببا رئيسيا في بروز التحالفات الإستراتيجية، ومثال على ذلك :

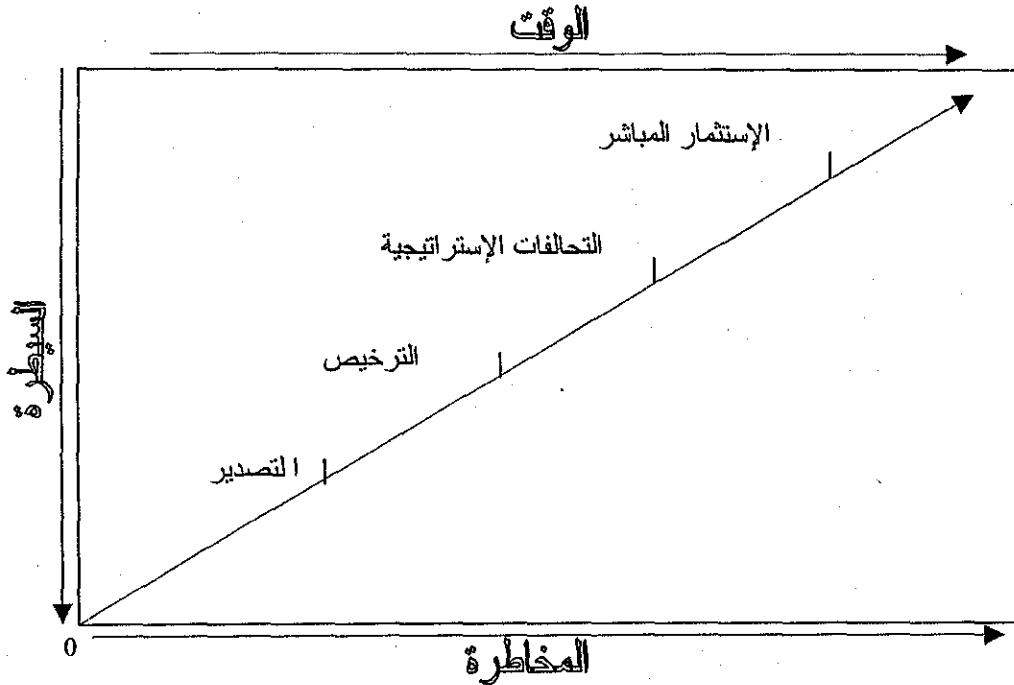
- تزايد حركة الإستثمارات الخارجية.
 - تزايد حجم الصادرات عبر العالم.
 - إنفتاح النظام المالي العالمي.
 - جاذبية أسواق شرق آسيا للإستثمارات العالمية.
- 6- توسع الشركات العالمية: و من بين هذه الشركات نجد:

* شركة متعددة الجنسية " هي التي تعمل في عدد من الأنشطة تتراوح بين التصدير و الإستيراد و الإنتاج المتكامل في الدول الأجنبية، تمثل الشركة العالمية متعددة الجنسيات بالمقارنة بمؤسسة عالمية على مستوى عال من النمو ، وتشارك بعمق في النشاطات الدولية، بالإضافة إلى الأخذ بالمنظور العالمي في الإدارة و اتخاذ القرارات " ².

1- Christian Marmus, " Politique générale", 2^{ème} édition, gestion- economica, P.559.

2- توماس وهلين، ترجمة عبد الحميد مرسي، 1990، مرجع سابق، ص. 418.

* الشركة العابرة هي " تلك الشركات التي تملك و تدير و تسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة، و تعتبر الشركات العابرة القومية الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على النطاق الدولي"¹ و تضع قراراتها اللامركزية بما يتناسب و طبيعة السوق المحلي الذي تدير عملياتها به.



شكل 8: تطور قرار الشركة²

المطلب الثالث : الأسباب الداخلية للتحالف الإستراتيجي

- هناك في الحقيقة عدة أسباب ترمي بالتحالف الإستراتيجي إلى تجسيد في الواقع و هذا بالطبع لمواجهة التحديات و المخاطر و الأزمات، وكذلك لضمان توفير الإحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة، و يحقق التعاون الإستراتيجي قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية للمؤسسة بأسلوب مخطط و متدرج، و لذلك سوف نحاول، ذكر أهم الأسباب الداخلية للتحالف الإستراتيجي :

1- " الإنتاج بتكاليف أقل لذلك تبحث المؤسسة الصناعية على خفض التكاليف الوحجية للإنتاج بزيادة الكمية المنتجة من أجل الحصول على منحنى التقدم (courbe d'expérience) و ولهذا يجب عليها إيجاد الشريك المناسب حتى تطور معه المنتج المشترك و جميع الكميات التي يجب إنتاجها"³، و يساعد هذا الأخير من تدعيم القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي قد لا تلبى طلب السوق رغم استعمالها لإمكاناتها إلى أقصى طاقتها.

1- عمرو خير الدين، 1996، مرجع السابق، ص. 33.

2- عمرو خير الدين، 1996، مرجع السابق، ص. 76.

3- Benichou Mouffak « le partenariat international dans le secteur Hydrocarbures », mémoire de Magister en sciences commerciales Faculté de science économique et de gestion, Oran, 2000, P.17.

2- سوء التسيير في المؤسسة باتباع أنماط إدارية قديمة يدفعها لتوفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية، و قد يجدي معها تحسين سياسات الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التنمية و التطوير، لا سيما مع عدم إستجابة القنوات التعليمية في الدول السائرة في طريق النمو لأغراض حرفية و مهنية للمؤسسات.

لذلك يستدعي الأمر إلى التحالف إستراتيجيا مع عدة مؤسسات و حكومات بغرض إنشاء مراكز و معاهد تخصص في تكوين و تدريب وإعطاء كفاءات بشرية و رجال مؤهلين لقيادة الجهاز الإداري في المؤسسة.

3- تناقض نسبي لفرص الشراء و الدمج. بما يؤدي باقتصاديات الحجم الكبير، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو اعتبارات قانونية أو قيود حكومية، أهمها دخول طرف ثالث كمعارض لعمليات الشراء و الدمج، فالحكومات تعارض الإحتكار و المنافسون لا يساعدهم مؤسستان متنافستان تحالفنا لتكوين كيان أكبر و أقوى.

4- التعاون و التحالف من أجل الخروج من العوائق التنافسية، إذن يمكن أن يسمح التعاون بين المؤسسات بحل العديد من المشاكل الصعبة المتعلقة بالإستراتيجيات القطاعية، إن اللجوء إلى التحالف بين المؤسسات في نفس القطاع أو في قطاعات متفرقة، يمكن أن تساهم في احتمالات جديدة ب :

- مضاعفة قواعد التفرقة خاصة بإدماج عوامل التكاملية مع الشركاء.
- يسهل الحصول على قواعد الخبرة إلى أثر بنفس الإسم، خاصة ببلوغ من التحالف أحجام الإنتاج تسمح بتحقيق أرباح و مردودية بتخفيض التكاليف.

[الإنتاج من أجل الغير و العمل على صنع منتوجات أخرى بمساعدة الشركاء للحصول على آثار الحجم]

و هكذا تستطيع المؤسسة أن تتطور من موقع إعاقة تنفسية نحو مواقع جيدة للأنظمة المركزة (تحصيل قواعد الخبرات) المقطعة (مضاعفة قواعد التفرقة)، التخصص (اللعب على عاملين بالتناوب أو التكامل).

5- تعاضم تكاليف التكنولوجيا نقلا و تطويرا، لا سيما بعد العمل باتفاقية [Gatt] من اتفاقية حماية الملكية الفكرية، و تنتج التحالفات الإستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا بدلا من استثمار الملايين في تطوير التكنولوجيا معينة دون ضمان كاف لنجاح سوقي.

6- " تقييم الإخترعات المعدة، يظهر أن إرادة تقييم التكنولوجيات هي من الأسباب الكبرى التي تدفع المؤسسات للبحث عن التحالفات الإستراتيجية، غير أن المؤسسة ليست بالضبط على محور الكبير للشركة و ليست قادرة على استغلاله لوحدها و بالتالي كيف يمكن استغلال هذا المال؟ يمكننا بيعه و لكن هذا صعب، يمكننا كذلك بكل حكمة قبول اقتسام الأرباح مع الشريك الذي يحسن استعماله، و هذا بخلاف مع فرع لهذا الغرض أو بإنشاء تحالف تقسم فيه الأرباح و الأدوار"¹.

- يصعب على المؤسسة الواحدة تغطية تكاليف المنتجات جديدة، مثال : الأدوية المرتفعة الأسعار و المعدات الطبية و السلع الإلكترونية، و لهذا نرى أن المؤسسات تلجأ للبحث عن شركاء إستراتيجيين، كما قد لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى مؤسسة واحدة، و من ثم تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى تبادل و تكامل التكنولوجيات و تدقيق قدر من الزيادة، وتجنب المخاطر و الأزمات أو المشاركة في الخسائر، وفيما يلي سوف نحاول وضع جدول نبين فيه أهم الأسباب الرامية إلى التحالف الإستراتيجي، وهذا كملخص لما تطرقنا إليه سابقا :

السبب	الهدف
1- العمليات الإنتاجية	عن طريق تطوير الصناعات التحويلية و فعاليات الإنتاج عن طريق الحجم الإقتصادي و تطبيق إستراتيجيات و اقتصاديات التشغيل و تبادل الخبرات.
2- تطوير التكنولوجيا	بغرض خفض التكاليف و تغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة و كذلك إنفصال التكنولوجيا و تحويلها من قيادين إلى تابعين وكذلك استثمار في البحوث و التطوير.
3- التسويق	التعاون في تكاليف التسويق و التخزين و التوزيع.
4- محلي أو بين الدول	أي تحالفات داخل الدولة (محلية) أو تحالفات بين الدول.
5- درجة التحالف	تجديد نوع الأنشطة الفردية و الأنشطة المقترح الإشتراك في تنفيذها و فق مزايا تنافسية و على أساس المؤسسات ذات المميزات الواحدة في القوة و الضعف.

1- Jean- Pierre Guth , "Bâtisseurs d'alliances la pratique », édition d'organisation, 1998, page. 28.

*** المبحث الثالث : الشروط الأساسية لتكوين التحالف الإستراتيجي**

- في عالم كثرت فيه المخاطر والأزمات يجبرنا على ألا نسير فردي، فالتعاون يسيطر على هذه التحديات و يضمن توفير الإحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة اللازمة لاخترق الأسواق و توسيع الحصنة السوقية، إذن قبل التطرق و التفكير في التحالف الإستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لتكوين التحالف الإستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة و دقيقة.

***المطلب الأول : كيفية بناء التحالف الإستراتيجي**

- التحالف الإستراتيجي هو أستراتيجيية علانقية التي هدفها هو إقامة مصالح مشتركة و تعتمد أساسا على استبعاد قوانين المنافسة، فهي إذن علاقة امتيازات و مصالح تلجأ إليها المؤسسة مع بعض شركائها في محيطها النشط.

1- الأهمية و التبريرات لبناء التحالف الإستراتيجي:

- تكوين التحالف الإستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية :

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح بدخول أسواق جديدة.
- تقليص وقت الإبتكار و الإبداع .
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف فبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة.
- يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة.
- تسهيل عملية المواصفات.
- تدعيم المصدافية .
- تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر¹.

- " كما أن التخطيط يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف و مصالح الجماعات ذات التأثير الإستراتيجي و أصحاب المصالح و يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة، ويتضمن الإعداد مسبقا و الإختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف و الإستراتيجيات و الإجراءات و القواعد و القواعد و البرامج و الموازنات"².

1- A.Benhabib et A.Chérabi, « conditions de base pour la construction d'une alliance Stratégique », deuxième symposium sectoriel . HASSI MESAUD, 1997, P. 4

2- فريد علي محمد شوشة"الإدارة الإستراتيجية"، القاهرة، دار النهضة العربية، طبعة الأولى 1995، ص. 105 .

2- طبيعة التحالف الاستراتيجي:

- يطلق على الروابط بين المؤسسات للجوء إلى الهدف المشترك إما التحالف الإستراتيجي أو الإتفاقيات التعاونية أو المشاركة الإستراتيجية.

- فالملكية في الشراكة التعاونية تحتاج إلى مفاوضات و عقود التي تبيين نوع التكنولوجيا المرغوب تبادلها أو تحويلها وكذا مدى الإتفاقيات الإستراتيجية، ولذا سوف نوضح كيف تكون طبيعة التحالف حتى يكون البناء جيد و متين.

- حسب النشاط : التجاري - الصناعي - المالي - الزراعي - خدمات - سياحي.
- حسب البعد الزمني : قصير المدى - متوسط - طويل المدى.
- حسب النطاق : عالمي - إقليمي - دولي - محلي - وطني.
- حسب المخاطر السياسية : محدودة - متوسطة - كبيرة.
- حسب الأهمية النسبية : تقليدي - عملي - إستراتيجي - تشغيلي.

3- معايير اختيار الشركاء في التحالف الإستراتيجي : يمكن صياغة هذه المعايير فيما يلي :

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية و كثيرا ما يقارن التحالف بالزواج، حيث يعتبر اختيار الشريك المناسب هو من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون، و بما أن الزواج كثيرا ما ينتهي بالإنفصال، فإن التحالف ينتهي بالإنفصال، لذلك يعتبر اختيار الشريك أمر ضروري.

- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة.

- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.

- الإتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع إتباعها.

- التوافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما على التعاون.

- " دراسة نقاط الاختلاف و التشابه بين ثقافات المؤسسة من أجل التأكد مندرجة التزام الأشخاص (الإطارات، العاملين، الإداريين).

- إستخراج فكرة واضحة على التحالف في المدى الطويل و المتوسط.

- دراسة التغيرات (Peste) السياسية و القانونية و الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و البيئية الخاصة بكل شريك.

- فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم نقاط القوة (يجب الحذر من التحايل السطحي و الإنطباعات الخاطئة).

- معرفة كل متغيرات التسيير لشريك من أجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بك (التنظيم ، هيكل إتخاذ القرار ، الأهداف الإستراتيجية، القدرات المالية، تقسيم الأرباح، إعادة استثمار الموارد البشرية، الأجور، التسويق،) محاولة معرفة إذا ما كان التحالف مفيد لكلا من الجانبين.

- البعد النسبي (حذار من التحالف بين الكبار و الصغار) .
- الترابط بين الأهداف الإستراتيجية لكلا الشريكين¹ .

4- التحالف الإستراتيجي كشكل قانوني و إطار تنظيمي :

- الطابع المعقد و الغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون و التحالفات من الزاوية القانونية يجب أن يفحص مستقبلا من وجهتين مختلفتين مختلفتين و هما :

- الأولى : هي الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان القانون الخاص بالعقود أو قانون المؤسسات.
- الثاني : الإطار الشرعي القانوني التنظيمي للتعاون فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، و خاصة منه قانون المنافسة .
- لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي إهتمامها بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة المعاهدات و الإتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

5- البيئة السياسية كشكل أساسي لبناء التحالف الإستراتيجي :

- تشمل البيئة السياسية للنشاطات الاقتصادية و التجارية ثلاثة أبعاد و هي :

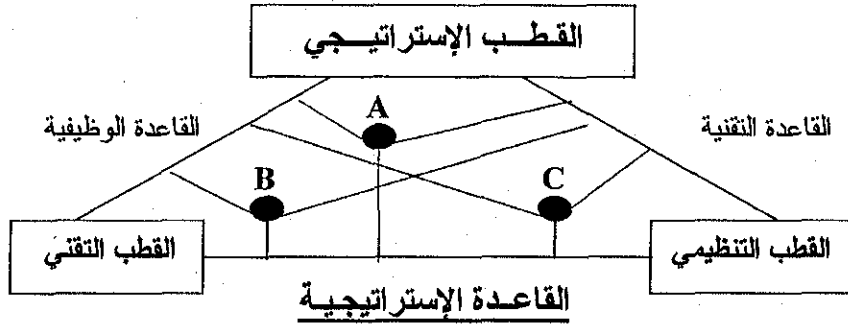
- البيئة السياسية للمؤسسة المحلية.
- البيئة السياسية للمؤسسة فغي دولة أخرى.
- البيئة السياسية الدولية بصفة عامة.

- إذن يقصد بالبيئة السياسية المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة و الذي له تأثير فعال على مختلف الأعمال و النشاطات التجارية و الاقتصادية، و هذا إذا ما كان التحالف الإستراتيجي يشمل المؤسسات المتحالفة داخل الدولة الواحدة.

- أما إذا اختلف موقع كل مؤسسة، حيث أصبحت كل مؤسسة في دولة أخرى على حدى فهذا يجب مراعاة العلاقات السياسية الدولية، و هذا يتحقق بناء تحالف إستراتيجي بناء.

6- منهجية إعداد التحالف الإستراتيجي :

- إن إنشاء أي تحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية مضبوطة و دقيقة تسمح على الأقل بالتنقل من التهديدات و أخطار عدم التأكد المرتبطة باللامعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف الإستراتيجي سواء تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء (تخيل التحالف).



شكل 9 : تمثيل ثلاثي للتحالفات الإستراتيجية¹

- **التحالف A:** يترجم في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة و سلم الإنتاج و الأسواق الجديدة و تحصيل القدرات.
- **التحالف B:** المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية.
- **التحالف C:** يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي يمكن أن تلمس الإتفاقيات حول أنظمة الإنتاج².

7- طريقة تقييم المشروع المشترك :

فيما يلي سوف نحاول إعطاء بعض النقاط التي تساعد الإستراتيجي في المؤسسة على تقييم و دخول في عملية التحالف الإستراتيجي.

- **الغرض من المشروع المشترك:** أهداف و استراتيجيات الشريك الأجنبي - أهداف الإستراتيجيات - الشريك المحلي - توافق الأهداف.

- **مساهمات كل شريك:** المعرفة بالبيئة المحلية- الإتصالات المحلية - التأثير على الحكومة - رأس المال - المهارات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية و التكنولوجية - المهارات الفنية.

- **دور الحكومة في الدولة المستقبلية:** القوانين و السياسات - درجة الإهتمام المعطاة للمشروع - مرونة الجهات الإدارية - متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.

- **حصة الملكية:** ملكية أقل للشريك الأجنبي- ملكية أكبر للشريك الأجنبي - ملكية متساوية 50% لكل شريك.

- **هيكل رأس المال:** الشخصية القانونية للمشروع- رأس المال المقترض (محليا/ دوليا)- الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك - المحددات على نقل الملكية.

1- A. Benhabib et A.Cherabi, 1997, OP-CIT.P:8.

2- A. Benhabib et A.Cherabi, 1997, OP-CIT.P:8.

- الإدارة : إختيار و تكوين مجلس الإدارة - إختيار سلطة المدراء التنفيذيين - المدراء الأجانب - التنظيم.
- الإنتاج : تخطيط إقامة التجهيزات الإنتاجية - توريد/ تركيب المعدات و الآلات - إدارة العمليات - مراقبة الجودة - التدريب - البحوث و التنمية.
- التمويل : نظام المحاسبة المراقبة - رأس المال العامل - تامصروفات الرأسمالية - توزيع الأرباح - الضرائب.
- التسويق : خطوط المنتجات - العلامة التجارية - الأسواق المستهدفة - المبيعات المتوقعة - قنوات التوزيع- الترويج - التسعير - الإتصال.
- الجانب القانوني : قوانين المؤسسة المستقبلية أو المؤسسة المتحالف معها - دراسة حل المنازعات

- يبدأ متخذ القرار بتحديد الغرض من التحالف و موقف المشروع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحديد الأهداف و صياغة استراتيجيات الشريك، و من السذاجة افتراض أن للطرفين نفس الأهداف و الأولويات من المشروع المشترك، وبالتالي يجب التوفيق بين هذه الأهداف من خلال الحوار المتبادل و الإتفاق و تدعيم الثقة المتبادلة و التفاهم المشترك.

- و قد تنشأ مشاكل في مجالات متعددة منها : سياسة توزيع الأرباح و زيادة رأس المال و تسعير المدخلات الإنتاج و التي يجب إيجاد حل لها و الإتفاق بشأنها و هذا قبل بدء في مشروع التحالف، حيث تنتهي هذه المفاوضات إلى اتفاق مكتوب يحدد طبيعة قانونية للمشروع و الاتفاقيات التعاقدية الأخرى مثل الترخيص أو العقود الإدارية الدولية التي قد تصاحب التحالف و المشروعات المشتركة.

المطلب الثاني : سير التعاون الإستراتيجي

- التعاون الإستراتيجي يعرف بأنه تعيين كل شكل تقارب بين عدة مؤسسات، و شكل التقارب يمثل طابع خاص، حيث يجعل من تسيير هذا التعاون أمر صعب ، و المهم في فكرة التحالف كما نعنيه هنا هو الإحتفاظ بالإستقلالية لكل مؤسسة متعاملة، و فيما يلي نستعرض جدول نوضح فيه سير التعاون الإستراتيجي (أنظر جدول 4)¹.

السياق العام	طبيعة التعديل	المشاكل الناجمة عن تغيير التعديل	الأسباب المحتملة	الحلول
السياق	صياغات غير متطابقة	* التعديل أو التغيير في سير المعالم و الأفق و في الصياغات يتجسد في المعاملات اليومية	* الصياغات لا تلائم الوضع القائم. * صياغات الشركاء تختلف بدرجة كبيرة يصعب الإتفاق حولها. * بنفس العلاقة تغطي حقائق مختلفة. * إختلاف التصور و المفهوم للتحالف على مستوى المؤسسة. * صياغة التحالف بدون معنى بسبب تغيير الأفاق و المعالم.	* إختيار صياغة تلائم الطبيعة الحقيقية للتحالفات المشتركة. * مطابقة لصياغة بعد التفكير وتشاور متبادل حول كل ما يتعلق بالتحالف و كيف تنظيمه و تسييره و أهدافه. * إستبعاد الصياغات الغير الواضحة. * إستبدال الصياغات المجردة من كل مفهوم أو الغامض.
السياق	توقعات مختلفة	* الحكم على النجاحة و الفعالية يمكن التنبؤ به من خلال مقارنته بالنسبة للتوقعات أو مثلا خلال اكتشاف النتائج الأولية.	* خلال مرحلة التفاوض يلجأ الشركاء إلى التراضي و الانجذاب المتبادل و ذلك بالمبالغة في تلميع و تضخيم النتائج و إفراط في التفاوض.	* عدم المبالغة و مكافحة و تضخيم النتائج و كثرة التفاوض. * إعداد المسيرين للتوقعات أكثر تواضعا بطريقة تجعل نفس الأشخاص يتفاوضون من أجل التحالف و تهيئة فرص نجاحه.
السياق	الأطر التنظيمية غير المتشابهة	* هياكل و إجراءات اتخاذ القرار حول العمل ، التنظيم، النجاحة، التكوين على مستوى كل مؤسسة غير متشابهة.	* إختلاف طريقة و أسلوب التسيير يجعل من الصعب التنسيق بين الصياغات و التوقعات. * إختلاف طرق اتخاذ القرار لدرجة يصعب معها اتخاذ مشترك . * كل شريك يعرض طريقته العملية الشيء الذي يصعب العمل المشترك.	* معرفة أهمية التوافق التنظيمي و الثقافي بين الشركاء. * عدم الحكم على الظروف أو أطر العمل للشريك من خلال وضعه الخاص. * التدريب و التعلم على التعرف على مؤسسة الشريك، و وسط العمل.

<p>السياق</p>	<p>الثقة غير متبادلة سويا</p>	<p>* إنعدام الثقة لأحد الشركاء تعيق التزامه إلى عدم المخاطرة مع شريكه.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الخوف من فقدان الواجهة بسبب نشأة التحالف أو خلاله. • الخشية من فقدان التأثير أو المنصب. • التهديد بتعاون احترافي غير مفيد و الدفع به نحو ميدان عمل الشريك و التوحد في قبول تبعية و ترابط بيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم محاولة حل كل المشاكل من البداية. • يجب الظهور بمظهر المتبادل لتنازلات متوازنة بين الشركاء. • تشجيع الوفاء التحالف و للشركاء حسب نمط التعاون. • فهم و قبول المشاعر الشخصية. • عند الإحتراف و التمازل بين الشركاء تجنب الخشونة.
<p>السياق</p>	<p>عدم الفهم المتبادل للمعارف</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إدماج المهام المؤقت و الغير مؤكد. • العمل ضمن الفرق غير منتج. 	<ul style="list-style-type: none"> • التيار أو الإتصال لا يتم بصورة جيدة بين الإعداد. • التهيء للمهارات المتبادلة و المتباعدة و المتميزة. • التحضير و الإعداد للمهارات و الخبرات يترجم و يتجسد في جو عمل مختلف لدرجة أن الشركاء لا يتفقون على أسلوب مشترك. 	<ul style="list-style-type: none"> • التأقلم و التكيف مع معارف الشريك. • معرفة طبيعته. • تقديم و تقدير البعد الذي يفصل بينهما.
<p>السياق</p>	<p>التحريفات و المسببات المختلفة للمهام</p>	<p>* عدم القدرة على تحديد و تعريف برنامج عمل بالسوية.</p>	<p>* المهام غير محددة بدقة و معرف جيداً، لذا يجب ضرورة إعادة النظر و تحديد المهام المراد القيام بها.</p>	<p>* اعتبار تعريف المهام مع الوقت.</p>
<p>السياق</p>	<p>سوء تقسيم المعلومات</p>	<p>* الإختلاف و سوء الفهم يولد و يقطع التعاون.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التفاوض يخلق تناظر و تماثل للمعلومات و المعارف. • المنافسة و التزاحم في التحالف توتر و تدهور الوضع. 	<ul style="list-style-type: none"> • إتخاذ موقف و مساهمة و التزام أحادي الجانب. • التأكيد على القدرة بخلق قيمة و ضرورة التوافق على المعلومات.
<p>السياق</p>	<p>مشاكل المزامنة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • محاولة التحرر من الإلتزام قبل الأوان. • شكوك بين الشركاء. 	<p>* وجود فروق كبيرة إردية أو غير إردية بين الوقت الذي يتحمل فيه الشريك الأعباء و النفقات و الوقت الذي يسحب فيه الفوائد و النتائج الموجودة من التحالف.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هيكلة الفترات و الأجل بطريقة تحديد رزنامة للإلتزامات التي بإمكانها أن تستعمل كمرجعية. • أن يكون الذاكرة واسعة و هادئة.

- كل مسيري المؤسسات يدركون جيدا أن الأدوات التي يملكونها لقيادة مؤسساتهم لا تستجيب أبدا إلا بدرجة غير متالية للنتائج المرجوة، لذا نجد في الطائرة الواحدة عدة ربان يتكفل كل واحد بمراقبة وإدارة جزء من وحدة القيادة، من هنا تظهر الصعوبة البالغة المرتبطة بتسيير التحالف الإستراتيجي " و حتى يتسنى الإستفادة القصوى من عقد الدعم ومهارات الشريك يجب التأكيد و الإشارة للتقاسم معه مراقبة النشاطات المشتركة"¹.

و عمليا فإن المراقبة تكون مشتركة معناه عدم ممارستها من طرف شريك في غياب الطرف الآخر، في حين أن فن التسيير مبدئيا و ممارسة السلطة و المسؤولية وتعمل الملائمة والإتفاق و المفاوضات المستمرة، لذا فإن مشكلة التسيير للتحالف بالنسبة للمسيرين تتطلب تحليل معمق و رشيد سواء بالنسبة لتنمية الجانب النظري أو للتوضيح التطبيقي.

- عندما تقوم المؤسسات كثيفة التكنولوجيا بتكوين تحالفات إستراتيجية مع شركاء و ذلك بغرض الحفاظ على المراكز التنافسية، وتهدف هذه التحالفات إلى حماية الإقتصاد الوطني و تطوير مستويات الجودة، ولبلوغ هذه الأهداف لا بد من التسيير الجيد حتى يحقق التحالف ما يلي :

- تجنب الفاقد و الضياع و الأنشطة العطلة و توظيف الموارد مع تخفيض وقت التطوير.
 - السماح بنسب عالية من التخفيض بين الشركاء بما ينتج عليه تحسينات في الكفاءة و الفعالية و المرونة والحصول على مواقع عالية.
 - تخفيض المخاطر المرتبطة بالتطويرات المستمرة الرائدة و اللازمة للبقاء و الاستمرارية.
- سير التحالف الإستراتيجي يرتكز على :
- تنظيم العلاقات بين الشركاء إما أفقيا أو رأسيا في الإتجاهين بما يؤدي إلى نقل الموارد بين الشركاء حسب الحاجة.
 - تخفيض العلاقات التبادلية حيث يمتلك كل شريك عددا من عناصر القوة التي تشترك بها مع الطرف الآخر و توفر له مزايا كثيرة.
 - يجب أن تكون رؤى و مجهودات الشركاء الإستراتيجية عالمية و تفوق مجرد الخبرة المحلية لتتعرف على الغرض في العالم .
 - ضرورة توفر المؤسسات أو أكثر لعقد اتفاق التحالف لغرض تحقيق زيادة عالمية.
 - يمكن للشركاء التعرف بحرية منفصلة في الأسواق و المناطق الخارجية عن حدود الإتفاق.

*** المطلب الثالث : عوامل نجاح التحالف الإستراتيجي**

- هناك عوامل تساعد على نجاح التحالف الإستراتيجي، تتطلب مراعاتها باستمرار و ذلك في ظل الظروف الحالية و المستقبلية، و من أهمها :

الهدف المحفز :

يعتبر أحد العناصر المهمة في المشروع الذي يجب أن يكون واضحا و قابلا للتحقيق و محفزا، فمهما كانت توجهات الشركاء، يبقى الهدف هو إحدى النقاط الرئيسية التي ينبغي الإتفاق عليها، ثم يتم بعد ذلك ضمان استمرارية التحالف التي لا تتم إلا ب :

- " تطبيق رسالة للمشاركة Mission توفر النجاح المتوقع أي Win-Win Strategy من خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف " ¹ .
- الحوار و التفاهم أساس التعامل و المساواة في العلاقة التي تبني قاعدة رئيسية لتحقيق التوازن بين الشركاء.
- توفر ثقافة للتعاون و القيم المشتركة.
- تجنب الصراعات و المنازعات.

الإدارة الصلبة :

هي محور التحالف الإستراتيجي لتجاوز اللبس و الشك، وذلك بتركيز الجهد على الهدف المسطر و صلابة الإدارة التي تدفع بالإدارة التحالف إلى التجسيد الفعلي، فالإدارة يجب أن تشمل اتفاقية الشراكة الإستراتيجية تحديدا و اضحا للقرارات و كيفية الإختيار بين البدائل و معالجة المخاطر و حسم المنازعات و خطوط السلطة، كما يجب أن تتوفر على بناء تنظيمي قوي تناسب مع الهيكل الجديد للإدارة العالمية.

المردودية العملية :

الربح هو معنى كل طرف من أطراف التحالف وهو المحرك الرئيسي لاستراتيجية التحالف.

منح الثقة مع ملائمة المزايا :

توفر الثقة بين الشركاء جوهرية و أساسية و خاصة مع مرور الوقت، وهذا يسمح بتنمية و تطوير التحالف قبل وجود تكوين العلاقات التجارية و هذه بعض الإختبارات التي يجب احترامها :

- معرفة الأهداف دقيقة و التأكد من أن الشريك الأساسي يمكنه تلبية احتياجاتها.
- الإستعلام و التعرف على الأهداف التي يريدها الشريكمن هذا التحالف و التأكد من إمكانية تلبيةها.
- تكوين و تنمية العلاقات الشخصية ².

1- Slowinski, G; aliva G.and lowensteinl : Medusa alliances, Business Horison, July/ August, 1995, P:48-52.

2- Timothy M.collins- Thomas L, Doorley, 1992, OP-CIT, P: 138.

العقد الجيد :

هو اتفاق الأطراف لأداء عمل أو خدمة ما يلتزمون بتنفيذها، حيث تعود بالفائدة المشتركة، و تتمثل أركان العقد في : الرضا- المحل (موضوع العقد)، السبب و منه ينبغي مباشرة بعد إبرام العقد بين الشريكين الإنطلاق في النشاط، حيث يفترض أن يكون أكبر جزء من محتويات العقد واضحة من البداية، خاصة تقسيم الأرباح و المساهمات و المخاطر، كل هذا يكون مدونا فيه لكونه وسيلة تنظيم و تنسيق العلاقات بين الشريكين على أحسن وجه.

النجاحة :

تساعد على تحفيز التحالف الإستراتيجي، خاصة إذا كانت الأطراف تريد التعاقد على المدى الطويل، إذن التحالف بقدر ما هو تبادل للمنافع و المصالح فهو يحتم على الشريك أن يكون قوي و له أهداف تضمن له النجاح و الاستمرارية، لأن عوامل البيئة المحيطة في تغيير مستمر يفرض على المؤسسة التجند الدائم و الاستغلال الإستراتيجي للإمكانيات المتاحة.

صفة المرونة :

المرونة تسمح بالحفاظ الكلي على مراقبة العمليات لأنه من الضروري أن يكون المسؤول على التسيير مرنا لمواجهة التغيرات و الظروف المفاجئة لهذه الأسباب يجب :

- الإستعداد لتعديل الإتفاقيات المبرمة أثناء المراقبة إذا تغيرت الظروف و محيط العمل مع إحضار الشريك في الوقت المناسب.
- إعطاء الأولوية باستمرار المصالح الخاصة¹.

ملائمة و انسجام الثقافات المختلفة : مخاطر النزاعات ذات الطابع الثقافي التي تبرز أثناء التحالف من أن تنشأ عن طريق :

- إختلاف طرق التسيير بين الشركاء.
- إختلاف أسلوب التسيير الخاصة بعدة منتوجات أو الأسواق.
- إختلاف ثقافة الأعمال من بلد لآخر.
- إختلاف بين الأساليب المتبعة من طرف الشركاء لمعالجة النزاعات و تجنبها.

- و لهذا يجب معرفة أساليب التسيير للشريك و انتهاج السيرة الذاتية مميزة في العلاقات الشخصية كعلاقات الأعمال و هذا حتى يتم التحالف بنجاح.

- إن الجمعية الجزائرية من أجل إنشاء و ترقية المؤسسات (A.C.P.E) تهدف إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة لتجاوز الصعوبات المرتبطة بتركيب عملية الشراكة، و هذه الجمعية أنشأت منذ 1992 من أجل إنشاء و ترقية الإستثمارات، وفيما يخص الشراكة و التحالفات فإن قانون الإستثمار يشجعها في مختلف المجالات الاقتصادية سواء كان في المجال الصناعي كان تكون مالية، نقل التكنولوجيا و الخبرة، تكوين الموارد البشرية... أو المجال التجاري الذي يسمح بالتصدير عن طريق المؤسسات موجودة بالخارج، و عليه فالغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة من مهامها الأساسية :

- " تشجيع الشراكة بين الشركات الأجنبية و الجزائرية من خلال البحث عن المشاريع"¹ .
- تنظيم تظاهرات إقتصادية الهدف منها التعريف بالمنتوج الجزائري و فرص الإستثمار.
- " تشجيع المنشآت القاعدية التي تعتبر وسيلة لتأهيل مستوى الشراكة الحقيقية التي تحترم السيادة الوطنية و المصالح الوطنية "² .

و عليه فإن الهدف من التحالفات يكمن من خلال التزام المؤسسات بالإستراتيجيات الوطنية و يتمثل في تشجيع التنمية الإقتصادية بصفة متكاملة و ذلك بتطوير المنشآت القاعدية و تعزيز القدرات الصناعية و تحسين أنظمة التسيير و تنمية إمكانيات البحث العلمي، الربط بين الشبكات من أجل تحسين تبادل المعلومات، النقل الفعلي للتكنولوجيا و تطبيقها في قطاعات مختلفة.

- " الجدير بالذكر أن المستفيد من هذه التحالفات هو المؤسسات الوطنية و ليست المؤسسات العمومية الإقتصادية، ذلك لأن هذه الأخيرة تتمتع باستقلالية و تخضع لخطة تنجزها بنفسها. أما المؤسسات الوطنية فتخضع للوصايا الوزارية أي القطاعات الإستراتيجية "³.

1- Rabah Bettaher, " les actes du forum sur le partenariat et la relance des investissements », édition Bettaher, 1^{er} semestre 1992, Alger, P : 145.

2- عبد الله بن عبيده " الشروط الواجب توافرها لإنجاح الشراكة الإقتصادية "، الجزائر و الشراكة الأجنبية، الجزائر، الملتقى الثامن لأيام 10/9 ماي 1999، ص:15.

3- كمال قريوع عليوش " قانون الإستثمارات في الجزائر " - الجزائر- الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، للطبعة الأولى 1999، ص: 22.

*** المبحث الرابع عرض التحالف الإستراتيجي**

- الجزائر في حاجة إلى انتعاش إقتصادي، و خلق مناصب العمل سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص، كتجسيد الإستثمار عن طريق عقود التحالف الإستراتيجي و تطويرها بواسطة إستراتيجيات مختلفة، و تحقيق مفاوضات فعالة يقوم عليها المشروع المشترك.

*** المطلب الأول : المفاوضات في عقد التحالف الإستراتيجي**

- أهم وأصعب مرحلة في تحقيق مشروع التحالف الإستراتيجي هي المفاوضات التي في حقيقتها إتصال و تبادل الرأي، فكل من الأطراف عليه أن يقوم بتنازلات على الأهداف و نتائج منتظرة من المشروع، و من جهة أخرى يجب على المفاوضين إيجاد مجال مشترك للأهداف، و هذا باستعمال تقنيات المفاوضات ملائمة.

1- موضوع المفاوضات : هي مجموعة من النقاط التي يجب توضيحها خلال القيام بمفاوضات لعقد التحالف الإستراتيجي :

- **مهمة كل شريك خلال عملية التحالف :** الأنشطة التي يقوم بها كل شريك أثناء العملية.
- **سلطة و صلاحيات الشركاء :** المهام المحولة لكل شريك في المشروع المشترك.
- **معرفة ممثلي المؤسسة :** من أجل تحقيق تنظيم و تنسيق محكم و مركز العلاقات.
- **طريقة تقسيم و توزيع التكاليف و الأرباح و حصص المساهمين، التنبؤ بهدف كل شريك من أجل استمرارية المشروع.**
- **محتوى و شروط العقد :** نقصد به البنود القانونية للعقد و الشروط التي يفرضها كل شريك خلال التفاوض.
- **حل المنازعات :** غالبا ماتتضمن الإتفاقية بنود كل المنازعات في حالة وقوعها.
- **إتخاذ القرار :** هو جوهر العملية الإدارية و أهم دعائم التنظيم في المشروع.
- **" إستخراج فكرة واضحة عن التحالف في المدى الطويل و المتوسط " ¹**
- **في عملية التحالف الإستراتيجي المفاوضات يجب أن يدرك النقاط التالية :**

- المبادئ الأساسية للشخصية المفاوضات: التفاؤل، الصرامة، الأمانة، الموعد، المقابلة، البحث، خطة العمل، مرحلة التعرف، مرحلة الإقناع، الاعتراضات، العروض المكتوبة، عرض السعر، المساومة، مرحلة الإجراء، المفاوضات في أفواج أو تنشيط إجتماع " ².

- **المرحلة الأولى :** قبل المفاوضات و التي يتم فيها التشخيص، جمع المعلومات حول إذا ماكان الأطراف يريدون التفاوض فعلا، قرار التفاوض، جدول أعمال التفاوض.

1 -A.Benhbab et A.Cherabi, 1997, OP-CIT, P: 12.

2- Bernard Missenard, " le guide de gestionnaire de la négociation", édition chihab, Alger, 1995, P:30.

• **المرحلة الثانية :** تحديد المفاهيم و فيها تحدد مصالح الأطراف، إقتراحاتهم، خيارات، الصيغة، خطاب، النوايا، البروتوكول.

• **المرحلة الثالثة :** إعداد التفاصيل و تشمل التفاصيل حول الصيغة، التحليل الفني ، بحث التنفيذ، توثيق المبادئ المتفق عليها، ثم إبرام العقد .¹

- لكي يبقى خطر احتمال الفشل واحد، إذا ما تنقل أحد المفاوضين إلى مرحلة أخرى في أن الطرف الآخر لا يزال في المرحلة السابقة، مما قد يؤدي إلى شكوك في وجود نوايا سينة و الفشل التام في المفاوضات.

- لذلك ما يفسر أنها أصعب مرحلة في تحقيق مشروع التحالف و دونها أو عدم التعمق فيها، تظهر عوائق ترجع على الأطراف بالأداء السيئ خلال المشروع المشترك و يبقى دوما المرجع الوحيد هو التفاوض على الأمد الطويل و تحقيق أهداف كل شريك بشفافية تامة.

2- تقنيات التفاوض في التحالف الإستراتيجي

مسيرو المؤسسات الكبيرة و الكتعددة الجنسيات يتقنون فن المفاوضات، فهم يطبقون التقنيات أكثر دقة بفضل خبرتهم في ذلك، و يتمثل هدفهم في الحصول على أكبر قيمة من الفوائد من طرف البلد المستقبل ، و تحديد شروط هذه الفوائد في العقد، و من هنا تكون الوسيلة أكثر استعمالا هي إقناع الشريك فإن التحالف أنسب حل لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تبدأ المناقشة حول حجم المساهمات في المشروع و الفوائد و النتائج، ثم عرض الأرباح الممكن تحويلها من طرف الشريك الأجنبي إلى بلاده، فإن كانت الأرباح مبررة للعملية المبرمة يتم تطبيق التحالف على أرض الواقع، وهذا كله تقاديا للنزاعات مستقبلا و العراقيل و الصعوبات.

- و فيما يتعلق بتقنيات المفاوضات يمكن الإشارة إلى نوعين منهما :

أ- **المفاوضة ما بين الثقافات :** تركز أساسا هذه المفاوضات على المظاهر الإجتماعية و الثقافية، فكل بلد خصائصه، و بالتالي تختلف مواقف و مناهج التفاوض بين الشريكين، و حتى لا تتغلب هذه الخصائص على التفاوض يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الخطوتين التاليتين :

* **تحديد أهداف واضحة :** ضمن هذا الإطار يجب التركيز على ثلاثة أهداف رئيسية :

1- التفكير في إيجاد سبل ناجعة لتسوية النزاعات و بالتالي ضمان الحلول العادلة لكل طرف.

2- إنجاز تركيب قانوني ملائم.

3- تحقيق التوازن بين الحقوق و الواجبات الخاصة و التي يجب أن تكون واضحة .

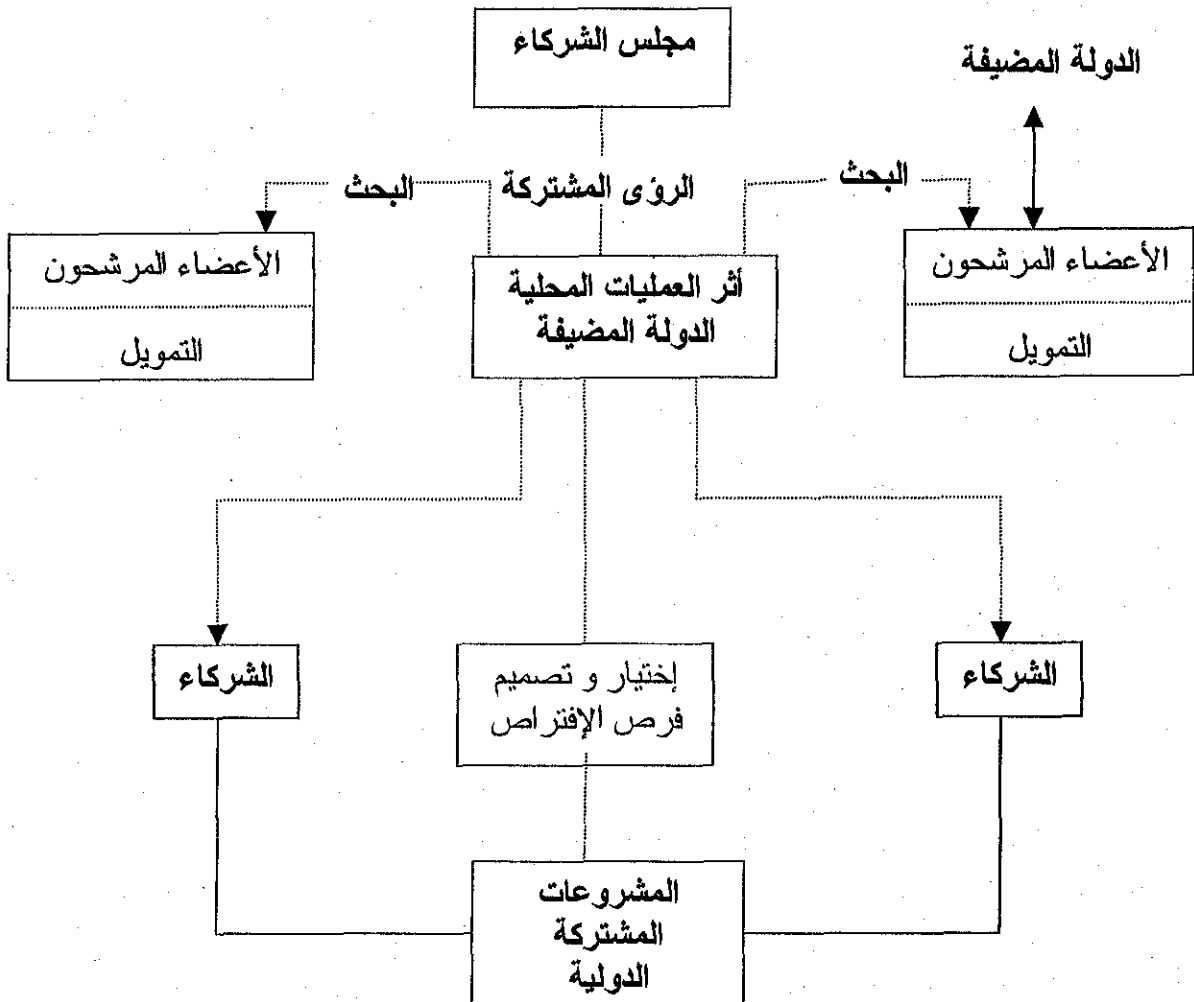
* **التحضير لإجراء المفاوضات بإحكام.**

1- جيوالدو، سالايوز، ترجمة محمد مصطفى غنيم " كيف تتجح في صلح الصفقات العالمية" - القاهرة- الطبعة الأولى ، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1993، ص: 39.

ب- المفاوضات الإستراتيجية :

هي تلك المفاوضات التي تهدف إلى إقناع المتعامل من أجل العمل على ضمان تحقيق نجاح تجاري لكل الطرفين، حيث تبني على مبدأ الإحترام و النزاهة أثناء إجراء المفاوضة، و تركز هذه التقنية على الأسس التالية:

- ينبغي توضيح كل نقطة مبهمه.
- كل ثمن يقترح قابل للمناقشة.
- لا يجب الإدلاء بأي موافقة إلا بعد المراجعة.
- ينبغي إخضاع كل العناصر التكلفة للدراسة.



شكل 10 ل

3- أسباب فشل المفاوضات :

يمكن القول أن فشل المفاوضات غالباً ما يكمن في عدم خبرة الأشخاص أثناء التفاوض، ومنه هناك عدة عقبات يمكن تجنبها، و يمكن تمييزها في نوعين :

أ- عراقيل تقنية في المفاوضات: حيث هناك عراقيل يواجهها المسيرون أثناء المفاوضات، تكون هذه العراقيل تمس الإدارة و التنظيم و كل ما يتعلق بالمشروع.

• عدم ملائمة تركيبة المفاوضين مثلا التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الإقتصادي و العكس صحيح.

• إتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.

• المعلومات غير مطابقة للواقع.

• الوقت غير كاف أو تسريع العملية أو إطالتها: " و الخطورة أن يقارب من 85 % من العقود تحتاج إلى 6 أشهر على الأقل من المفاوضات لإبرامه و حوالي 20% منها يستغرق 18 شهرا لإتمامها " ¹.

• و لم تجد هذه الدراسة التي أقيمت على مجموعة من المشروعات المشتركة أي علاقة بين طول الوقت الازم لإتمام الإتفاقية، و بين الرضا النهائي للشركاء عن سير العمل في المشروع.

• التعريف الغامض للمشروع : على المفاوض التحديد الدقيق للمشروع (نوعية، مجالات، العمل ..).

• نقص في الموارد الموجهة للمشروع : أي عدم تحديد الإمدادات اللازمة للمشروع.

• مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة : عدم تحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات و المسؤوليات.

• عدم تقاني المفاوض في عمله نظرا لعدم تجنيه لفكرة المشروع.

• تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تمتع بالكفاءة و الخبرة المناسبة و لا بديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية و نجاعة المشروع.

• نقص في التنسيق : التنسيق عنصر من عناصر التفاوض المهمة يؤدي إلى شلل في عملية التفاوض.

• مشاكل التقييم : كثيرا ما لا يمكن تحديد قيمة الأصول مما تصعب عملية التقييم أثناء تقدير الفوائد و الأرباح.

1- روبرت ميلر، جاك جيلين، فريد جاسبرسن، يانيس كارموكولياس، " المشروعات المشتركة"، التنمية و التمويل، مجلة صادرة عن صندوق النقد الدولي و البنك العالمي للإنشاء و التعمير، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة 34، العدد 1، مارس 1997، ص: 25.

ب- عراقيل المفاوضات الدولية الخاصة¹ : يواجه مفاوضو المؤسسات العديد من العقبات و المخاطر و تقتصرها هنا على بعض العراقيل التي لا توجد في معاملات الأعمال التجارية المحلية مما تتطلب الخبرة الدولية لمعالجتها و هي كما يلي :

• بيئة التفاوض : نقصد هنا المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الإتصالات العالمية، إلا أن المسافات لا تزال تعقد المفاوضات.

• الثقافة : عامل قوي يؤثر على أسلوب التفاوض و اختلافها قد يعرقل التفاوض.

• البيروقراطيات و التنظيمات الأجنبية: يتطلب معرفة هذه القوانين أثناء الإستثمار أو بيع الصادرات، نقل التكنولوجيا و هذا نقاديا للنزاعات.

• عدم الإستقرار و والتغير المفاجئ: و تظهر خطورة الأمر على الساحة الدولية أكبر منها على الساحة المحلية

• إختلاف العملات : إختلافها بشكل عقبة في التفاوض.

- إذا إستطاع مسيرو المؤسسات معالجة المشاكل المذكورة يمكنهم تحقيق نجاح في المفاوضات و تحقيق علاقات جيدة و متطورة عن طريق :

• تحديد حلول المنازعات في عقد إتفاقية المشروع المتوقع حدوثها و بذلك يكون عقد الإتفاقية عنصر حيوي للعلاقات الناجحة.

• الإقتناع الكبير بمرونة الإجراءات ضمن الإتفاقيات مع مرور الزمن و توافر المميزات جوهرية و مثال: حسن النية، التفاهم بين الشركاء و من أحسن وضع بنود رسمية في عقد الإتفاقية.

• ينبغي أن تحتوي الإتفاقية على بنود مفصلة كلما بشأن أسلوب حل المنازعات، و هناك من يقترح أن تكون الإتفاقية بمعزل عن أسلوب حل المنازعات و ذلك باختيار عضوين من الإدارة المشتركة في هذا الشأن، أو عن طريق وساطة مؤسسات مختصة و غالبا ما يمكن التنبؤ بهاته المنازعات منذ البداية.

***المطلب الثاني : الإستراتيجيات تطوير التحالف الإستراتيجي**

- تختلف استراتيجيات تطور التحالف حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، موقع منتوجاتها و تطور تسييرها، و نذكر من بين هذه الإستراتيجيات ما يلي :

1- ضمان السطرة عن طريق التكاليف :

بمجرد تقادم المنتج، يصبح عاديا إستبداله بمنتوج جديد بالنسبة للمستهلك، حتى و لو كان ذو علاقة تجارية ومميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو العنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى و إعادة تنشيط المبيعات.

2- إستغلال فرص جديدة في السوق :

من أجل تحديد واستمرارية علاقة التحالف، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للإستثمار بهدف جلب الشريك الأجنبي مثال : التطوير الداخلي للتكنولوجية، الإندماج، تحالفات رأسيّة أو عمودية للتموين، تكوين عقد المشاركة (joint - venture) .

3- العرض الدائم للنتائج :

يجب على الشركاء أن يقوموا بعرض الدائم و المباشر للنتائج المستتبقة من التحالفات و هذا من أجل الإبقاء على الحماس و استمرارية التحالف.

4- الوصول إلى الكتلة الحرجة :

يقصد بها الحجم الكافي من إندماج عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من أجل ضمان بقائها و استمرارية المؤسسة، و هذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار " الأكبر هو الأفضل" ¹ و لقد ظهرت منذ النصف الثاني من عام 1998 بشكل واسع.

5- التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة :

تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها أي مؤسسة و للحصول عليها هناك عدة طرق منها : التحالف مع المؤسسات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجيا و ذلك عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات خبرة، الأبحاث و التطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي و ينطوي هذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من أجل التطوير و التحسين، و نشير أن التطور الداخلي للتكنولوجيا في الجزائر صعب و هذا للأسباب التالية

1- الصناعات الدوائية، التجارة العربية- البريطانية، مجلة صادرة عن الإتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة العربية البريطانية، لندن العدد 11 و 12، السنة السادسة يوليو/ أغسطس 1999، ص: 13.

- عدم مطابقة سياسة البحث العلمي مع سياسة التطور الإقتصادي .
 - عدم توفر الإمكانيات المالية.
 - عدم تجانس مساعي القوى داخل المؤسسة (التعصب، التيارات...).
- و ذلك بحكم مركزية القرار و الأهداف الذاتية دون مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة وإبرار المهامات لديهم.

6- التخصيص داخل التجزئة من السوق :

تقوم هذه الإستراتيجية في حالة كون المؤسسة غير رائدة في السوق و بالتالي فهي مجبرة على اللجوء إلى إخذى الإجراءات التالية:

- * شراء المكونات الأساسية للمنتوج.
- * أو كعميل لإحدى المؤسسات الرائدة في السوق.
- * أو كموزع للمستهلك النهائي.

7- الإكتساب المبكر للحصص السوقية :

لاكتساب الحصص السوقية في أقرب الأجل و قبل المنافسين، يتطلب من شركاء مراعاة النقاط التالية :

- * تحمل التكاليف الباهضة للأبحاث و التطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة .
 - * تحمل الأعباء اللازمة للحملات الإشهارية التي تدوم على الأجل الطويل.
 - * ضمان إمكانيات التوزيع للحصص السوقية.
- هناك في الحقيقة الكثير من الإستراتيجيات التي تساهم في تطوير و تنمية التحالف حيث لا يمكن حصرها في ظل تغيرات البيئة و الأنظمة و الأهداف و المصالح و تعدد المنتجات و الرغبات و يبرقى على المؤسسة إتخاذ القرار حول الإستراتيجية الملائمة .

* المطالب الثالث : عوامل البيئة المحيطة

- إتخاذ القرار لحضور البلد الأجنبي ليس أمرا سهلا، ذلك لتعدد العوامل البيئية المحيطة بالفرصة الجذابة لذا يأخذ الشريك الأجنبي بعين الإعتبار هذه العوامل، و التي تتمثل في :

1- العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة : نقصد بالعوامل البيئية الداخلية للمؤسسة هذه النقاط التي يجب أن تكون فيها و أهمها :

- و وظيفة المؤسسة، الدور الأساسي لها مهامها.
- مهارة المؤسسة و إمكانياتها على التطور، أي الكفاءات و القدرات الحالية و المستقبلية.
- موقعها التنافسي في السوق، و تظهر مدى قدرة المؤسسة على التحكم في السوق.
- الأهمية التي يأخذها السوق في ميزانية المؤسسة.
- الأهداف القصيرة و متوسطة الأجل .
- تكاليف دخول السوق من أجل الوصول المبكر للنتائج المنتظرة.
- الزمن اللازم للوصول إلى الأهداف.

2- العوامل الاقتصادية :

- نقصد بها ملائمة التنظيمات الداخلية و النصوص القانونية مع فرص الإستثمار المتاحة مثلا : تنظيمات الإستثمارات الأجنبية، ضرائب، تعريفه الجمركية، و هذا من أجل خلق مناخ ملائم للإستثمارات الأجنبية، والخطوة الأخرى أكثر أهمية هي " تنسيق قوانين الشركات وأنظمتها " !

- كذلك الحوافر الممنوحة للإستثمار، وغالبا القصد منها توجيه الإستثمار نحو موقع معين.
- مستوى التطور الإقتصادي ووجود إقتصاد السوق.
- الإجراءات التي تحدد من القيود الموضوعه على تحرك رأس المال و الإستثمارات الأجنبية.
- البعد الجغرافي المتباين بين الشريكين، وكذا المظاهر الثقافية لكلاهما.
- تعديل نظام المصرفي كي يتماشى مع المتطلبات.

3- العوامل البيئية التنافسية (العوامل التسويقية) :

- " تدفق الإستثمار الأجنبي يكون عن طريق تحسين مناخ الإستثمار و تسويق البلاد لدى المستثمرين المحتملين"²
- و يمكن ذكر بعض العوامل المؤثرة على ميدان النشاط :

- التطور التكنولوجي و البحث العلمي.
- إمكانية السوق و آفاقه المستقبلية لتحديد الطلب.
- معرفة المحيط التنافسي و شروط التغطية الجغرافية للسوق.
- الميزانية المتعلقة بالإتصال.
- و عليه يمكن القول في هذا الصدد، أن الإختلاف في المواصفات متباين بين الدول و هذا أنظمتها و طرق تشريعها و التحكم في ملكيتها، و لذا نجد :

* تذكرة الدخول (ticket d'entrée) و نقصد بها التكاليف الواجب تحملها من أجل دخول البلاد، حتى تكون على علم بها و مدى القدرة على تغطيتها ثم يكون الحضور فعلي و قوي.

1- برهان الدجاني، الإقتصاد العربي، " التطورات و الإتجاهات و المرامي"، تقرير سنوي الصادر عن الإتحاد العام لغرف للصناعة و التجارة للبلاد العربية - لبنان- 1999، ص: 83.

2- برهان الدجاني " الإستثمار الأجنبي"، العمران العربي، مجلة صادرة عن الإتحاد العام لغرفالصناعة و التجارة للبلاد العربية - لبنان- 1996، ص: 50.

- المرونة الإستراتيجية : مدى إمكانية التعرف على التخفيض والرفع بسرعة و بسهولة النشاط التجاري و الصناعي في المؤسسة.
- أثر الشاشة (écran) : مدى إمكانية التعرف على كل القيود و المشاكل التي قد تتجم عن هاته الأسواق، أي معرفة تلك المخاطر المختلفة.
- المخاطر الكلية (الشاملة) : تحمل التكاليف الناجمة عن المخاطر السياسية و الأمنية للبلاد المستقبل.

- إذن التحالف الإستراتيجي هو آلية يعتمد عليها في المفاوضات لنجاحها، ومدى خبرة المفاوض على اكتساب متعاملين إقتصاديين و اجتذابهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وفق الإستراتيجية المسطرة مع الأخذ بعين الاعتبار للمزايا النسبية التي تنتسج بها كل مؤسسة، وطبقا للأولويات التنموية و متطلبات الأطراف الشريكة مما تؤدي إلى ترابط الإنتاج و التسويق بالإستراتيجية المتفق عليها، حيث تحدد الأسس العامة و الأهداف الرئيسية لهذا التعاون و كذا السياسات الواجب اتباعها لوضع الأطراف موضع التنفيذ.

الأمر الذي يساهم في زيادة القوة التفاوضية و تحسين شروط التبادل في مال التسويق الدولي تصديرا و استيراد، و مما يمكن استخلاصه كنقطة هامة أن التحالف الإستراتيجي يقتصر على عملية تحرير مستلزمات الإنتاج خاصة بالمشاريع المشتركة دون التحرير الكامل للتجارة للتجارة و الذي ينجز عنه عواقب جعل الدولة في تبعية دائمة.

خاتمة الفصل الأول

* التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات يعني إزالة مختلف العقبات التي تقف في سبيل حركة تبادل بينهما، كما يمكن أن تلتزم كل مؤسسة بتحمل الأعباء، التخفيض من القيود الإدارية، حرية تنقل الإطارات و القوى العاملة المؤهلة بين المؤسسات، حرية تنقل رؤوس الأموال و توفير المنشآت القاعدية، وعليه يتطلب من كلا المؤسسات تكوين قوة تفاوضية كبيرة من أجل التفاوض مع الأطراف الأجنبية حول تحصيل احتياجاتها.

* و عليه كانت نظرتنا لتبني التحالف الإستراتيجي كبديل بهدف الوصول على القدرة الإنتاجية أو خطوط المنتوجات أو الهيكل التوزيعي في إطار الإستراتيجية النمو و التوسع التي تهدف المؤسسة إلى صياغتها و رسم أهدافها في كل المجالات و تحديد الوسائل لبلوغ هذه الأهداف.

* كما يمكن القول أن التحالف الإستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الإستراتيجي للمؤسسة و يساهم في تقارب مستوى الأهداف بغية الوصول إليها لتجسيد علاقات التعاون طويلة المدى، و فيما يلي سوف نحاول استعراض أهم المظاهر الأساسية للتحالف الإستراتيجي.

الفصل الثاني

المظاهر الأساسية للحالف الإستراتيجي

الفصل الثاني: المظاهر الأساسية للتحالف الإستراتيجي

- أدت التحولات التجارية و الاقتصادية في الفترة الأخيرة إلى صراعات كثيرة بين المؤسسات الكبيرة، و هكذا أصبحت المؤسسة مالكة للتكنولوجيا في أمس الحاجة إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى، و هذا لإجراء التجارب و المشاركة في تكاليف التنمية التكنولوجية و البحوث و التطوير بدلا من المنافسة، كما أن المؤسسة أصبحت في حاجة إلى الأسواق الدولية و العالمية لعرض منتوجاتها و خدماتها، و هكذا نجد أن آليات المنافسة قد تحولت إلى طرق جديدة ممثلة في التعاون و التحالف، و لهذا سوف نحاول في هذا الفصل الثاني تبيان المظاهر الأساسية للتحالف الإستراتيجي التي سوف نتطرق إليها من خلال دراسة المباحث التالية.

* المبحث الأول : صيغ التحالف الإستراتيجي

- لماذا تتجه المؤسسات إلى التعاون فيما بينها سواء كان ذلك في نطاق الأسواق المحلية أو الخارجية؟ طبعا تتجه لذلك بهدف تقليل من الكفاية الشرسة و تحقيق المصالح بصفة مشتركة بعيدا عن التطاحن، بحيث تتعدد صيغ التحالف الإستراتيجي بحسب حاجة المؤسسة إليها ، و عليه سنتناول بعض الصيغ التي قمنا بتقسيمها تبعا لنوعيتها في المجالات المختلفة، و التي من أهمها ما يلي :

* المطلب الأول : التحالف التكنولوجي :

- إن التقدم الهائل للتكنولوجيا يفرض على المؤسسات الكبيرة كمتعددة الجنسيات تخصيص جزء هام من ميزانيتها في البحث و التطوير، ولكن نظرا للفارق الزمني بين المشروع البحث و الإكتشاف النهائي الذي قد يأخذ عدة سنوات مما يؤثر على استراتيجياتهم في البحث.

لذلك يبقى الحل الأكثر ملائمة لأي مؤسسة كانت و هذا باللجوء إلى التحالفات التقنية. فهذا التعاون يسمح للأطراف أي الشركاء بالحصول على التقنية، ولهذا فنجد أن:

- التحالفات في مجال البحث و التنمية تشمل ثلاثة أشكال من المشاريع والتي تتمثل في البحوث الرئيسية و البحوث في مجال التطبيقات، و بذلك فالدولة و العديد من المؤسسات تخصص ميزانيات و أموال هائلة لتمويل هذه المشاريع و لهذا فإن التحالفات في مجال البحوث و التطوير تساعد على المشاركة في تمويل البحوث و التبادل للخبرات و التقليل من التهديدات و الخفة في الوصول إلى النتائج.

- وتجتهد المؤسسات في الدول السائرة في طريق النمو و الدول النامية مع الدول الصناعية المتطورة إلى هذا النمط، و هذا لتجنب المنافسة التي لا تسبب إلا ضياع الملايين التي تسدد و تتفق على مخاطر البحث و التجارب العلمية دون عائد، و يوجد هذا النمط في الميادين التالية :

- التحالفات في بحوث إنتاج الكمبيوتر و المعلومات.
- البحوث و التنمية في مؤسسات و مخابر الأدوية العالمية.
- تعاون في مجال البحث لتطوير المنتجات البترولية و البيتروكيماوية.
- تعاون في البحث و التنمية بين الجامعات و مراكز الأبحاث و المؤسسات الكبرى.
- تعاون في تطوير الأسلحة و السلع الإستراتيجية.

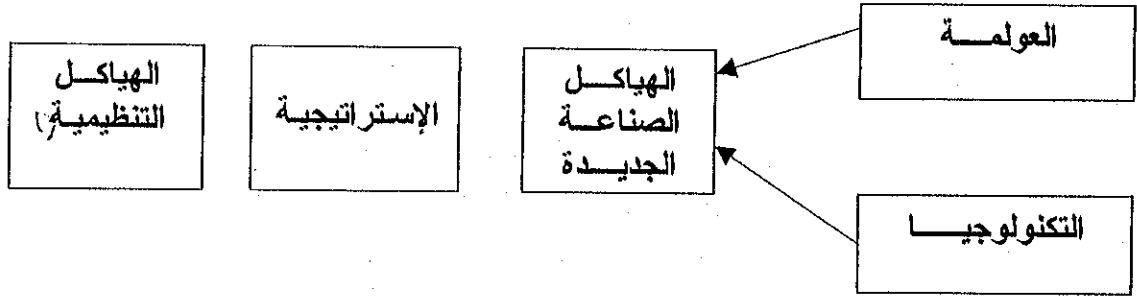
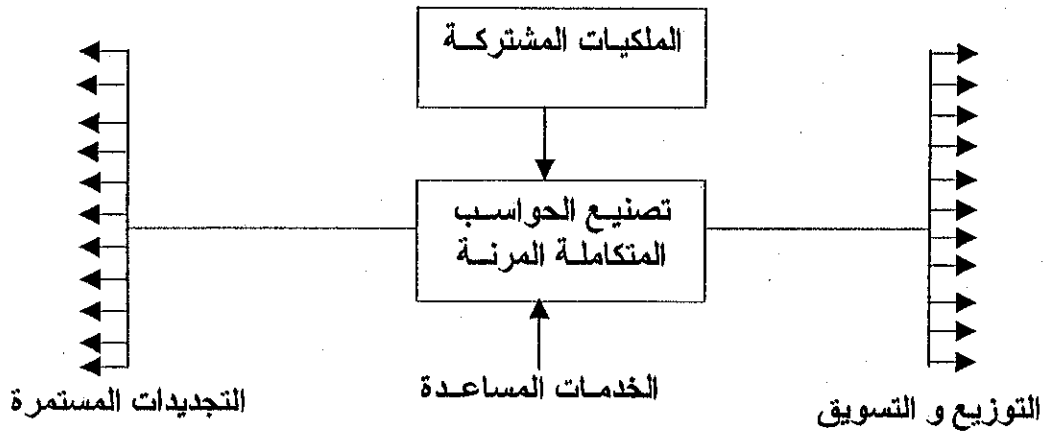
- " و لهذا يجب تطبيق التحالفات في البحوث و التطوير بين الشركات و الجامعات و الحكومات لتحقيق هذه المكاسب " !

- يمكن تقسيم التحالفات في التكنولوجيا إلى المجموعات التالية :

- " تحالفات في شكل برامج المعونة و التدريب".
- تحالفات بين المنتجين الكبار في الصناعة.
- تحالفات بين المنتجين الكبار و المنتجين صغار الحجم.
- تحالفات تكنولوجية في الصيانة و الإحلال.
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الخطر على بعض الدول.
- تحالفات بين المنظمات الدولية و مجموعة الدول النامية².
- تحالفات التكنولوجية المقدمة مثل مشروعات الإتصال و الصواريخ و الأسلحة.
- الطاقة الذرة و الهندسة الطبية و الليزر، و كلها يحتاج إلى أكثر من مركز علمي للقيام بأبحاث مشتركة.
- التحالفات التكنولوجية الكبيرة ك مثل مشروع اختراع تليفون المستقبل و الذي سوف يكون على شكل لوحة مربعة تغلق على الحائط و علاج الطبي المستقبلي.
- تحالفات و العلوم و التكنولوجيا الصغرى مثل نقل التكنولوجيا عن طريق المؤسسات و مراكز البحث العلمي و كذلك تعاونيات العلوم و التكنولوجية.

1- فريد النجار " إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا"، دار الإشعاع للنشر و التوزيع- الإسكندرية- 1997، ص:67.

2- فريد النجار، 1999، مرجع السابق، ص: 76.

شكل 11: منظور تطور التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية¹شكل 12²

- إذن البحث العلمي و التكنولوجي أصبح في أمس الحاجة إلى التحالفات بين الدول و كذلك الجامعات و كذلك المؤسسات، و لقد توصلت العديد من الدول من خلال هذه التحالفات إلى نقل تكنولوجية ملائمة مثل : اليابان و ماليزيا و سانغافورة، كما يعتبر الحصول على الخبرة التكنولوجية هو أساس التحالف الإستراتيجي كما هو الحال بين شركة " أي تي اندتي " الأمريكية و " أوليفتي " الإيطالية، حيث كانت الشركة الأمريكية في حاجة لتحقيق وفرة الحجم لعملياتها الإنتاجية، و لكنها لم تكن تملك الخبرة و الإتصالات اللازمة في أوروبا و بالمقابل فإن الشركة الإيطالية كانت ترغب في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التكنولوجية لخطوط منتوجاتها التي توزعها في قارة أوروبا.

- لذلك يبقى الحل أكثر ملائمة لأي مؤسسة، فإبرام عقود التحالف التقنية، إذن هذا التعاون يسمح لأحد الطرفين الحصول على التقنية و الآخر على التمويل الذي يحتاجه أثناء بحثه لذا يمكن تعريف هذا الشكل من خلال :
إذا " تقرر المؤسستان و وضع مشترك لمعلوماتها في ميدان محدد، فإحدهما تقدم التقنية و الأخرى إمكانيات التصرف بهذه التقنية " ³ ، نذكر من هذا الشكل ثلاثة أنواع :

أ- اتفاقيات تحويل المعارف : في هذه الإتفاقية، تقدم المؤسسة الأجنبية مهارتها مساعدتها التكنولوجية... أما الشريك المحلي يقدم رؤوس الأموال و المواد الأولية اللازمة لتحقيق المشروع المشترك، هذا الأخير يستفيد من العلامة و شهرة الشريك.

1- Mohamed El Filali sous la direction de George Niosi, 2000, OP-CIT, P:7.

2- Jean Louis Muchielli, " Alliance entre firmes et core technologie", édition économique 1995, P: 113.

3- فريد النجار، 1999، مرجع السابق، ص: 39.

د- الإعارة :

في هذه الصيغة التحالفية، تعتبر المؤسسة مؤسسة أخرى محتاجة إليها وحدة أو أكثر من صنف معين له نفس المميزات و الترميز المنفق عليها بين الشريكين و ذلك عندما يتوفر ذلك الصنف بمخازن المؤسسة المعيرة، دون أن تحتاجه عملياتها في الأيام المقبلة ، و هنا تتوقع المؤسسة المستعيرة مخاطر توقف مفاجئ لعملياتها و عندما تريد التزود بهذا الصنف تعيد ما قدمته أو أعارته للمؤسسة المعيرة و يتفق الطرفان على السعر، و تتوقع المؤسسة المعيرة نفس التعامل من المؤسسة المستعيرة أو غيرها من المؤسسات التي قد تدخل في هذا التحالف و هكذا يمكن التخلص من المخزون الزائد ودرء الاحتمالات نشوء مخزون راكد، فضلا عن التسيير المتبادل الذي يهيئ استمرارية عمليات المؤسسات و الوفاء بجداول البيع.

- كما للتحالف الإستراتيجي دور كبير في تجنب تهديدات المنافسة و مثال على ذلك:

- تجنب العمل في سوق مقيد.
- عدم إجراء المقارنة التنموية حيث يساعد التحالف على المقارنة بمؤسسة مع عدد كبير من المؤسسات المنافسة عالميا.
- من خلال التحالف يتم اعتراف بحقوق الآخرين.
- يساعد التعاون على فتح أبواب للعديد من المنافسين للسوق المحلي.
- توفير فرصا للإعتماد الموحد بين الشركاء و العملاء.
- توفير الرقابة الموحدة بين الشركاء و العملاء بجانب التعاون في تحمل المخاطر.

*المطلب الثالث : التحالف المالي

- التحالف المالي يتمثل في مشاركة جهتين في تمويل مشروع مشترك، فهي مرتبطة بحركة رؤوس الأموال نحو المؤسسة المختلطة أو باستثمار مباشر (مشاركة مباشرة في رأس المال) أو غير مباشر.

و هذا يمثل كذلك في اتجاه مؤسسة للمساهمة و المشاركة في رأس مال لمؤسسة أخرى أو أكثر و هذا ما فعلته على سبيل المثال " مؤسسة فورد" عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة "مازدا"، و لدينا كذلك " جنرال موتور" لها 39% في أسهم مؤسسة " إيسوزو" و 55% في "سوزوكي" و 50% في أسهم " دايو" الكورية.

- إذن تتيح هذه الصيغة للمؤسسة المستثمرة المالكة للحصة في رأس مال المؤسسة الأخرى و ذلك بأن تؤمن قطع الغيار أو مكونات تحتاجها أو تشارك في نوجيه سياسات و استراتيجيات المؤسسة الأخرى (الموردة) و هذا بما يعزز تطوير كل من المنتج و التكنولوجيا أو المجهود التسويقي في المؤسسة المستثمرة.

- فيما يخص التحالف في التمويل الدولي الذي يعالج و يدرس قضايا تعبئة التمويل من مصادر متفرقة و بعملات مختلفة و أسعار صرف متقلبة و أسعار فائدة متنوعة و هذا كله لتكوين محفظة للإستثمار في أحد المشروعات الكبيرة، كما قد نجد أن أحد البنوك يتحالف مع بنك آخر لأجل تمويل تجارة خارجية أو تمويل مشروع ضخ كبناء قرية أو مدينة سياحية.

- هناك عدة أشكال للتحالف المالي و التي من بينها :

- التحالف بين صناديق التنمية العربية لمساندة مشاريع استراتيجية في دولة عربية أخرى.
- التحالف بين أسواق المال في الإقتصاد الأوروبي و البحث عن العملة المشتركة (الأورو).
- التحالف بين البنوك (أقسام الإنتمان) و العملاء لعلاج مشكلة الإنتمان المتعثر و تجنباً لتحويله إلى ديون معدومة.
- التحالف بين البنوك الأجنبية في أحد الدول العربية.
- التحالف بين بنك "مانهاتن" في نيويورك و " كيميكال " البنك الذي تحول بعد ذلك إلى اندماج لتحقيق مكاسب و مبالغ ضخمة.
- في التحالف للتمويل الدولي يتمكن الشركاء من تحسين الوضعية التنافسية، و المشاركة في مخاطر الإستثمارات، و توفير شروط تفاوضية أفضل في المشاركة، و كذا التعاون في تكاليف الدراسة اللازمة قبل الشروع في تطبيق صفقات التمويل، و توفير التمويل بعملات أجنبية بسهولة، و توفير ضمانات لأطراف التعاون.

- و نميز في التحالف المالي أنواع :

أ- الفرع المشترك (Joint venture) :

حيث هذا المصطلح يطلق على إنشاء مؤسسة مشتركة ذات تنظيم جديد ، يقتسم رأس المال فيما بين الشركاء، و يأخذ غالباً هذا التنظيم شكل فرعي تجاري، فهي الإتفاقيات المؤدية إلى إنشاء هيكل في سوق التصدير مع تصميم التحكم فيه و تمويله بين عدة مؤسسات، يسمح بالإضافة إلى مهارة كل شريك الحصول على الكفاءة الإدارية، و على حق استعمال الشبكة التسويقية، يعتبر هذا النوع اليوم حتمية و ليس خياراً للمؤسسة، و هناك دوافع للقيام به مثل : نفاذ قيود الإستيراد و الحصول على كفاءات معينة.

في الإمارات المتحدة مثلا الشريك الذي يريد القيام بنشاط صناعي أو تجاري مجبر على أن يكون في شكل فرع مشترك، مع واحد أو أكثر من شركاء محليين الذين تكون حصتهم 51 % من رأس المال الفرع كما تجدر الإشارة هنا أنه في حالة الإفلاس و التصفية بإمكان الشريك الأجنبي استرجاع مشاركته النقدية فورا.

ب- الإدماج :

يعد الإدماج أحد الفرص المتاحة أو الممكنة لإعادة الإنتشار الإستراتيجي للمؤسسات خاصة عندما تكون المؤسسة في وضعية حرجة و مهددة من طرف محيطها المتميز بمنافسة شديدة، حيث تتجه نحو الإدماج و هذا بغية تحقيق الأهداف.

يستعمل هذا النوع غالبا من قبل المؤسسات الكبيرة في كل قطاعات النشاط بهدف الحصول على أكبر الحصص من السوق، والسيطرة على منافسيها، و من خلال هذا التعاون يسمح لكلا الشريكين بتحقيق بما يسمى بوفرات الحجم الإقتصادية، وهو يجري ما بين المؤسسات المكتشابهة في الحجم أو تفوقها نسبيا و لها مهارة خاصة.

* المطلب الرابع : التحالف الإنتاجي

- لا شك أن تعقد المجال الإنتاجي و صعوبة التأقلم مع أساليب متقدمة، تجعل من الحتمي التعاقد في التحالف مع مؤسسات رائدة ذات خبرة و باستطاعتها إبعاد المنافسة، و يترتب عن التحالف الإنتاجي عدة فوائد و أهدافها:

- تحقيق وفرات إقتصادية خارجية و داخلية بين مختلف الصناعات و المواقع الجغرافية.
- السرعة في الحصول على النتائج الصناعية.
- تجنب تلوث الصناعة عند تكوين و إنشاء مراكز إنتاجية خارج الدولة.
- الاستفادة من توفير المزايا المطلقة أو النسبية التنافسية.
- بالإشتراك في رفع معيشة الدولة المستقبلية لوحدات الإنتاج بتكوين فرص للعمالة.
- تخفيض عائد مرتفع على رأي المستثمر في الإنتاج.
- مشاركة في مصاريف البحوث و التنمية خاصة بميادين الإنتاج.

- يعتبر التعاون بين " جنرال موتور " و " تيوتا " تحالف إنتاجي حيث كان هدف " جنرال موتور " الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة " تيوتا " في مجال صناعة السيارات المتوسطة و صغيرة الحجم، و كان هدف " تيوتا " هو الحصول على مساعدة من " جنرال موتور " و هو الدخول للسوق الأمريكية.

- تأتي المزايا المطلقة (للدولة أو المؤسسة أو المكان و كذلك المزايا النسبية للدولة أو الموقع أو المؤسسة إضافة إلى المزايا التنافسية لمنطقة جغرافية أو دولة ما أصحاب وصانعي القرار من أرباب العمل و افستراتيجي للمشاركة في الإنتاج بعيدا عن حدود الدولة و هذا بالقرب من الأسواق أو المواد الأولية (طاقة - مواد خام ..).

- حاليا يوجد العديد من المؤسسات الأوروبية و الآسيوية و الأمريكية التي مصانعها متواجدة بعيدا عن حدودها الإقليمية و هذا لتحقيق أحد المزايا المذكورة سابقا ومثال هذه التحالفات الإنتاجية مايلي :

- * كدخول مؤسسة Enppi ومؤسسة بكتيل في تحالف هندسي لقطاع البترول.
- التعاون بين الشركات العالمية و الهيئة العربية للتصنيع.
- إنتاج الصلب في مؤسسة داخلية بالتعاون مع اليابان.
- تصنع الملابس الأمريكية في مؤسسات مملوكة لها أو في تحالف مع مؤسسات أخرى في الفلبين و هونك كونج و كوريا و غيرها.
- إنتاج قطع الغيار و أجزاء السيارات الأمريكية في دول جنوب شرق آسيا و تسويق في شرق آسيا.

- للتحالف الإنتاجي أنواع أهمها :

1- عقد الإنتاج (Façonnage) :

هو عقد يبرم بين طرفين حيث يتم فيه الإتفاق على مجمل العمليات المتعلقة بالإنتاج و السعر، المدة محددة في العقد، يستفيد من الأموال العائدة من هذا الإتفاق، إضافة إلى أن المنتوجات تحمل علامة تجارية.

2- عقد إعادة الشراء بالمقابل (Buy Back) :

من خلاله يقوم المصدر للمنتوجات المصنعة مقابل التجهيزات التي باعها ، فهي وسيلة للتمويل الذاتي للبلد المشتري ، وخاصة ضمان بيع جزء من المواد إلى الخارج، و ذلك دون أن يكون ملزما بالبحث عن الزبائن. وقد يسمح هذا النوع من التحالف بتخصص كل منهما في وظيفة ما ، فالشريك الأجنبي يضمن للزبائن المنتج، أما الشريك المحلي يضمن المهارة و تكاليف الإنتاج.

3- إتفاقية العمالة :

إن إتفاقية العمالة تسمح بتعجيل التطور الإنتاجي، لأنها تساعد على إستمرارية خط المنتجات، فهي مكملة و الأكثر من هذا تعتبر كمصدر لرأس المال الأجنبي لا يستهان به.

إتفاقية العمالة و جب أن تكون أول خطوة نحو إنشاء مؤسسة مشتركة، و حسب المنظمة الوطنية لتطوير الإستثمار ONUDI تعرف إتفاقية العمالة بالطريقة التالية:

- هناك علاقة عمالة، عندما تقوم مؤسسة (مصدر الأوامر) بإصدار طلبيات، للمؤسسة (عملية) من أجل إنتاج القطع، مكونات، تجزئات، لعناصر مهنية، أو مجموعات المواد الأولية و تحويل وحدات إتمام للمواد أو القطع.

- كما تعرف العمالة هي العملية التي من خلالها المقاول يقدم إلى شخص آخر - تحت مسؤولياته- يؤسس العميل كل أو جزء من التنفيذ لعقد المؤسسة أو العقد المبرم مع صاحب العمل (المقاول).

- تستطيع توضيح ثلاثة أنواع من العمالة:

أ- العمالة الإقتصادية :

تلجأ إليها المؤسسة من أجل تحقيق وفورات مالية، حيث تكلف العميل بتحمل التكاليف الناجمة عن العملية الإنتاجية مثل الصيانة و التخزين.

ب- العمالة المختصة :

في هذه الحالة تكلف المؤسسة العميل بالقيام ببعض العمليات من خلال إمتلكه للألات، تجهيزات، تقنيات مناسبة، و بذلك يصبح تابعاً لها.

ج- العمالة المكملة :

إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة مستغلة إلى حدها الأقصى يمكنها إستعمال العمالة التكاملية بحيث تكلف العميل بالقيام بنفس مهامها أي في شكل وحدات إنتاجية و ذلك لأسباب كثيرة أهمها : الإرتفاع غير العادي للطلبات، كذلك تسهيل قنواتها التوزيعية للتخفيف من هذا الإرتفاع، واكتساب ثقة أكبر من طرف زبون.

* المبحث الثاني : الأنماط الكبرى للتحالف الإستراتيجي

- " ما هو وملفت للإنتباه في التحالفات الإستراتيجية هو أنها لا تتم بين المؤسسات الغير المتنافسة، ولكنها تتم أيضا بين المؤسسات المتنافسة، وتصنيف إتفاقيات التعاون و الشراكة حسب قاعدة معطيات INSEAD في إطار التحليل ل Porter و Mouris Hergert الذين توصلوا إلى نتائج تؤكد قلة عقود الشراكة بين المؤسسات التي تحتل موقعا رأسيا في النشاط الإنتاجي (مورد- زبون)، ونستخلص من هذا البحث أن 14,7% فقط من الإتفاقيات التعاون تم إبرامها بين المشترين و البائعين و أكثر من 71% من الإتفاقيات تمت بين المتنافسين في نفس السوق و 14% من التحالفات تشكلت بين المؤسسات للدخول في أسواق جديدة، كذلك يبدو أن ظاهرة التحالف تتم بين الأسواق لا تتم في السوق الداخلية الشيء يؤيد فكرة أن الإتفاقيات التعاونية تهدف أولا إلى الإقلال من المخاطر أو التكاليف بواسطة المنافسين، أكثر من هذا الشكل من التعاون ينجم عنه سلوك جديد في الموقف التقليدي للمؤسسات المتميز بالحرب و التدرج و التصادم لأن الظروف العالمية الجديدة المتميزة بالحدرو المخاطر و التعقيدات و الأزمات تساهم في جعل المؤسسات تلجا إلى استراتيجيات الحذر فيما يتعلق بجزء أو بكل نشاطها مع مواصلة استمراريتها في التنافس في مجال التحالف " ¹.

الوضعية بالنسبة للمؤسسات طبيعة العلاقة	مؤسسات غير متنافسة			مؤسسات متنافسة
	متعددة الجنسيات و المؤسسات المحلية	زبون / مموين	مؤسسات لفروع مختلفة	
علاقة سوق	تصدير و استيراد	صفقات	/	تنافس
دمج و اكتساب	إستحواذ و اكتساب محلي	تكامل رأسي	تنويع	تركيز قطاعي
تعاون	مشاريع مشتركة للمتعددة الجنسيات	شراكة رأسية	إتفاقيات بين القطاعات	تحالف إستراتيجي بين المتنافسين

جدول 5 : شبكة تحليل أشكال العلاقات و التقارب بين المؤسسات ²

- و فيما يلي سوف نبرز أهم أنماط التحالف الإستراتيجي :

1- Mohamed El Filali sous la direction de Jorge Niosi, OP-CIT, 2000, P: 31.

2- Garette .B et Dussege.P., « les alliances stratégiques » édition d'organisation 1995, P : 97.

* المطلب الأول : التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات الغير المتنافسة

- التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات الغير المتنافسة تتم بين المؤسسات التي تنتمي إلى أنشطة مختلفة، و التحالف بينها يعتبر وسيلة لتوسيع نشاطها في مجالات أخرى بالنسبة لها، و التي يتميز الشريك فيها بخبرة واسعة و هي بالنسبة للمؤسسات أسلوب التطور السريع لاقتحام أنشطة جديدة.

- سوف نوجز أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الغير المتنافسة و التي عرفت تطورات عديدة و من هذه الأنماط نذكر:

1- المشاريع المشتركة للمتعددة الجنسيات: Joint de venture de multinationalisation :

- عرفت هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية نسبة نجاح عالية بشرط أن يتم اختيار الشريك المحلي على أساس مساهمته في تنمية و تطوير المشروع المشترك و شريطة أن يلتزم الشريك الأجنبي بمنحه توعا من الإستقلالية في تسيير الفرع المشترك.

- و قد يتعرض هذا النوع من التحالف مع المؤسسات المتعددة الجنسية الذي انتشر كثيرا في أواخر 1970 و بداية الثمانينات إلى الفشل النسبي في السنوات الأولى، و لكنه ما يلبث مع مضي الوقت، و باختيار مرحلة معينة يصبح أكثر استقرارا و نجاحا حيث لا تتغير فيه الوضعية للشركاء على العموم بصفة محسوسة حيث يبقى الشريك الأجنبي يتحكم في مصادر التكنولوجيا و في تصميم المنتجات أما تحويل المهارات و نقل المعارف يتم بصورة بطيئة و لا يعوض و لا يساير التطور المستمر للتقنيات الحديثة في مجال الأنشطة التي يتم عقد الإتفاقيات من أجلها، و هي بصفة عامة أي المشاريع المشتركة للمتعددة الجنسيات نوع من التعاون يدعم الطابع الشمولي للمنافسة.

2- الشركاء الرئيسيين: Les partenaires Verticaux

- يستفيد منها الشركاء المتعاقدين (زبون-مورد)، حيث تساهم في نجاعة الصناعة عموما، و ذلك لمساهمتها في نوعية الإنتاج و المنتج بتقليل التكاليف و تشجيع التجديد و الابتكار. و يتجسد تطور هذا التحالف الإستراتيجي بعدم التكامل في قطاع الزبون و حركة التركيز في قطاع المورد، المنافسين الأكثر ضعفا لا يستطيعون اكتساب مكانة هامة في التحالف و بذلك يتعرضون أوتوماتيكيا للتهميش و الإخفاء نهائيا، في حين يستفيد المنافسين الذين تتوفر لديهم الموارد و القدرات الأساسية من التحالف مت تدعيم موقفهم و مكانتهم التنافسية يتضح هذا في قطاع صناعة معدات و تجهيزات السيارات خصوصا من هذا النوع من التطور.

3- الإتفاقيات بين القطاعات Les accords intersectoriels :

عرف هذا النمط من الإتفاقيات نسبة نجاح أكثر انخفاض من بقية أنماط التعاون بين المؤسسات الغير المتنافسة و هذا بسبب المخاطر و الحذر الذي يميز نمو وتطوير النشاطات الجديدة التي يتم عقد التحالف من أجلها، و في حالة نمو واستمرار النشاط الذي يتم التعاقد من أجله هناك احتمالين :

أ- إما أن التحالف تطبعه الإستقلالية بالنسبة للشركاء و تصبح المؤسسة ذات كيان مستقل.

ب- أو أن شريك يسعى لاستعمال التحالف في النشاط الجديد الكنبتق مما قد تتجم عنه منافسة حادة بين الشركاء المتعاقدين.

- وفيما يلي الأنماط المختلفة للتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الغير المتنافسة و النتائج الإستراتيجية للشركاء :

الأثار على القطاع و المنافسة	النتائج الإستراتيجية	نمو التحالف	
عولمة	إستقرار في الوضعية النسبية للشركاء	فشل كبير في السنوات	المشاريع المشتركة المتعددة الجنسيات
تصفية و تركيز القطاع تصاعديا	توزيع جديد للقيمة المضافة على مستوى الفرع	علاقات للمدى الطويل بين الشركاء	الشركاء الرئيسيون ممولين - زبائن
خلق نشاطات جديدة و دخول منافسين جدد .	إستقلالية للفرع المشترك أو التطور و نمو المنافسة بين الشركاء	إنجازات غالبا مخيبة للأمل بالنسبة للطموحات الأولية	الإتفاقيات بين القطاعات

جدول : الأنماط المختلفة للتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الغير متنافسة¹

1- Garette .B et Dussage P, « les alliances stratégiques » édition d'organisation 1995, P : 261.

* المطلب الثاني : التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات المتنافسة

- نموذج التحليل للتحالفات الإستراتيجية بين المتنافسين التي طرحها (Garette, Dussage) هي نتيجة أبحاث منجزة بواسطة دراسات إحصائية لقاعدة المعطيات الأصلية، ونظرا لأن الدراسات و التصورات و الأوصاف للتحالفات بين المتنافسين لم تحرر بصفة دقيقة أصبح من الضروري اللجوء إلى المعالجة السابقة لأهميتها، فالتحالف الإستراتيجي بين المتنافسين هو في الواقع مفارقة عجيبة و يقطع النظر عن تصاعد القاهرة منذ بداية السبعينات و ارتفاع نسبة التعاقدات و التحالفات التي وصلت إلى 70% من العدد الكلي للاتفاقيات بين المؤسسات المتنافسة التي تتميز في الأصل باللبس و الغموض في العلاقة التي تربط بين المتحالفين في المؤسسات المتنافسة و المتعاونة في نفس الوقت.

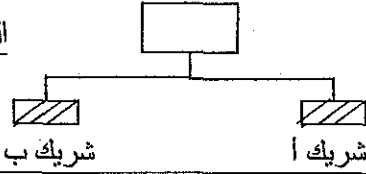
- هذه الحساسية التي قد تفرز مع الوقت الحذر و الشكوك و تطرح بلا شك مشاكل تسيير نوعية لأن الدرجة الضعيفة للتعاون تهدد و تسيء الإنجازات و الأهداف المشتركة، لأن الوضوح الكبير يؤدي إلى إضعاف مكانة أحد الأطراف المتعاقدة المتنافسة.

هذا الموضوع الهام حول طبيعة العلاقة بين المتحالفين كان موضوع دراسات و تحاليل عديدة لكن في أغلب الأحوال كثيرا ما يتم التغلب عليه و حله بطريقة أحادية من طرف المحللين.

- بالنسبة للبعض التحالفات الإستراتيجية بين المتنافسين تبدو كسلوك تواطى تلغي التنافس بين الحلفاء، وتدعم وضعيتهم الجماعية في مواجهة المحيط، هذه التحالفات الإستراتيجية تتدرج و تصنف ضمن الإستراتيجية العلائقية، إستراتيجية متعددة العلاقات تميز و تطبع الشكل الحديث و المتعارف و المقبول للاتفاقيات.

- بالنسبة للبعض الآخر الإستراتيجية بين المتنافسين تبقى محصورة في مجال المناورة التنافسية و تحافظ و تعالج بشكل جديد السباق بين المتحالفين، من هذا التصور و المفهوم تؤدي التحالفات عموما إلى إضعاف أحد الشركاء و تدعيم الشريك الآخر.

- أما من جهتنا يبدو من الخطأ التأكيد على كل التحالفات بين المتنافسين ذات طابع تواطى أو مكابح بالعكس تشير بالطبع حماس المنافسة بين الشركاء حيث بينت الدراسة التي تم القيام بها من طرف (Garette et Dussage) أن هذه التحالفات الإستراتيجية بين المتنافسين تنقسم إلى ثلاثة أنماط ، فيما يلي جدول مختصر نبين فيه هذه الأنماط الثلاثة :

<p>التحالفات الإستراتيجية التعاونية الإندماجية</p> 	<p>الشكل أو التصور</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الشركات المتحالفة المتنافسة تنمي و تطور و تنتج منتج أو مركب مشترك يدمج أو يلحق فيما بعد الإنتاج الخاص لكل شريك الذي ينافس حلفاؤه بإنتاجه الخاص في السوق. • التنافس يبقى قائما و قويا بين الحلفاء في الإنتاج المشترك في السوق. • التحالف يتم بين المؤسسات المتقاربة في القدرة و البنية و الكفاءة. • يهتم بنشاطات البحوث و التطوير و الإنتاج و الإستغلال الأمثل للقدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى الشريك. • المنتج أو المركب المشترك يتم في مكان يسمح من إستفادة من آثار الحجم و البنية. 	<p>التعريف</p>
<p>* التوصل إلى حجم حرج حول وظيفة أو مركب دون اللجوء إلى ممون خارجي.</p>	<p>الهدف</p>
<p>* المنافسة تبقى و تستمر بين الحلفاء في النتوجات النهائية.</p>	<p>الأثر على المنافسة</p>
<p>* توزيع أشغال البحث و التطوير بين الحلفاء و التضيق في المؤسسة المشتركة.</p>	<p>التنظيم أكثر تداول</p>
<p>* بين الدول الأوروبية – بين أمريكا و دول أوروبا.</p>	<p>الجنسيات أكثر شهرة</p>
<p>* السيارات – أجهزة الإعلام الآلي .</p>	<p>الصناعة أكثر تداول</p>
<p>Moteur V6 PRV Renault – V W Programme Eureka Siemens – IBM</p>	<p>أمثلة</p>

جدول 1

التحالفات الإستراتيجية شبه المركزة		الشكل أو التصور
	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعة مؤسسات دولية تساهم في تنمية وتطوير وإنتاج و تسويق إنتاج مشترك ذو قيمة عالية. • نشاط صناعي ذو طبيعة متطابقة ممانع شبكات تجارية تقوم بتغطية كل الوظائف الأساسية من البحث و التطوير وإنتاج و تسويق على مستوى هيئة مشتركة. • كل مؤسسة تخصص في جزء من المنتج. • التحالف يقوم غالبا على أساس توزيع المهام بين الشركاء في إطار الإتحاد. • المنتج واحد و التسويق غير تنافسي.. 	التعريف
	<ul style="list-style-type: none"> • بلوغ حجم الحرج على مستوى القطاع النشاطي بتجنب بالمفهوم و الشكل. • التوصل إلى نتائج ذو قيمة و مرغوبة. 	الهدف
	* المنافسة تختفي على مستوى الإنتاج المشترك.	الأثر على المنافسة
	<ul style="list-style-type: none"> • المشروع المشترك ينقسم إلى وحدات مختصة بالتنمية و تطوير الإنتاج بين الحلفاء و المساهمين. • أحيانا التسويق يتم بواسطة فرع مشترك . 	التنظيم أكثر تداولاً
	* بين الدول الأوروبية.	الجنسيات أكثر شهرة
	* السيارات – أجهزة الإعلام الآلي .	الصناعة أكثر تداولاً
CONCORDE AIRBUS EUROCOPTER A.T.R		أمثلة

جول 2¹

<p>التحالفات الإستراتيجية التكاملية</p>	<p>شريك أ شريك ب</p> 	<p>الشكل أو التصور</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • يتم اللجوء إلى هذا التحالف في النشاط التجاري و قليلا ما يحدث في النشاط الصناعي . • يتم غالبا بين المؤسسات ذات بنية مختلفة لتسويق منتج سبق إنتاجه من طرف شركة منافسة . • لا يهتم كثيرا بالحدث و التطور . • جميع مؤسسات تساهم بقدرات و اختصاصات ذات طبيعة مختلفة . 	<p>التعريف</p>
	<p>* إستغلال التكامل في الإمكانيات بتجنب كل شريك بالإستثمار في الوسائل و الإمكانيات المتوفرة و المطابقة لدى شريكه .</p>	<p>الهدف</p>
	<p>* تجنب المنافسة التصادمية بتميز المنتج المسوق بالنسبة للمنتج الذي يتم توزيعه من طرف الحليف .</p>	<p>الأثر على المنافسة</p>
	<p>* كل شريك يقوم بالمهام و الأدوار التي يمكن القيام بها و بالوسائل التي تتوفر عليها، أحيانا الإنتاج و التسويق يتم بواسطة فرع مشترك</p>	<p>التنظيم أكثر تداول</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • اليابان/ أوروبا . • اليابان/ أمريكا . 	<p>الجنسيات أكثر شهرة</p>
	<p>* المواصلات السلكية - السيارات .</p>	<p>الصناعة أكثر تداول</p>
	<p>GM , Toyota , Nummi Matra – Renault « espace » Matra - Ericsson Roussel – Velaf - Inkesa</p>	<p>أمثلة</p>

جول 3

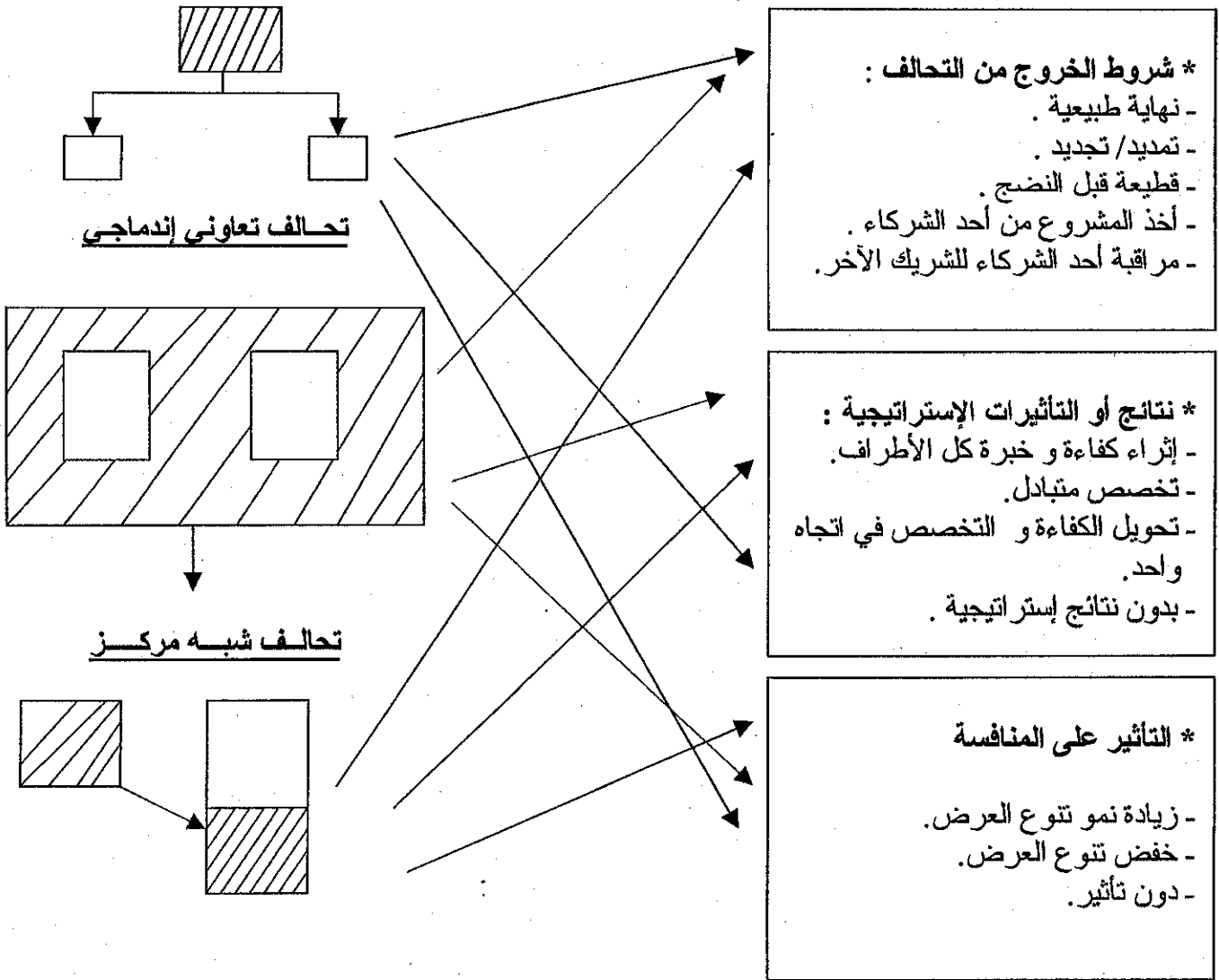
*** المطلب الثالث: تطور ومخارج التحالف الاستراتيجي**

- التكهن بنجاح التحالفات الإستراتيجية قبل الدخول في مشروعات التعاون رهانا كبيرا و مشكلة معقدة لعدد كبير من المؤسسات حتى بالنسبة للمؤسسات العملاقة ، التي لا تستطيع بمفردها تنمية مجموع التكنولوجيا اللازمة لتفوقها و لضمان التوزيع لمنتجاتها دون عقد التحالفات الإستراتيجية.

- و بما أن استمرار التحالفات هو ممارسة ذات خاصية دقيقة لا تتوفر على منهجية متفق عليها و هي صورة غامضة ، حيث يتم الخلط بينها و بين الخلط في استمرار المشروع دون الأخذ في الإعتبار الآثار غير المباشرة للتعاون على المؤسسات المتحالفة كلا على حدى، و النظر إلى المدى البعيد للتحالف، على المكان الإستراتيجي لمؤسساتهم و ليس على المدى المتوسط مثل نجاح المنتج نجاعة العمل ، الحصيلة على التكلفة لذا فإن موضوع استمرار التحالف يحتم علينا الوضع جانبا مسألة النجاح أو الفشل للمشروع المشترك للتركيز على النمو مع الوقت للعلاقة بين الشركاء.

-البحوث حول استمرارية التحالفات تترتب في ثلاثة درجات كبرى :

- دراسات إحصائية تقتصر على قياس نجاعة المشروعات المشتركة .
- دراسات تستعمل تطور سعر البورصة في المؤسسات المساهمة كمؤشر للربح و والفوائد المسطرة من التحالف.
- دراسات أجريت حول الآثار الإستراتيجية للتحالف على الشركاء التي لا تعتمد برغم ذلك إل على عينة قليلة.
- أما الدراسات التي نتناولها هنا بالبحث تطمح إلى تجاوز المحدودية و هذا ما سبق الإشارة إليه.
- لقد حاولنا تقييم ليس نجاح المشروع المشترك و لكن تطور العلاقة بين الشركاء و آثار التحالف بالنسبة لكل واحد منهم.
- النتائج مبينة على التحليل الإحصائي على مجموعة واسعة للعينات.
- الطريقة المختارة للبحث في هذه الدراسة يمكن تصورها من هذا المخطط الموضح :



الشكل 13: منافذ التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة¹

أ- تطور و مخارج للتحالفات التعاونية الإندماجية :

- التحالفات التعاونية الإندماجية التي تجمع الشركاء الذين يمارسون التطوير و البحث بصفة مشتركة لإنتاج مركب مشترك، هم أكثر الغالبية من التحالفات الأخرى التي تتم فيها القطيعة قبل نهاية المشروع المشترك، و حتى و لو كان عقد هذه التحالفات لمدة معينة.

- المتعاملين يختارون نادرا عدم تمديده، هذا المخرج يعكس الصعوبات في التسيير التي يتلقاها دائما التحالف التعاوني الإندماجي، إقتصاد السلم و الربح المنجز لا يكفي لمبادلة المشاكل اللازمة لتسيير المشروع، الإختلافات التي تظهر تدريجيا بين المتعاملين على التعريف الدقيق للمكونات المزمع إنتاجها أو التكنولوجيا التي يجب تطويرها يمكن أن تؤدي في الحالات الخطيرة إلى نهاية مبكرة للتحالف أو على الأقل لا تشجع على تجديد هذا التحالف بعد المدة المتفق عليها.

1- Dussage Pet garette B " Anticiper les conséquences des alliances stratégiques", Revue Française de gestion, Juin 1997, P : 108.

- يبدو أيضا أنه في أغلبية الأحوال التحالفات التعاونية الإندماجية تعطي نتائج متوازنة لكل المؤسسات المتعاملة، وليس لها أثر كبير على حصيلة المهارات المكتسبة لكل شريك، و على المكانة الإستراتيجية لكل مؤسسة، هذه التحالفات ذات أهمية ثانوية لتأثيرها بصفة هامشية على استراتيجية المؤسسات المتحالفة.

- ليس من مدهل ملاحظة أن هذه التحالفات لا تؤثر سلبا على بنية القطاع و على نمطية التنافسية ؟ في النشاطات التي تم من أجلها اللجوء إلى التحالف، و فعلا فإنها لا تؤدي إلى نمو و لا إلى تقليص المنافسين، و ليس لها آثار محسوسة على مستوى نوعية المنتوجات المقدمة إلى السوق، يتعلق الأمر إذا بتحالفات يمكن وصفها (تستبق التنافس) من حيث وجهة نظر الأهداف المسطرة أو من ناحية تحقيق النتائج المنتظرة.

ب- تطور و مخارج للتحالفات الشبه المركزة :

- التحالفات شبه المركزة التي تجمع المؤسسات لتنمية و إنتاج و التسويق مع بعضها لمنتوج مشترك عكس التحالفات التعاونية الإندماجية نادرا ما تقطع العلاقة بينها قبل انتهاء المشروع التي تم التعاقد من أجله، هذه التحالفات تجيد دائما التواصل و الإستمرارية و التجديد المتطابق من طرف نفس المتعاملين لمشروع جديدين هذا الإستقرار ناتج عن تأثير الإنفاق في وجهات النظر لعدة أسباب.

* أولا : الإستثمارات المتوفرة للإقلاع في مشروع مشترك بدأ من التصميم إلى التسويق لأي منتج جديد حينما يبدأ المشروع في إنجازه تصبح عقبة صعبة لخروج لكل من المشاركين الملتزمين، أكثر من هذا و في أغلب الحالات ليس بمقدور أي شريك بمفرده أن يوفر كل الموارد الضرورية للقيام بإنتاج مماثل لعل هذا السبب الذي من أجله تم التحالف.

- نستنتج من هذا أن قطع التحالف معناه التخلي عن هذا النوع من المنتج، مثاله أي مؤسسة مساهمة في [Airbus] ، لا تستطيع الصمود في قطاع صناعة الطائرات المدنية إذا انسحبت من التجمع، كذلك فإن التجديد المتطابق للتحالفات لنفس الشركاء مرغوب فيه للتكوين المشترك، أي يقلل من الوقت و باستمرار الصعوبات و التكلفة و التعاون مشروع بعد مشروع مع نفس مجموعة متحالفة .

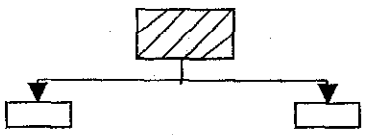
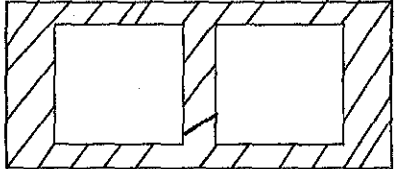
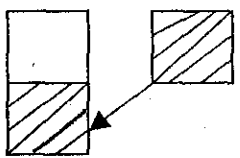
* ثانيا : على المدى البعيد هذا التعاون ينجم عنه خط سير متخصص متبادل بحيث يصبح كل شريك أكثر مهارة في الجزء من المنتج و المكونات اللازمة له التي يكلف بتحضيرها، لكنها يعرف عن الإنتاج الذي يقوم به الآخرون شيئا، أي أن كل شريك يفقد تدريجيا القدرة على البقاء كمنافس مستقل في النشاط المعني، أن تتكون هكذا وضعية إستقلالية متبادلة بين الحلفاء.

- لهذا السبب نلاحظ في التحالفات الشبه المركزة دوام نقص مجال النشاطات الخاصة بكل شريك، أما بخصوص بنية قطاع التحالفات الشبه مركزة تميل إلى تقليص التنافس، عرض المنتج محدود و حتى إذا كان عدد المنافسين لم ينخفض في عدد المنتوجات المنافسة في السوق قد انخفض كثيرا.

ج- تطور و مخارج التحالفات التكاملية :

- التحالفات التكاملية تمت حتى يتمكن أحد الشركاء من تسويق منتج مصمم من أحد شركائه و مثاله كالتحالفات الشبه المركزة التي تتجدد باستمرار عند نهاية العقد الأول، و على العكس من نمطي التحالف السابقين، هذه التحالفات تؤدي أيضا غالبا إلى تولي النشاط المشترك من طرف أحد الشركاء بمفرده، وهذه النتيجة تميز التحالفات التكاملية و سببها إلى الإختفاء المستمر للتكاملية بين الحلفاء التي كانت في البداية هي السبب المباشر لتكوين التحالف، أي أن بمجرد حصول أحد الشركاء على المهارة اللازمة من طرف حليفه، يفقد معنى التعاون مبرر وجوده و النشاط المشترك يمكن أن يتكفل به أحد الشركاء.

- أما بخصوص النتائج و الآثار الإستراتيجية للتحالفات التكاملية، و على العكس من نمطي التحالف السابقين المقامة بين المنافسين، نلاحظ على العموم أن أحد الشركاء قد تدعم مركزه على حساب الشريك الآخر، كما نلاحظ غالبا أنه مهما كان مصير المشروع المشترك نفسه، أحد الشركاء يطور بصفة إستقلالية في ظرف زمن قصير نشاط مماثل للنشاط الذي كان حليفه به مستفيدا من المهارات التي اكتسبها من شريكه أثناء فترة التحالف، كذلك فإن الكثير من رواد الصناعة اليابانية الذن أبرموا اتفاقيات مع منافسيهم الأمريكيان لتسويق منتجاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية، تمكنوا من الإستفادة من هذه الإتفاقيات لتطوير شبكاتهم التسويقية الخاصة بأمريكا و في أحيان أخرى إقامة صناعات محلية.

التأثير على المنافسة	النتائج الاستراتيجية لكل شريك	ظروف الخروج من التحالف	نمط التحالف
* بدون تأثير على المنافسة ولا على عدد المتنافسين.	* عديمة الأثر على مهارات الشركاء.	* كثرة الخلافات حول التصورات و المفاهيم المختلفة. * النهاية طبيعية للعقد.	 <p><u>التحالفات التعاونية الاندماجية</u></p>
* لا تأثير لها على التنوع.	* بدون نتيجة استراتيجية أو ذات تأثير محدود.	* الربح و الفائدة لا تغطي التكاليف اللازمة لتسيير و استمرارية التحالف.	 <p><u>لتحالفات شبه مركزة</u></p>
* خفض التنوع في العرض.	* إضعاف الوضعية الاستراتيجية لكل الشركاء.	* العقد يمدد و يجدد لإنشاء مشروع جديد أو تطور التحالف يقلل من إمكانية الخروج. * عدم القدرة على الصمود في المنافسة لأي شريك بمفرده.	 <p><u>التحالفات التكاملية</u></p>
* تحديد العرض.	* تخصص متبادل لكل الشركاء.	* التحالف يمدد أو يجدد .	<p>* تدعيم التنوع في العرض.</p> <p>* تدعيم المنافسة.</p>
* نقل المهارات و التخصصات يتم في اتجاه واحد.	* النتائج الاستراتيجية تقريبا متوازنة.	* التكفل بالمشروع من طرف أحد الشركاء.	

تطور نتائج و مخارج التحالفات بين المتنافسين¹

1- Dussage P et Garette B « anticiper les conséquences des alliances stratégiques », Revue française de gestion, juin 1997, P : 116.

*** المبحث الثالث : علاقة التحالف الإستراتيجي بالتسويق الدولي**

- من مبدأ المشاركة يفترض أن المشروع يتقاسم ملكيته رأس المال الأجنبي و المحلي بما يسمى بالتحالف الإستراتيجي، حيث أصبحت مدخلا هاما لتطوير علاقات التعاون في ظل السوق الواحدة، من منظور الإستغلال المشترك للموارد و الإمكانيات المتاحة في المؤسسة لتحقيق منافع متبادلة لصالح الأطراف امساهمة، و الملاحظ أن التحالف الإستراتيجي هو أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة المحلية نظرا لحاجتها لسد فجوة نقص الإمكانيات و للحصول على التكنولوجيا المنظورة بهدف تطويرها كلها الإنتاجية و بالتالي قدرتها على التصدير و المنافسة في الأسواق الدولية، و عليه كيف يكون وجه التحالف الإستراتيجي في التسويق الدولي؟.

*** المطلب الأول : التحالف الإستراتيجي كبديل**

- إن التحالف الإستراتيجي يعني تقارب و تعاون مشترك بين المؤسسات من أجل تحقيق أهداف معينة و مصالح مشترمة ذات الأجل الطويل و غير محدود في بعض الأحيان و باستطاعتها التجديد أو التوقف بانتهاء المصالح و أهداف التعاون، و لكن فيما تكمن الحاجة من التحالف الإستراتيجي؟ .

- يمكن القول أن المؤسسة في ظل التطورات الإقتصادية الحالية، و على الصعيد الدولي عاجزة عن توفير كل الإمكانيات المتعلقة باستغلال مواردها بصورة أمثل و اكتساب طاقات جديدة، بعيدة عن محيطها الداخلي " ما يضطرها إلى التحالف مع مؤسسات الدول الأخرى، وهذا المنطلق أكده الخبراء في الواقع، سواء كانت في القطاعات الإستراتيجية كالبتروك و الصناعات الصيدلانية أو القطاعات غير الإستراتيجية الأخرى" ، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة عاجزة عن تشكيل إدارة حديثة إستراتيجية، فسوء التسيير أدى بها إلى تبيد طاقاتها و إفلاسها، كذلك عدم توفير الهياكل الأساسية لها سواء كان ماليا أو خارجيا مما أدى إلى جمود و تباطؤ النمو، إن هذا التشخيص يسمح للمؤسسة باتخاذ قرار إستراتيجي لإنعاشها و نمو استثمارها و لكن في ظل الظروف التي يتميز بها الإقتصاد الوطني لم تستطع أغلب المؤسسات أن تتجاوز أو تغطي عجزها، و ذلك بسبب ضعف فرص الإستثمار و من بينها :

- " ضعف سير النظام المصرفي فهو لا ينتمي إلى الشبكة العالمية "

- تفضيل مناطق استثمار عن الأخرى.

- عدم إقناع الآخرين بالفرص الموجودة للإستثمار.

- بطئ الإجراءات الجمركية خلال انتقال المنتوجات².

1- بشير مصطفى " الشراكة الأجنبية و مبدأ حماية المنتج الجزائري " ، 1999، ص: 19.

2- عبد الحميد قدي " الشراكة تنتظر قرارات سياسية شجاعة" ، جريدة الأحداث، العدد 12 من 18 إلى 24 ماي 1999، الجزائر ، ص: 16.

- مما يتطلب على المؤسسة وعي الظروف الحالية و اكتساب الخبرة من أجل مواجهة العراقيل الممثلة في نقص الموارد المالية، مهارات جديدة، تقنيات حديثة، حصص سوقية، توسيع من مهمة المؤسسة و تدعيمها من طرف الشريك الأجنبي.

- بفضل التحالف الإستراتيجي يمكن مضاعفة رأس المال ذلك لأن هذا التعاون سيفرض على الشريكين إضافة مستلزمات العملية الإنتاجية و التسويقية و تنمية المهارات و نقل التكنولوجيا و المعرفة التقنية، كذلك فهي حافز يمكن الشريكين من القيام مشروعات أخرى ضمن التكامل الرأسي و الخطي، و من أجل تسويق المنتجات و تنمية الصادرات و حرية تنقل المنتجات لكلا السوقين، و الأهم من كل هذا أنها لا تمس بسيادة كلا دولتين إلا أن تطور التحالف الإستراتيجي يمكن من تحقيق علاقات تعاون بين الدولتين مستقبلا.

- و لأن حاجة المؤسسة إلى تغطية أسواقها المحلية تعتبر أهم أهدافها في إطار التحالف الإستراتيجي تبحث عن أحسن الفرص الإستثمارية وفقا لاحتياجات دولتها في تخفيض وارداتها من القطاع، أما حاجة الشريك الأجنبي تتمثل في استثمار أمواله أو الرغبة من الإستفادة من المزايا و الحوافز التي تقدمها الدول المضيفة، و على هذه الأخيرة أن تختار أحسن الفرص و ترويجها و دراسة الجدوى منها و بالتالي تتحد المؤسسة الأجنبية حول المصالح و المزايا و الضمانات.

* المطلب الثاني : أثر التحالف الإستراتيجي في التسويق الدولي

- إن حاجة المؤسسة إلى التعاون تتعدد حسب مواطن الضعف و فجوة النقص الإمكانيات لذا نختص في دراستنا على مواطن الضعف من الجانب التسويقي و تغطية السوق المحلية و التصدير إلى الأسواق العالمية، و يمكن طرح السؤال التالي : كيف يظهر التحالف الإستراتيجي في مفاهيم التسويق الدولي؟ سنقوم بالإجابة عليه بإسقاط مختلف المراحل لنبيين العلة الممكنة، و التي قد تؤدي إلى حل تنتهجه المؤسسة من أجل اكتساب فرص متاحة.

1- إجراءات تحديد الإستراتيجية:

- تحليل المؤسسة لمحيطها الداخلي و الخارجي يسمح بتحديد الفرص و والمخاطر و مدى إمكانياتها و طاقاتها على الأمد الطويل، حيث يمكنها من تحديد الأهداف الأساسية لها و الممثلة في زيادة المبيعات و تحقيق أرباح و دخول أسواق أخرى.

- المهنة و تتمثل في مهارتها و كفاءتها التسويقية، المهمة أي الدور الذي تلعبه المؤسسة في نطاق محدود بدرجة عالية من الكفاءة و عليه فإن تعاونها مع الشريك الأجنبي يتطلب منها التعريف الكامل بهذه الإجراءات التي تحدد غاية وجودها و كذا تحديد ميدان نشاطها الإستراتيجي بشكل واضح و دقيق، وذلك لتسهيل عملية التفاوض حول مجمل الأنشطة للمشاريع المشتركة و معرفة الأهداف المشتركة و كيفية تحقيقها في إطار ميدان النشاط المدروس أي بمعنى آخر رسم إستراتيجية و خطة عمل.

" وفي هذا الإطار يمكن تحديد الشكل القانوني للتحالف خاصة المشروعات المشتركة التي تأخذ شكل المؤسسة المحلية كما يمكن وضع التجزئة الإستراتيجية إن أمكن"¹.

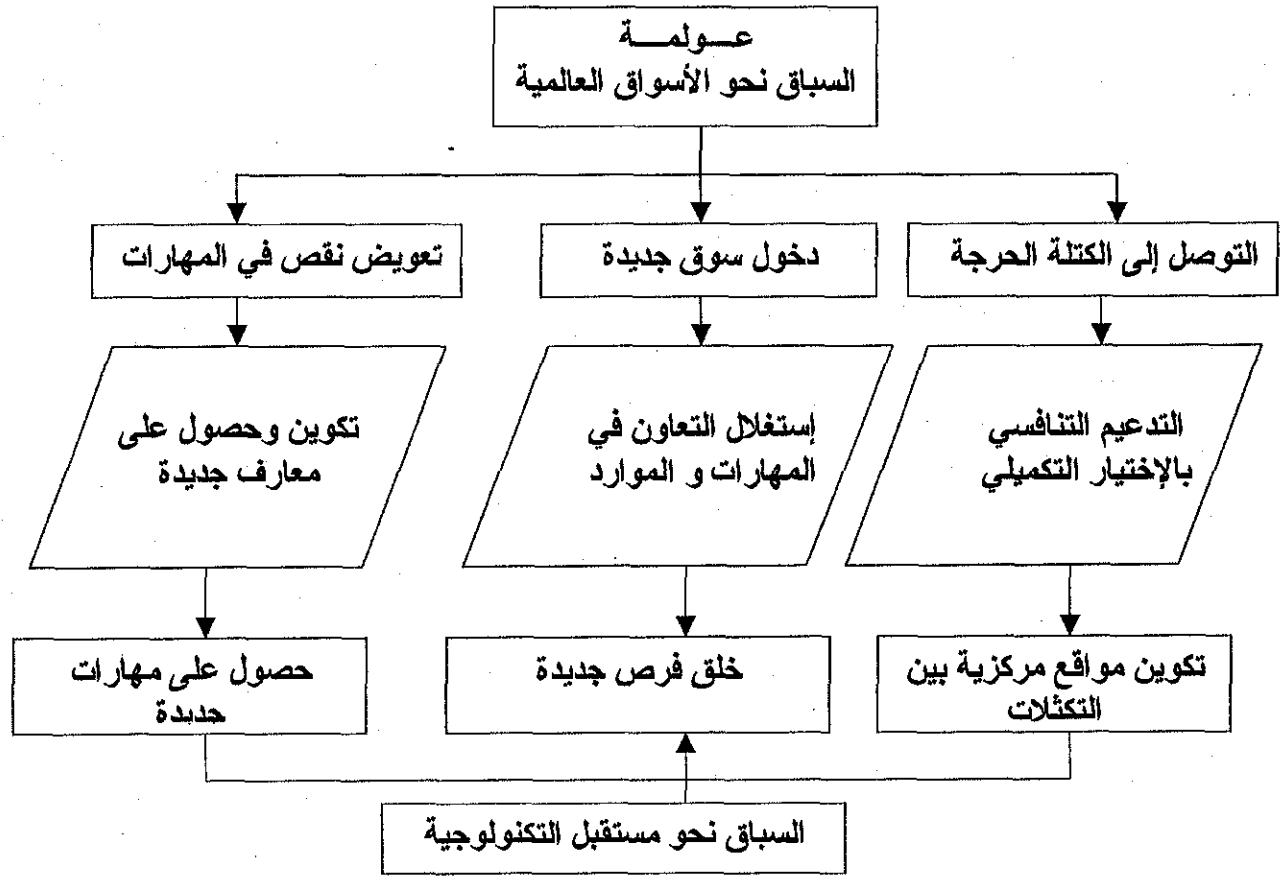
2- الإستراتيجيات الأساسية و التخطيط الفعال :

- من خلال تحديد الأهداف التسويقية لكلا الشريكين يبدأ التفكير في الإستراتيجية الملائمة للسوق بغية تحقيق أكبر مبيعات²، كثير من المؤسسات ما يعجز عن وضع إستراتيجية ملائمة تسويقية بنفسها²، و عدم القدرة على تلبية حاجات المستهلكين المحليين أو حتى القدرة على استغلال الإمكانيات التسويقية المحلية و الخارجية و المحدودة السيطرة على القنوات التسويقية المحلية و نعرفة الفرص الجذابة و اتخاذ قرار اختيار السوق و العمل فيه، كلها مشاكل تعرقل نمو المؤسسة المحلية و " بفضل التحالف الإستراتيجي سواء عن طريق إنجاز المشترك أو تمويلها في مجال عجز المؤسسة و من أجل الوصول إلى تكنولوجيا قابلة للتسويق و بذلك يمكنها اقتحام أسواق خاصة أو ذات قوانين معقدة، لذا يجب على التحالف الإستراتيجي سواء عن طريق إنجاز المشترك أو تمويلها في مجال المؤسسة و من أجل الوصول إلى تكنولوجيا قابلة للتسويق و بذلك يمكنها اقتحام الأسواق الخاصة أو ذات قوانين معقدة، لذا يجب على التحالف الإستراتيجي أن يسمح بالإنفتاح المزدوج المحلي و الأجنبي"³، و منه يتخذ القرار حول الإستراتيجية المناسبة، و لأجل هذا فإن التوقع الإستراتيجي ضروري لتموضع الشريك المحلي في سوق جديد من خلال عقد الحمل، كذلك من خلال شهرة النتوج عالميا، كما يمكنها التمتع محليا إذا كانت المنافسة شديدة، و ذلك باكتساب تقنيات جديدة و ميزانيات نخصصة لوظيفة التسويق، الدراسات و البحوث الميدانية، نوعية المنتج وكميته، إضافة إلى ذلك فإن عقد التراخيص له دور هام في تموقع المؤسسة محليا بين المنافسين، وهو بذلك يسهل على الشريك الأجنبي دراسة السوق و التنبؤات، لأن الشريك المحلي يكون على دراية بثقافة و تقاليد هذا السوق المستهدف، فالتعاون معه وسيلة لاكتساب الفرص و الحصص السوقية مبكرا و تحقيق حجم المبيعات و تعظيم الأرباح وفقا للأهداف المسطرة و المشتركة و هو ما قامت به العديد من الشركات الأجنبية في الجزائر " شركات السيارات" و " شركات المشروبات الغازية"، و عليه فإن التقنيات الجديدة و الميزانيات المخصصة لوظيفة التسويق الدولي تمكن الطرفان من إعداد التخطيط التسويقي و صياغة المزيج في العناصر الأربعة مع مراعاة العنصر الأكثر أهمية في المزيج و ذلك حسب نوع المنتج المقدم و التكاليف المصاحبة للعملية كلها بغية تحقيق الأهداف التسويقية و الأهداف العامة للطرفان.

1- معين أمين السيد " الشراكة تنتظر قرارات سياسية شجاعة"، 1999، مرجع سابق، ص : 16.

2- معين أمين سيد ، مرجع سابق، ص: 16.

3- Pahnke, « les stratégies d'alliances » IAE Poitiers, France, 1997, P : 6.



منطق خلق قيمة للتحالف¹

3- التحالف الإستراتيجي و اتخاذ قرار المزيج التسويقي :

- ينبغي على المؤسسة التي تريد العمل في الأسواق الدولية أن تقرر مدى التعديل الذي تدخله على مزيج المنتجات و مزيج التسويق من أجل تكييفه مع المنتجات الدولية بضرورة احترام المقاييس الدولية، تظهر جودة المنتج من خلال عرضه أو تقديم عينات إلى المستهلكين و لهذا فإن كل تقنيات الإنجاز المنتج يجب أن تكون واضحة، كذلك التغليف و التعبئة و مدى حمايتها لمنتجاتها خلال تصريفه إلى الأسواق الأجنبية المستهدفة، و عليه ينبغي اختيار مدى قدرتها على التنافس على الصعيد الخارجي و الداخلي و اختيار المنتجات ذات المزايا التنافسية و التي تضمن لها حصص سرقية على المدى المتوسط و الطويل، ولأن كل ما تقدم لا يمكن تحقيقه من طرف المؤسسة في البلد الثاني فإن تقديم التحالف الإستراتيجي فرصة متاحة مع مؤسسات متطورة خاصة في مجال البحث و التطوير لنقل التكنولوجيا و تحسين المنتج، أو التراخيص² لفتح مجال التصنيع محليا، حيث تلعب شهرة المنتج و علامته دورا هاما في زيادة أرباح الشريك المحلي ومبيعاته، أو تقديم منتج جديد من طرف مشروعات، يمر بمراحل متعددة وصولا إلى إطلاقه في السوق المستهدف، أما عقد الإنتاج فيدخل في مرحلة معينة من إنجاز المنتج مثل التعبئة أو التغليف قبل تحويله إلى منتج نهائي، ذلك لأنه يبنى على تبادلات عينية بين الشركاء إضافة إلى ذلك عند إعادة الشراء يضمن بيع المواد و التجهيزات المادية من طرف الشريك المحلي مقابل شراء المنتجات نهائية، حيث هذا الأخير يضمن المهارة وتكاليف الإنتاج في حين الشريك الأجنبي يقوم بجذب الزبائن وتسويق المنتج.

1- Yves Doz- Gary Hamel « l'avantage des alliances » édition Dunod, Paris 2000 , P : 44.

2- عبد الرحيم محمد عبد الله " التسويق المعاصر " القاهرة - جامعة القاهرة - ، 1988 ، ص:368.

- أما بالنسبة للسعر فغالبا مايميل الشركاء إلى تحديد سعر أقل لمنتجاتهم في الأسواق الخارجية وقد يكون هذا استجابة للمنافسة القوية، أو الدخول المنخفضة أو استخدام الأسواق الأجنبية ك مجال للتخلص من الفائض المحلي أو اكتساب فرص سوقية أخرى، و برغم أن السعر يكون منخفضا إلا أن الوسطاء بالخارج يبيعون بسعر التجزئة مرتفع من أجل الحصول على هامش معين، حتى ولو أدى إلى انخفاض حجم المبيعات.

- و " خلال عملية التفاوض مع الشركاء قد يحدد السعر القاعدي للمنتوج و بذلك تتحدد التكاليف الإجمالية، ومحاولة التقليل منها بتقديم الخبرة اللازمة بغية تحديد السعر المناسب و المنافس لأسعار المنافسين و مقارنة هامش الربح بين هذه التكاليف و سعر المنافسين " 1 ، كما يمكن تقديم حلول ملائمة لإنقاذ المؤسسة من تدهور منتجاتها خلال مرحلة النضج بترشيده التكاليف ووفرات الحجم، مما تضمن له مدة أطول في هذه المرحلة من دورة حياته، ونظرا لأهمية السعر الكبير في مجال المنافسة و جلب زبائن المؤسسة بحيث يمكن اعتبار سعر المؤسسة المنافس ميزة في ترويج و إشهار المنتجات و فتح أسواق هامة، وتقى الإستراتيجية التسعير مرتبطة باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف كل شريك.

- أما التوزيع فهو الآخر قد يكون نسبيا لخلق التحالف أمام ضعف الإمكانيات و صنع هياكل في الأسواق الأجنبية بغية تصريف المنتوج و اكتساب شهرة عالمية و تنمية مجالات نشاطات إستراتيجية أخرى، أو وجود منافسة شديدة مع المنافسين المحليين مما يدفعها للتصدير و خلق ميزة تنافسية تضاعف بها ، وبتنوع هذه الهياكل يتخذ الشركاء على ضوءها قرار فيما يخص أحسن قنوات الأداء، وكيفية اختيار رجال البيع ومدى كفاءتهم في جذب العملاء، خاصة وأن هذه القنوات تختلف من دولة لأخرى في نواحي هامة مثل : الحجم، الخدمات التي تقدمها، مدى تشكيلية المنتجات التي تباعها و مع تنوع عدد الوسطاء تتعقد العملية التوزيعية، أما إذا كان التحالف في شكل عقد حمل فهذا الشريك الأجنبي يضمن للشريك المحلي هذه الهياكل، وبالتالي تقل تكلفة المنتوج في السوق الأجنبي مما يخفض سعره، ويصبح بذلك ميزة تنافسية إضافة إلى ذلك يتطلب من الشركاء معرفة خصائص السوق المستهدفة، لتكيف إستراتيجية التموقع المناسبة ، قبل اتخاذ قرار الدخول إلى هذا السوق و كذا تكيف التوزيع المادي للنقل، التخزين و فقا لما يلائم هذه الأسواق، و نجد لدى الشركات المتعددة الجنسيات بصفة خاصة.

- أما بالنسبة للترويج حيث يختلف ترويج المبيعات من دولة لأخرى أي من سوق مستهدفة إلى سوق دولة مستهدفة إلى سوق دولة مستهدفة أخرى، كما يمكن أن يختلف في الدولة ذاتها عند اشتداد المنافسة، مما يتطلب الكفاءة و المهارة و التقنيات اللازمة لمعرفة الخصائص المميزة لكل سوق، و في نفس الوقت معرفة أدوات الترويج الملائمة لكل فئة مستهدفة.

" ذلك لأن الإتصال يلعب دورا هاما في نجاح التسويق الدولي لمنتجات الشريكين بأقل التكلفة و كذا نجاح التحالف يؤدي إلى جذب الشركاء آخرين في أشكال أخرى قصد تحقيق الأرباح و اكتساب شهرة عالمية بحيث يلعب الترويج دورين أساسيين و كلاهما في صالح الشريك المحلي" ¹ كما هو في صالح الشريك الأجنبي، لذا فإن تعقد عملية التحالف و تعدد الأسواق فيتعقد بذلك الترويج و يستخدم فيه الكثير من الأدوات من أجل خلق ميزة تنافسية ترويجية عن باقي المنافسين عبر مراحل دورة حياة المنتج و يمكن التمييز بين خمس استراتيجيات بديلة في الترويج كما يلي :

* " إستراتيجية عدم تغير الإتصال و عدم تغيير المنتج ينتج عنه امتداد مباشر في الأسواق المستهدفة للمنتج و الإتصال.

* إستراتيجية تعديل الإتصال دون تغيير المنتج ينتج عنه تعديل للإتصال فقط.

* إستراتيجية عدم تغيير الإتصال و إدخال تعديلات على المنتج ينتج عنه التعديل للمنتجات.

* إستراتيجية تعديل و إدخال تعديلات على المنتج ينتج عنه التعديل المزدوج.

* إستراتيجية تقديم منتج جديد، سواء كانت تعديل للإتصال أو عدم التغيير ينتج عنه اختراع منتج بمعنى آخر، عند دخول الشريكين لأي سوق مستهدفة ينبغي اتخاذ قرار حول مدى التعديل الذي يكون على مستوى المنتج و الترويج" ²

* المطلب الثالث: أثر التحالف الإستراتيجي في محيط المؤسسة

" إن تعامل المؤسسة مع الأسواق الأجنبية يتوقف على مدى كفاية السوق المحلي لاستيعاب جميع منتجاته بمعنى أنه لا يمكن لأي دولة إنتاج جميع المنتجات داخل حدودها و ذلك بحكم الظروف الطبيعية و الموارد و اختلاف الأنظمة، و إنما يمكن أن نجد منتجات أكفا من منتجات أخرى بين الدول بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تجد نفسها مدفوعة إلى السوق الخارجي للتخلص من القيود التي تفرضها الأسواق المحلية في بعض الدول".

1- Herman simon « les champions cachés de la performance » édition Dunod, Paris 1 998, P : 143.

2 - لورادا ندريا تايسون، ترجمة عبد الحميد محبوب، مراجعة فايزة حكيم، "من يبعث من الصراع التجاري في المناجات التكنولوجية العالية"، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1997، ص 219.

و حيث توفر لها الأسواق فرصا جذابة و عملاء جدد و متسعا للمبادلات و المعاملات لذا فاتخاذ القرار العمل في السوق الخارجي يتطلب تحديد أفضل طريقة لدخول السوق، من بين البدائل الرئيسية عن طريق التحالف الذي يؤدي إلى تكامل المؤسسات و تعزيز قوتها في الأسواق الدولية بشكل احتكاري، وقد ظهرت في الولايات المتحدة بالخصوص في مجال الأدوية مثلا، إلا أنها قد أثبتت فشلها على المدى البعيد، مما أدى بها إلى التوزيع بدلا من التركيز على المنتجات المعينة"¹

- و الجدير بالذكر أن هناك من يستعمل كل هذه الطرق للدخول في الأسواق الأجنبية من أجل ضمان أحسن مركز تنافسي و تموقع استراتيجي يسمح له بجذب أكثر القطاعات المستهدفة، فهو بذلك يعتبر إحدى القوى التنافسية، و في نفس الوقت تموقع مبدأ الشهرة و القوة و إغراق الأسواق في أدهان المستهلكين بواسطة العلامة التجارية.

- " يضمن التحالف الإستراتيجي انتقال التقنيات للتسويق إلى المؤسسات الشريكة المحلية سواء كان عن طريق التراخيص أو المشروعات المشتركة أو الإدماج"²

- التحالف الإستراتيجي وسيلة استراتيجيية لتأهيل المؤسسات الجزائرية بالخصوص للدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة، فمن أجل الدخول إلى هذه المنظمة تفرض شروط و مؤهلات إقتصادية للمؤسسة، و بذلك تبحث هذه الأخيرة عن وسائل و طرق لإنعاشها وفق المستوى المطلوب و اكتساب شهادة الجودة العالمية، فالتحالف الإستراتيجي يسمح بتطوير المؤسسة و نمو اقتصاد البلد في الأجل القصير أو المتوسط مما يضمن توسيع مجالات النشاط و اقتحام أسواق أوسع و التمتع الإستراتيجي الذي يعود على البلد بالفائدة من العملة الصعبة و الموارد الهامة و القطاعات البشرية المؤهلة.

- التحالف الإستراتيجي يساهم في دفع الإقتصاد الوطني و التنمية و ذلك بتطبيقها في المؤسسات الوطنية، أو ما يسمى بالقطاعات الإستراتيجيية، و التي تتم فيها الخوصصة جزئيا، أي تبقى تحت وصايا الدولة، و هذا ما نص عليه قانون الإستثمار بما يسمى بالإستثمار المنتج الذي يهدف إلى تغطية الأسواق المحلية و التخفيض من حدة الإستيراد و التصدير في النهاية.

- من أجل تطوير التحالف الإستراتيجي و زيادة دوره في تحقيق الأهداف المسطرة ينبغي مواجهة مختلف الصعوبات التي تعرقل قيامه أو تسويق المنتجات و زيادتها في مواجهة المنافسة الشديدة. كما أن سياسة الخوصصة تؤدي إلى زيادة فرص الإستثمار و تنويع الإنتاج و بالتالي إتاحة الفرص محليا بدل أن تكون في الخارج، مما يؤدي إلى انتقال رؤوس الأموال خارج البلد، و عليه تعتبر هذه السياسة حافز لجلب رؤوس الأموال إضافة إلى حوافز و ضمانات أخرى.

1- الصناعات الدوائية، التجارة العربيية- البريطانيية، مجلة صادرة عن الإتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة العربيية لبريطانيية - لندن- العدد 11 و 12 السنة السادسة، يوليو/ أغسطس 1999، ص: 11.

2- Curcutchet «alliances stratégiques et stratégiques conjointes», congres, université de Reims, France 1998, p: 13.

إلا أن الحوافز بدورها يمكن أن تحدث بعض العيوب جراء المعاملات التمييزية لأنها عنصر مشجع على الأمد القصير فقط و لكن القوة و لكن القوة الإقتصادية الذاتية الممثلة في العنصر البشري، المهارات التقنية، توافر أسواق حرة، هي التي تخلق التنمية و التطور على الأجل البعيد، بمعنى آخر أن التحالف الإستراتيجي يبقى حلا لحدما تتوفر لدى المؤسسة القدرة و الإمكانية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها المستقبلية، و هذا في ظل الركود الإقتصادي للجزائر.

* المبحث الرابع : الآفاق المستقبلية للتحالف الإستراتيجي

- في مواجهة العولمة الاقتصادية و زيادة الإستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا، أصبحت ضرورة ملحة للتعاون و التطورات الجيو سياسية الحديثة أدركت أن فرص التنمية لم تعد في نطاقها، فالتعاون أصبح ضرورة حتى بالنسبة للمؤسسات الرائدة و العملاقة، و لهذا سيكون لموضوع التحالف الإستراتيجي شأن كبير مستقبلا و هذا يعود لحدة الضغوط و التحديات، ولهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الآفاق المستقبلية لهذا الموضوع من خلال فحص المطالب الآتية.

* المطلب الأول : ظاهرة صعود التحالف الإستراتيجي

- منذ بداية الثمانينات 1980، أصبحت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية ملفتة للإنتباه، حيث أن الأشكال المتنوعة للتعاون الإستراتيجي ليست ظواهر جديدة، التعاون التقليدي الممثل في التراخيص و التعاقد من الباطن و التعاون المؤسسي و ظاهرة التحالفات الإستراتيجية كانت عادية خلال السنوات 1930 عندما تم تغيير نوع الطاقة عبر الكهرباء و خاصة البنزول، تحليل التحالفات الإستراتيجية المنعقدة بين شركات النقل بالسكة الحديدية أثناء إنجاز ثورتها في نهاية القرن التاسع عشر، " كونستوريوم" يوجد منذ 50 سنة، إذا قبلنا بهذا المنطق فإن الصيغة أو الوزن المعلوماتي و الإتصالي المدعوم بالقدرة التكنولوجية العالية المسيطرة على مختلف أوجه النشاطات سوف تكون ذات شأن كبير في التنمية الحديثة لظاهرة التحالفات الإستراتيجية.

- ما هو جديد هو التطور السريع للتحالفات الإستراتيجية خلال الخمسة السنة الأخيرة، كل الدراسات حول التحالفات الإستراتيجية توضح أن صعود الظاهرة كان منذ بداية الثمانينات.

- " في دراسة أجريت سنة 1996 [Hagedoon] يؤكد تطور نمو التحالفات الإستراتيجية بين سنة 1970-1993، و يكشف عن تزايد مهم في عدد اتفاقيات الشراكة المبرمة سنويا خلال 25 سنة الأخيرة على أن أهم التطورات تم تسجيلها خلال 1980 و بداية 1990.

- [Hergert et Morris] 1988 يؤكدون نفس الفكرة لأن دراستهم الممتدة من 1975 إلى 1986 تسجل انفجار السلوك التعاوني خلال النصف الأول لعشرية الثمانينات الشيء الذي يسجد التغير المعترف في طبيعة التجارة الدولية"¹

- يشتمل مسيرو المؤسسات الصناعية و الخدماتية الصغيرة و الكبيرة كثيرا من التحديات و الرهانات التي تستهدف بقاءها و استمراريتها في كالة بقائها منفردة أو متموقة محليا.

- ظاهرة الشمولية و هي ظاهرة عامة تشمل جميع الأنشطة خاصة بعد تطور و تقدم تكنولوجيا المعلوماتية (المعلوماتية- المواصلات السلكية- التلسكوب) التي سهلت الإتصال الدولي الشيء الذي ادى بالمؤسسات العملاقة إلى تكوين فروع مشتركة في أنحاء المعمورة و الدخول إلى الموارد التكنولوجية على المستوى العالمي.

- كذلك فإن توحيد أنماط العيش و السلوك الإستهلاكي و تقاربه خاصة في الأقطاب الثلاثة (أوروبا- أمريكا- اليابان) أدى إلى ما يسمى بكاليفورنية الإحتياجات، و أصبحت الكلفة الهائلة الهدف الإستهلاكي تسمح بوضع الإحتياجات و المنتوجات التي تسمى بالإنتاج الشمولي بقطع النظر عن الجنسية، هذه الفرص المقتنصة من بعض المتنافسين أصبحت تمثل تهديدا للطرف الأخر، فالمنافسة الشاملة بتوسيعها للأسواق تسمح بإنتاج كميات كبيرة و تخلق ضغوط كبيرة و جديدة على التكاليف الشيء الذي أدى إلى صعود ظاهرة التحالفات الإستراتيجية لكي تصبح الوسيلة الناجعة و العملية لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة أو على الأقل لإنقاذ و ضعيتها على اللجوء إلى الإندماج أو الاستحواذ المكلف أو فتح تراخيص خطيرة بسبب أثارها و تداعياتها السلبية أو بالإقتناع بالإجراءات البطيئة للتصدير أو إنشاء فروع تجارية.

- إنشاء التحالف الإستراتيجي يسمح في نفس الوقت بتجميع وفتح الموارد و توزيع المنتج على مستوى الشمولي أما الشركاء في التحالف الإستراتيجي فيكتسبون شهرة و سمعة عالية، و هي وسيلة للتحكم في العولمة و التدويل، ذلك أنه بفضل اللجوء إلى التفكير و السلوك استطاعت المؤسسات العملاقة فرض منتوجاتها و اكتساب تجربة و خبرة كبيرة و شهرة لدى المستهلك العالمي، هذه الشمولية برغم طابعها كان موضوع مناقشة عامة و فضلها تمت صناعات متعددة الإستعمال المحلي تلائم الطابع المحلي و تنافس بقوة الطابع الشمولي.

- مستقبلا و باختصار إذا كان التفكير في الشمولية يقترح كأسلوب بسيط، فإن التحالف الإستراتيجي يستجيب لوحدة السوق على المستوى العالمي، فهو يستخدم غالبا في حالات أخرى لزيادة تنوع العرض و تكيفه مع الأصناف المطلوبة محليا، مع ما يلائم طبيعة كل منتج.

* المطلب الثاني: إلزامية التعاون بين المؤسسات مستقبلا

- إن لكل نظام قواعده تبعا للمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية، لهذا فقد أصبح استراتيجيو المؤسسات يشعرون بأهمية أن يكونوا على علم و دراية بتقنيات تطبيق التحالف الإستراتيجي و استعماله بكفاءة و فعالية.

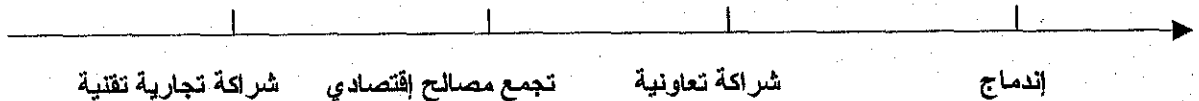
- إذ يعتبر التحالف الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة نقطة إضافية على واقع المنافسة و الإحتكار و وسيلة هامة مستقبلا في التطور الكبير و الفعال للعديد من المؤسسات، إذ أنه يجب أن يعتمد التعاون على التخطيط الديناميكي لجميع النشاطات.

- إذن التعاون بين المؤسسات مستقبلا يجب أن يركز على النقاط التالية:

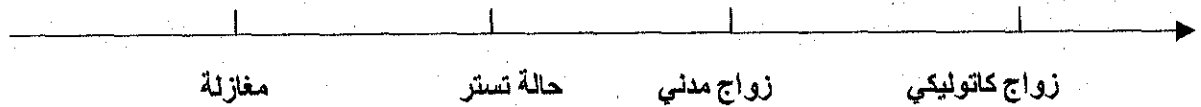
- الإستخدام الإقتصادي الأملل لكافة الموارد الاقتصادية المتاحة.
- يجب أن يعتبر كحالة ذهنية تدعم التبادل بين المؤسسات عن طريق إنشاء التحالف.
- إن التعاون كمفهوم واسع و متغير في طبيعة و نوعية التحالف يستلزم كل من المدة، العلاقة، مستوى الثقة، أهمية الأهداف و الوسائل اللازمة¹.

- حتى يكون إختيار الصيغة العلائقية للشراكة يتطلب أن تكون الدراسة مبنية على نظرية تكلفة الصفقات، فاعتماد هذا الطرح فإن نظرية تكلفة الصفقات تعد مجال تصوري نصب لتحديد الشروط الأساسية لاختيار الشراكة².

- " الإرتباط الإستراتيجي لأي مؤسسة في أي تحالف يتناسب عكسيا مع درجة استقلاليتها أو قابليتها للإنعكاس التي تملكها بالنسبة لشركائها فعندما يكون التحالف قويا جدا، درجة الشراكة للشركاء تكون مرتفعة و في هذا يكون كل واحد يتوفر على درجة مناورة ضعيفة بالنسبة للآخر.



- لتسهيل التوضيح تبدأ التحالفات الممكنة في تدرجها من المغازلة كشكل خفيف، إلى الإرتباط إلى الزواج³ الكاتوليكي كشكل للإرتباط، لا ينفصم أين تستحيل درجة الرجوع إلى الوراء بين الحالتين توجد حالات أخرى.



1- Marie- Joséphe Sosténes «le partenariat dans l'optique- marketing- achat », Revue française de gestion N°97, Jan, Fev, 1994, P : 8, 9.

2- Fabien Blanchot « Modélisation du choix d'un partenariat », Revue française de gestion, juin, 1997, P : 80.

3 - Anis Bouayad avec la participation de Pierre – Yves legris, 1996, OP-CIT, P : 113.

- إذن التعاون القوي الذي يجب أن يكون بين المؤسسات يتبلور أساسا على الثقة المتبادلة و التعاون الودي، إن هذه العلاقة تتمثل عموما في عملية البيع و الشراء بين المؤسسة أمرة و المؤسسة مساعدة و مكملة، ولكن يمكن أن يأخذ طابع المشاركة لمشروع مشترك.

- تجد بعض المؤسسات نفسها أمام عائق و محدودية تطبيق و تنفيذ استراتيجياتها التسويقية خصوصا من خلال :

- عدم قدرتها لاقتحام الأسواق الخارجية.
- ضعف طاقاتها الإنتاجية- الخدماتية لتلبية الطلبات المتزايدة.
- محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية.
- عدم تأقلمها لتوزيع منتجاتها عن طريق بحوث التسويق و تسرب المنتجات عبر القنوات التسويقية.

- كل هذا يجعل من الحتمي لجوء المؤسسة إلى التعاون مع الشريك بإمكانه تقديم ما ينقصها أو ما يعرف ب « le savoir faire » تفنقر إليه المؤسسة الأولى.

- ويسمح إذن مثل هذا التعاون للمتعاملين من استفادة و استغلال الخبرات المشتركة و الضرورية للطرفين في مجال تخصصها و الغاية المنشورة من قبل الطرفين الوصول المباشر إلى التكنولوجيا الرائدة و ليست التكنولوجيا الأساسية و ذلك بتقنيات و وسائل جديدة من شأنها إغراق الأسواق بتلك المنتجات المنافسة و القدرة على الحفاظ على بقائها و ديمومتها لفترة زمنية معينة و لم لا خلق منتجات جديدة جد متطورة.

- و الطابع المميز لهذا النوع هو إمكانية التخصيص أي طرف المؤسسة في تطوير أي منتج عالي الجودة و الإستفراد بتسويقه و ذلك حسب الإنفاق المبرم بين أطراف المؤسسة المشتركة و يتم ذلك مسبقا و بالرجوع إلى استراتيجية كل طرف في المؤسسة، وبعلمه المسبق يتم إجراؤه لتفادي أي استغلال غير عقلاني لقدرات كل طرف.

- إن الغاية المنشودة مستقبلا هو الوصول إلى مردودية المبادرة و بذلك تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الأطراف المشاركة.

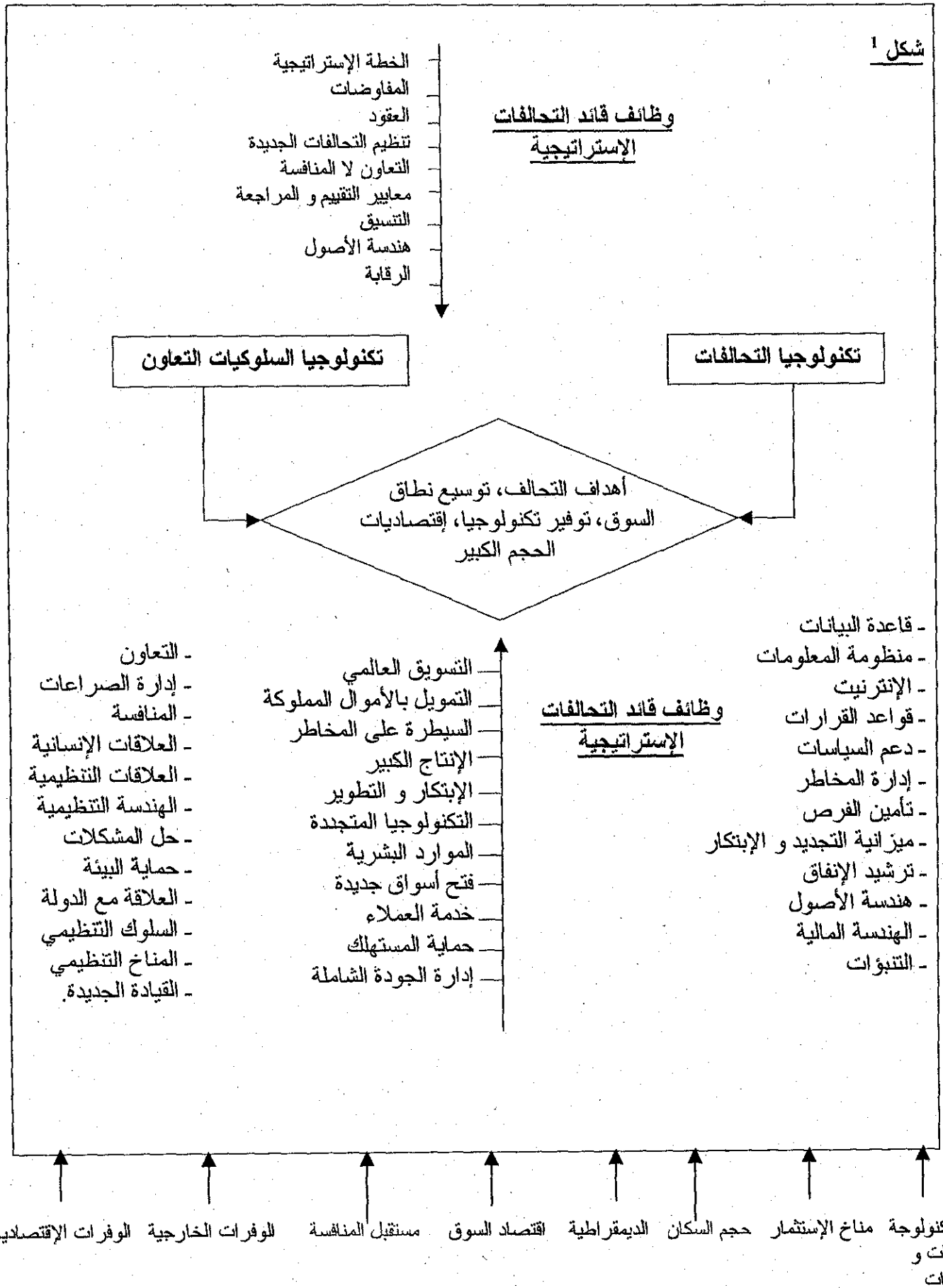
* المطلب الثالث: مميزات المعاصرة لقائد التحالفات الإستراتيجية

- قائد التحالفات الإستراتيجية أي إستراتيجي المؤسسة هو من يدرك كيف يوجه و يتحكم في نشاطات المؤسسة خارج الحواجز و الحدود المختلفة متحليا بالفطنة و الوعي و الذكاء و البصيرة الثاقبة و المنظور العالمي، و بحساسية ثقافية للعمل مع مختلف الجنسيات فبذلك يتسع فكره و منظوره ليصبح عالميا و يتقن أكثر من لغة و يقدر و يحترم جل القناعات و القيم الأخلاقية و السلوكية و المعتقدات المتعددة و يتميز بالمرونة اللازمة للتأقلم و التكيف معها، و هكذا يتمكن من وضع الإستراتيجية الملائمة على هذا الأساس.

و حتى ينجح الإستراتيجي داخل هذا الإتجاه المتنامي للعولمة يستوجب أن يسعى لاكتساب و التميز بالخصائص التالية:

- يتقن و يتحكم في بعض اللغات الأجنبية.
- يتفهم الأنظمة و ضوابط الحكومية و السياسية المختلفة.
- يكتسب خبرة و مهارة فنية في نشاطه.
- متطلع على مختلف القيم و العقائد و يحسن التكيف معها.
- يكون حساسا و مدركا للاختلافات في ثقافات للشركاء.
- لديه قابلية التأقلم مع بيئات أعمال مختلفة.
- لديه مستوى علمي الذي يؤهله للتطبيق.
- لديه حسن المظهر و يتميز بالذكاء و الذمء.
- أن يحافظ على هدوئه أثناء التفاوض.
- ألا يغيب عن نظره أبدا الهدف النهائي من المفاوضات.
- أن يكون على استعداد لتقبل أي ظروف طارئة طالما كانت معقولة و مثمرة (حتى و إن كانت غير متوقعة و يصعب التخطيط لها).
- أن يظل محتفظا بنظرة الخلاقة بالنسبة للإحتياجات و ما يصاحبها من إمكانيات ممكنة لتلبيةها.
- أن يظهر التزاما تجاه المفاوضات و التعاون لتلبية الإحتياجات المشتركة.

شكل 1



- إن إدراك عولمة الإدارة و اللجوء للتعلم من ممارسات إدارية ناجحة و متفوقة عبر أرجاء العالم يمكن أن يدعم المؤسسة بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويرها فنيا و إداريا و ثقافيا كمدخل و حلول داخلية مكللة بالنجاح، و لهذا يتطلب على قائد التحالفات الإستراتيجية أن يدعم مهارته و يسلم بمنظور إستراتيجي عالمي مبني على دعائم أساسها الإبتكار و الإبداع و التطور المستمر، فهذا أمر هام لتغيير تهديدات العولمة إلى فرص مساعدة مستقبلا.

خاتمة الفصل الثاني

- المفهوم الحقيقي للتعاقد الإستراتيجي يوحى بالحيطة و الحذر و ذلك لعدم ضمان ما يمكن أن يحدث من تغيرات مع الوقت، فتسير التعاقد الإستراتيجي يتطلب اختراعية عالية، هاته المصيبة و الحزم تعد أكثر ضرورة من التعاقد، و هي أيضا فقدان للسيادة الكلية لأنها تؤدي إلى اقتسام السلطة، و ارتكاب أي خطأ في التسيير يكلفه غالبا و هو السبب الذي يؤدي بالمسؤولين عن المؤسسات إلى التردد و تأخير البت في موضوع التحالفات الإستراتيجية، أو التسلم بترسانة قانونية أو مالية كحماية ما قد يستجد مع الوقت من مزاج تزعزع الثقة ثم تقطع التعاون، كما يحدث أن يطالب بعض المسؤولين إلى البت في موضوع التعاقد الإستراتيجي و رفضه قطعا و هذا خطأ آخر.

- القيام بالتعاقد الإستراتيجي يمثل مخاطرة، وهذا شيء طبيعي، و اللعبة قد يكون فيها | رابع- رابع| أو | خاسر-خاسر|، عدم التنسيق يظل موجودا، و التعاقد الإستراتيجي يستمر و ينمو بنفس وتيرة النشاط الذي ينعقد من أجله، أي الحليف أو الشريك اليوم في أي قطاع يمكن أن يكون منافسا قويا جدا في أي نشاط آخر.

- التعاقد الإستراتيجي أصبح اختيار ضروري لمواجهة العولمة لكلية الإقتصاد، و حدود المؤسسات سواء منها ما تعلق بالنشاط أو التموقع الجغرافي تتسارع و تتعقد و تتغير باستمرار، و المؤسسات تتجمع و تنظم شبكات و التحالفات الإستراتيجية تسمح لها بالإلتقاء أو التفكك بسهولة و تعطيا مرونة كافية و ضرورية و هي الجواب الملائم للقواعد الجديدة للعبة الدولية و التسييرية لدخولها في التصور و التصميم و الفضاء الجديد لكيان المؤسسة.

- فالمؤسسة الممركزة سابقا بتنظيمها التقايدي للعمل و اسواقها الجذابة و تطورهما المتموقع لم تعد نموذجا، لقد إنتهى الزمن الذي تقول فيه المؤسسة " سألتواجد أين أكون" أو " سأكون في المكان المتواجد فيه" ، مؤسسات الحاضر و المستقبل تواجه رهانات أكثر صعوبة " تكون أين يجب أن تكون" لأنها ستواجه محيط معقد متقلب، و التعاقد الإستراتيجي يمكن ان يكون ولاء للمشهد الجديد و فعله المساعد يسمح بالتصرف في الوقت و المكان بالتخلي و استبدال المناهج الكلاسيكية، هكذا تتجنب التحالفات الإستراتيجية للمؤسسة المتموقع و التهميش بانتهاج التفتح و التعاون أي النمو و التطور مع الآخر على التدهور و العيش في عزلة.

- تغير المشهد بصفة النظر على تأثيره على كيان ووزن المؤسسات نفسه يفرض قراءة جديدة لفكرة سيادة المؤسسة، حيث سندرج التحالف الإستراتيجي ضمن هذه الحركة بما يتضمنه من مقايضة الإستقلالية بالتعاون المترابط المتقاطع و الثرى، أي العمل سويا للتواجد فرديا، و العيش في تضامن على العيش الوحيد.

- ولذا فإنه أي التحالف الإستراتيجي مطلب يتطلب استعداد ثقافي و مكانة تسييرية و اكتساب مستوى فكري و معرفي ضروري لتأسيس ووضع مشروع و بناء رؤيا استراتيجية و ثانيا لتسيير العلاقات بين الشركاء، و لا تكون استراتيجية للتحالف إلا بوجود استراتيجية، وكما كثرت التحالفات الإستراتيجية اليوم كلما ستكثر الإستراتيجيات تحدا، أي الدخول في مجال التحالف أي القبول بمبدأ التغير و التكيف من أجله بطريقة غير طبيعية و أحيانا بسرعة، و مجرد معرفته و تحضير له هو أساس تسهيل نجاح التحالف، أي أن الإستراتيجية تؤسس للتحالف و التحالف يؤسس الإستراتيجية، و المؤسسة التي تؤخذ بإجراء الميزة الهيكلية و التأسيسية للتحالف هي أكثر تسليحا للنجاح في التحالفات الإستراتيجية على المدى الطويل، لأجل ذلك نقوم بتقريب المفهوم أكثر من خلال دراسة الحالة التطبيقية لمجمع صيدال لكونه يستخدم هذا البديل الإستراتيجي، و كذلك يتمتع بمكانة رائدة.

الفصل الثالث

إنعكاس التحالف الإستراتيجي على واقع

المجمع الصناعي صيدال

الفصل الثالث : انعكاس التحالف الإستراتيجي على واقع المجمع الصناعي صيدال

- لمعرفة الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى عقد التحالفات الإستراتيجية، يجب دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمحيطها الداخلي و الخارجي، على عكس ما كان يحدث سابقا من احتكار للوسائل من طرف الدولة و تخطيط مركزي و انغلاق مؤسساتي، سوف تواجه المؤسسة مع تطور وسائل المواصلات و الإتصال المعلوماتي و تنوع التطور التكنولوجي رهانات و تحديات و تحولات لا عهد لها بها سابقا و لذا لم يعد اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية اختيارا بل أصبح ضرورة من ضرورات البقاء و الإستمرارية ووسيلة لمنح الموارد البشرية و المادية و التأقلم تكنولوجيا و هيكليا في تنظيم مرن قادر على الإستجابة لكل المتغيرات المتسارعة التي فرضتها ظاهرة العولمة و شموليتها.

- المجمع الصناعي صيدال كان من بين أبرز المؤسسات الجزائرية التي سارعت إلى اختيار البديل المتمثل في التحالف الإستراتيجي و هذا بقصد أهدافه المتنوعة و المختلفة، و بالتالي سوف نحاول في هذا الأخير معرفة انعكاس هذا البديل الإستراتيجي على واقع و حقيقة المجمع من خلال فحص و دراسة المباحث التالية.

* المبحث الأول: خصائص السوق الدوائية

- السوق الدوائية لها ميزة خاصة و هي من أبرز الأسواق التي تشهد رهانات و تحديات كبيرة و منافسة شديدة و حادة، و لهذا سوف نقسم هاته السوق إلى قسمين السوق العالمية و السوق الجزائرية أي وضعية القطاع الدوائي في الجزائر.

* المطلب الأول: السوق العالمية

- السوق العالمية للدواء بلغت 400 مليار دولار سنة 1997 بثمن المنتج أي ضعف ثمن البيع للمستهلك بنسبة 32 % لأمريكا الشمالية، و 26% لأوروبا، و 18% لليابان أي (76% الثلاثة الدول المصنعة)، أما الباقي فيتتوزع كالآتي 8% أمريكا اللاتينية، 7% جنوب شرق آسيا و الباقي بروسيا و إفريقيا و جهات أخرى من العالم.

- و هكذا يتزايد استهلاك الدواء بانتظام في جميع بلدان العالم بسبب عاملين:

أ- زيادة و تطور الإكتشافات و الإنتاج الدولي.

ب- إرتفاع سن الشيخوخة للسكان في الدول المصنعة.

- ففرنسا مثلا ارتفعت نسبة التشخيص من 100 مليون إلى 500 مليون من سنة 1970 إلى سنة 1995، أما عدد الفحوص الطبية لرتفع من 3 إلى 6 فحوص طبية للفرد الواحد، كما ارتفع استهلاك الدواء من 30 إلى 50 علبة للفرد الواحد .

أ- منفعة علمية تستهلك من طرف المرضى عن طريق نظام صارم للتراخيص التسويقية.

ب- هاته الأدوية يتم تعويضها غالبا من طرف صناديق الضمان الإجتماعي حسب نظام التعويض أي حسب سعر الدواء الجاري العمل به إداريا من طرف السلطات العمومية المختصة.

الرتبة	المجمع	البلد	رقم الأعمال سنة 97 بالمليارو الدولار	نصيب من السوق العالمية
1	Merk & Co	أوروبا	11,3	%4,6
2	Aventis	فرنسا/ ألمانيا	11,25	%4,6
3	Glasco wellcome	إنجلترا	18,87	%4,5
4	Novartis	سويسرا	10,54	%4,3
5	Bristol Myers Squibb	أوروبا	9,05	%3,7
6	Jhonson & Jhonson	أوروبا	8,56	%3,5
7	Astra Zaneca	السويد/ إنجلترا	8,44	%3,4
8	Pfizer	أوروبا	8,33	%3,4
9	Americain home product	أوروبا	8,12	%3,3
10	Smith Kline Becham	إنجلترا	7,23	%3
11	Lilly	أوروبا	6,36	%2,6
12	Rocke	سويسرا	6,23	%2,5
13	Abbot	أوروبا	5,99	%2,4
14	Shering plough	أوروبا	5,52	%2,3
15	Bayer	ألمانيا	5,28	%2,2
16	Warner Izambert	أوروبا	4,5	%1,9
17	Phamacia & Upjon	سويسرا/ أوروبا	4,39	%1,8
18	Sanofi Synthelabo	فرنسا	4,07	%1,6
19	Boehringer injelhein	ألمانيا	3,55	%1,5
20	Takeda	اليابان	3,52	%1,14

المصدر: www.Snip.FR

جدول الأسهم السوقية للمجموعات الرائدة في الصناعة الصيدلانية

- من هذا الجدول نلاحظ السيطرة الكلية لـ 20 مجموعة السابق ذكرها على سوق الدواء العالمية بنسبة 60 % من حصص السوق العالمي، كما نلاحظ أن أغلبية الأسماء المركبة و هذا بسبب الإندماجات و الإستحواذات و أنواع التحالفات التي تطبع هذا النشاط، فكما هو معلوم تؤدي تكلفة تنمية دواء جديد و قصر فترة التراخيص و هي من الأسباب الأساسية و الجوهرية المؤدية إلى هذه الإندماجات و التحالفات و مثاله ما تم سنة 1997 بين (Roshe) السويسرسة المصنفة عالميا تحت رقم 12 عالميا باندماجها مع (Boehringer injelham) المصنفة عاميا تحت رقم 19 و ذلك بهدف الوصول إلى تحقيق نسبة 4% من حصة السوق العالمية للدواء.

جدول يوضح التحالفات الإستراتيجية المسجلة في قطاع الأدوية

1995			
Galasco	GB	Wellcome	GB
Hoechst	ALL	Marion Mervell Dow	EU
Bosf	ALL	Boots Pharma	GB
RPR	FR	Fisons	GB
Pharmacia	EU	Upjohn	SUE
1996			
Ciba- geigy	Sui	SANDOS	SUE
1997			
Roche	Sui	Boehringer innglheim	ALL
1998			
Astra	Sui	Zeneca	GB
Hoecht Marion Roussel		RPR	FR
Sanofi	Sui	Synthelabo	FR

Source : www.snip.FR

- هذا النمط من التحالفات الإستراتيجية يوفر عدة مزايا:
 * التعاون المشترك في مجال البحوث و التطوير.
 * تنويع محفظة الأعمال.
 * تغيير البعد الإستراتيجي.

و لهذا لا بد لأي مؤسسة تريد البقاء و الإستمرار في هذا القطاع اللجوء إلى التحالف و التجمعات المفيدة كأقصر و أنجح إستراتيجية.

*** المطلب الثاني: وضعية القطاع الدوائي في الجزائر**

- يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية رغم حالة الركود الإقتصادي التي شهدتها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الإقتصادية المحلية و العالمية أهمها دخول الجزائر لاقتصاد السوق مما غير في وضعية هذا القطاع و ساهم إعطائه مكانة داخل السوق الجزائرية و المغاربية بصفة عامة.

- لم يكن يعرف مفهوم التسويق في الجزائر إلا في العشرية الأخيرة رغم تبني بعض التقنيات البسيطة كالبيع و بعض العمليات التصديرية، لذلك نميز ثلاث مراحل أساسية هي:

* **(1970-1989):** تتوجه الجزائر نحو الإقتصاد الحر القائم على المنافسة مما جعل الكثير من المؤسسات تهتم بالتسويق بتكوين الإطارات و خلق الوظائف التسويقية و تعديل هياكل التنظيم بما يوافق المحيط الجديد و هذا بعد إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات.

* **(بعد 1993):** بفضل قانون الإستثمار في هذه الفترة، الذي سمح بتوجه الإستثمارات الأجنبية إلى الجزائر و خلق المنافسة الحرة بين المؤسسات و انتعاش الإقتصاد الوطني و وضع بني قاعدية له و تكييف المؤسسات مع المحيط الخارجي باعتباره عوامل منافسة بين اقتحامها من أجل البقاء و النمو.

- الإنتاج الوطني يغطي نسبة 20% من طرف الصيدلية العمومية " صيدال" أما النسبة المتبقية فتتم تغطيتها بواسطة الإستيراد و نسبتها 80% من طرف الصيدلة المركزية للمستشفيات و 70 متعامل خاص من بينهم 36 مقيمين بالجزائر و 9 بوهرا و 5 بقسنطينة.

- **القطاع العمومي:** منذ تصفية الصيدليات الجهوية نهاية 1997 أصبح المتعامل الأساسي العمومي للإستيراد يتمثل في سميدال (SIMEDAL) التي تتكفل بتمويل سوق الجملة بالأدوية ذات الإستهلاك الواسع الذي يباع للوكالات و يغطي 50% من الإحتياجات الكلية للصيدليات بواسطة الموزع العمومي بالتجزئة (Digromed). أما الصيدلية المركزية للمستشفيات (PH) فهي تتكفل مباشرة بتمويل الهياكل العمومية الصحية للعلاج.

- القطاع الخاص: نمو القطاع الصيدلاني الخاص عرف ثلاث مراحل أثناء تطوره منذ الإستقلال .

* (1962 ← 1969): وهي مرحلة انكماش و تردد بفعل التأميمات لبعض مؤسسات التوزيع بالجملة و الصيدليات و بفعل القانون الإحتكار للصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) للإستيراد السريع و التوزيع بالجملة.

* (1969 ← 1990): تمثل مرحلة التوسع و الإنتشار السريع للتوزيع بالتجزئة مع ملاحظة احتكار الدولة للإستيراد الدوائي في هذه المرحلة.

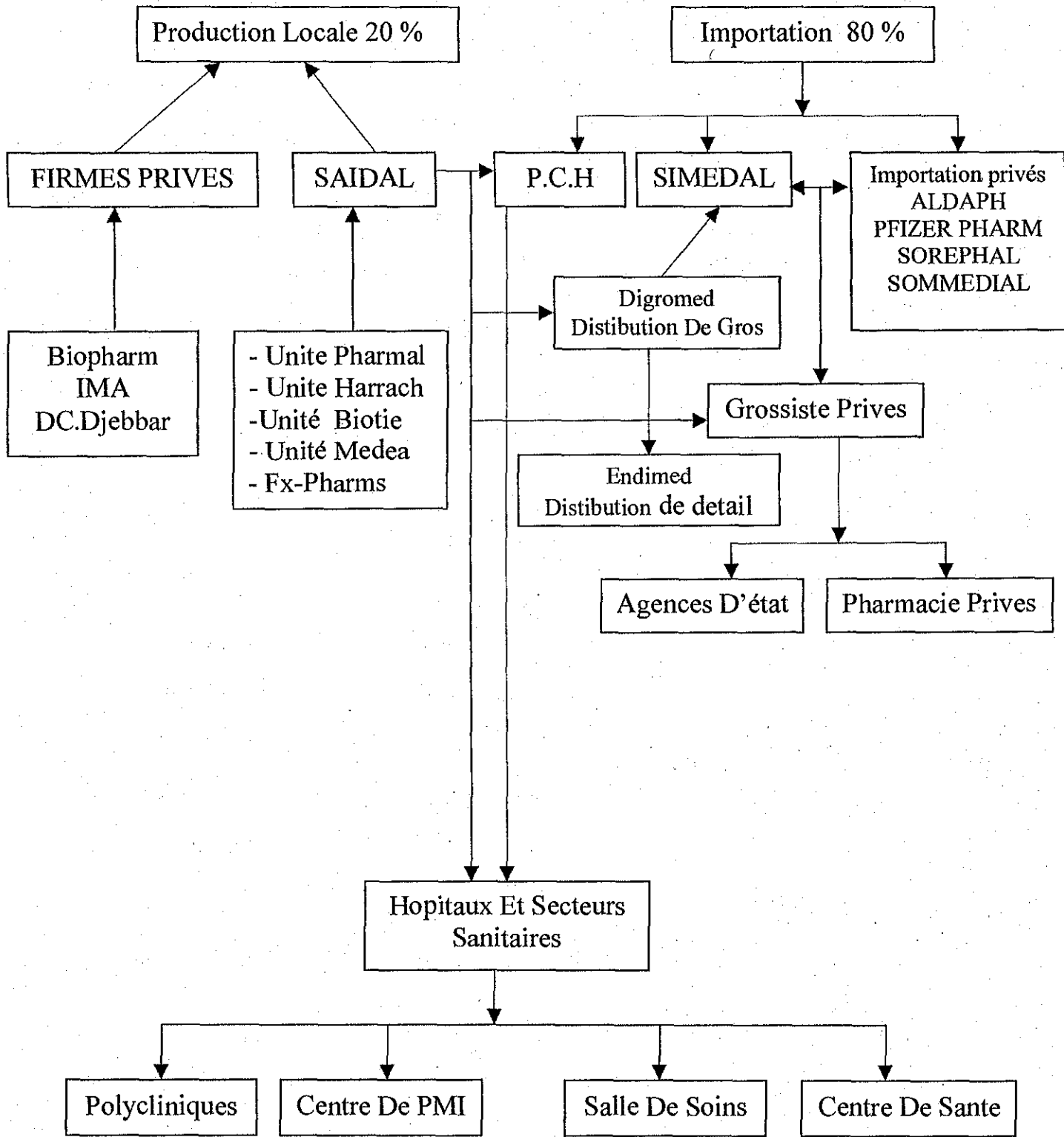
* من سنة 1990 أي بعد رفع الإحتكار عن الإستيراد من طرف الدولة، ثم بداية منح التراخيص للإستيراد الدواء من طرف الخواص كبداية ومقدمة لبداية الإستثمار في هذا القطاع الخاص، لكن التزامهم المبني بترقية الإنتاج و الإستثمار بقي متواضعا و محتشما.

- أهم المتعاملين الخواص في مجال استيراد الدواء:

-ALDAPH -	-LPA
-PFIZERPHARM	-BIOPHARM
-SOREPHAL	-MNP
-SOMEDIAL	- IMA

- أهم المتعاملين الوطنيين في إنتاج الدواء من الخواص:

-IMA	-LDPA
-BIOPHARM	-SOPHAL
-LPA	-BIOPHAR
-LADPHARMA	



المصدر: وزارة الصحة

رسم تخطيطي للتموين و التوزيع للأدوية بالجزائر

- تخضع صناعة الأدوية بالجزائر لقوانين و تشريعات صارمة الهدف منها هو ضمان و تأمين الفعالية القصوى في استعمال الأدوية.

- نشاط صيدال يخضع لمجموعة قوانين تنلق باحترام صناعة المنتجات الدوائية مرجعها الأساسي و الرئيسي القانون 85-05 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بترقية و حماية الصحة، هذا القانون موضوع النصوص التطبيقية خاصة فيما يتعلق :

* بتراخيص الإنتاج أو التوزيع للمنتجات الصيدلانية:

قرار رقم 92-285 جويلية للإنتاج (BPF) قرار رقم 57 و 58 المؤرخ في 23 جويلية 1995.

- بتعريف الممارسات الجيدة للإنتاج بالصيدليات.
- بتعريف الممارسات الجيدة بالعيادات، الإجراءات المتعلقة بالإنتاج المنتوجات من توصيات المنظمة العالمية للصحة (OMS) التي تمثل المرجعية الدولية المعمول بها حاليا.

أ- قائمة الأدوية: يعهد للجنة الوطنية المركزية التي تم تعيينها في سنة 1980 بتحديد قائمة الأدوية التي يرخص باستعمالها على المستوى الوطني من طرف الأطباء و الصيادلة و قد تم ضبطها من طرف أطباء- صيادلة- جراحي الأسنان- جامعيين- تقنيين في الصحة و مسيرين، أما تحديدها فقد حدد ب 1500 دواء تتم مراجعة هاته القائمة و تعديلها كلما اقتضت الضرورة.

ب- تسجيل الأدوية: قرار تنظيم تسجيل كل التخصصات الصيدلانية أو أي إنتاج دوائي جديد قبل تسويقه، لا يتعارض بل يستجيب لتطبيق الإجراءات الدولية الأساسية المتعلقة بتسجيل الأدوية، أي تراخيص التسجيل الخاصة بالمنتوج المسلمة من طرف وزارة الصحة بعد مناقشة و قبول لجنة الخبراء المختصة بمطابقة الدواء، علما بأنه و حتى سنة 1991 كان الدواء يسير احتكاريا من طرف الدولة.

- المنتوج الصيدلاني يتم استيراده و توزيعه بالجملة من طرف ثلاثة مؤسسات عمومية، أما الإنتاج فتعود مهمته إلى صيدال، و منذ سنة 1991 تطور الوضع القانوني في ثلاثة اتجاهات:

- رفع الإحتكار ثم التفتح بواسطة التنازل عن الإستيراد و التوزيع الدوائي للقطاع الخاص، دفتر الشروط الخاص بهذه التنازلات يخضع المستفيد من تراخيص الإستيراد للشروط الآتية:
- تقديم برنامج استيراد مفصل للأدوية بتسميتها المعروفة دوليا: تركيبها- ثمنها- كميتها- مصدرها- منتجها.
- أن يودع المستفيد من رخصة الإستيراد خلال سنة التنازل طلبا لدى المصالح المختصة يتعهد فيه بالقيام بمشروع استثماري يتم إنجازه خلال السنتين التاليتين.
- و أخيرا تحويل الأسعار العليا إلى هوامش عليا تقسم إلى عدة هوامش للأسعار، المراحل الإنتاج، و التغليف و البيع بالجملة و بالتجزئة.

هامش التجزئة	هامش الجملة	هامش الإنتاج	مجال الأسعار
%50	%20	% 20	> 70 دج
%30	%15	% 20	70,01 إلى 110 دج
%25	%10	%20	110,01 إلى 150 دج
%32	%10	%20	> 150 دج

المصدر: وزارة الصحة

جدول مجال الهوامش

- الهدف من اتفاقيات الشراكة الصناعية المبرمجة من طرف الحكومة الجزئية تهدف إلى:

- تقليص استيراد المواد الصيدلانية.
- زيادة الإستثمار الأجنبي بتشجيع المؤسسات الصيدلانية الدولية بالإستثمار محليا في أجهزة و أدوات الإنتاج الصيدلاني.
- المساهمة في تقليص البطالة و ذلك بإنشاء نشاطات على التراب الوطني.
- تحسين القدرات و المهارات عن طريق نقل التكنولوجيا و دمجها في الصناعة الصيدلانية الجزائرية.
- تشجيع الفرص المتاحة لانفتاح السوق الصيدلانية الوطنية على اقتصاد السوق و ذلك بتحرير القطاع نهائيا في الجزائر.

هذه الإجراءات الجديدة للحكومة توظف كيفية الأداء التقني للإتفاق بالطريقة التالية:

- بمجرد الإعلان و التصريح بالنية عن القيام باتفاقية صناعية، تتحصل المؤسسات المعنية على تراخيص الإستيراد للمواد المعنية بالإستيراد لفترة عامين.
- خلال السنتين يقدم إنذار إلى المؤسسات الملتزمة من طرف اللجنة المكلفة بالمراقبة التابعة لوزارة الصحة بضرورة الإستظهار بوضوح بداية الإنجاز و درجة تقدم المشروع أو على الأقل الملف التقني المفصل، هاته اللجنة لها سلطة تمديد المدة لعام أو عامين إضافية لترخيص الإستيراد الدواء و ذلك حسب تقريراتها لتقدم المشروع في الأشغال، كما أن لها سلطة سحب رخصة الإستيراد إذ تطلبت الضرورة ذلك.
- الشروع في الإنتاج للمشروع يجب أن يبدأ خلال (5 سنوات) من تاريخ الإعلان عنه لدى السلطات المختصة، هاته المدة يمكن أن تتمدد لعام أو عامين من طرف لجنة المراقبة، وكما يتضح مما سبق فإن للسوق الدواء واعد و مساقبله مهم و حجمه يتراوح ما بين 350 و 400 مليون دولار و لكنه مرتبط بالسوق الخارجية بنسبة 80% و لا يغطي الإنتاج المحلي سوى نسبة 20%، أي أن السوق يتيح فرصا استثمارية كبيرة للأجانب و الوطنيين و للمنتجين المحليين و خاصة مجمع صيدال الذي يتمتع بمكانة مميزة في هذا المجال.

* المبحث الثاني : تقديم عام للمجمع الصناعي صيدال

- يمكن تقديم المجمع الصناعي صيدال منذ إنشائه، وخاصة و أن المجمع يدخل ضمن القطاعات الاستراتيجية التي تحرص السلطات العليا على تميمته مما سمح له باكتساب فرص الإستثمار و التعاون، و سنتعرف أكثر على المجمع من خلال دراسة المطال التالية.

* المطلب الأول : نشأة المجمع الصناعي صيدال:

- إستمرار في إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية (PCA)، فإن المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية أنشأت انطلاقا من المرسوم التنفيذي 82 /161 الصادر في أبريل 1982، لقد مست استقلالية المؤسسات المطبقة من طرف برنامج الحكومة، المؤسسة الصيدلانية في فيفري 1989 و هو تاريخ ميلاد يدال و اختيرت من بين أول المؤسسات الوطنية لتصبح شركة بالأسهم بهدف احنكار الإنتاج و توزيع الأدوية و المنتجات و تهدف من جهة أخرى لتموين السوق الجزائرية بطريقة كافية.

- و في سنة 1993 عرفت هيئة صيدال تحولات سمحت لها بالمشاركة في كل العمليات الصناعية أو التجارية التي تستطيع من خلالها بربط الهدف الإجتماعي و الذي يتمثل في إنشاء شركة جديدة.

- منذ سنة 1996 أصبحت الشركة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة تملك 100% من رأس المال للشركة، أما في سنة 1997 قامت المؤسسة بوضع مخطط إعادة الهيكلة الذي بموجبه أصبحت بما يسمى المجمع الصناعي صيدال، بعقد موثق رقم 997 /85 في فيفري 1998، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث فروع إنتاج و وحتين للخدمات:

* فرع ANTIBIOTICAL

* فرع PHARMAL

* فرع BIOTIC

و الوحدة التجارية بالوسط (UCC)، و مركز البحث و التطوير، كما يعتبر مجمع صيدال من أكبر المنتجين في السوق الدوائية الجزائرية و الرائد على مستوى المغرب، فهو يملك خبرة إنتاجية لمدة 30 سنة بالإضافة إلى شهرة علامته التجارية و تنوع خط منتجاته، تتمثل أهداف و أهمية و مهام المجمع الصناعي صيدال فيما يلي:

1- الأهداف:

يعتبر الهدف الرئيسي لمجمع صيدال هدف اقتصادي محض متمثل في إنتاج الأدوية و إدخال أرباح للمجمع. بالإضافة إلى ذلك توجد أهداف جزئية تتمثل فيما يلي :

- رفع مستوى الصناعة الصيدلانية المحلية عن طريق النقل التكنولوجي و العلمي.
- رفع الأعمال بنسبة 15% سنويا.
- إنشاء مؤسسات جديدة عن طريق الشراكة.
- الزيادة في القدرة الإنتاجية.
- تخفيض الواردات الصيدلانية.
- تصدير الأدوية المختصة انطلاقا من الجزائر.
- جلب الإستثمار الأجنبي.
- التخفيض من البطالة.

2- المهام: تتمثل مهام مجمع صيدال فيما يلي:

- إنتاج ز استراد و تصدير و تسويق كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية و الكيميائية سواء على شكل مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، منتجات تامة للإستعمال البشري و البيطري.
- المراقبة الإستراتيجية للفروع.
- إعداد السياسة العامة لمختلف استراتيجيات المجمع: المالية، التسويق، الجودة....
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج و تطوير المنتجات الجديدة و القيام بالإتصال الطبي و الإعلامي و التسويق.

3- المهنة:

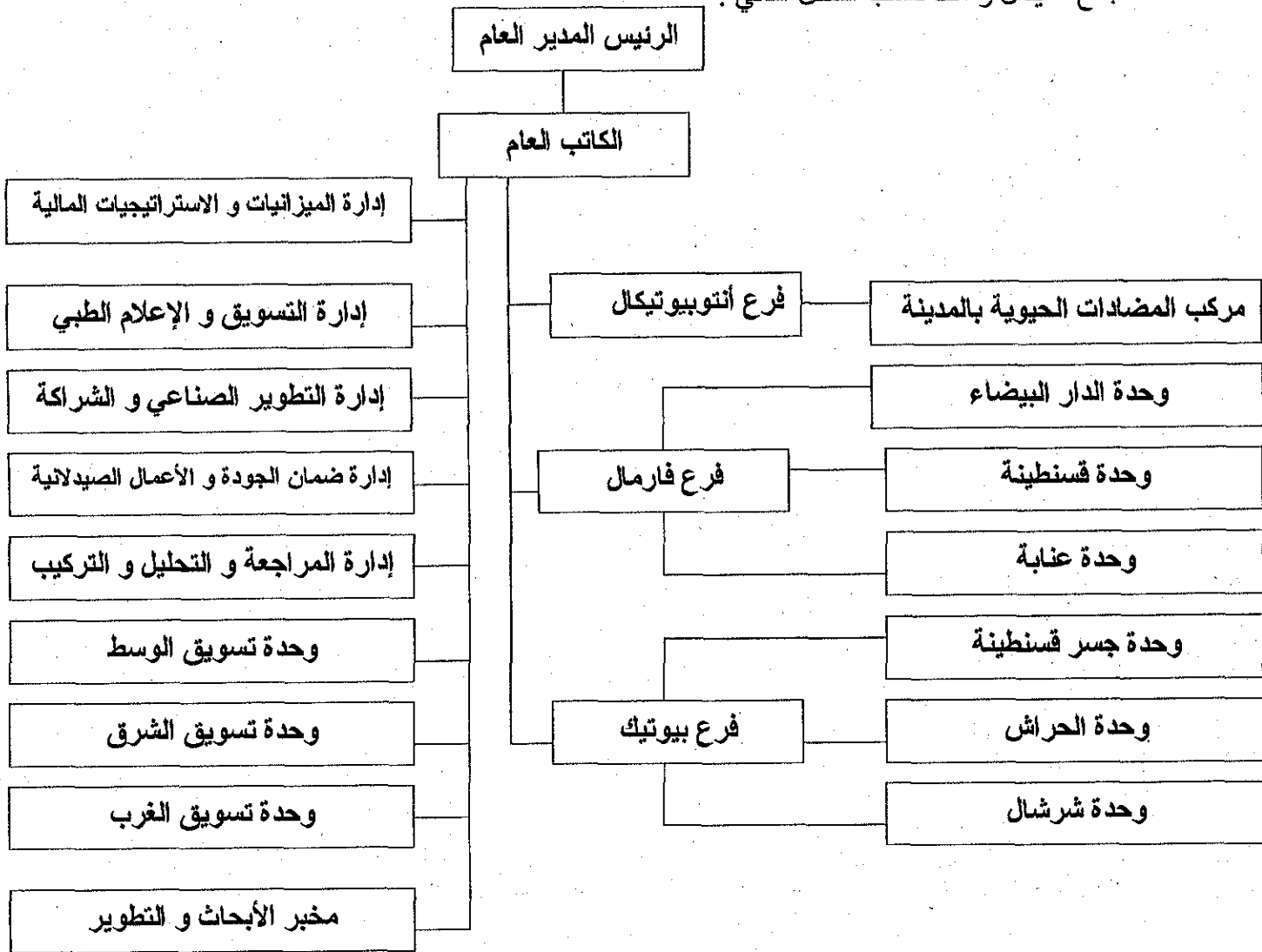
تتمثل مهنة المجمع الصناعي صيدال في إنتاج و توزيع الأدوية ذات الإستعمال البشري و البيطري بالإعتماد على المؤهلات و المهارات الكبيرة لمسيري و عمال المجمع بالإضافة إلى المهارة العالية في جميع الأشكال الصيدلانية للمنتجات.

* المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمجمع

1- الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال:

- شهد الهيكل التنظيمي عدة تغيرات في تنظيمه:

- في 1997 /12/31 تغير شكله بحيث كان يضم وحدات انتاجية استبدلت بفروع تضم وحدات تابعة لها، ويرجع هذا إلى الظروف التي مر بها المجمع إضافة إلى التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر.
- في 1998 /02 /02 تغير الهيكل ليصبح يضم ثلاثة فروع و هي: أنتوبيوايكال، فارمال، بيوتيك و سبع وحدات وظيفية.
- في 1999 /11/20 يتغير مرة أخرى الهيكل التنظيمي و ذلك نتيجة تبني الإستراتيجية الجديدة من طرف مجمع صيدال و ذلك حسب الشكل التالي :



المصدر من وثائق المجمع

- و عليه فإن علاقة الرئيس المدير العام بالوظائف الأخرى تكون على شكل علاقات وظيفية، حيث تقوم المديرات بمختلف العمليات الرئيسية، واتخاذ القرارات وضع الإستراتيجيات على مستوى المديرية نفسها، وهذا تحت إشراف الرئيس المدير العام و بالتعاون معه، و عليه يمكن ذكر المديرات كما يلي :

- إدارة الميزانيات و الإستراتيجيات المالية: تقوم هذه الإدارة بوضع الإستراتيجيات المالية و التخطيط المالي و بحث و متابعة العميات التمويلية الطويلة و القصيرة الأجل و المتعلقة بالمهام و الأهداف الرئيسية للمجمع.
- إدارة التسويق و الإعلام الطبي: تهتم هذه الإدارة بتدعيم النوعية و الجودة و الاتصال الطبي و تطوير الإنتاج و ترقيته بالإضافة إلى وضع استراتيجية تسويقية جيدة لدراسات السوق و إعداد مجالات و نشرات داخلية و شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
- إدارة التطوير الصناعي و الشراكة: تعمل هذه الإدارة على تطوير أساليب الإنتاج و ترقية الشركة مع المخبر العالمية هدف رفع المستوى بين الشركات العالمية.
- إدارة ضمان الجودة و الأعمال الصيدلانية: تتمثل مهمة هذه الإدارة في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية و العمل على تحسين الجودة و و النوعية لضمان ثقة المستهلك.
- إدارة المراجعة و التحليل و التركيب: من أهم وظائف هذه الإدارة المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع و عمليات التحليل المالي.
- وحدة تسويق الوسط: أنشأت هذه الوحدة في أفريل 1996 تقوم بتوزيع و تسويق منتجات المجمع و لها قدرة تخزين أربعة ملايين حبة في وقت واحد.
- وحدة تسويق الشرق: أنشأت في الأونة الأخيرة، مكفة بتوزيع و تسويق المنتجات في الناحية الشرقية من الوطن.
- وحدة تويق الغرب: أنشأت مؤخرا، مهمتها تسويق و توزيع المنتجات الدوائية في الناحية الغربية من الوطن.
- مخبر الأبحاث و التطوير: يقوم بمختلف الأبحاث الطبية و تطوير الأدوية الصيدلانية.
- فرع أنتوبيوتيكال: يمثل هذا الفرع في مركب للمضادات الحيوية بالمدينة بدأ في الإنتاج سنة 1988 حيث تقدر مساحة 24 هكتار، و هو يتكون من وحدة لإنتاج المطبوعات و مصنعان لإنتاج المنتجات التامة مثل: البنسلين و غيرها، و مصنع لإنتاج المواد الأولية المائية.
- و يتمتع هذا الفرع بطاقة إنتاجية كبيرة للمواد التامة الصنع و المواد الأولية السائلة، كما يتمتع بخبرة أكثر في إنتاج المضادات الحيوية و مخابر ذات خيرة عالية، و من أهم أشكال المنتجات (الشراب- الحبوب- مراهم- حقن..)، إلا أنه لا يزال لم يحقق الطاقة الإنتاجية المتاحة

- إلا أنه لا يزال لم يحقق الطاقة الإنتاجية المتاحة، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية المنتظرة بكمية 63260000 وحدة بيع، والاستثمار المتوقع للمركب يقدر حوالي: 279300000 دج.

* فرع فارمال:

يوجد هذا الفرع بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة و يتكون من ثلاث وحدات إنتاجية [دار البيضاء- قسنطينة- عنابة]، حيث أنشأ في 02 فيفري 1998 و يتميز بما يلي:

- أكثر من 37 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني.

- مهارة عالية في مجال الإنتاج و المرابة و التحليل.

- مخبر حديث له خبرة و تكنولوجيا عالية (أنشأ سنة 1998).

* فرع بيوتيك: يوجد هذا الفرع بالمدينة و يتكون من 03 وحدات و هي:

- وحدة جسر قسنطينة: بدأت في النشاط منذ سنة 1998 و تقدر مساحتها بحوالي 5,4 هكتار، كما تقدر الطاقة الإنتاجية ب 5,11 مليون وحدة بيع.

- وحدة الحراش: أنشأت منذ 1971 مساحتها 3, 1 هكتار، و طاقتها الإنتاجية تقدر بكمية 5, 26 مليون وحدة بيع.

- وحدة شرشال: و من أهم امتيازات هذا الفرع:

- 40 سنة خبرة في ميدان الإنتاج الصيدلاني (بدأت النشاط قبل إنشاء صيدال و انضمت إليها فيما بد).
- مهارات عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتان لإنتاج المحاليل بتكنولوجيا عالية.

- و عليه فإن الإدارة المركزية للمجمع في حركة دائمة ضمن الهيكل التنظيمي من أجل تحديد المسؤوليات و المهام المناسبة لكل شخص، و بالنظر إلى كفاءة هذه الموارد فإن الإدارة لها خبرة في تحديد البدائل الإستراتيجية، مما سمح للإطارات بأكبر عطاء ممكن و هم يعملون في محيط عمل شفاف بحيث يمكن للمدير العام من مراقبة كل المسيرين عن بعد، و ما يفسر ذلك إرادة المدير و رغبته في تسيير المجمع (Management) على أكمل وجه خاصة وأنه تحصل على شهادة أحسن مسير جزائري.

أ- الموضوع الإجتماعي: عند الإعلان عن نشأتها في 1989 حددت لصيدال مهام تتمثل في :

- احتكار الإنتاج و التوزيع للأدوية و المنتجات الفاعلة و الدلائل و كذلك تمويل السوق الجزائرية بصفة كاملة.
- استيراد و تصدير و توزيع التخصصات الصيدلانية و المواد الكيميائية يشكل مواد اولية كمنتجات نصف مصنعة أو منتجات مصنعة للإستعمال الإنساني أو البيطري.
- في سنة 1993 عدة تغييرا أجريت على قانون المؤسسة يسمح لها بكل العمليات الصناعية و التجارية يمكن أن تلحق بالموضوع الإجتماعي على أساس إنشاء شركات صناعية جديدة أو فروع لها.
- صيدال قامت سنة 1998 تطوير موضوعها الإجتماعي لعمليات البحث الأساسية في ميدان الطب الإنساني و البشري هذا يسمح بتهيئة و إعداد مركبات جديدة و ليست فقط مركبات جنيسة.
- ب- الغاية: صيدال المنتج الرائد للأدوية و للمنتجات الجنيسة على المستوى المحلي و لكي تدعم و تقوي مكانتها سطر المجمع غايات يمكن إيجازها فيما يلي :

- توسيع تشكيلة المنتجات.
- توفير الأدوية و المنتجات الجنيسة بنوعية جيدة و بأسعار معقولة.
- بتطوير اتفاقيات الشراكة ع الشركات و المؤسسات العالمية.
- بتكثيف الجهود التسويقي و التجاري.

- و لبلوغ هذه الغايات حددت صيدال محاور استراتيجية في إطار مخططاتها العملية (1998- 2005) و كذلك الوسائل اللازمة لتحقيقه و ذلك بالإعتماد على قدرتها و إمكانياتها الخاصة، و النتائج المرجوة خلال الثمانية السنوات المقبلة تسمح بتحقيق تقدم ثابت في أطر الدورية لرؤوس الأموال المملوكة.

ج- تشكيلة منتجات صيدال: تحليل تشكيلة منتجات أي مؤسسة يمكن ان يكون مصدر معلومات هام جدا حول نشاطات و مهارات بهذه المؤسسة، وفي هذه الحالة سوف نحاول تظير تشكيلة المنتجات الصيدلانية للمؤسسة موضوع البحث حيث نلاحظ أنها تشمل 11 عائلة دوائية و أهمها هي المضادات الحيوية المتكونة من: 4 أشكال- 5 تخصص- 29 عرض من هذه المعلومات، يمكن القول أن هذه التشكيلة المتنوعة التي تعتبر كمكسب لهذا المجمع، و هذا برغم عدم تغطيتها لكل الطلبات في السوق

إلا أنها برغم ذلك تلبي جزء مهم " ليس من ناحية الكمية و لكن ناحية التشكيلية".

* المطلب الثالث: دراسة وضعية الموارد البشرية

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتطور دون الإستثمار في الحقل العلمي، لذلك عمل المجمع على تطوير المجال العلمي الطبي و الصيدلاني من أجل مواجهة المنافسة العالمية الصعبة في هذا الميدان، حيث تم تشكيل مجلس علمي مكون من أساتذة في العلوم الطبية و الصيدلانية في مختلف الاخصصات و ذلك في إطار المؤسسة، و يتم استشارة هذا المجال في المسائل التنظيمية و إنجاز و توجيه النشاطات الطبية و العلمية من أجل تحقيق الأهداف الطبية للإستثمار.

(أ)- التعداد:

يعمل مجمع صيدال على رفع عدد العمال خاصة بعد إعادة الهيكلة سنة 1997 حيث كان عددهم 1824 عامل، و ارتفع سنة 1999 إلى 3046 عامل من أجل تدعيم نوات التوزيع و التسويق وبعض الوحدات للإنتاج، و حتى نهاية 2000 بلغ عددهم 3210 فردا بزيادة تقدر بنسبة 5,38% موزعين كما يلي:

- 1- أنتيبويوتيكال ANTIBIOTICAL 1234 فردا.
- 2- فرمال PHARMAL 682 فردا.
- 3- بيوتيك BIOTIC 826 فردا.
- 4- مجمع البحوث و التطوير و الوحدات التجارية 468 فردا.

- يمكن تفسير الزيادة في التعداد أساسا إلى:

- هيكلية البحوث و التنمية URMTP.
- إحداث هياكل جديدة (البنيات الطبية- المناعة).
- النشاط التسويقي (توظيف الأطباء المندوبين).
- تدعيم النشاط التجاري (افتتاح مراكز بوهران- باتنة).

(ب)- التكوين:

الجهود المذولة في مجال التكوين خلال سنة 2000 عرفت تطورا كبيرا مقارنة بسنوات الفارطة و قد شملت هذه الجهود كل فروع الأنشطة و ذلك لتدعيم التحولات التنظيمية المستحدثة و ذلك بإعداد دورات تكوينية في التسيير (العام- التطبيقي العملي) بالنسبة للإطارات العليا، أما عدد الذين شملتهم هذه الدورات فعددهم 1200 إطار منهم 600 إطار تم تكوينهم سنة 1990 بتكلفة إجمالية تقدر ب 200 مليون دينار.

- يحرص المجمع على أن تكون الموارد البشرية ذات كفاءة عالية و هذا برفع المهارة في التكوين و جلب الأفكار الجديدة، و يظهر ذلك من خلال تنوع الإنتاج و جودته و البحث عن أساليب رفع و تحسين المستوى و نوعية خدمات المجمع بين منافسيه، و فيما يخص سياسة رفع مستوى العمال و خاصة الإطارات منهم قام المجمع :

* تشكيل مجموعتين من الإطارات السامية لمتابعة الدروس في إدارة الأعمال العملية.

* تشكيل مجموعات من الممثلين الطبيعيين يتابعون دروس في التسويق و تقنيات البيع.

* العديد من الإطارات تحصلوا على دروس في مهتهم في مختلف المدارس الجزارية.

ج- إعادة التنظيم :

كما سبق و أن ذكرنا و أن لكل مرحلة خصوصيتها التنظيمية و عملا مبدأ التكيف مع المستجدات و تنفيذاً للتوصيات التي تم استخلاصها نتيجة التحليل الإستراتيجي للتسيير سنة 1999 و المصادق عليه في الثلاثي الأول من سنة 2000 بقصد تحسين و رفع مستوى التنظيم و التسيير بفة عامة تم الشروع في:

I- إنجاز و إنشاء لجنة قيادية مكلفة بالتفكير و متابعة سبع مشاريع وهي:

[مشروع تدعيم التنظيم- مشروع الفرع التجاري- مشروع نظام المعلومات- مشروع الإتصالات]

II - إنشاء مديرية مركزية للموارد البشرية على مستوى المجمع بهدف تنسيق إعادة تنظيم وظائف الموارد البشرية ووضع نظم التسيير المسماة " قيادة الوظيفة "

III- البدء في مشاريع " تسيير الموارد البشرية" و " الإتصالات" و " تدعيم التنظيم" و " التمويل" و " تسيير التوقعات" و هي مشاريع تم الشروع في تنفيذها سنة 2000.

* المطلب الرابع: دراسة وضعية المالية:

- استثمرت صيدال لزيادة قدراتها افنتاجية ما يعادل 145 مليون دولار أمريكي منذ 1996 إلى غاية 2005، كما يتكون المجمع من 3 فروع للإنتاج و وحدتين للخدمات.

الأصول	نسبة التطور بين 98-97	نسبة التطور بين 98-97	الخصوم	نسبة التطور بين 98-97	نسبة التطور بين 98-97
- الأصول الثابتة	% 8 -	% 7	أموال خاصة	% 11 -	% 03
- قيم الاستغلال	% 6	% 7 -	الديون	% 8	% 14
- الحقوق	% 47			% 33	

جدول: ميزانية مختصرة توضح نسبة تطور الأصول و الخصوم

المصدر: وثائق المؤسسة

النسب / السنوات	1997	1998	1999
نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مج الديون	2,09	2,74	2,16
نسبة قابلية السداد = مج الديون / مج الأصول	0,32	0,28	0,31
نسبة التمويل الذاتي = أموال خاصة / الاستثمارات	1	1,17	1,28
مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة	0,38	0,39	0,43
نسبة التكامل الداخلي	0,55	0,51	0,53
نسبة مردودية الاستثمارات	7,72	7,06	7,05
النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	0,065	0,08	0,11

جدول أهم النسب لتحليل الميزانية سنة 1999 و مقارنتها مع 1997 - 1998

المصدر: وثائق المؤسسة

- الشيء الإيجابي أن المؤسسة تتمتع بنوع من الاستقلالية المالية خاصة 1998، أين ارتفعت نسبتها من 7,42% برغم انخفاضها سنة 1999، و هذا مؤشر يدل على أن الشراكة كانت في صالح المؤسسة بدل لجونها إلى القروض البنكية التي قد تترتب عنها فوائد يمكن أن تؤثر على نتائجها، كما تسمح هذه النسبة بالوصول على قروض بنكية حتى في ظل الشراكة ما دامت المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية و من أجل تبرير هذا التغيير فإننا نلاحظ أن المؤسسة 1998 حين دخولها إلى مرحلة الشراكة قد حققت نسبة زيادة رأسمالها ب 3,17% و زيادة الديون تجاه الشركاء ب 4,37% .

- وبذلك سمحت الشراكة بالتخلص من جزء كبير من الديون الطويلة الأجل بنسبة 56 % و هذا ما يقلل عنها فوائد الناجمة عن هذه الديون رغم تزايدها في سنة 1999 حيث ارتفعت ديون الاستثمار ب 57 % عن السنة السابقة، و هذا يدل على أن هناك زيادة في الاستثمارات.

- مما ينبى بأن المؤسسة تبحث في توسيع مجال استثماراتها و تجديدها مستقبلا، وخاصة و أن العتاد الإنتاجي امخفض بنسبة 11 % سنة 1999 و 12% سنة 1998.

- أما بالنسبة للقيمة المضافة فالبرغم من زيادتها بنسبة 8 % و 10 % سنة 1998 و 1999 إلا أنها غير كافية مقارنة بنسبة إنتاج المؤسسة و الهامش الإجمالي مما يدل على أن المؤسسة تعاني إلى حد ما في إطار سياستها التسويقية، و بالتالي يتطلب مراجعتها إضافة إلى درجة تكاملها الداخلي حيث تناقصت من 0,55 % إلى 0,51 % سنة 1997-1998 برغم ارتفاعها سنة 1999 إلى 53% .

- المؤسسة تعاني من سوء استغلال مواردها البشرية و يظهر ذلك من خلال نسب مصاريف المستخدمين و القيمة المضافة حيث تشكل 43 % و هو غير مقبول لآنها لا تتجاوز 33 % كأقصى حد لها في المؤشرات المالية.

- نسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة كانت في سنة 1997 ب: 6,5 % و سنة 1998 ب 8 % و سنة 1999 ب 11 % رغم هذا التحسين إلا أنه بإمكان المؤسسة التحسن أكثر خاصة في سنة 1999، و هذا لو تراجع مصاريفها و تقلل منها و وتحسن مردودية استثماراتها التي انخفضت ب: 0,72% من سنة 1997 إلى 1998 و الشيء الإيجابي هنا أن تمويل المؤسسة جميع استثماراتها بأموالها الخاصة حيث أثناء الشراكة زادت ب: 0,17 % و 0,28 % كجزء يمول الأصول المتداولة و يمكن القول بأن المؤسسة في وضعية أحسن مقارنة بفكرة الشراكة و عليها تفعيل الموارد البشرية و سياستها التسويقية و الاستثمارية في المدى القريب.

- المخطط المالي أعد على قاعدة الاستغلال 1997 و هو مخطط متوسط الأجل 1995 إلى 2000 و يمتد إلى 2005 و يعتبر هذا المخطط من الجداول التقديرية المهمة في حياة المؤسسة و هذا راجع :

* إن أغلبية البنوك تفرض على المؤسسة إعداد مخطط عندما تطالب هذه الأخيرة تمويلًا من البنك.

- المخطط المالي هو السيلة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من التآكد مسبقًا بأن سياستها الاستثمار و التمويل منسجمين، بمعنى آخر أن مخطط التمويل يسمح بضمان عدم أي انحراف مهم بين الاستخدامات و الموارد و بأن التوازن المالي يكون مضمونًا.

* فرضيات المخطط المالي تنقسم إلى :أ)- فرضيات عامة:

- تطور داخلي: لا توجد أي عملية تطور خارجي تم إظهارها في مدة مخطط مالي.
- معدل الضريبة على الأرباح في شكله يكون خلال الفترة المقدرة ب 38 %.
- أخذ بعيت الاعتبار فرضي غياب التضخم و بالتالي سعر الثابتة في 1997 و تبقى كذلك خلال الفترة.
- بالنسبة لمعدل الفائدة يبقى كفرضية مادامت المؤسسة يلجأ لقروض متوسطة الأجل ب 5 سنوات لتمويل تدريجيا البرنامج الاستثماري و ذلك وفقا لتطبيقات شكلية مؤجلة الدفع لسنتين مرتبط بالفوائد و المبلغ الرئيسي.
- معدل الفائدة المأخوذ لتمويل بالتدريج البرنامج الاستثماري ب 12,6 % و هو معدل مطبق في البنوك في 31 ديسمبر 1997 و من المفروض تعويض قسط سنوي مساوي في بداية السنة المبلغ الإجمالي للقروض البنكية المستدانة في الفترة (1998 - 2000) و يبدأ هذا التعويض من سنة 2000.

ب)- الفرضيات المتعلقة بالنشاط

- الاستثمارات: الاستثمارات المجددة تمثل 1685 مليون جزائري في 1998 إلى 2000، و تسمح برفع الطاقة الانتاجية من 128,8 مليون دينار جزائري للوحدة المباعة إلى 188,1 مليون دينار جزائري للوحدة المباعة في 2001 مقابل ارتفاع 13,4 % سنويا، و ابتداء من 2001 الطاقة ستصل إلى حدها الأقصى لأن فقط الاستثمارات المجددة تأخذ 2,5 % من رقم الأعمال و ليس من الاستثمارات التوسع في طاقات الإنتاج.
- الإنتاج المباع: أخذت كفرضية باعتبارها تابعة للوحدة المنتجة الواحدة و مجموع المنتجات المروجة في السوق.

الإنتاج يكون تابعا ل:

- الطاقة الإنتاجية للسنة المالية السابقة.
- لمبلغ الاستثمارات المطورة للإنتاجية خلال السنة (N) لكن لا تنتج فعلا إلا في سنة (N+1) تبعا لمبدأ الفعالية للصعود بالخطوة على معدل الإنتاج.

- معدل استعمال الطاقة هو معدل يقيس الإنتاج مقارنة بالكمية الفعلية التي تكون في تطور خلال الفترة المقدرة تحت فعالية القوة الإنتاجية.

- **استهلاك المادة الأولية:** يأخذ بعين الاعتبار مصفوفة البيان الصناعي لصيدال و فرضية غياب وجود التضخم، تم حساب خلال 1997 حجم الاستهلاك من المواد/ المنتجات المباعة هذا الحجم يبقى ثابت خلال الفترة المقدرة 2005 /1998 و انفق على تحديد هذا الحجم بمعدل مناسب للصناعة الصيدلانية، ويقدر حوالي 40 % من سعر البيع.
- **تغير المخزون:** مستوى المخزون الأقصى يبقى مستقرا خلال فترة المخطط المالي بافتراض تغير المخزونات معدوم.
- **مصاريف مستخدمين الإنتاج:** يقدر ارتفاعها ب 2 % سنويا، و تعتبر مصاريف مباشرة بالإضافة إلى ميزانية التكوين ب 30 مليون دينار جزائري لمجموع المستخدمين و ترتفع ب 5 مليون دينار جزائري سنويا إلى غاية سنة 2005 كما أن ضعف ارتفاع مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور المنتجات المباعة بأن صيدال تنتظر فعالية إنتاجية وأحسن استعمال للطاقت الإنتاجية الماحة التي تسمح بتتمة الإنتاج و تطوره.
- **الإهتلاكات:** بالنسبة للعقارات المكتسبة سابقا قدرت انطلاقا من جدول الاهتلاكات الاستثمارات في حين أن مخصصات اهتلاك سنة الاستغلال تكون مماثلة للسنة الماضية و تقل عنها ب 5% من جهة أخرى الاستثمارات المعتمدة تتكون من نوعين ن العقارات المهتلكة خطيا خلال عشرة سنوات و عشرين سنة.
- **البحث و التطوير:** يفترض ارتفاعا في أجور المستخدمين ب 2 % سنويا خلال الفترة و لكن زيادة في الميزانية ب 4 ملايين دينار جزائري للسنة ابتداء من 1998 لأجل تطوير الرقابة على الإنتاج .

* صيدال في البورصة :

- بدأت عملية دخول صيدال في البورصة عندما أعطى المجلس الوطني لمساهمات الدولة الإشارة في بداية سنة 1988 لمجمع الكيمياء و الصيدلة بفتح جزء من رأسمال المؤسسة للخصوصية الجزئية لصيدال .

هاته الخطوة تمت على 20% من رأسمال المؤسسة أي 500 مليون دينار أي 2 مليون سهم في شكل اسمي بقيمة أحادية 250 دينار (قيمة حسابية رياضية)، أما القيمة الاقتصادية فقد حددت بعد دراسة تمت من طرف مكتب فرع فرنسا بقيمة 800 دينار جزائري.

- العرض العمومي تم التصريح به من طرف لجنة التنظيم و المتابعة لعمليات البورصة بواسطة تأشيرة رقم 04 / 98 بتاريخ 24 / 12 / 98 بعد قيام صيدال بمذكرة إعلام و انطلاق العرض بتاريخ 15 / 01 / 1999 لمدة شهر حتى 15 فيفري 1999 حيث تم بيع كل الأسهم المعروضة في الفترة المحددة و تحقق الهدف بنسبة 143 % و الإعلان النهائي على النجاح الإيجابي لعملية البيع.

2851413	الكميات المطلوبة
19473	عدد المساهمين
2000 000	الكمية الممنوحة
19288	الأوامر المستجابة

المصدر: الدعم السنوي 1998

جدول: نتائج العملية العمومية للبيع

- من خلال هذا الجدول يتضح أن العملية قد حققت نجاح كبير بحيث يتجاوز العدد المطلوب العدد المعروض للبيع 851 413 أي بنسبة 85 , 29 % من الطلب لم تستوف، ومنه نستنتج وجود طلب حقيقي لم يلب من طرف صيدال و هذه الفرصة متاحة لصيدال يمكن استغلالها.

- و قد عقدت الجمعية العامة العادية و غير العادية للمجمع لتقييم نشاط 2001 و ذلك لفحص الحسابات و تحويل النتائج، و قد أقرت بعد مطابقة النتائج و توزيع الأرباح على مساهمي صيدال إذ بلغت القيمة الربحية 40 دج للسهم الواحد و التي تمثل ضعف قيمتها لسنة 2000، كما تبنت الجمعية قرار منح مكافأة تشجيعية لكل عامل في المجمع مقدارها 10.000 دج، و قد قدم التقرير بمؤشرات إيجابية مشجعة.

- ارتفاع رقم الأعمال لسنة 2001 مقارنة بسنة 2000: + 25 %.
- ارتفاع الإنتاج لسنة 2001 مقارنة بسنة 2000: + 16 %.
- الناتج الصافي في سنة 2001 مقارنة بسنة 2000: + 40 %.
- ارتفاع المبيعات في سنة 2001 مقارنة بسنة 2000: + 27 %.

و هذه النتائج قدمت من طرف رئيس المدير العام للمجمع و كان ذلك في 30 جوان 2002 بالمعهد العالي للتسيير و التخطيط الكائن ببرج الكيفان - الجزائر - و التي قال فيها أنها نتائج إيجابية تبشر بالخير.

* المطلب الخامس: ملف عن الجودة و النوعية

- ISO من خلال وضع أسس تسيير و تنظيم أكثر حداثة تسمح بتحسين الوضعية في السوق الوطنية ثم الغزو التدريجي للأسواق المجاورة أدى هذا المشروع بمجمع صيدال إلى اعتماد مخطط واسع لتسيير ذو نوعية لمجمل وحداته و فروعها بداية من شهر ديسمبر 1999 للحصول الرسمي من طرف AFAQ في نوفمبر 2001 على الشهادات التالية:

- ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال.

- ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال و مراكز البحث و التطوير.

- ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال فرع بيوتيك و ورشة إنتاج المحاليل المكثفة .

- ISO 9002 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال فرع أنتوبيوتيكال.

- بهذا الإنجاز يتم الاعتراف بقدرات صيدال في تطوير الإنتاج و بيع الأدوية وفق معايير الجودة المعترف بها دوليا و بالاحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي..

- يبقى الحصول على هذه الشهادة كمرحلة أولى فقط حيث هناك أهداف أخرى مسطرة قبل كل شئى لمواصلة التعمق في المسعى و الحفاظ على التطور المتواصل و تجنيد الوسائل الأخرى قصد:

- وضع نظام التسيير ذو نوعية ISO 9001 صيغة 2001 للوحدات التي لم تحصل بعد على شهادات ضمان الجودة.
- المرور من نظام ضمان الجودة إلى نظام تسيير ذو نوعية (ISO 9001 صيغة 2000) للوحدات التي سبق لها و أن حصلت على شهادات، و دائما في هذا الإطار أمضى مجمع الصناعي صيدال عقد للمرافقة نحو الحصول على شهادة ISO 9001 صيغة 2000 مع المجمع الاستثنائي PENTACLE الجزائر هيئة جزائرية كندية مختصة في وضع أنظم ذات نوعية و التي تقدم إمكانيات جد هامة في مجال تقييم و تطوير الإنتاجية الدوائية في المؤسسة.

- كذلك فإن كل نظام الوثائقي المتعلق بالجودة و تحسين التوعية متوفرة لدى المسؤولين- الإطارات المسيرة- الإطارات العليا، و هو ما يمكن من تنسيق تسيير النوعية للمجمع بقصد إرضاء الزبون و إدارة المجمع و أخذ في الاعتبار بمطالب المومنين و الإجراء و المساهمين و التكيف المستمر مع استراتيجياتها مع تطور المحيط.

- النوعية:

جهود تكوينية تم القيام بها طيلة السنوات الأخير قد اخليا و خارجيا بالمشاركة في:

* الملتقيات حول النوعية.

* تدخل عيادة Serviquel – معيار ISO 9000.

* تدخل البروفيسور KASSA.

- الأعمال الصيدلانية:

أنشطة الأعمال الصيدلانية تجسدت بتوجيهات جديدة بخصوص تحرير الملفات الصيدلانية و ذلك بالأخذ في الاعتبار المستجدات الجديدة التنظيمية و آفاق التصدير و التسويق الدولي.

لهذا الغرض تم التصديق على 17 ملف و تسجيلها سنة 2000 محليا و خارجيا منها 13 تحصلت على الترخيص بالبيع أما الأربعة الباقية فلا زالت تجري عليها التحليلات و التجارب المخبرية من طرف وزارة الصحة، هذا يترجم منابعة سياسة جديدة لتنمية المنتجات الصيدلانية و زيادة رأسمال مجمع صيدال " التحكم في الإنتاج- تحسين المبيعات و بالتالي زيادة و تحسين رقم الأعمال مستقبلا".

* المطلب السادس: وظيفة البحوث و التنمية

- وظيفة البحوث و التنمية تتمثل أساسا بتنمية و تطوير الأدوية الجنسية لفائدة مجمع صيدال و هي ادوية تنتج محليا و تعادل و تكافئ في قيمتها الدوائية و فعاليتها الاستشفائية الأدوية الأخرى المستوردة كما أنها تباع بأسعار معقولة.

- أما عن دور وظيفة البحوث و التنمية (RD) فهي تشكل القاعدة الأساسية لنشاط المجمع ويتمثل دورها فيما يلي:

* المساهمة في اختيار تشكيلة المنتوجات المطلوب تنميتها و تطويرها على أساس الفاعلية التكنولوجية.

* تحضير و إعداد على أساس المراقبة الصارمة لدقتر الشروط للمواد الأولية التي تتكون منها المواد المطلوب إنتاجها.

* الإشراف على المراقبة الجيدة و المصادقة عليها و على نجاعتها.

* متابعة فعالية و استقرار الأدوية التي تم إنتاجها و تطويرها.

* إعداد ملفات تقنية و علمية لتسجيل المنتجات الدوائية التي تم تطويرها.

* المساهمة في إعداد دعائم علمية إعلامية متعلقة بالأدوية التي تم إنتاجها و تطويرها.

- * المساهمة في القيام في التحويل الصناعي للأدوية المنتجة و متابعتها على مستوى الإنتاج.
- * مساعدة وحدات الإنتاجية لصيدال تقنيا.
- * مساهمة في التجارب البيو- متكافئة (Bio- equivalent).
- * التنمية مع المهام الإستراتيجية لصيدال محاور البحث في ميدان العلوم الصيدلانية.
- * تساهم في تكوين و رسكلة و ترقية الفنيين و التقنيين علميا و تقنيا باستمرار.
- * تضمن الخدمات المتعلقة بالمراقبة نوعية الأدوية و للمواد الأخرى.

أ- التطوير:

- * منتوجات موضوعة للبحث على مستوى اللجنة المكلفة: 6 منتوجات.
- * منتوجات موضوعة على مستوى التصنيع: 13 منتوج.
- * منتوجات في الدراسة لإعادة تشكيلها: 2 منتوج.
- * منتوجات بالشراكة مع (Mediruba cidem) 3 منتوجات.

ب- التشكيلة جديدة:

بناء على تقارير المجلس العلمي لصيدال و مقترحات Profena و في إطار تنمية تشكيلة جديدة للمنتجات الصيدلانية أعدت لجنة البحث و التطوير قائمة بعد البحث و الدراسة من طرف المدراء العامتين للفروع التابعة لمجمع صيدال و ذلك لتحديد برنامج تنمية و تطوير يشمل سنوات 2001-2002-2003 . و عليه فقد تم تصميم أدوية جنسية و هذا بالطبع يتطلب المرور بعدة مراحل " دراسة إمكانية التصنيع- تجارة التركيب المخبري النموذجي- التنمية الصناعية- الملف الصيدلاني" يجب أن يتم وفق إجراءات تصميم أدوية جنسية تم استحداثها أثناء وضع نظام النوعية المطابق لمعايير (9001 و ISO صيغة 1994 و عليه فإن عدة عقود للتصنيع و التطوير و المساعدة التقنية تم إبرامها بين مختلف الفروع لمجمع صيدال لتغطية 25 قسم علاجي ممثلة في الجدول الآتي:

منتجات دوائية تم تطويرها و إنتاجها حسب درجة العلاج

01 Antiepileptique -	01 Diarétiques -
02 Antihypertenseuses -	02 Autispasmodique -
02 Antivirales -	01 Bronchodilatateur -
02 Anlinflammatoires -	01 Lascadif -
02 dytiques -	01 Antibiotiques -
02 Analgésiques -	01 Anti-diarhétiques -
01 Antineuroloptiques -	01 Vitamine -
01 Antidépresseuses -	01 Antiulcèreux -
01 Antihistaminiques -	01 Protecteur cutané -

ج- المساعدة التقنية: في إطار المساعدة التقنية ضمنت لجنة البحوث و التطوير

- * وضع عدة منتجات على مستوى التصنيع.
- * متابعة الاستقرار.
- * تحرير ملفات.
- * مراجعة تركيبية عدة منتجات دوائية.

د- الملتقيات و الندوات العلمية:

- * تنظيم ملتقيات دولية حول إجراءات و تقنيات تطوير الأدوية الجينية.
- * ملتقى حول التطبيقات و الممارسات الجيدة للإنتاج و النوعية BCP للصناعة الدوائية مكون من أساتذة في طب و خبراء الصيدلة.
- * الإعداد لتنظيم المؤثر الإفريقي حول النباتات الطبية (سطين).
- * المشاركة في الندوة الدولية حول الأدوية الجينية (كوبا).
- * المشاركة في ملتقى حول تنمية الأدوية الجينية (تونس).
- * تقديم حوصلة نشاط 1999 و برنامج نشاط 2000-2001-2002-2003 على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

ه- مشاريع البحث:

- * مشروع البحث في النباتات الطبية.
- * تأطير عدة مذكرات في تخصصات البيولوجية- كيمياء- صيدلة- بيوكيمياء- تسيير...
- * المساهمة في المؤتمر الإفريقي حول النباتات الطبية.
- * تكوين فوج المشروع من طرف المستشارين المساعدين.
- * دراسة تقنية اقتصادية لتجهيز وحدة الاستخلاص للزيوت الأساسية على المستوى الصناعي.
- * مشروع المضاد للمنشطات Antidopage.

* المبحث الثالث: المجمع الصناعي صيدال و الشراكة

- الشراكة تمثل لمجمع صيدال محور استراتيجي مهم بهدف تحسين تكاليف الانتاج و التسويق مسايرة للمتطلبات السوق العالمية، و لهذا سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة معمقة من خلال التطرق للمطالب التالية.

* المطلب الأول: أهداف المجمع في ظل استراتيجية الشراكة

- قطع الاقتصاد الجزائري خطوات هامة من الاقتصاد المخطط الذي يعتمد على مركزية القرار الاقتصادي و احتكار و تنظيم السوق الذي يعتمد على سيطرة الدولة و الإشراف على عمليات الاستراد و التوجيه و الإنتاج و التوزيع، إلا أنه بعد ما تبين صعوبة السيطرة على حسن التسيير و بروز نقائص كبيرة و تحت تأثير رياح العوامة تم اللجوء إلى سياسة الانفتاح باتباع سياسة اقتصاد السوق و فتح باب الاستثمار أمام المؤسسات الشيء الذي أدى بمجمع صيدال إلى إعادة هيكلته تنظيما بداية من سنة 1990 إلى اقتحام تجربة الشراكة و عقد التحالفات الاستراتيجية الهدف منها تحديث و تنويع الإنتاج و عصرنه تجهيزاته ورفع المهارات و التخصصات لإطاراته باللجوء إلى إنشاء عقود الشراكة بإنشاء شركات مختلطة للإستثمار الوطني و الأجنبي في الصناعة الصيدلانية بالجزائر إلا أن هذه الإرادة لم تحقق النتائج المرجوة منها إلا بدرجة متواضعة مقارنة بأهمية السوق و طول الوقت الذي ضاع نتيجة للبحث عن الشركاء للأسباب التالية:

* المزايا الممنوحة للمستثمرين لأجانب غير كافية و غير مشجعة.

* حماية الإستثمارات الأجنبية في الجزائر غير كافية و منعدمة أمنيا و قانونيا.

* كثرة العراقيل البيروقراطية (بنوك- تأمين- جمارك- عقار).

* التردد السياسي وانعدام الوضوح في الرؤيا و انعدام الحوافز.

- لعل الدروس المستفادة من فشل المحاولات الأولى لخلق شركات مختلطة أدى بمؤسسة صيدال إلى اتباع سياسة جديدة لتنمية النشاطات و تنويع المنتجات و تجسيد الطموحات باقتحام تجربة الشراكة و تنويعها:

- أعمال و جهود تركزت حول عنصر المفاوضات الجيد و السياسة المرنة كان نتيجتها عقود أبرمت مع المخابر المتواجدة في السوق الجزائرية التي تم إجراء مباحثات بينها و بين الصيدليات الجزائرية، هذا الإجراء تجسد في الاقتراحات التالية:

* منح النسبة الأكبر من رأسمال إلى الشركات المختلطة.

* دمج الشركات التي تتحكم في احتكار استيراد الدواء في الشركات المختلطة.

* التوزيع عبر شبكة الصيدليات لمنتجات الشركاء طيلة فترة إنجاز الاستثمارات في المشاريع المشتركة.

* استفادة الشركات المختلطة من التشجيعات و الحوافز التي قررت الدولة منحها للمستثمرين الأجانب و الوطنيين.

* المطلب الثاني: عقود الشراكة

- تطبيق للأهداف المسطرة من طرف مجمع صيدال بخصوص إنتاج و تسويق منتجاتها ركزت جهودها على إبرام عقود الإنتاج مع أكبر و أشهر المخابر العالمية و ذلك لزيادة توسيع تشكيلة الدواء المنتج على مستوى وحداتها للأدوية الجينية و الأدوية الخاصة و في اقتحام أسواق أخرى.

- الأهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية هو السماح للمجموعة الصيدلانية توسعة مجال نشاطها و زيادة أسهمها في السوق و كذا زيادة بيعاتها سنويا و الوصول في وقت قصير إلى إنتاج نوعية جيدة تستجيب للمعايير الدولية للصناعة الدوائية.

- منذ سنة 1997 شرعت صيدال في إبرام عقود شراكة مع أكبر المجموعات الصيدلانية العالمية لإنجاز وحدات جديدة للإنتاج و عليه يمكن تصنيف العقود إلى:

1- عقود الإنتاج: LE FACONAGE

- هي عقود بين طرفين يتم فيه الاتفاق على مجمل العمليات المتعلقة بالإنتاج و كذا السعر و المدة المحددة في العقد، يستفيد من الأموال العائدة من هذا الاتفاق إضافة إلى أن المنتجات تحمل علامته التجارية خلال تسويقها في السوق المحلي.

- و بالفعل فقد تم إبرام عقود الإنتاج مع 10 مخابر عالمية لإنتاج 43 دواء بمجموع 43 مليون وحدة بيع، حيث تقوم صيدال بموجبه بتحضير إنتاج، مزج، تجزأة، تعبأة و تغلف بعض المنتجات حساب مؤسسات أخرى في مخابر الإنتاج الصيدلانية لمجمع صيدال.

- هذه العقود سوف تسمح بنقل المهارات و الخبرة مع اكتساب الملفات التقنية للإنتاج و التصنيع.

- المخابر التي تم التعاقد معها:

1- PFIZER (الولايات المتحدة الأمريكية) يشمل عقد صيدال ب " فيزر " الأمريكية إنتاج 4 منتجات دوائية على مستوى تجهيزات فرع PHARMAL.

2- RHONE POYLENC RORER (فرنسا) يشمل الإنتاج في خطوطه 9 منتجات بشكليين شكل الأقراص و قد تم الانطلاق في الإنتاج في ماي 1998، أما الشكل السائل فسوف يبدأ الإنتاج قريبا.

3- NOVO NORDISK (الدنمارك) العقد المبرم ينص على الصناعة بترخيص لدوائين بشكليين، الشكل السائل بدأ انطلاق العمل به في فرع انتيبوتيكال في نوفمبر 1998، بينما شكل الأقراص تمت دراسة تصنيعه على مستوى فرمال PHARMAL.

4- DAR DAWA (الأردن) يشمل العقد معها صناعة سبع منتجات دوائية تم تسليم منتجاتها إلى صيدال و قد بدأ الإنتاج أربعة منها في خطوط إنتاج صيدال.

- هذه السياسة التشجيعية سمحت في سنة 1994 بإنشاء أربع شركات مختلطة:

* الأولى: ALDAPH أنشأت شراكة بين NOVO NORDISK و الصيدليات.

* الثانية: SOREPHAL أنشأت شراكة مع RHONE POULENC مع مختلف المخابر و الصيدليات.

* الثالثة: PFIZER PHARM أنشأت شراكة مع PFIZER و PHARM ALGERIE.

* الرابعة: SOMEDAL أنشأت شراكة مع GPE المجمع الصيدلاني الأروبي و الصيدليات.

- يتوزع رأسمال الشركات المختلطة الأربعة كما يلي :

SAIDAL	% 10	- صيدال
ENAPHARM	% 10	- إينافارم
ENOPHARM	% 10	- إينوفارم
ECOPHARM	%10	- إيكوفارم
Partener Etranger	%60	- الشريك الأجنبي

- و الهدف الأساسي من تشجيع الشركات المختلطة هو إنجاز مشاريع صناعية لإنتاج الكواد الصيدلانية الذي ينتجها الأجنبي محليا في الجزائر و الالتزام بتوزيع المنتوجات التي ينتجها الشريك طيلة فترة إنجاز المشروع المشترك عبر الشبكة الصيدلانية الوطنية، على الرغم من إنشاء هذه الشركات المختلطة و الكزايا الممنوحة لهم لم تعرف هذه المشاريع الإنطلاقة المرجوة في الأجل المحددة حيث خلال عامين من بعد إبرام العقد لم ينطلق سوى نشاط التوزيع بطريقة عادية و لعل الأسباب التي يعود إليها عدم تحقيق الأهداف المبرمجة هي:

* عدم التحديد و التعريف الدقيق و الكافي للالتزامات الشركاء.

* القروض تتم بفوائد بنكية كبيرة.

* عدم توفر العقار قرب الجزائر.

* عدم استتباب الأمن و تدهوره التي أثارها بعض المستثمرين الأجانب.

- هذه الوضعية غير المقبولة من طرف الجزائر أدت في فترة الأخيرة بصيدال و المجمع العمومي للكيمياء و الصيدلة إلى إعادة النظر في الاتفاقيات المبرمة مع الشركاء بقصد إنجاز المشاريع الصناعية.

- 5- MIDI CUBA (كوبا) يشمل العقد معها إنتاج أربعة أدوية سلمت كل ملفاتها إلى صيدال.
- 6- RAM PHARMA (الأردن) أمضى العقد في أكتوبر 1977 مع هذا المخبر الأردني وهو يشمل إنتاج أربعة أدوية.
- 7- HAYAT PHARMACEUTICAL (الأردن) أمضى هذا العقد بتاريخ أبريل 1988 و هو يشمل ملفين للتصنيع بترخيص لأربعة أدوية.
- 8- MEHIECO (الصين) ويشمل هذا العقد التسليم لصيدال مقابل شراء المواد النشطة للملفات ثلاث أدوية.
- 9- ELLI LILLY (أمريكا) ويشمل الإنتاج لمنتجين على مستوى مركب المدينة.
- والهدف الذي تهدف إليه صيدال من إبرام هاته العقود هو التقليل من تكاليف اكتساب المهارات والتخصصات والأشكال الجديدة للتكنولوجيا والتحصير وإعداد تطبيقات وممارسات جيدة للإنتاج (BPF) للوحدات المعنية، أما الهدف الثاني هو تقليل فاتورة الإستيراد بالعملة الصعبة.

II – المشاريع المشتركة JOINT-VENTURE:

*اتفاقيات الشراكة الصناعية:

قام مجمع صيدال بإبرام عدة عقود تنص على إنشاء 7 شركات مختلطة أجنبية بقدرة إنتاجية تصل إلى 140 مليون وحدة بيع سنويا و بقيمة استثمارية تزيد على 150 مليون دولار و تهدف إلى خلق 880 منصب عمل جديد.

التكلفة مليون/دج	طاقة الإنتاج وحدة البيع	المكان	تاريخ إمضاء بروتوكول الإنجاز	الموضوع	الإسم
912.000	30.000	الدار البيضاء	1998 /09/8	مش+ مشروع	- صيدال PFIZER أمريكا
980.000	27.000	واد السمار	1998 /09 /17	مشروع	- صيدال GPE أوروبا
276.000	37.000	زراع بن خدة	1999 /19 /31	مشروع	- صيدال NOVO FABO دانمارك
120.000	17.000	لم تحدد	1999 /05 /26	مشروع + JV	- صيدال ACDIMA دول العربية
1100.000	6000	جسر قسنطينة	أفريل 1999	مشروع + JV	- صيدال دار الدواء الأردن
/	/	الدار البيضاء	1998 /09 /01	مشروع + JV	- صيدال Galasco wellcome إنجلترا
400.000	20.000	واد السمار	1998 /09 /19	مشروع + JV	- صيدال RHONE POULENC فرنسا RPS
6182.000	137.000	/	/	/	المجموع

المصدر: وثائق داخلية للمجمع

III- عقود الشراكة للشركات المختلطة (J.V) الأجنبية :

1- Saidal- Pfizer Manufactury (أمريكا): تم التعاقد معها على إنجاز مصنع دوائي بطاقة 30 مليون وحدة بيع سنويا بفريق واحد بقيمة استثمارية تقدر ب 30 مليون دولار و يشغل 200 عامل برأسمال يقدر ب 912 مليون دينار تم تدشينه بتاريخ 23 جوان 2002 من طرف رئيس الحكومة، و يقوم المصنع بإنتاج 09 أصناف علاجية تتمثل في مضادات الالتهابات، مضادات الفطريات، مضادات الجرايم، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم، مسكنات الأعصاب.

2- SAÏDAL- AVENTIS (RPR) (فرنسا): يمتد هذا المشروع على مساحة 370 م² منها 2000 م² مبنية بقيمة رأسمال 200 مليون دج و 33 مليون أورو يشغل 100 عامل بقدرة إنتاجية تبلغ 11 مليون وحدة بيع سنويا بفريق واحد تم تدشينه في جويلية 2002 ينتج أربعة أصناف من الدواء تتمثل في مضادات الالتهابات، مسكنات الحرارة، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم.

3- SAÏDAL- GPE (Europe) (Somedial): بوادي السمار لإنجاز وحدة إنتاج ب 19 مليون وحدة بيع سنويا بقيمة استثمار تقدر ب 20 مليون دولار لإنتاج 22 منتج دوائي بدأت في الإنتاج و المرحلة الأولى كانت في 2001/04/16.

3- SAÏDAL Novo Nordisk- Pierre Fabre (الدنمارك- فرنسا): التسمية ALDAPH و يشمل العقد وحدة لإنتاج الأنسولين مضاد للسرطان و أدوية أخرى خاصة، طاقة الإنتاج ب 37 مليون وحدة بيع سنويا و بقيمة استثمارية تقدر ب 44 مليون دولار و تشغل 220 عامل تشمل 75 منتج دوائي متنوع تقع بوادي عيسى يتوقع أن تبدأ في الإنتاج في الثلاثي الثاني من 2004.

4- SAÏDAL – JORAS (الأردن): تقع بجسر قسنطينة أما العقد المبرم فإنه ينص على إنجاز وحدة إنتاج 6 مليون وحدة بيع سنويا بقيمة استثمارية تقدر ب 120.000 مليون/ دينار تنتهي الأشغال بها في الثلاثي الثاني من سنة 2003، و قد تحصلت على رخصة الإنتاج مؤخرا.

5- Tassili Pharmaceutique TAPHO Compagny: تم إنشاءه بتاريخ 5 جويابة 2002 تختص في إنتاج أدوية العيون (Collyrés) و أدوية الحقن رأسمالها 656 مليون دينار مقسمة على 100.000 سهم ب 6500 دج موزعة كالآتي:

* 45 % جزائرية: 35 % صيدال + 10% ديفروماد Digromed.

* 55 % عربية ACDIMA جامعة الدول العربية 25 %.

SPIMACO المملكة العربية السعودية: 20%.

JPM الأردن : 10%.

- تتموقع بالروبية أما طاقتها الإنتاجية تقدر 170 مليون وحدة سنويا، موعد البدء في الإنتاج سنة 2003 الثلاثي الأول.

6- MEDACTA- SAÏDAL (سويسرا): أسست بتاريخ 20 نوفمبر 2000 و هي تختص في البحث و إنتاج اللوازم الخاصة بكل الأدوات اللازمة للجراحة و إنتاج الأطقم الجراحية ذات النوعية التكنولوجية المقدمة لتكون بالإشتراك قانونيا شركة جزائرية، تتمثل مهمتها الأساسية بالإنتاج و التوزيع في المرحلة الأولى les serrures chirurgicale resorbales.

- أما في المرحلة الثانية فوف تنتج Les serrures chirurgicales resorbables القيمة الاستثمارية ب 192.000 مليون دينار بطاقة إنتاجية 3000 وحدة و تقع بشرشال.

7- SAÏDAL – GALASCO WELLCOME (إنجلترا): أنشأت لإنجاز وحدة إنتاجية دوائية بطاقة تقدر ب 30 مليون وحدة بيع بقيمة استثمارية تقدر ب 40 مليون دولار، الإنتاج المرتقب ينمئ في الأقراص و الأكياس.

8- SAÏDAL – Beula Sud Afrique : لإنشاء شركة مختلطة لإنتاج الأدوية الجنسية و الاتفاق معها على تصدير منتجاتها إليها قريبا في الجزائر.

- هكذا استطاعت صيدال بالرغ من الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد من كسب ثقة بعض المتعاملين الرواد في الصناعة الدوائية الصيدلانية العالمية و الدخول معهم في شراكة لإنجاز وحدات مختلطة الهدف منها:

* رفع الطاقة الإنتاجية لأجهزة الإنتاج المتواجدة و تحديثها في آجال قصيرة و تقليص تكاليف الإنتاج.

* توسيع تشكيلة منتجاتها الدوائية و تنويعها وإنتاج أدوية متخصصة.

* تكوين العمال و رفع مهاراتهم الفنية في مجال الإنتاج و البحث و مراقبة النوعية.

* زيادة الجهود التسويقية و التجاري و تحسين الموقع التنافسي داخليا و دوليا.

(VI)- الشراكة جزائرو- جزائرية:

- تمثلت هذه الجهود التعاونية في التعامل مع المنتجين الخواص و التكامل معهم كلا حسب اختصاصه و احتياجاته.

أ- إبرام عقد اتفاق مع المخبر الصيدلاني الجزائري و ذلك لإنتاج أدويتها على مستوى مخابر صيدال التي تمتلك وسائل الإنتاج هامة و يد عاملة ذات كفاءة عالية.

ب- دمج المصنع الجديد NOVER للزجاج بمؤسساته الأربعة: ENAB - ENAVA - ERCO - ENAB كمساهم مع صيدال.

ج- تم الاتفاق مع Digromed كمساهم مع صيدال بفروعه الثلاثة 3R santé المتمثلة فيما يلي:

* .Revalorisation

* .Recyclage

* .Retraitement

* المبحث الرابع: آثار التحالف الإستراتيجي على المجمع الصناعي صيدال .

- تطور النتائج المتزايد سنويا على مختلف الأصعدة يترجم الجهود المخلصة و الكفاءة العالية للتسيير التي يتمتع بها القائمون على هذا الصرح الدوائي المتمثل بالدرجة الأولى في الاهتمام الملفت للإنتباه للمخابر الدولية المتعددة الجنسية بالاستثمار في الصناعة الصيدلانية بالجزائر و في اقتناع الشريك الأجنبي و الفوز بثقته في أطلك الظروف و أصعبها و تنوع المشاكل البيروقراطية و تعقدها المتمثلة في عدم ضبط سياسة طنية للتحكم في سوق الدواء الوطني و زيادة عدد المستثمرين الخواص المقدر ب 65 مستورد و عدم دخولهم في الإنتاج، فإن صيدال استطاعت برغم قصر المدة و حداثة الصناعة و بفضل التحالفات الاستراتيجية المتنوعة أن تتغل على شراسة المنافسة و أن تحتل مكانة الريادية بنسبة 25 % من السوق الوطنية الجزائرية، و لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة آثار التحالف الإستراتيجي على المجمع و هذا من خلال فحص المطالب التالية.

* المطلب الأول: آثار الشراكة على تطور الإنتاج و تنويع التشكيلة الدوائية

- تمثلت استراتيجية صيدال في التركيز على الجانب التقني و على المديين القريب و المتوسط و ذلك بالإستثمار و جلب الموارد المالية و الفنية الضرورية لتحديث و تجديد وسائل الإنتاج، و تجهيز المخابر و عصرنتها، و كذلك الاهتمام بمجالات و ورش التخزين.

أما الجانب الأكثر أهمية فهو الحرص الشديد على فرص ممارسات و سلوكيات إنتاجية جديدة جيدة (B.P.F) بالتكوين المستمر و الاختيار الجيد للعاملين في القطاع.

- تكاليف الإنجاز في أشغال الهندسة المدنية و أجهزة الإنتاج و رفع قدرتها الإنتاجية.

* فرع بيونتيك 70 مليون دينار جزائري.

* فرع فارمال 45 مليون دينار جزائري.

الوحدة المعنية	نسبة الاستعمال السابقة	نسبة الاستعمال بعد التجديد
* المركب	56 %	79 %
* الدار البيضاء	86 %	97 %
* جسر قسنطينة	60 %	51 %
* الحراش	80 %	90 %

- كذلك فإن النتائج الأولية للاتفاقيات المبرمة مع عشرة مخابر أجنبية لإنتاج 43 منتج دوائي أدى من الناحية الفنية إلى الاستفادة على المدى القريب و المتوسط:

* زيادة الإنتاج ب 13 مليون وحدة بيع أي زيادة بنسبة 10 % من طاقة الإنتاج السنوي، أي أن المبلغ المالي الذي تم استثماره في تحسين النوعية ثم في زيادة الإنتاج.

* الاستفادة من نقل التكنولوجيا من طرف صيدال باستقدام خبراء أجانب في الصناعة الصيدلانية.

* رفع مستوى المهارات للعمال و المستوى التكنولوجي بصفة عامة و ذلك بوضع أسس متينة.

* إرساء مهارات و تطبيقات جيدة للتصنيع (B.P.F).

- أما على المدى البعيد فترتكز استراتيجية التنمية للمجمع الصناعي صيدال على الالتزام بتنفيذ اتفاقيات الشراكة الصناعية و المشاريع المشتركة في الأجل المحددة و بالمعايير المطلوبة و الممثلة فيما يلي:

* رفع الطاقة الإنتاجية ب 120 مليون وحدة بيع إضافي خلال ثلاث سنوات.

* تحويل الهندسة لإنجاز محلات جديدة.

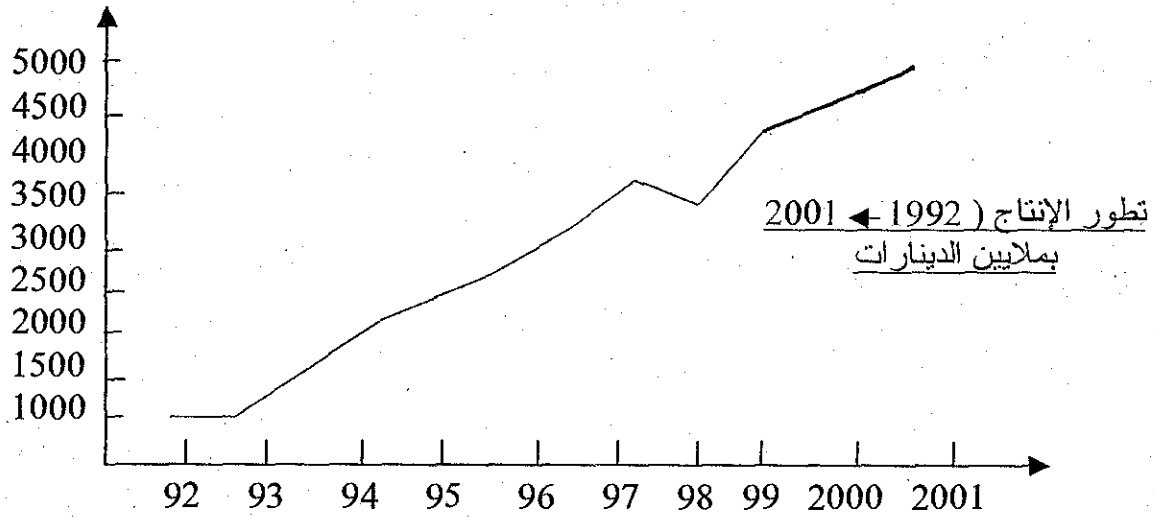
* الاهتمام المتزايد بتحويل التكنولوجيا و عصرنه وسائل الإنتاج.

* الالتزام الصارم بإرساء و وضع سلوكات صناعية جيدة (B.P.F).

تطور الإنتاج من سنة 1992- 2001

السنة	الكمية ب 1000 وحدة بيع	القيمة ب 1000 دينار
1992	50300	969418
1993	57547	923796
1994	7437	1611594
1995	81433	2323791
1996	72090	2556.000
1997	83613	2959069
1998	100707	3471300
1999	110313	3898257
2000	97287	3656490
2001	112509	4480913

المصدر: تقرير سنوي 2001 لصيدال



- كمية الإنجاز من طرف صيدال خلال سنة 2001 و 2002 وصل إلى 113 مليون وحدة بيع سنويا و بقيمة 4,48 مليار/ دينار.

- أي التطور الإيجابي للإنتاج سنة 2001 مقارنة بنفس الفترة للسنة السابقة (سنة 2000) بقدر نسبة + 16 % كميًا و بنسبة + 23 % من ناحية القيمة.

فمثلا سنة 2001 تميزت بزيادة مقارنة بسنة 2000 بنسبة:

* + 25 % في رقم الأعمال.

* + 22 % في القيمة المضافة.

* + 40 % في الناتج الصافي.

و هو يعكس الآثار الإيجابية على الإنتاج نتيجة لجهود الشراكة التي تم إبرامها مع العديد من المخابر العالمية.

- التشكيلة الدوائية لمجمع الصناعي صيدال تحوي 140 دواء تتوزع على 20 صنف علاجي، و تعكف حاليا لجنة التشكيلة الدوائية المنبثقة عن المجلس العلمي التابع للمجمع في إطار البحث و التطوير المستمر للأصناف العلاجية في إثراء قائمة المنتجات الدوائية بتتويعها و الوصول بها إلى 250 نوع في أقرب الأجال بالتعاون مع أشهر المخابر العالمية المتخصصة.

* المطلب الثاني: آثار الشراكة على تطور المبيعات

- قدرت المبيعات كميًا خلال سنة 2001 بـ 114 مليون وحدة بيع و مالياً بـ 5,2 مليار دينار، أما عند مقارنة سنة 1990 بسنة 2000، و سنة 2000 بسنة 2001 يمكن ملاحظة:

النمو	مبيعات سنة 2000	مبيعات سنة 1999	البلد
- 20 %	89,797 وحدة بيع	112,415 وحدة بيع	الكمية
- 11 %	4139512 دينار	4630438 دينار	القيمة

المصدر: إعداد الطالب

- أما عند مقارنة كمية المبيعات السنوية المنجزة بالنسبة لكمية المبيعات المتوقعة المبرمجة سنوياً فقد وصلت إلى نسبة 61 % كما أن قيمتها فقد بلغت نسبة 63 % .

- أما عند مقارنة سنة 2001 بسنة 2000 مثلاً فإننا نلاحظ ما يلي من ناحية كمية المبيعات و قيمتها

النمو	مبيعات سنة 2001	مبيعات سنة 2000	البند
+ 27 %	113 797	89,979	الكمية
+ 25 %	5 190 512	4 139 512	القيمة

المصدر: إعداد الطالب

- أما عند مقارنة كمية المبيعات المنجزة سنوياً بالنسبة لكمية المبيعات المتوقعة سنوياً أو المبرمجة فقد وصلت إلى نسبة 88 % كميًا و 73 % قيمة، و يمكن تفسير الفرق في النسبة بانخفاض نسبة المبيعات من المواد الأولية بالجملة (ENVRAC).

تطور المبيعات السنوي 1992-2001

السنة	الكمية المباعة ب 1000 وحدة بيع	قيمة المبيعات ب 1000 دينار
1992	51856	1044859
1993	61046	1405658
1994	66446	2017334
1995	67690	2350165
1996	67352	2950514
1997	83809	3650550
1998	99929	4499579
1999	112413	4630438
2000	89797	4139512
2001	113797	5190671

المصدر: تقرير التسيير السنوي لصيدال 2001

- بالرغم من التطور في كمية وقيمة المبيعات سنويا و الإنجاز الكمي و المالي الذي يقدر بنسبة 70% و 80%
فما فو بالنسبة للتوقعات السنوية المبرمجة لكل سنة و الذي يمكن تفسيره بما يلي:

أ- زيادة التوقعات في كمية المبيعات السنوية يعكس الطموحات المتزايدة للمؤسسة.

ب- عدم تعويض بعض الأدوية من طرف صندوق الضمان الاجتماعي للمؤمنين.

ج- التزايد المستمر للمستثمرين الخواص الذين يتجاوز عددهم حاليا 65 مستثمر خاص و الذين يتمتعون
بترخيص استيراد للأدوية الأجنبية من الخارج مع التباطؤ في إنجاز المشاريع الاستثمارية المزمع بناؤها و عدم
دخولها في الإنتاج، و شراسة وحدة المنافسة أن تحتل الزيادة بنسبة 25% من حصص السوق الوطنية بجدارة
و استحقاق.

* جدول مبيعات صيدال من المنتج النهائي حسب الزبون %

الزبون	1999	2000
Digromed Endimed	15,08	7,88
شركات خاصة	67,78	68,00
قطاع عام	14,67	23,00
تصدير	2,74	0
	% 100	% 100

المصدر: تقارير المجمع

- يقصد بالقطاع العام في الجدول السابق الصيدلية المركزية للمستشفيات التي يتم تمويلها بالمحاليل المكثفة و المركزة من طرف مجمع صيدال.

* جدول مبيعات صيدال حسب شكل الدواء:

شكل الدواء	الكمية سنة 1999	الكمية سنة 2000	% التطور
الأقراص	35.112	223.477	- 33
المشروبات	17.305	17.324	- 0
الكبسولات	7.074	5.492	- 22
الحقن	20.139	18.258	- 10
المراهم	16.299	10.286	- 37
المحاليل المكثفة	3.858	4.835	+ 25
معجون أسنان	3.024	2.008	- 34
الحقن التحنيتية	4.851	4.628	- 5
المحاليل	1.148	1.590	+ 39
الجرعات للشرب	1.995	586	- 71
القطر	1.148	1.297	- 13
المجموع	112.413	89.797	- 20

المصدر: تقرير التسيير لصيدال 2000

- يلاحظ انخفاض البيع في المنتجات الآتية:

Frubiose calcique (Ampoules buvables), Natrifluor (dentifrice), Paracétamol (Comprimés) et Amoscilline 500 mg, Ampicilline 500 mg, Oscacilline 250 mg (Géllules).

- يلاحظ ازدياد البيع في المنتجات الآتية:

Les solutés massifs et Hydrosol (gouttes).

- و دائما حتى يتسنى لنا معرفة تأثير التحالف الاستراتيجي على المكانة الاستراتيجية التجارية لمجمع صيدال لدى زبائننا كما يقترح [Lenchevie Jaque / Lindon Denis] يجب على المؤسسة التقرب و التكيف مع الاحتياجات و الطلبات و الأنواع المتنوعة لزبائننا و حتى تتمكن من التأثير عليهم يجب أولا معرفتهم جيدا و معرفة تقائهم و مستواهم و للتقرب منهم.

- لهذا الصدد قمنا بإجراء بسبر الآراء على مستوى بعض الصيادلة بمدينة سيدي بلعباس حيث العينة مكونة من 100 صيدلية.

* السؤال الأول: بالنسبة للأدوية المتوازنة علميا على أي معيار تستندون في اختيار الدواء الذي تريدون بيعه؟ (أذكر بالترتيب حسب الأولوية).

	1		2		3		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
أ-إختيار الزبائن	42	% 42	30	30 %	28	% 28	100
ب-إختيار شخصي	18	% 18	32	32 %	50	%50	100
ج- إختيار طبيب	40	% 40	38	38 %	22	%22	100
المجموع	100	%100	100	100 %	100	%100	

التوفيق بين العوامل	الترتيب حسب الأولوية (*)
أ-ج-ب	1
ح-ب-أ	2
ب-أ-ج	3

(*) من الأدنى إلى الأعلى في العمود

*** التعليق:**

أهمية هذا السؤال هي تعريف المخطط التسويقي وإجراءات شراء المنتج للصيدلاني (مركز القرار).
ومنهُ يتضح أن شراء المنتج الدوائي يعود أولاً إلى الزبون ثم إلى الطبيب ثم إلى صيدلي نفسه.

- **السؤال الثاني:** مهما كان نوع الاختيار بصفة، ما هي الأدوية المطلوبة بكثرة؟

الأدوية المستوردة		الأدوية المحلية	
العدد	%	العدد	%
100	%100	0	%0

- التعليق: المقصود من طرح هذا السؤال هي معرفة النوعية الدوائية المرغوب فيها و المفضلة في السوق، بصفة عامة و بقطع النظر عن مركز القرار، و هو يعطي صورة تقيمه أولية للمنتج المحلي، و كل النتائج تؤكد على أن الدواء المستورد يتمتع بصورة جيدة في ذهن زبون (بقطع النظر عن المميزات التقنية و العلاجية للدواء).

- **السؤال الثالث:** في اعتقادكم ما الذي يدفع بالزبائن لطلب الأدوية المستوردة؟ (رتبها ترتيباً حسب الاختيار).

التردد العوامل	1		2		3		4		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
/									/
أ- شهرة وسمعة الدواء	24	%24	60	%60	14	%14	2	%2	100
ب- الفعالية العلاجية للدواء	68	%68	24	%24	2	%2	6	%6	100
ج- الثمن	2	%2	6	%6	22	%22	70	%70	100
د- توفر الدواء	6	%6	10	%10	62	%62	22	%22	100
المجموع	100	%100	100	%100	100	%100	100	%100	/

العوامل	التردد
ب	1
أ	2
د	3
ج	4

التعليق: نتائج سبر الآراء للسؤال الثالث تبين أن الزبائن يهتمون ترتيباً بالفعالية العلاجية للدواء ثم بشهرة الدواء ثم توفر الدواء ثم الثمن أخيراً.

السؤال الرابع: في اعتقادكم ما الذي دفع بالزبائن إلى اقتناء أدوية محلية ؟ (ترتيب حسب الأولوية).

/	1		2		3		4		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
أ- شهرة الدواء	0	% 0	2	% 2	12	%12	86	%86	100
ب- فعالية العلاجية	6	% 6	32	% 32	52	%52	10	%10	100
ج- الثمن	88	% 88	2	% 2	10	%10	0	% 0	100
د- توفر الدواء	6	% 6	66	% 66	24	%24	4	%4	100
المجموع	100	% 100	100	%100	100	%100	100	%100	/

ترتيب تردد	العوامل
1	ب
2	أ
3	د
4	ج

(*) الأعلى في العمود

التعليق: نتيجة سبر الآراء للسؤال الرابع تبين أن الذي يجعل الزبائن يملون إلى اقتناء الأدوية المحلية حسب ما يأتي:

- 1- الثمن.
- 2- توفر الدواء.
- 3- الفعالية العلاجية.
- 4- شهرة الدواء.

السؤال الخامس: هل أنتم على علم بأن بعض الأدوية تباع باسم ترخيص أجنبي هي من إنتاج المجمع الصناعي صيدال ؟

/	نعم	لا	المجموع
العدد	100	0	100
%	100	%0	%100

السؤال السادس: في رأيكم هل أن زبائنكم على علم بهذا ؟

/	نعم	لا	المجموع
العدد	62	38	100
%	%62	38	%100

السؤال السابع: إذا كان الجواب بنعم، فهل هذا يغير بصفة عامة على سلوكهم الشرائي ؟

المجموع	لا	نعم	/
62	28	34	العدد
%62	%28	%34	%

- التعليق: تحليل النتائج للأسئلة 5،6،7،8 هو قياس أثار الشراكة على تقبل الزبائن، أما في السؤال الموالي أي السؤال الثامن: كيفية انعكاس هذه الردود على سلوكهم التجاري ؟ .

- نتيجة إجابة السؤال الخامس هي أن 100% من عينة الصيادلة الذي شملهم الاستجواب على علم بأن صيدال تنتج أدوية خاصة بالشراكة مع مخابر أجنبية.

- نتيجة إجابة السؤال السادس تبين أن أغلبية الزبائن على علم بهذا الواقع.

- نتيجة إجابة السؤال السابع و هي تبين أن من بين الزبائن من هو على علم بأن الشراكة التي قامت بها مؤسسة صيدال قد غيرت من سلوكه.

- نتيجة إجابة السؤال الثامن: هي ملاحظة أن التغيير يتمحور حول ثلاثة نقاط:

- * منح ثقة أكبر لمنتجات صيدال .
- * تحسين سمعة و صورة المؤسسة .
- * يتمنون أن يكون السعر أقل انخفاض .

- السؤال التاسع: هل تعتقدون أن منتج صيدال يتمتع بسمعة لدى الزبائن ؟

العدد	%	/
30	30 %	سمعة طيبة
48	48 %	سمعة عادية
22	22 %	سمعة سيئة
100	100 %	المجموع

التعليق:

يتضح أن صورة منتجات المجمع صيدال لدى زبائن تتمتع بصورة عادية تميل إلى استحسان.

السؤال العاشر: هل تعتقد أن منتجات صيدال تتمتع بصورة طيبة لدى الأطباء ؟

%	العدد	/
26 %	26	سمعة و صورة جيدة
56 %	56	سمعة و صورة عادية
18 %	18	سمعة و صورة سيئة
100 %	100	المجموع

- التعليق: يتضح منه أن صورة و شهرة منتجات صيدال لدى الأطباء تتمتع بصورة عادية تميل إلى الاستحسان كما هي لدى الزبائن و لا تختلف عنهم كثيرا.

السؤال الحادي عشر: ماذا تعتقدون بصفة عامة في عروض مجمع صيدال ؟

%	العدد	/
62 %	62	تحسين العرض
36 %	36	لم يتغير العرض
2 %	2	تدهور العرض
100 %	100	المجموع

- التعليق: القصد من هذا الطرح هو قياس تأثير الشراكة على عروض صيدال كما هو واضح من الأجوبة يبدو لدى الأغلبية أن العروض قد تحسن بنسبة مقبولة.

السؤال الثاني عشر: هل لاحظتم تغيير إجابي في سلوك المندوبين الأطباء لصيدال ؟

/	نعم	لا	المجموع
العدد	50	50	100
%	50%	50%	100%

السؤال الثالث عشر: كيف هي زيارات المندوبين الأطباء ؟

%	العدد	/
30 %	30	إزادات الزيارات
24 %	24	نقصت الزيارات
28 %	28	استقرت الزيارات
18 %	18	نادرة أو منعدمة
100 %	100	المجموع

- **التعليق:** بما أن سلوك المندوب الطبي يمثل مؤشر يجسد المجهود التسويقي فإن نتائج الإجابة عن السؤال الثاني و الثالث عشر تبين أن الآراء قد انقسمت على السؤال المتعلق حول تطور سلوك و نشاط المندوبين الأطباء علما بأن 30% من الصيادلة يلاحظون زيادة في معدل زيارتهم، هذه النتيجة يجب أن تدعم بحكم على نوعية الزيارة التي سبقت الإشارة إليها.

- كذلك تجب الإشارة إلى زيارتنا لبعض الصيادلة سمحت لنا أن المنتوجات الصيدلانية المصنوعة من طرف وحدات مجمع صيدال كنتيجة للشراكة هي أقل سعرا من منتجات منافسيهم.

أي أن التوافق بين تحسين نوعية الدواء و زيادة المبالغ التي تتفق على الإشهار وإدخال صيغ جديدة للتوزيع سوف تسمح لمجمع صيدال بتدعيم و توسيع حصته من السوق و اكتساح أسواق أخرى، و عليه يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها من سبر الآراء الذي تم القيام به لدى الصيادلة ملاحظة عدة تغييرات إيجابية نوجزها فيما يلي:

* تحسين صورة و شهرة المنتجات الدوائية لصيدال.

* زيادة الثقة في منتجات صيدال.

* تحسن و تدعيم لإمكانيات البيع.

* تدعيم الميزة التنافسية للمنتجات نوعيا و سعرا.

* زيادة تنوع في تشكيلة الدوائية.

* مجموع هذه التغييرات سمحت للمجمع بتوسيع التشكيلة الدوائية و زيادة مبيعاته و حصصه السوقية برغم شراسة المنافسة و فوضى السوق و ضعف التحكم الملاحظ من طرف الوصاية.

* المطلب الثالث: آثار الشراكة على الجانب المالي و الجانب التسييري

تقدر قيمة الاستثمارات المالية في الشركات المختلطة مع أشهر المخابر العالمية ب 6182000 مليون دينار جزائري لإنتاج 170.00000 مليون وحدة بيع سنويا علما بأن مساهمة صيدال تتراوح بين 10- 30 % من قيمة هذه المشاريع.

* أما في خطوط الإنتاج :

الإنتاج السنوي بالدينار سنة 1999	الإنتاج السنوي بالدينار سنة 1998	الشريك الأجنبي
11755280	4387180	RAM PHARMA
21321500	12670470	DARE DDAWA
100428000	4121624	RHONE POULENC
23349000	7458068	PHIZER
67221000	6100000	NOVO- NORDISK
36356400	9563229	MEDICUBA
260431180	44301571	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لصيدال 1998

جدول: يبين دعم المالي لخطوط الإنتاج

- نلاحظ أن مساهمة المالية لخطوط الإنتاج تمثل 1% من رقم الأعمال لسنة 1998 و 6% من رقم الأعمال لسنة 1999.

- السوق النوعي العام بطاقة 10.000 مليون دينار جزائري الذي يمثل نسبة 77% من أعمال مجمع صيدال.
- أما سوق الدواء المختص ب 1554 مليون دينار جزائري أي بنسبة 16% من أعمال مجمع صيدال مع تطوره المستمر.
- أما سوق التعامل التحتي فيوفر للمؤسسة مرونة تقدر بنسبة 7% من أعمال صيدال.

* أثر الشراكة على الجانب التسييري يتمثل في إنشاء مديرية جديدة ضمن تنظيم المجمع تسمى مديرية التنمية الصناعية و الشراكة تتكفل بتسيير شؤون الشراكة و بالمفاوضات و متابعة الأشغال، هاته الوظيفة كانت مسندة في الماضي إلى السيدين الرئيس المدير العام و الأمين العام للمجمع.

- المهمة الأساسية لهذه الآثار هو التكوين حيث يتكفل كل مخبر أجنبي بضمان التكوين المستمر للإطارات على نفقته.

- حسن اتفاقيات هامة تنص على تكوين 800 إطار لفترة تتراوح من شهر إلى 6 أشهر و هذا يتوقف على موقع المخبر، نوعيته الوظيفية و على سبيل المثال نذكر بعض المخابر و عدد الإطارات التي يزمع تكوينها.

* PFIZER 120 .

* ACDEM 161 .

* SOMIDAL 120 .

* المطلوب الرابع: آثار الشراكة على جانب النوعية و الجودة و على الجانب البيئي

* الجانب الأول:

- تمكنت في نوفمبر 2001 مؤسسة صيدال من الفوز بشهادات ضمان الجودة والنوعية من طرف AFAQ على الشهادات التالية:

- ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال.

- ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال و مركز البحث و التطوير.

- ISO9002 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال فرع بيوتيك ورشة إنتاج المحاليل المكثفة.

- ISO 9002 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال فرع أنتوبيوتيكال.

- هكذا كما سنلاحظ يعكس القدرة التقنية لصيدال في تطوير و إنتاج و بيع الأدوية وفقا للمعايير الدولية و بالإحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي، كما يهدف المخطط المعتمد في هذا الشأن:

* وضع نظام تسيير ذو نوعية ISO 9001 صيغة 2000 للوحدات التي لم تحصل على ضمان الجودة.

* التحسين المستمر بالمرور من ISO 9001 صيغة 2000 إلى الوحدات التي فازت بالشهادات ضمان الجودة إلى تسيير ذو نوعية.

* إمضاء عقد للمرافقة مع PENTACLE الكندي للمساعدة في تطوير الجودة.

* الجانب الثاني:

- لم تغفل مؤسسة صيدال أثناء عقد اتفاقيات الشراكة الإهتمام بالجانب البيئي حيث حرصت على ضرورة التزام الشريك الأجنبي بالعمل على معالجة النفايات السائلة و هذا ما تقوم به PFIZER و معالجة الهواء و النفايات السائلة من قبل AVENTIS.

- أما عن مجهودات على مستوى مركب مدية فقد تم القيام بإنشاء محطة لمعالجة نفايات مركب المدية مع خبراء من ألمانيا في إطار اللجنة العليا المشتركة مع وزارة الشؤون المائية.

- كما تم بناء مرمدتين (لحرق المواد الصلبة اليابسة واحدة بمركب المدية والأخرى بمركب وحدة جسر قسنطينة).

- كذلك يتم تطهير المواد المخزنة باستمرار بالإستعداد و العزل التدريجي للمنتجات التي تمت صلاحيتها.

- أما عن تدعيم التأمين و الحماية الصناعية فقد تم اللجوء إلى المساعدة الخارجية المتمثل في القيام بعمل مراقبة كاملة من طرف فرع مجمع اكتشاف الإلكتروني لحماية و تدعيم النشاط الذي يخص بمكانة كبرى و عناية خاصة من طرف مسيري مجمع صيدال.

- إن حماية البيئة من طرف فرع أنتوبيوتيكال مضمونة عن طريق إجراء تقني لمعالجة كل الأشكال السائلة الملوثة، هذا الفرع مجهز بمحطة لمعالجة و تقنية النفايات الصناعية أين نجد متابعة صارمة، هذا الإجراء الذي يحتوي زيادة على هذه المحطة لمعالجة المياه، نجد فرن لحرق النفايات الصلبة و مغسل للغازات.

- " إن الشغل الشاغل لفرع أنتوبيوتيكال هو احترام المقاييس الموضوعة من طرف القانون الجزائري و بالتالي حماية الطبيعة، لاجتناب كل أنواع التلوث ، فرضت مراقبة داخلية منتظمة بالإضافة إلى مراقبة خارجية مضمونة من طرف المنظمات العمومية (EPM/ ANRH /DWI) يوضح تناقض النتائج تحاليل مخابر الوطنية، إن نفايات فرع أنتوبيوتيكال طابقة للمقاييس المطلوبة للري" ¹.

خاتمة الفصل الثالث

- إن المجمع الصناعي صيدال القوي بخبرته الكبيرة في إنتاج المواد الصيدلانية و موقعه الريادي على مستوى الوطني يبقى كمرجع في نموجه التنموي، وهو باستمرار في مقدمة المؤسسات الجزائرية.

- في الحقيقة هو من بين المؤسسات الأولى التي:
- تم إعادة هيكلتها في سنة 1998 كي تصبح مجمع صناعي هام.
- أمضت العديد من الإتفاقيات الشراكة مع العديد من المخابر الكبيرة المعروفة.
- دخلت في بورصة القيم للجزائر العاصمة سنة 1999.
- تمكن مجمع صيدال بإرادته الجيدة و مجهوداته بما عليه من الحصول على شهادات الجودة كاعتراف بكفاءته و قدرته و فعاليتيه في مجاله.
- بعد إعداد البرنامج المتضمن وضع صيدال على مسار التحسين المستمر من خلال الإعداد المتدرج و المخطط الأنظمة المتعلقة بالجودة الشاملة، و الذي يعود بالفائدة لإرضاء الكلي للزبون.

- وختاما كانت رغبتنا في محاولة تقييم التحالف الاستراتيجي كبديل بهدف تحسين القدرة الانتاجية للمؤسسة و اكتساب حصص سوقية كأهم الأهداف الجوهرية، خاصة في مجال الدواء الذي يسد بالعملة الصعبة من نفقات الدولة مما يشكل عجز في التوازنات، كما نهدف إلى عامل الموارد البشرية بأنه قادر على نقل التكنولوجيا لمؤسسة لتحسين الكفاءة و التنوع من خلال عقود الشراكة.

- و بالتالي يعتبر التحالف الاستراتيجي إحدى العلوم التسييرية الحديثة و الجديدة التي يجب اتباعها في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة لمواجهة التحولات الجديدة.

* الخاتمة العامة *

- لم تتأثر القدرة التنافسية و لا الحصة السوقية و لا الاستراتيجية التنموية المبرمجة للمجمع الدوائي صيدال و شركاؤه، كما تأثر المنتجون نتيجة لشراسة المنافسة الناجمة عن زيادة المتعاملين المتدخلين في مجال الاستثمار الصيدلاني حيث تجاوز عددهم أكثر من 65 مستثمر، و بزيادتهم ازحاد منح تراخيص الاستيراد الدواء من الخارج دون دخولهم في عملية الإنتاج في الأجال المحددة و تباطؤهم في ذلك و بزيادتهم ازحادته كمية الدواء المستورد من الخارج و قيمة المالية من العملة الصعبة سنويا الشيء الذي اعتبره منتجو الدواء الخاص و العموميون تناقضا مع سياسة الدولة التي تسعى إلى تقليص فاتورة الدواء من الخارج و تشجيع الصناعة محليا.

- مما أدى بالبعض منهم إلى المطالبة بضبط سياسة وطنية دوائية للتحكم في عملية الاستيراد المتواصل للأدوية و إيقاف المنتج منها محليا تشجيعا للمستثمرين و شركاؤهم من الخواص و العموميون العاملين في هذا القطاع، حيث تشير مصادر وزارة الصحة أن سوق الاستيراد المقدر من خاتمة الوزارة منذ عام 2000 به 369 مليون دولار، فإن مصالغ الجمارك قدرت بقيمة استيراد الأدوية به 457,095 مليون دولار لنفس السنة أي سنة 2000 . أما كمية الدواء لنفس السنة فقد فاقت 33,62 مليون كلغ.

- أما في سنة 2001 فقد بلغت الكمية 23,856 مليون كلغ أما القيمة المالية 492,397 مليون دولار.

- أما في سنة 2002 فقد بلغ استيراد الأدوية 593,1 مليون دولار من الأدوية.

- علما بأن عدد محدود من المخابر الوطنية تستحوذ على نسبة كبيرة من سوق الاستيراد لا سيما المخابر الكبرى، فإن الخلب المخابر التي تتعامل معها الجزائر حاليا في مجال الأدوية تظل فرنسية فمن مجموع 10 مخابر كبرى هي: [بيوفارم - آل بي إي - سوميدال - بروفيديال - إيما - كوفارم - بفايزر فارم الجزائر - سيميدال - رون بولاند - آل جي بي إي] التي تمثل أكبر حصة في سوق الأدوية في الجزائر نلاحظ أن ثمانية منها فرنسية و 2 بريطانية و هذه المخابر تمثل 76 % من الغلاف المالي المخصص لسوق الأدوية، وبهذا المنطوق فإن حصة هذه المخابر تقدر من مجموع 593 مليون دولار به 448,9 مليون دولار فيما يتقاسم 55 مخبرا ما تبقى من الغلاف المالي أي ما نسبة 24 %، علما أن الجزائر تستورد من 24، إلا أن نسبة 75 % من الأدوية مصدرها أوروبا و لكن فرنسا تظل المصدر الرئيس للأدوية بنسبة تقارب 67% من الأدوية المستوردة من قبل الجزائر.

- ثم تأتي بريطانيا بحوالي 12,7 %، تليها الأردن بنسبة 4 % تليها النمسا به 4 % ثم سويسرا، تستورد الجزائر كميات ضئيلة من الأدوية من المملكة العربية السعودية و سوريا و المغرب و مصر و تونس و تمثل إجمالا حوالي 12 % و علافا ماليا يقارب 46 مليون دولار.

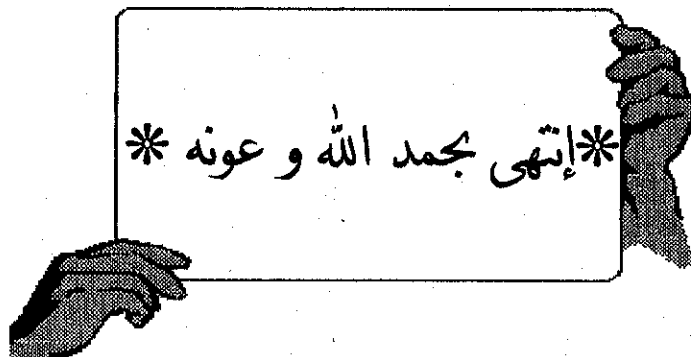
- يتضح مما سبق أن هناك كثيرا من الأطماع و الخوف حول سوق لا يزال في قبضة أقلية من المستوردين الضار في ظل غياب القوانين رديعة، و عدم تطبيق . أخرى مرتبطة بإجبار العدد من المخابر إلى التحول للإنتاج و تشجيع التحالف الاستراتيجي و الشراكة لنقل التكنولوجيا و إنتاج العديد من الأدوية الكفيلة بتقليص الفاتورة من جهة و توسيع قائمة الأدوية المعتمدة و المنتجة محليا موازنة مع تشجيع تعميم إنتاج الأدوية الجنيسة.

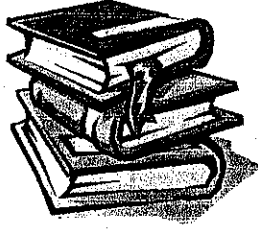
- يضاف إلى ما سبق ذكره هو التقليل المستمر لقائمة الأهمية القابلة للتعويض من طرف صندوق الضمان الاجتماعي خاصة تلك التي تنتج محليا و هو الشيء الذي يعتبره منتجو الدواء الخواص مؤامرة أخرى على مستقبل صناعتهم، ووجودهم و في نفس الوقت يطالبو بضبط قائمة كل الأدوية المنتجة محليا و تعويضها و منع استيرادها من الخارج تشجيعا للمنتجين و شركائهم من المستثمرين الأجانب، كذلك نحدث نقابة الصياغة بمنح الإضمار للدواء الذي تم تطبيقه منذ إنشاء اللجنة الوطنية للتعويض سنة 1996 مؤكدة ضرورته كأداة فاعلة في تطوير الاستثمار مثلما يجري في كل وسائل الإعلام الأجنبية.

- مما سبق يتضح أن السلطة و ليس الدولة تريد التراجع عن السياسات الاقتصادية المتبعة منذ الاستقلال بالمرور على طريقة من المشاكل التي تواجه الاقتصاد الوطني، وذلك من دون أي تغطية سياسية تظم عملية استجابهم من التسيير الإداري للإقتصاد، إذا كان التراجع بهذا الشكل عن السياسات الاقتصادية التي تسببت في تجاوزات كبيرة و وضعية لم تعد مقبولة من طرف الحكومة و لا من طرف النقابة و لا من طرف المنتجين و لا من طرف المستثمرين قد أحدثت فراغا كبيرا و رهيبا في المجتمع، فإن الاستمرار في نفس السياسة التي أفرزت هذه الأوضاع المفروضة قد يلحق بالمجتمع أضرار أبغ من آثار التراجع عن سياسة الإفلاس، لذا فإن قضية اليوم لا ترتبط بالتراجع من عدمه بل تنفذ إلى صلبه و عمق الموضوع، أي القرار السياسي و الاختيار الاقتصادي لتعديده ما يجب التراجع عنه و ما ينبغي التمسك به و ما يجب تقويمه، فمن يستطيع رسم معالم الطريق من أجل صياغة مناهج التغيير و تحديد آليات التصحيح لإنقاذ الثروات الوطنية و الأملاك العمومية من التلاعبات و المساومات السياسية و تصفية الحسابات الشخصية.

- وإذا كان لكل مشعوظ وصفته العلاجية لتحليل الظواهر الاقتصادية و التسييرية و السياسية، فإن الوصفة العلاجية للمشعوظين لم تعد خافية على أحد لأن الوضع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الذي نعيشه يبرهن على حقيقة ذلك، و السؤال الذي يطرح نفسه الآن أين كفاعة المفكرين و خبراء الاقتصاد و التسيير و السياسة و صانعي الاستراتيجيات الدقيقة و الصحيحة التي تعود بالفائدة على الجميع دون أي تمييز أو إقصاء ؟ ، أين أنصار التحالفات الاستراتيجية من أجل الاستقرار والتأزر و العلاقات الانسانية التنموية و الابتكار و الإبداع و الرقي و التقدم ؟ .

- و في الختام نأمل أن نكون قد ألقينا الضوء على هذه الدراسة بالقدر الكافي لتعطي بعدا لأبحاث و أبحاث أخرى، و تبقى مجرد محاولة أولية منا تنتظر الإثراء بإذن الله لحساسية الوضع الجديد الذي تمر به الجزائر بصفة خاصة، و مواصلة البحث العلمي بصفة عامة.





* المراجع المعتمدة *

1- المراجع باللغة العربية:

- 📖 "لوراد أندريا تايسون" ترجمة عبد الحميد محبوب، مراجعة "فايزة حكيم"، "من يسحق من؟ الصراع التجاري في صناعات التكنولوجيا العالية" - الطبعة الأولى - القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1997.
- 📖 "توماس وهلين" ترجمة محمود عبد الحكيم مرسى "الإدارة الاستراتيجية" - المملكة العربية السعودية - الإدارة العامة للبحوث، 1990.
- 📖 "جيوالدو سالافيوز"، ترجمة محمد مصطفى غنيم "كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية" القاهرة، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1993.
- 📖 إبتهاج مصطفى عبد الرحمن "الإدارة الاستراتيجية"، دار النهضة العربية، 1995.
- 📖 أحمد القطامين "التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" - القاهرة - دار المجدلوى للنشر و التوزيع، 1996.
- 📖 أحمد سيد مصطفى "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 2000.
- 📖 بشير مصطفى "الشراكة الأجنبية و مبدأ حماية المنتج الجزائري"، 1999.
- 📖 عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 📖 عبد السلام أبو قحفة "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الاسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع - الطبعة الثانية - 1997.
- 📖 علي شريف "الإدارة المعاصرة"، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1997.
- 📖 عمر خير الدين "التسويق الدولي" - القاهرة - دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1996.
- 📖 عبد الرحيم محمد عبد الله "التسويق المعاصر"، القاهرة - جامعة القاهرة 1988.
- 📖 فريد النجار "إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا"، دار الإشعاع للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 📖 فريد النجار "التحالفات الاستراتيجية" - القاهرة - إبيترانس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999.

فريد علي محمد شوشة " الإدارة الاستراتيجية "، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1999.

جمال قريوح عليوش " قانون الاستثمارات في الجزائر"، الجزائر، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 1999.



2- المراجع باللغة الأجنبية:

Abdelmadjid Bouzidi « comprendre mutation de l'économie « les mots clés », édition rouiba, 1992.

Anis Bouayad avec participation de Pierre Yves legris « les alliances stratégiques », édition Dunod, Paris 1996.

Bernard Missenard « le guide gestionnaire de la négociation », édition chihab, Alger 1995.

Christain Marmus « politique générale » 2^{ème} édition gestion, economica, 1995.

Garette.B et Dussage.P « les alliances stratégiques », édition d'organisation, 1995.

Henri Make dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et utiles, édition economica, Paris, 1998.

Hermann Simon « les champions cachés de la performance », édition Dunod, Paris 1998.

Jean Louis Muchielli « alliance entre firmes course technologique », édition economica 1995.

Jean Pierre Louriaux « économie politique contemporaine », 4^{ème}, economica, 1993.

Raymond Allain Thietart « Encyclopédie du management » tome 1, édition reuibek, Paris, 1992.

- 📖 *Thimothy.M.Collins, Thomas L, Doorley « les alliances stratégiques », inter édition 1992.*
- 📖 *Yves Doz – Gary Hamel, « l'avantage des alliances » édition Dunod, Paris, 2000.*
- 📖 *Jean Pierre Guthi « batisseurs d'alliances se pratique », édition d'organisation, 1998.*
- 📖 *Kotler et Dubois «le marketing management », 8^{ème} édition, public union institut, 1994.*

3- الأطروحات باللغة الأجنبية:

- 📖 *Benichou Mouffack « le partenariat internationa dans le secteur hydrocarbures », →* suivant.*
- 📖 *Faten Chaabania, Maya day « le partenariat comme approche stratégique pour le développement des entreprise », mémoire de licence en science du commerce institut national du commerce, Algerie 1998.*
- 📖 *Yacin Deshoum, Karim ayadi, Karim ghozlane « partenariat dans le domaine pharmaceutique », mémoire de licence en commerce international, institut national de commerce, Algerie1998.*
- * → 📖 *Mémoire du majister en sciences commerciales, faculté de science économique et de gestion, Oran, 2000.*

4- المجالات و التقارير و المقالات باللغة العربية:

- 📖 *الصناعات الحوائية، التجارة العربية، البريطانية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرفه التجارة و الصناعة العربية البريطانية، لندن العدد 11 و 12، السنة السادسة يوليو/ أغسطس 1999.*
- 📖 *برهان الدجاني " الاستثمار الأجنبي"، العمران العربي، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرفه الصناعة و التجارة للبلاد العربية، لبنان، 1996.*
- 📖 *برهان الدجاني، الاقتصاد العربي " التطورات و الاتجاهات و المرامي"، تقرير السنوي الصادر عن الاتحاد العام لغرفه الصناعة و التجارة للبلاد العربية، لبنان، 1999.*

روبيرت ميلر، جاك جلين، فريد جاسبرسن، يانيس كارموكولياس " المشروعات المشتركة "، التنمية و التمويل، مجلة صادرة عن الصندوق النقد الدولي و البنك العالمي الإنشاء و والتعمير، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 34، العدد 1 مارس 1997.

عبد الله بن عبيدة " الشروط الواجب توافرها لإنجاح الشراكة الاقتصادية"، الجزائر و الشراكة الأجنبية، الجزائر، الملتقى الثامن لأبلم 10/9 ماي 1999.

عبد المجيد قحدي " الشراكة تنتظر قرارات سياسية شجاعة"، جريدة الأحداث، العدد 12 من 18 إلى 24 ماي 1999، الجزائر.

معين أمين سيد " الشراكة تنتظر قرارات سياسية شجاعة"، جريدة الأحداث، العدد 12 من 18 إلى 24 ماي 1999، الجزائر.

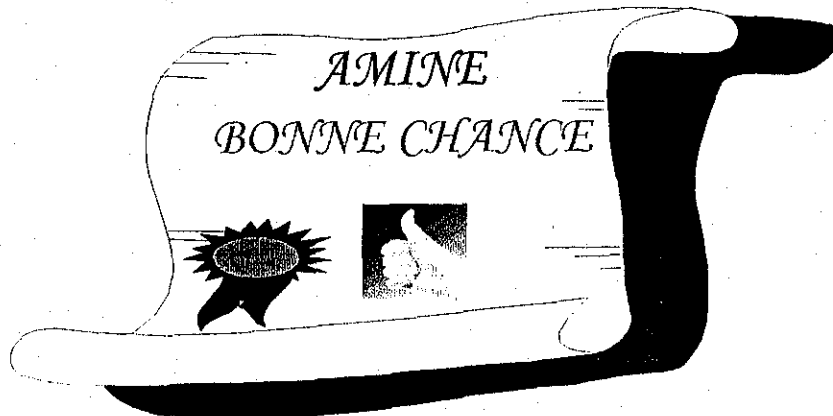
5- المجالات و التقارير و المقالات باللغة الأجنبية:

- Benabib A et Cherabi.A « conditions de base pour la construction d'une alliance stratégique », deuxième symposium soctoriel, HASSI MESAOUUD 1997.
- Curutchet « alliances stratégiques et stratégiques conjointes », congrès, université de Reims, France 1998.
 - Dahmani « le parrtenariat et les allainces stratégiques dans les nouvelels politiques de développement des entreprises », l'économie N° 36, septembre 1996.
 - E.caredo « la mondialisation et la régionalisation » (incorporation sud), PNUD semestrielle N°2, décembre 1998.
 - Etude sur la compétitivité réalisée en 1997 par le ministère de l'industrie et de la restructuration.
 - Fabien Blanchat « modélisation du choix d'un partenariat », revue française de gestion, juin, 1997.
 - Garette et dussage " anticiper les conséquences des alliances stratégiques", revue française de gestion, juin 1997.
 - Garette et Dussage «allainces stratégiques mode d'emploi », revue française de gestion N° 85 / Septembre /octobre 1991.
 - Garette.B « alliances et partenariat vingt ans après » revue française de gestion, juillet 1997.
 - Marie- Joseph sostèmes « le partenariat dans l'optique Marketing- achat », revue française de gestion N° 97, jan, fere, 1994.

- ☞ *Mohamed El filali sous la direction de Jorge Niosi « les alliances stratégiques entre les entreprises », collection « working papers », avril 2000.*
- ☞ *Pahncke « les stratégies d'alliances », IAE poitiers, France, 1997.*
- ☞ *Piron P « alliances technologiques et organisation de la conception » congrès, école polytechnique, France, 1997.*
- ☞ *Revue « développement de la compétitivité industrielle » 1999.*
- ☞ *Slowinski.G, aliva G. and lowensteinl: Medusa alliances: Business Horison, July/ august, 1995.*

6- وثائق المؤسسة:

- ☞ *Rapport Annuel de gestion de groupe Saidal 1997.*
- ☞ *Rapport Annuel de gestion de groupe Saidal 1998.*
- ☞ *Rapport Annuel de gestion de groupe Saidal 1999.*
- ☞ *Les lettres de PDG .*
- ☞ *Rapport Annuel de gestion de groupe Saidal 2000.*
- ☞ *Rapport Annuel de gestion de groupe Saidal 2001.*
- ☞ *Notice d'information de groupe 1999 et 2002.*



اللاتق

AVEC AUTORISATION DEFINITIVE

N°	ETABLISSEMENT	ADRESSE	TEL	FAX	DATE A.D	PRODUIT FABRIQUE	ETAPE DE FABRICATION ET FORME
01	AMOLA	Rue des trois frères Bir Khadem GGA	2540881	55 34 00	-----	Consommables	Fab Consommables Gants Latex
02	ARMEDIC	Rue de l'industrie Kouba GGA		2598677	-----	Consommables	Fab consommables Seringues
03	ALPHARM X	ZI Oued Tillet 6eme Tranche Oran	393762 391442	063996 30	03 06 98 08 02 99	Medicament	Cond II Forme Liq Ster .N Ster, Pat , Cond I Forme Sèche
04	AIMM X	Rue Boukahla Coop le Logis n°68 Kouba GGA	2582339	2687340	22 03 98 08 02 99	Medicament	Cond II Forme Sèche , Cond II Forme Aérosol
05	ALCHIFA X	16 Rue Med El Mansour Benkara El Biar GGA	2924143	2921871	20 12 98	Medicament	Cond II Forme Sèche <i>- Dj. L. B. G.</i>
06	BIOPHAR X	ZI Boumerzoug 4eme Km Constantine	4345224 4940623	4690215	13 04 96	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Solutés Buvables)
07	E.N GAZ	Route de l'ALN H- DEY GGA			28 07 97	Gaz médicaux	Production d'oxygène médical, Cond Protoyde d'Azote
08	GPA X	Protin 2 rue de France Messegrine ORAN	6346194	6346194	31 07 96 03 06 98	Medicament	Fab Forme Semi Patcuse (Suppositoires)
09	IMC	ZI Voie A Rouiba GGA	2852604 2852688	2851207 2851819		Consommables	Fab consommables Seringues . Sondes
10	IMA X	Route Nle N° 1 Ain Benian GGA	2303950	302798	22 03 98 01 08 98	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Sirops)
11	ISOPHARM X	ZI Ibn Badis Constantine	4961414	4961414	08 10 97	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Sirops)
12	KRG PHARMA X	2 Bd Souidani Boudjema Cheraga GGA	2361240 2564548	4516 92	02 07 97	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Sirops) , Sèche
13	LDPA X	ZI Oued Smar GGA	2516921	516731	02 07 97 02 02 99	Medicament	Cond I , II Forme Sèche
14	LPA X	Ex Marché de gros Boudouaou Boumerdes	2743919	843968	13 04 96	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Sirops , Solutés buvables , collutoires) Fab Forme Sèche(Cp , Gel) Fab Amp Buvables
15	LAM X	Route des Dunes Cheraga GGA	2363280 2363322	363322	05 06 95	Medicament	Fab Forme Liq N Ster (Sirops)
16	LAS PHARMA X	Route Nle n°1 Bt B Ouled Yaiche Blida	3691920 2693203	034123 17	30 07 95 02 07 97	Medicament	Fab Forme Liq N Ster, Sèche (Gel , Granulés) , Forme Pâteuse
17	PHARMAGHREB X	6 Rue de la Victoire Tiaret	7454801 7418955	741868	02 07 97	Medicament Antiseptiq	Fab Forme Liq N Ster (Antiseptiques) , Forme Pâteuse
18	BROCHIMA X	37 Bd Aspirant Ben Aouda Tlemcen	7264428 2392978	7264428	22 03 98	Réactifs biologiques	Fab de Réactifs biologiques
19	PROPHARMAL X	Cité 10 Oct 1960 Bt 25 N°14 Gué deConstantine GGA	2745145	360150	27 05 97	Medicament	Cond Forme Sèche (Cp) Saccharinate de Sodium
20	PHARMALLIANCE X	63 Rue Boudjema Moghni H-Dey GGA	2233406 2233542	2231918	16 06 97 08 10 97	Medicament	Cond II , III Forme Sèche (Cp , Gel) , <i>540</i>
21	PH-DH X	ZI Rouiba Voie C BP 73 GGA	2852595	85 19 06	23 04 97	Produits d'hygiène Hospitalier e	Fab de Produits d'Hygiène hospitalière
22	SOPHAL X	Bir El Djir BP 10 ORAN	6411713 /14/15 6381166	06 42 87 76	26 05 96	Medicament	Cond I de médicaments à u de la médecine humaine

ETAT DES INFRASTRUCTURES SANITAIRES AU 31/12/1998

WILAYAS	C. M. S	AGENCES PHARMA.	LABO D'HYGIENE	E. F. P. M
6 - BEJAIA	17	23	1	1
9 - BLIDA	38	13	1	1
10 - BOUIRA	3	15		1
15 - TIZI-OUZOU	11	27	1	1
16 - ALGER	56	32	1	1
17 - DJELFA	3	20	1	1
26 - MEDEA	6	29	1	1
34 - D. B ARRERRIDJ	5	28	1	1
35 - BOUMERDES	8	17	1	1
42 - TIPAZA	3	7	1	1
44 - AIN DEFLA	8	18	1	1
REGION CENTRE	158	229	10	11
4 - O.E. BOUAGHI	8	26	1	1
5 - BATNA	10	53		1
12 - TEBESSA	5	36	1	1
18 - JIJEL	7	18	1	1
19 - SETIF	9	56	1	1
21 - SKIKDA	25	38	1	1
23 - ANNABA	22	22	1	1
24 - GUELMA	9	25	1	1
25 - CONSTANTINE	8	24	1	2
28 - M'SILA	6	33	1	1
36 - EL TAREF		24	1	
40 - KHENCHELA	2	19		1
41 - SOUK AHRAS	4	18	1	1
43 - MILA	7	28	1	1
REGION EST	122	422	12	14
2 - CHLEF	7	26	1	1
13 - TLEMCEN	21	11	1	1
14 - TIARET	7	35	1	1
20 - SAIDA	13	16	1	1
22 - SIDI BEL ABBES	11	13	1	1
27 - MOSTAGANEM	15	39	1	1
29 - MASCARA	12	22	1	1
31 - ORAN	47	51	1	1
38 - TISSEMSILT		15	1	
46 - AIN TEMOUCHEM	8	13	1	1
48 - RELIZANE	5	32	1	
REGION OUEST	146	276	11	9
3 - LAGHOAT	9	17	1	1
7 - BISKRA	14	34	1	1
11 - TAMANRASSET	3	3	1	1
30 - OUARGLA	28	19	1	1
33 - ILIZI	7		1	1
39 - EL OUED	3	28	1	1
47 - GHARDAIA	4	14	1	1
REGION SUD EST	68	115	7	7
1 - ADRAR	2	14	1	
8 - BECHAR	8	17	1	1
32 - EL BAYADH		13	1	
37 - TINDOUF		1		
45 - NAAMA		9		
REGION SUD OUEST	10	57	3	1
TOTAL GENERAL	504	1099	43	42

TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT

U : DA

DESIGNATIONS	AU 31/12/1997	Evol %	AU 31/12/1998	Evol %	AU 31/12/1999
Ventes Marchandises	50 378 153	166%	134 139 885	-70%	40 830 291
Marchandises Consommées	37 441 781	211%	116 556 340	-71%	33 431 349
Marge Brute	12 936 371	36%	17 583 545	-58%	7 398 941
Production Vendue	3 600 172 156	21%	4 365 439 234	5%	4 589 609 472
Production Stockée	95 819 704	84%	-176 131 455	+73%	+46 344 711
Prod de l' Entrep pour elle/m	301 614	-100%	0		38 895
Prestations Fournies	12 199 262	+187%	35 017 020	4%	36 347 150
Transfert de Charges de Prod	26 910 994	-69%	8 406 391	+354%	38 151 201
Mat et Fournit Consommées	1 571 710 325	+18%	1 859 379 571	+7%	1 987 319 198
Services	102 949 167	+43%	146 937 383	+76%	258 718 941
valeur Ajoutée	2 073 680 610	+8%	2 243 997 781	+10%	2 471 852 233
Produits divers	17 426 212	+176%	48 037 229	+93%	92 651 968
Transf de Charges d'Exploit	42 634 983	-60%	17 029 416	267%	62 581 664
Frais de Personnel	793 354 244	+11%	882 990 549	+20%	1 057 095 520
Impôts et Taxes	108 061 886	+4%	112 856 362	+46%	164 234 904
Frais Financiers	153 406 512	-39%	93 119 180	-13%	80 638 070
Frais Divers	16 189 987	+51%	24 440 392	+29%	31 639 043
Dotations aux Amortis. et provis.	268 581 100	+19%	320 164 809	+9%	350 486 408
Résultat d'Exploitation	794 148 075	+10%	875 493 134	+8%	942 991 921
Résultat hors exploitation	-149 373 724	-60%	-59 151 913	+95%	+110 105 357
Résultat Brut de l'Exercice	644 774 351	+27%	816 341 221	+29%	1 053 097 278
Marge sur Stock Produits Finis					-59 199 466
Impôt sur le Bénéfice	243 623 987	+2%	247 335 154	+10%	272 123 299
Résultat de l'Exercice	401 150 364	+42%	569 006 067	+27%	721 774 513
CASH FLOW	666 041 350	+34%	889 170 816	+21%	1 072 260 921

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION

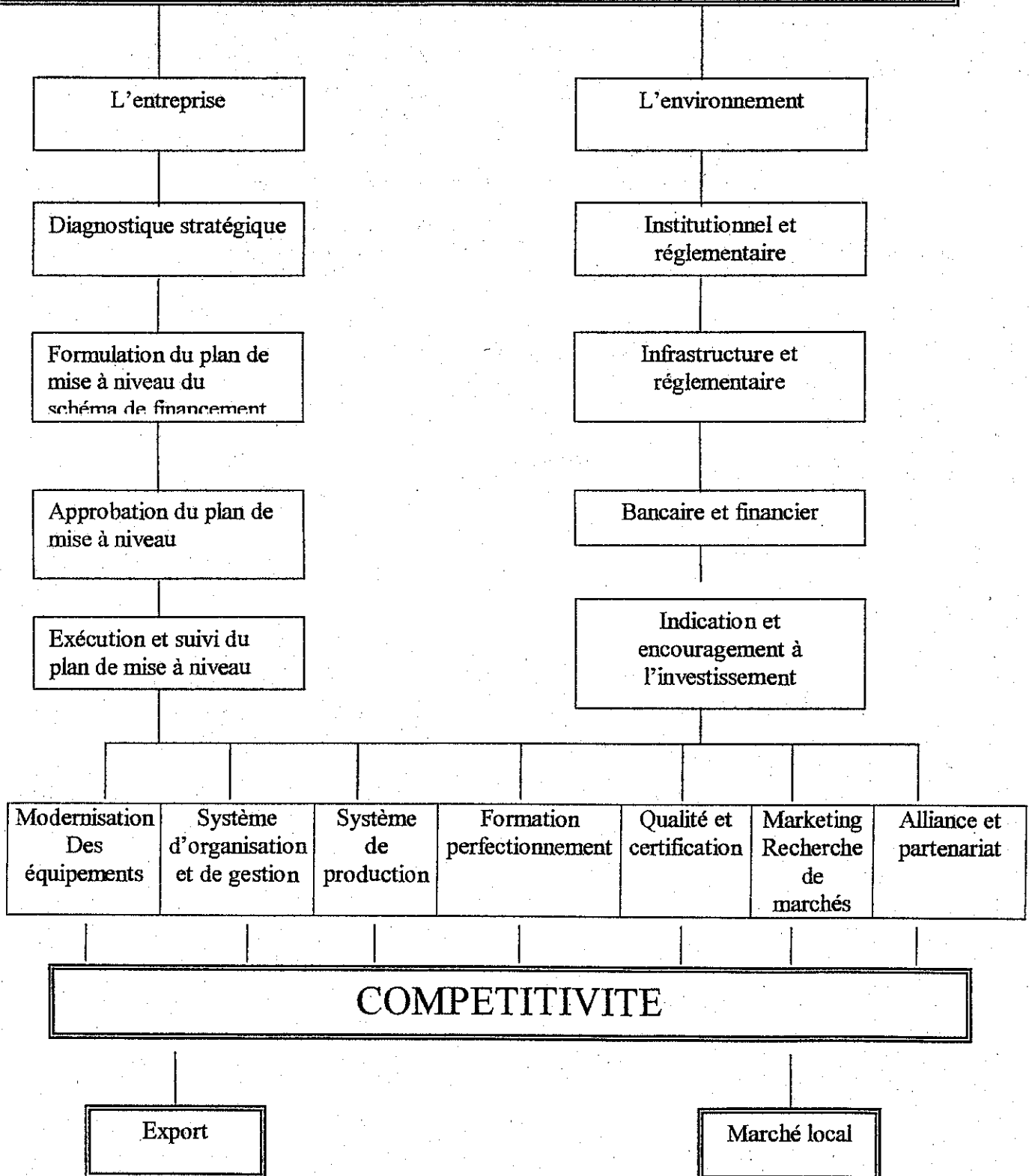
DIRECTION DE LA PHARMACIE
 ET DU MEDICAMENT
 SOUS DIRECTION DES ACTIVITES
 ECONOMIQUES ET INDUSTRIELLES

LISTE DES ETABLISSEMENTS DE PRODUCTION
AVEC AUTORISATION D'EXPLOITATION

N°	ETABLISSEMENT	ADRESSE	DATE A.D	ETAPE DE FABRICATION ET FORME
01	AMOLA	Birkhadem - Alger		Fab Gants en latex
02	ARMEDIC	Kouba - Alger		Fab seringues
03	ALPHARM	ORAN	03/06/98	Cond II formes liquide stéret non ster, Cond I formes sèches Cond I antibiotiques penicil
04	A I M M	Kouba - Alger	22/03/98 08/02/99	Cond II formes sèches Cond forme aérosol
05	BIOPHAR	CONTANTINE	13/04/96	Fab forme liquide non stérile à Usage oral
06	EN GAZ	H-DEY - Alger	28/07/97	Prod oxygène médical
07	G P A	ORAN	31/07/96	Fab formes semi-pâteuse (suppo)
08	I M C	ROUIBA - Alger		Fab seringues, sondes
09	I M A	AIN BENIAN - Alger	22/03/98	Fab forme Liq. N.Ster (sirop)
10	ISOPHARM	CONSTANTINE	18/10/97	Fab forme Liq. N.Ster (sirop)
11	K R G PHARMA	CHERAGA - Alger	02/07/97	Fab forme sèche, Liq. N.Ster,
12	L D P A	OUED SMAR - Alger	02/02/99	Cond I et II formes sèche
13	L P A	Boudouaou (Boumerdes)	13/04/96	Fab forme sèche, Fab forme Liq. N.Ster (sirop) Fab amp buvables Fab Suppositoires
	L A M	CHERAGA - Alger	05/06/95	Fab forme Liq. N.Ster (sirop)
15	LAD PHARMA	Ouled Yaich (Blida)	30/07/95 02/07/97	Fab forme sèche, Liq. N.Ster, Pâteuse.
16	PHARMAGHREB	TIARET	02/07/97	Fab Antiseptiques
17	PROCHIMA	TLEMEN	22/03/98	Fab Réactif biologiques
18	PROPHARMAL	Gué de Constantine Alger	27/05/97	Fab forme sèche (Saccharinate)
19	PHARMALLIANCE	H Dey - Alger	16/06/97 08/10/97	Cond I et II forme sèche
20	PHDH	ROUIBA - Alger	23/04/97	Fab Prod hygiène hospit
21	SOPHAL	ORAN	25/05/96	Cond I et II forme sèche
22	SOPHARM	ANNABA	05/08/98	Fab seringues
23	SOPHARMAL	ORAN	20/09/98	Fab forme sèche, et pâteuse Cond forme Liq. N.Ster (sirop)
	SAIDAL 06 Unités de fabrication			
24	Unité ElHarrach	El Mohammedia El Harrach	25/12/95	Fab formes :sèches et liquide
25	Unité Médéa	Route d'El Khemis Medea	25/12/95	Fab Antibiotiques
26	Unité Gué de Const	Route de Baraki	25/12/95	Fab solutés massifs et collyres
27	Unité Dar El Beida	R W n°11 D E Beida	25/12/95	Fab formes :sèches et liquide
28	Unité Cherrhell	Cherrhell		Fab solutés massifs
29	Unité Constantine	Constantine		Fab formes :sèches et liquide

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION

Processus de la mise à niveau de l'entreprise



**CONTRÔLE DE
QUALITÉ :
DÉFINITION
ET MODALITÉS**

• Des échantillons des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac et finis, sont prélevés, selon des méthodes approuvées, par personnel du contrôle de la qualité.

• Les méthodes de contrôle sont validées;

• Des relevés sont établis manuellement ou par des appareils d'enregistrement ou manuellement et par des appareils d'enregistrement; ils prouvent que les procédures requises pour l'échantillonnage, le contrôle et l'analyse sont effectivement appliquées. Toutes les déviations sont enregistrées de façon détaillée et examinées;

• Les produits finis contiennent les principes actifs prévus dans la formule qualitative et quantitative de l'autorisation de mise sur le marché, ils ont la pureté requise, sont contenus dans l'emballage correct et sont correctement étiquetés;

• Des relevés sont établis à partir des résultats des contrôles des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac et finis, en vue d'être comparés aux spécifications. L'évaluation du produit comporte un examen et une revue critique des documents de fabrication, ainsi qu'une estimation concernant les déviations par rapport aux procédures établies;

• Aucun lot de produit n'est libéré pour la vente ou la distribution avant que le pharmacien directeur technique n'ait certifié qu'il répond aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché;

• Des échantillons de référence des matières premières et des produits sont conservés en quantité suffisante pour permettre un contrôle ultérieur si nécessaire. Le produit est conservé dans son emballage final, sauf lorsqu'il s'agit de conditionnement exceptionnellement grand.

CONTRÔLE EN COURS DE FABRICATION :

Contrôle effectué au cours de la fabrication d'un médicament en vue de surveiller et, si nécessaire, d'ajuster le processus afin de s'assurer que le produit est conforme à ses spécifications.

Le contrôle de l'environnement ou du matériel peut également être considéré comme un élément du contrôle en cours de fabrication.

**CONTRÔLE EN
COURS
DE FABRICATION**

ÉTALONNAGE

Ensemble des opérations qui établissent, sous certaines conditions précisées, la relation entre les valeurs indiquées par un appareil ou un système de mesure ou encore les valeurs données par une mesure matérielle et les valeurs correspondantes d'un étalon.

FABRICANT

Titulaire de l'autorisation de fabrication.

FABRICATION

Toutes les opérations concernant l'achat des matières premières, des articles de conditionnement, la production, le contrôle de la qualité, la libération, le stockage, la distribution des médicaments ainsi que les contrôles correspondants.

LOT

Quantité définie d'une matière première, d'un article de conditionnement ou d'un produit fabriqué en une opération ou en une série d'opérations, telle qu'elle puisse être considérée comme homogène.

Pour le contrôle des produits finis, le lot est défini de la façon suivante : "pour le contrôle du produit fini, le lot d'un produit pharmaceutique est l'ensemble des unités d'une forme pharmaceutique provenant d'une même masse initiale et ayant été soumis à une seule série d'opérations de fabrication ou à une seule opération de stérilisation".

Dans le cas d'un procédé de production continu, le lot est l'ensemble des unités fabriquées dans un laps de temps déterminé.

MATIÈRES PREMIÈRES

Toute substance utilisée dans la fabrication d'un médicament, à l'exclusion des articles de conditionnement.

MÉDICAMENT

On entend par médicament toute substance ou composition présentée comme ayant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, compléter, modifier leurs fonctions organiques.

NUMÉRO DE LOT

Combinaison caractéristique de chiffres ou de lettres ou de chiffres et de lettres qui identifie spécifiquement un lot.

**ÉTALONNAGE
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES**

**FABRICATION
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES :
DÉFINITION**

LOT DE PRODUITS

**MÉDICAMENT :
DÉFINITION**

NUMÉRO DE LOT

PROCEDURE

Description des opérations à effectuer, des précautions ou des mesures à prendre dans un domaine, directement ou indirectement en rapport avec la fabrication des médicaments.

PRODUCTION

Toutes les opérations concernant la préparation d'un médicament, depuis la réception des matières premières et des articles de conditionnement, jusqu'à l'obtention du produit fini.

PRODUIT FINI

Médicament qui a subi tous les stades de la fabrication, y compris le conditionnement.

PRODUIT INTERMEDIAIRE

Produit partiellement manufacturé qui doit encore subir d'autres étapes de fabrication avant de devenir un produit vrac.

PRODUIT VRAC

Produit qui a subi toutes les étapes de la fabrication à l'exclusion du conditionnement final.

QUALIFICATION

Opérations destinées à démontrer qu'un matériel fonctionne normalement et donne les résultats attendus.

QUARANTAINE

Situation des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac ou finis, isolés physiquement ou par d'autres moyens efficaces, dans l'attente d'une décision sur leur libération ou leur refus.

RETOUR

Renvoi d'un médicament au fabricant ou au distributeur, que le médicament présente ou non un défaut de fabrication.

SAS

Espace clos, muni de deux ou plusieurs portes, placé entre deux ou plusieurs pièces, afin de maîtriser le flux d'air entre ces pièces lors des entrées et des sorties. Un sas peut être prévu et utilisé soit pour le personnel, soit pour les produits et le matériel.

VALIDATION

Établissement de la preuve, en conformité avec les principes de bonnes pratiques de fabrication, que la mise en œuvre à l'utilisation de tout processus, procédures, matériel, matières premières, articles de conditionnement, produit ou activité permet réellement d'atteindre les résultats escomptés.

ZONE CONTRÔLÉE

Zone construite et utilisée de manière à limiter l'introduction des contaminations éventuelles, ainsi que les conséquences de fuites accidentelles d'organismes vivants. Le degré de contrôle exercé doit refléter la nature de l'organisme utilisé. Cette zone doit au minimum être maintenue et dépressurisée par rapport à son environnement immédiat et permettre une élimination efficace des contaminants dans l'air.

CHAPITRE II

DES RÈGLES DE BONNES PRATIQUES DE FABRICATION

2. LE PERSONNEL

2.1. L'établissement doit disposer de personnel en nombre suffisant et possédant les qualifications nécessaires ainsi qu'une expérience pratique.

2.2. Un organigramme de l'établissement doit être établi. Les membres du personnel qui occupent des postes de responsabilités doivent avoir leurs tâches spécifiques détaillées écrites. Il ne devrait pas y avoir de lacune ou de double emploi inexpliqué dans les responsabilités du personnel concerné par l'application des bonnes pratiques de fabrication.

2.3. Les postes-clés comprennent les postes de pharmacien directeur technique, du chef du département de production et du chef du département du contrôle de la qualité. Les postes doivent être occupés par du personnel travaillant à plein temps. Les chefs des départements de production et de contrôle de la qualité doivent être indépendants l'un de l'autre.

2.4. Le chef du département de production assume généralement les tâches suivantes :

- s'assurer que les produits sont fabriqués et stockés en conformité avec les instructions correspondantes en vue d'obtenir la qualité requise ;
- approuver les instructions concernant les opérations de fabrication et vérifier leur stricte exécution ;
- vérifier que les dossiers de lot ont été évalués et signés par

VALIDATION :
DÉFINITION

FABRICATION
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES
ZONE CONTRÔLÉE

FABRICATION
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES:
- ORGANIGRAMME
DE L'ÉTABLISSEMENT
- RÈGLES DE
BONNES PRATIQUES

9

APPLICATION
DES PRODUITS
PHARMACEUTIQUES
AMÉNAGEMENT
DES LOCAUX

Les risques de confusion entre les différents médicaments ou leurs constituants soient minimum, afin d'éviter la contamination croisée et de diminuer le risque d'omission ou d'erreur dans le déroulement de toute étape de fabrication ou de contrôle.

3.7. Afin de réduire les risques d'accidents sérieux imputables à des contaminations croisées, des locaux autonomes doivent être réservés à la production de médicaments particuliers, comme certains agents hautement sensibilisants (exemple les pénicillines) ou des préparations biologiques (obtenues à partir de micro-organismes vivants). La production de certains autres médicaments (certains antibiotiques, certaines hormones, certains cytostatiques) ou de produits non médicamenteux ne devrait pas s'effectuer dans les mêmes locaux. Pour ces produits et dans des cas exceptionnels, le principe de fabrication "par campagne", dans les mêmes locaux, peut être accepté à condition que des précautions particulières soient prises et les validations nécessaires réalisées. La fabrication de substances chimiques dangereuses, telles que les pesticides et les herbicides, ne peut s'effectuer dans les locaux où l'on fabrique des médicaments.

3.8. Lorsque des matières premières, des articles de conditionnement primaire, des produits intermédiaires ou des produits vrac sont directement en contact avec l'air ambiant, les surfaces intérieures (murs, plafonds et sols) doivent être lissés, exemptes de fissures ou de joints ouverts et ne doivent pas libérer de particules : elles doivent permettre un nettoyage aisé et efficace et, si nécessaire, la désinfection.

3.9. Les canalisations, les appareils d'éclairage, les conduites de ventilation et les autres équipements devraient être conçus et situés de façon à éviter la création de recoins difficiles à nettoyer. Ils devraient être accessibles par l'extérieur de la zone de fabrication pour en assurer l'entretien.

3.10. Les canalisations d'évacuation doivent être de taille convenable et être munies de siphon anti-retour.

3.11. Les zones de production doivent être correctement ventilées par des installations de traitement d'air (température, humidité et, le cas échéant, filtration) adaptées à la fois aux produits manipulés, aux opérations effectuées et à l'environnement.

3.12. La pesée des matières premières doit normalement s'effectuer dans une salle de pesée distincte et conçue à cet effet.

276

3.13. Les locaux de conditionnement des médicaments doivent avoir été conçus à cette fin et organisés de façon à éviter les risques de confusion ou de contamination.

3.14. Les zones de conditionnement doivent être bien éclairées, particulièrement lorsque des contrôles visuels sont effectués sur la ligne de conditionnement.

ZONES DE STOCKAGE

3.15. Les zones de stockage doivent être de taille suffisante pour permettre un stockage ordonné des différentes catégories de produits, matières premières et articles, de conditionnement, produits intermédiaires, vrac et fins, produits en quarantaine libérés, refusés ou rappelés.

3.16. Les zones de stockage doivent être conçues et adaptées en vue d'assurer de bonnes conditions de stockage. En particulier elles doivent être propres et sèches et maintenues dans des limites acceptables de température.

3.17. Lorsqu'une zone distincte est réservée à la quarantaine, elle doit en porter clairement la mention et son accès doit être réservé au personnel autorisé.

3.18. Une zone distincte doit être réservée au stockage des produits refusés, rappelés ou retournés.

ZONES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

3.19. Les laboratoires de contrôle doivent normalement être séparés des zones de production. Ceci est particulièrement important pour les laboratoires de contrôle des produits microbiologiques et des radio-isotopes, qui devraient également être séparés les uns des autres.

3.20. Les laboratoires de contrôle doivent être conçus en vue de leur usage. Ils doivent être suffisamment spacieux pour permettre d'éviter les confusions et les contaminations croisées.

3.21. Des locaux distincts peuvent s'avérer nécessaire pour protéger les appareils sensibles des vibrations, des interférences électriques ou de l'humidité.

ZONES ANNEXES

3.22. Les zones de repos et de restauration doivent être séparées des autres zones.

3.23. Les vestiaires et les sanitaires doivent être facilement

FABRICATION
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES :
LOCAUX
ET MATÉRIEL

STOCKAGE
DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES

ZONES DE CONTRÔLE
DE QUALITÉ

3

res de libération qui garantissent que les essais nécessaires et appropriés ont bien été effectués, que les matières premières et les articles de conditionnement ne sont pas libérés pour la fabrication, ni les produits finis libérés en vue de leur vente ou de leur distribution, avant que leur qualité n'ait été jugée satisfaisante.

5.2. Tout fabricant doit posséder un département de contrôle de la qualité. Ce département est indépendant des autres structures et est placé sous l'autorité du pharmacien responsable possédant les qualifications et l'expérience suffisantes.

5.3. Le laboratoire de contrôle a aussi pour tâche la validation et la mise en œuvre des procédures de contrôle de qualité, la tenue de l'échantillonnage, la vérification de l'étiquetage des récipients, le contrôle de la stabilité des produits, une participation aux enquêtes effectuées à la suite de plaintes concernant la qualité des produits, etc. Toutes ces opérations doivent suivre des procédures écrites.

5.4. Le personnel du département de contrôle de la qualité doit avoir accès aux zones de production pour prélever les échantillons et effectuer les enquêtes nécessaires.

5.5. Le personnel, les locaux et le matériel des laboratoires doivent être adaptés aux tâches imposées par la nature et l'importance des fabrications. Le recours à des laboratoires extérieurs pour l'analyse en sous-traitance est acceptable pour des raisons particulières, mais ce recours doit être mentionné dans le dossier du contrôle de la qualité.

5.6. Tout document du contrôle de la qualité concernant un lot doit être conservé un an après la date de péremption du lot et au moins 5 ans après la libération du lot.

5.7. Le prélevement d'échantillons doit s'effectuer selon des procédures écrites et approuvées présentant :

- la méthode d'échantillonnage ;
- le matériel à utiliser ;
- la quantité d'échantillons à prélever ;
- les instructions pour toute division de l'échantillon ;
- le type et la nature du récipient à utiliser ;
- l'identification des récipients à partir desquels des échantillons ont été prélevés ;
- toute précaution particulière à observer, particulièrement lors de l'échantillonnage des produits stériles ou dangereux ;
- les conditions de stockage ;
- les instructions de nettoyage et de stockage du matériel d'échantillonnage.

5.8. Les échantillons qui devront éventuellement servir de référence doivent être représentatifs du lot dont ils sont issus.

5.9. Les méthodes d'analyse doivent être validées. Tous les contrôles décrits dans l'autorisation de mise sur le marché doivent être effectués conformément aux méthodes approuvées.

5.10. Les résultats doivent être enregistrés et vérifiés en vue de s'assurer de leur cohérence. Tout calcul doit être soigneusement vérifié.

5.11. Les contrôles effectués doivent être enregistrés et les enregistrements comprendre au moins les données suivantes :

- le nom du produit et, le cas échéant, son dosage ;
- le numéro de lot et, le cas échéant, le nom du fabricant et du fournisseur ;
- les références aux spécifications correspondantes et aux procédures de contrôle ;
- les résultats et analyses, y compris les observations et les calculs, ainsi que les références à tout certificat d'analyse ;
- les dates de contrôle ;
- le cas échéant, les initiales des personnes qui ont vérifié les analyses et les calculs ;
- une décision claire d'acceptation ou de refus et la signature, datée, du pharmacien responsable désigné.

5.12. Tous les contrôles en cours de fabrication, y compris ceux qui sont effectués en zone de production par du personnel de production, doivent être réalisés selon des méthodes approuvées par le contrôle de la qualité et les résultats faire l'objet d'un compte rendu.

5.13. Une attention particulière doit être portée à la qualité des réactifs, de la verrière graduée, des solutions titrées, des étalons et des milieux de culture. Leur préparation doit se faire selon des procédures écrites.

5.14. Les produits ou solutions de réactifs préparés en vue d'un usage prolongé doivent porter la date de leur préparation et la signature de celui qui les a préparés. La date de péremption des réactifs instables et des milieux de culture doit être indiquée sur l'étiquette, de même que les conditions particulières de conservation. De plus, pour les solutions titrées, la dernière date de titrage et le titre en cours doivent être indiqués.

5.15. La date de réception des produits utilisés pour l'analyse doit être indiquée sur le récipient. Les instructions pour

6. DOCUMENTATION

6.1. Le fabricant doit disposer de documents préétablis relatifs aux opérations et aux conditions générales de fabrication et des documents particuliers à la fabrication de chaque lot. Cet ensemble de documents doit permettre de retracer l'historique de chaque lot fabriqué. Les documents relatifs à un lot doivent être conservés au moins un an après la date de péremption du lot concerné et au moins cinq ans après la date de libération du lot.

6.2. Les documents doivent être soigneusement conçus, préparés, revus et distribués. Ils doivent correspondre aux dossiers d'autorisation de mise sur le marché.

6.3. Les documents doivent être régulièrement révisés et tenus à jour. Lorsqu'un document a été révisé, l'utilisation par l'avanceur de documents périmés ne doit pas être possible.

6.4. Toute correction apportée à un document doit être signée et datée; la correction permettant la lecture de la mention originale; le cas échéant, le motif de la correction doit être noté.

DOCUMENTS NÉCESSAIRES

6.5. Des spécifications, dûment approuvées et datées doivent être établies pour les matières premières, les articles de conditionnement et les produits finis; le cas échéant, les produits intermédiaires et les produits vrac doivent également faire l'objet de spécifications.

SPÉCIFICATIONS POUR LES MATIÈRES PREMIÈRES ET LES ARTICLES DE CONDITIONNEMENT

6.6. Les spécifications pour les matières premières et les articles de conditionnement primaires ou imprimés doivent comporter, en fonction des cas :

- a) leur description, y compris :
 - le nom utilisé dans l'établissement et le numéro de code interne;
 - la référence ;
 - le nom du fournisseur agréé et, si possible, le producteur d'origine des produits ;
 - un spécimen des articles de conditionnement imprimés ;
- b) des instructions pour l'échantillonnage et le contrôle ou les références des procédures correspondantes ;
- c) les caractéristiques qualitatives et quantitatives avec leurs limites d'acceptation ;

2/6

d) les conditions et les précautions de stockage ;
e) la durée maximale de stockage avant recontrôle.

SPÉCIFICATIONS POUR LES PRODUITS INTERMÉDIAIRES ET VRAC

6.7. Les spécifications pour les produits finis doivent comporter :

- a) le nom utilisé dans l'établissement et, le cas échéant, le numéro de code ;
- b) la formule ou la référence correspondante ;
- c) une description de la forme pharmaceutique et des particularités de conditionnement ;
- d) les instructions, d'échantillonnage, et de contrôle, ou la référence des procédures correspondantes ;
- e) les caractéristiques qualitatives et quantitatives avec les limites d'acceptation ;
- f) les conditions de stockage et les précautions éventuelles ;
- g) la durée de validité.

FORMULE DE FABRICATION ET INSTRUCTIONS DE FABRICATION

6.8. La formule de fabrication doit comporter :

- a) le nom du produit et la référence aux spécifications correspondantes ;
- b) une description de la forme pharmaceutique, le dosage du produit et la taille du lot ;
- c) une liste de toutes les matières premières entrant dans la fabrication, sous le nom utilisé dans l'établissement et avec leur numéro de référence et les quantités utilisées, ainsi que la mention de toute substance pouvant disparaître au cours de la fabrication ;
- d) une évaluation du rendement final attendu, avec ses limites, ainsi que, le cas échéant, des rendements intermédiaires.

6.9. Les instructions de fabrication doivent au moins comporter :

- a) l'endroit où doit être effectuée la fabrication et les principaux appareils utilisés ;
- b) les méthodes ou la référence des méthodes à utiliser pour la mise en service du matériel important ;
- c) des instructions détaillées pour chaque étape de la fabrication ;
- d) les instructions pour tous les contrôles en cours de fabrication ainsi que les valeurs limites ;

FORMULE
DE FABRICATION

contenir suffisamment d'informations sur les grossistes et les acheteurs, même lorsqu'il s'agit d'échantillons.

7.12. Les produits rappelés doivent être identifiés et stockés séparément dans une zone sûre, dans l'attente d'une décision sur leur sort.

7.13. Le déroulement du rappel doit être enregistré et un rapport final détaillé doit être préparé, comportant un bilan comparatif des quantités distribuées et récupérées.

8. AUTO - INSPECTION

8.1. L'auto-inspection fait partie du système d'assurance de la qualité et doit être réalisée de façon répétée en vue de contrôler la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques de fabrication.

8.2. Toutes les auto-inspections doivent faire l'objet d'un compte rendu. Les rapports doivent contenir toutes les observations faites pendant les auto-inspections et, le cas échéant, des propositions de mesures correctives. Des comptes rendus concernant les mesures prises ultérieurement doivent également être élaborés.

MÉDICAMENT :
AUTO-INSPECTION

BONNES PRATIQUES DE PREPARATION EN OFFICINE

SOMMAIRE :

1. GÉNÉRALITÉS	315
2. DÉFINITIONS	315
ARTICLES DE CONDITIONNEMENT	315
CONDITIONNEMENT	315
DOSSIER DE LOT	315
LOT	315
MATIÈRE PREMIÈRE	315
MÉDICAMENT	315
NUMÉRO DE LOT	316
PRÉPARATION MAAGISTRALE	316
PRÉPARATION OFFICINALE	316
REGISTRE DES MATIÈRES PREMIÈRES	316
REGISTRE DES PRÉPARATIONS	316
PRODUIT FINI	316
3. PERSONNEL	316
4. LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS	317
5. MATIÈRES PREMIÈRES	317
6. OPÉRATIONS DE PRÉPARATION	318
7. CONDITIONNEMENT ET ÉTIQUETAGE	319
8. DOCUMENTATION	319

Opinion sur les comptes consolidés annuels (Exercice 2001)

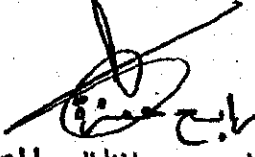
Sous les observations précisées dans le présent rapport, nous certifions que les comptes consolidés, établis conformément aux principes comptables et aux méthodes d'évaluations décrits dans la note en annexe, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

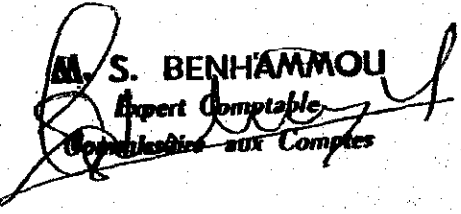
Fait à Alger, le 04 juin 2002

Les Commissaires Aux Comptes

R.HAMZA


مراجع محاسب
خير محاسب - محافظ الحسابات
معتد لدى المحاكم

M.S.BENHAMMOU


M. S. BENHAMMOU
Expert Comptable
Commissaire aux Comptes

Evolution de l'Actif 1999/2000/2001



En DA

Désignation	AU 31/12/99	AU 31/12/00	EVOL. 00/99	AU 31/12/01	EVOL. 01/00
INVESTISSEMENTS					
Frais Préliminaires	5 319 741	28 945 309	444%	27 835 003	-4%
Valeurs Incorporelles	6 248 249	26 792 072	329%	21 227 108	-21%
Terrains	212 108 919	212 108 919	0%	212 108 919	0%
Equipements de Production	4 609 412 557	4 236 001 683	-8%	3 815 161 840	-10%
Equipements Sociaux	15 545 725	10 184 738	-34%	9 229 443	-9%
Investissements en Cours	151 998 706	254 978 775	68%	245 384 582	-4%
TOTAL	5 000 634 896	4 769 001 496	-5%	4 330 946 896	-9%
STOCKS					
Marchandises	4 221 395	4 536 963	7%	377 528	-92%
Matières et Fournitures	1 242 606 691	1 330 787 863	7%	1 352 986 547	2%
Produits semi-finis	84 262 642	67 638 522	-20%	56 605 587	-16%
Produits et Travaux en Cours		980 948		3 315 581	238%
Produits Finis	831 077 591	1 101 784 371	33%	1 228 128 863	11%
Stocks à l'Extérieur	23 908 219	38 797 487	62%	114 820 198	196%
TOTAL	2 186 076 538	2 544 526 154	16%	2 756 234 304	8%
CREANCES					
Créances d'Investissement	527 390 004	955 210 128	81%	938 512 947	-2%
Créances de Stock	34 435 556	53 750 893	56%	32 900 262	-39%
Créances sur Société App.	64 245 217	107 783 147	68%	156 346 428	45%
Avances pour Compte	109 218 650	147 739 258	35%	174 111 054	18%
Avances d'Exploitation	128 106 248	242 049 152	89%	159 126 236	-34%
Créances sur Clients	1 542 676 138	1 159 210 871	-25%	1 489 705 308	29%
Disponibilités	846 818 563	884 851 326	4%	708 530 778	-20%
Comptes Débiteurs du Passif	763 648	3 005 068	294%	7 282 563	142%
TOTAL	3 253 654 024	3 553 599 842	9%	3 666 515 576	3%
TOTAL GENERAL	10 440 365 457	10 867 137 492	4%	10 753 696 776	-1%

Evolution du Passif 1999/2000/2001

Désignation	AU 31/12/99	AU 31/12/00	EVOL. 00/99	AU 31/12/01	EVOL. 01/00
FONDS PROPRES					
Fonds Social	2 500 000 000	2 500 000 000	0%	2 500 000 000	0%
Concours					
Réserves	809 646 772	1 230 545 701	52%	1 363 965 241	11%
Subvention Reçues	73 264 008	86 814 023	18%	122 189 118	41%
Ecart de Réévaluation	2 825 612 556	2 187 477 824	-23%	1 604 425 859	-27%
Résultat en Inst d'Addectation	4 290 101	4 365 152	2%	-2 309 468	-153%
Provisions / Pertes et Charges	204 873 116	238 982 791	17%	187 834 200	-21%
TOTAL	6 417 686 553	6 248 185 491	-3%	5 776 104 950	-8%
DETTES					
Dettes d'Investissement	1 233 823 709	1 549 221 492	26%	2 143 375 182	38%
Dettes de Stocks	546 065 450	474 185 837	-13%	459 958 267	-3%
Détention pour Compte	61 750 281	69 332 564	12%	34 010 771	-51%
Dettes envers Stes App	220 507 451	700 095 350	217%	732 238 498	14%
Dettes d'Exploitation	762 873 488	731 443 520	-4%	618 872 284	-15%
Avances Commerciales	18 526 510	19 410 588	5%	22 034 736	14%
Dettes Financières	439 374 061	769 537 140	75%	563 796 580	-27%
Comptes Créiteurs de l'Actif	17 982 460	34 616 288	93%	23 494 608	-32%
TOTAL	3 300 904 391	4 347 842 780	32%	4 597 780 925	6%
RESULTAT DE L'EXERCICE	721 774 513	271 109 220	-62%	379 810 901	40%
TOTAL GENERAL	10 440 365 457	10 867 137 492	4%	10 753 696 776	-1%

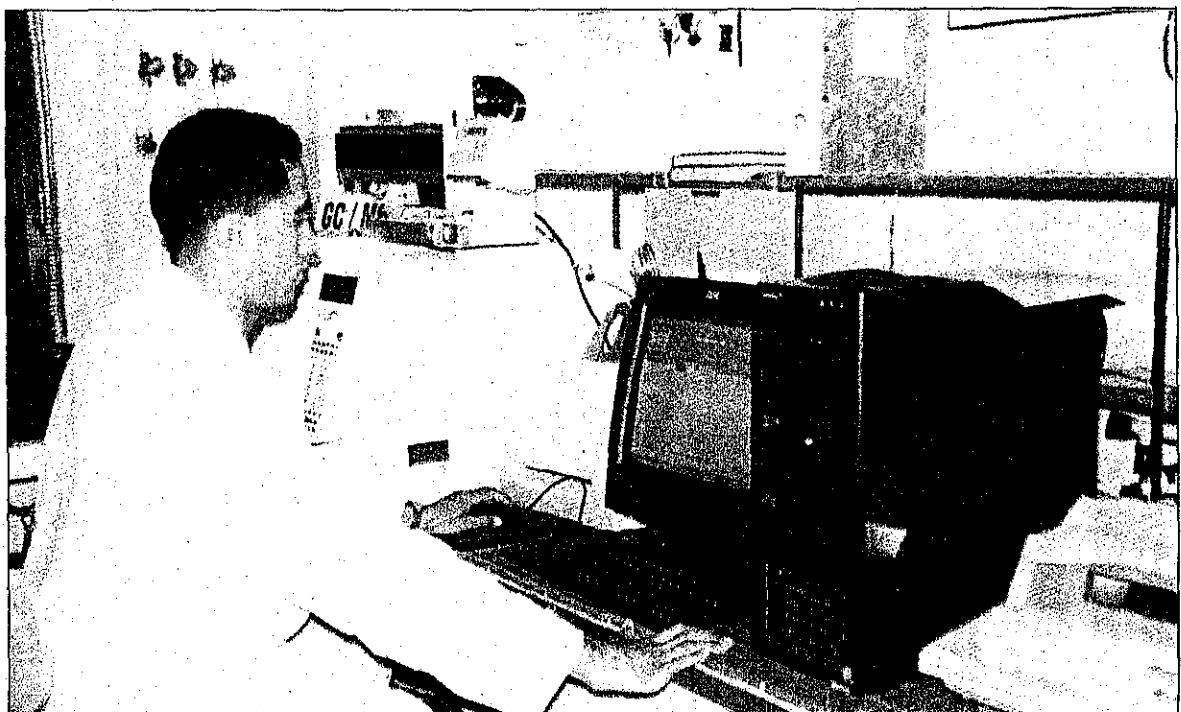
6- Bilan exercice 2000 par filiales:

Milliers DA

Designations	Ste Mère	Antibiotical	Pharmal	Biotic	Retraitements	Groupe
Ventes marchandises	2.939.849	244.954	602	5.062	3.123.154	67.313
Marchandises consommées	2.820.664	208.668	587	4.687	2.980.461	54.146
Marge brut	119.185	36.286	15	375	142.693	13.167
Production vendue		1.596.919	1.268.073	1.212.841	5.634	4.072.199
Production stockées		-57.525	108.179	98.466	-115.502	264.622
P.T.P.M.		16.076		175		16.252
Prestations fournies	6.145	6.927	58.504	39.248	48.587	62.237
Transferts de charges production	41.372	2.400	2.987	8.905		55.664
Matières et fournitures	21.956	717.695	334.234	632.435	25.946	1.880.373
Services	161.281	81.946	97.206	80.309	117.794	302.948
Valeur ajoutée	-16.535	801.442	806.318	647.266	-62.328	2.300.819
Produits divers et frais divers	243.499	-11.656	-3.731	-1.698	240.000	-13.587
Frais financiers	52.579	10.996	24.654	9.964		98.194
Frais de personnel	168.556	431.157	205.367	268.653	3.829	1.069.904
Impôts et taxes	66.045	69.575	22.919	27.148		185.687
Transfert de charges d'exploitation	14.446	15.911	113	4.370		34.841
Dotation aux amortissements et provisions	24.383	198.264	56.465	73.617		352.729
Résultat d'exploitation	-70.153	95.705	493.295	270.556	173.843	615.559
Produits hors exploitation	151.449	640.598	101.129	92.682	66.157	919.701
Charges hors exploitation	91.900	565.275	162.392	198.392		1.017.958
Résultat hors exploitation	59.549	75.323	-61.263	-105.710	66.157	-98.257
Résultat brut	-10.604	171.028	432.032	164.846	240.000	517.303
I.B.S.		50.513	105.102	36.970		192.585
Marges sur stocks					53.609	-53.609
Résultat net de l'exercice	-10.604	120.515	326.930	127.876	293.609	271.109

Tableau N°22

C'est une consolidation à 100% pour les filiales détenues entièrement par le Groupe SAIDAL, la société mère. Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminés après retraitement.



Bilan

Actif

Designation	au 31/12/96	au 31/12/97	Evolution %
Investissements			
Frais préliminaires	1 019 190	938 168	-8
Valeurs incorporelles	6 003 363	574 013	-90
Terrains	29 839 914	29 839 915	0
Equipements de production	6 852 941 199	5 866 976 427	-14
Equipements sociaux	25 485 291	25 889 956	2
Investissements en cours	73 582 435	162 989 608	122
Total	6 988 871 395	6 087 208 087	-13
Stocks			
Marchandises	2 526 656	14 942 413	491
Matières et fournitures	924 608 899	823 441 707	-11
Produits semi-finis	41 083 133	57 874 718	41
Produits finis	906 250 936	953 881 570	5
Stocks à l'extérieur	65 111 320	62 079 919	-5
Total	1 939 580 946	1 912 220 327	-1
Créances			
Créances d'investissement	203 411 523	208 034 368	2
Créances de stocks	13 825 446	70 963 487	413
Créances sur société app.	10 401 508	10 110 575	-3
Avances pour compte	9 546 354	34 088 370	257
Créances d'exploitation	46 643 237	19 323 142	-59
Créances sur clients	760 124 595	786 193 755	3
Disponibilités	418 674 925	540 535 058	29
Cptes débiteurs du passif	318 447	832 291	161
Total	1 462 946 037	1 670 081 047	14
Total général	10 391 398 379	9 669 509 461	-7

Ceci s'explique par une nette progression du résultat d'exploitation qui passe de 875 millions de Dinars en 1998 à 943 millions de Dinars en 1999 et du résultat hors exploitation qui est de 110 millions de Dinars en 1999 contre -59 en 1998.

La plus value réalisée sur la vente d'un terrain de Pharmal II et la revalorisation des stocks de pièces de rechanges et fournitures du Complexe Antibiotiques ont entraîné un produit hors exploitation positif sensiblement en augmentation.

2) - Rentabilité :

Ratios	1999
Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires	52%
Frais Personnel / Valeur Ajoutée	43%
Consommation / Chiffre d'Affaires	43%
Bénéfice net / Chiffre d'Affaires	15%

- Les Ratios de rotation des éléments du besoin en fonds de roulement :

1) - délai / stock produits Finis = 70 jours

2) - délai / clients = 129 jours

3) - Ratio de Financement :

$$RF = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Dettes totales}} = \frac{7\,138 \text{ MDA}}{3\,300 \text{ MDA}} = 2.16$$

4) Ratio d'Investissement :

$$RTI = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Investissements}} = 1.28$$

Ratio excellent > 1.

STRUCTURE DU BILAN CONSOLIDÉ

Actif			Passif			MDA
Désignation	Montant	Ratio %	Désignation	Montant	Ratio %	
Investissements	5 001	48%	Fonds Propres	6 418	61%	
Stocks	2 186	21%	Dettes	3 301	32%	
Créances	3 254	31%	Résultat	722	7%	
Total Actifs	10 440	100%	Total Passif	10 440	100%	