الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان-

كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة و التسييـــر و العلـــوم التجاريـــة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: " تسويق"

الموضوع :

التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة :

صناعة الأدوية في الجزائر : مشاكل و تحديات و إبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها.

إعداد الطالب:

بن عزة محمد أمين.

تحت إشراف:

أ.د عبد الرزاق بن حبيب

اللجنة المناقشة :

أ.د بن بوزيان محمـــد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمســـــان	رئيسا
أ.د عبد الرزاق بن حبيـــب	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمســـــان	مشرفا
أ.د دربال عبد القـــادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهـــــران	ممتحنا
أ.د بورحلة عـــــلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعبـاس	ممتحنا
د. كرزابي عبد اللطيـف	أستاذ محاضـــــر"أ"	جامعة تلمســـــان	ممتحنا
د. عمراني عبد النور قمار	أستاذ محاضـــــر"أ"	جامعة سيدي بلعبـاس	ممتحنا

السنة الجامعية:2009-2008

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكـــرات

بســـــم الله أولا و الحمد الله أخيرا

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

نحمده تعالى بالمحامد الذي ذكرها أعظم ملائكته في أشرف أوقات معارجهم, و نطق بها أعظم أنبيائه في أكمل أوقات مشاهدهم و نصلي و نسلم على سيدنا محمد صلى عليه و سلم وعلى آله و صحبه ,كما نصلي و نسلم على الملائكة المقربين و على جميع الأنبياء و المرسلين.

بعد أداء واجب الشكر و الثناء و حمد الله على توفيقه و منحه إياي الصبر و العون على إتمام هذا العمل المتواضع,أتوجه بشكري الخالص و إمتناني الكبير إلى حضرة المؤطر:

الأستاذ الدكتور عبد الرزاق بن حبيب

على توجيهاته القيمة و نصائحه الثمينة و إرشاداته السديدة ,و على رحابة صدره و تواضعه الكبير و صدق وطنيته و إخلاصه في العمل, دون أن أنسى الإشادة بكفاءته العالية و خبراته المتنوعة و رصيده الثري بالتجارب العلمية.

كما أتوجه من خلاله إلى كل الأساتذة الأفاضل بجامعة سعيدة و جامعة سيدي بلعباس و جامعة تلمسان دون إستثناء على تفانيهم و إخلاصهم و كفاءهم , لأنهم حقا و دون مجاملة بناة مجد و مصابيح هدى و منارات مضيئة تنير لنا دروب البحث في مجالات المعرفة و العلوم المتقدمة ,دون أن أنسى تثمين دور كل من قدم لي يد العون و المساعدة في أصعب الظروف و في كل الأحوال.

فإلى الجميع سأضل ممتنا و شاكرا و معترفا بالفضل و الجميل ما حييت.

عوفيتم جسما و هديتم فكرا و صفوتم روحا

محمد أمين بن عــزة

إهـــداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من أحببتها في صمت أحاسيسي,إلى من جادت علي بالحنان و العطاء, و لم تبخل علي يوما بالدعاء, إلى من راعتني و مازالت تراعيني بعين المودة ,تلك العين التي سهرت على خدمتي عندما تنام كل العيون , إلى صاحبة القلب الحنون أطال الله في عمرها.

إليك أمي العزيزة تحية عرفـــان و تقـــدير

إلى الذي أفنى عمره في خدمتي و كان نعم المعين عند حاجتي و سندا في مشوار حياتي , إلى مثلي و قدوتي و ولي نعمتي من ربانى على مكارم الأخلاق و زرع في قلبي حب العلم,أطال الله في عمره

إليك أبي العزيز تحية عرفـــان و تقـــدير
فنعم الأولياء أنتم حفظكم الله و رعاكم دوما

إلى القلوب التي صدقت في محبتي و لم تبخل علي يوما بتقديم يد العون و المساعدة

إليكم إخوتي الأعزاء إيمان وأمينة ومحمد حمزة تحية عرفان و تقـــدير
فنعم الاخوة أنتم حفظكم الله و رعاكم دوما

إلى كل طالب و باحث و أستاذ في الحقل العلمي, أهدي لكم جميعا ثمرة جهدي مع تمنياتي لكم بالنجاح و التوفيق.

محمد أمين بن عـــزة

الفهـــرس

الفصل الثاني : الأسس النظرية للتحالفات الإستراتيجية

الفصل الرابع: صناعة الأدوية في الجزائر:مشاكل و تحديات و إبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها

قائمـــــة الأشكـــــال

قائمـــــة الجـــداول

المقدمـــة العامـــة

مقد مـــــة :

إذا كانت ظاهرة التعاون ظاهرة طبيعية قديمة تعبر عن واقع قديم قدم الإنسانية عبر مختلف العصور و تعاقب الحضارات , فإنها في العقود الأخيرة و خاصة في بداية هذا القرن قد تجردت عن أسمى معانيها لتتحول في عصر العولمة و تحرير الأسواق و إزدياد حدة المنافسة و وتيرة التغيرات ,و إتساع الفوارق و سقوط الحواجز بين الدول و سرعة الإتصال و المواصلات إلى سلاح و وسيلة للضغط و المساومة, يتم من خلاله التحكم في نقل المعارف و التكنولوجيا و العلوم عبر عقود التعاون و التراخيص المختلفة الصيغ بين الدول المتقدمة و الدول النامية . هذا الواقع المفروض تمت صياغته في النصف الثاني من القرن العشرين في غياب الدول النامية و دون مشاركتها و على حساب مصالحها كبديل لتحقيق أطماع الشركات المتعددة الجنسية للدول الغربية و كوسيلة لإخضاع و إحكام السيطرة و التبعية على الدول النامية , بحيث لم يعد متاحا لهذه الأخيرة سوى إختيار واحد هو اللجوء إلى التعاون و إبرام التحالفات الإستراتيجية للإستعانة و الإستفادة من التكنولوجيا و العلوم و الخبرات الأجنبية, في إطار ما يسمح به توازن المصالح و إقتسام العوائد ربحا للوقت و تقليص للتكاليف و تجنبا للمخاطر .

و عمليا فإن إزدياد الطلب على الخبرة الأجنبية و التكنولوجيا يصطدم بواقع إقتصاد السوق الذي تطرح فيه التكنولوجيا كسلعة تملكها الشركات الإحتكارية المتعددة الجنسيات و حكوماتها الغربية ,و هي وحدها القادرة على بيع و نشر تلك التكنولوجيا و المعارف في إطار ما تسمح به الدورة الإقتصادية و لعبة المصالح الخاصة بتلك الشركات الإحتكارية.و نظرا لأهمية الأحوال اللازمة لعملية النقل من ناحية و لضرورة توفر عنصر التفوق و السبق التكنولوجي الدائم و الكاف لإحتلال مركز الصدارة و السيطرة

المستمرة الذي يضمن و يوفر مكاسب و عوائد مالية كافية, تسمح بإعادة إستثمار جزء منها في البحث و التطوير من ناحية أخرى.

من هذا الفهم يتضح أن التكنولوجيا ليست موردا طبيعيا و لاثروة عامة في خدمة التنمية , و إنما تقع في صميم علاقات السلطة و السيطرة الخاضع للعبة المصالح و التوازنات و لردود فعل التبادلات الإقتصادية, و هذا معناه مزيج من التدفقات و التبادلات للمنافع و مزيج من علاقات السلطة معبرا عنه بالعلاقة الإقتصادية التي تعد في جوهرها و مضمونها الأساسي صراعا و نزاعا تعاونيا , و طبيعي أن المحافظة على مكانة المؤسسة و قدرتها يتم عن طريق الإحتفاظ بالمعرفة و الخبرات المتراكمة و منع إنتشار الإبتكارات والتجارب في نطاق إستراتيجية نقل و تحويل التكنولوجيا, التي تستهدف السيطرة على السوق أولا و فرض شروط الهيمنة و التبعية ,و هو ما يميز سلوك الشركات الإحتكارية الكبرى التي تحبذ شروط الإستثمار المباشر بشروط ميسرة في البلدان النامية.

إن ما تتوفر عليه الساحة العالمية حاليا من فرص هامة للإستثمارات الأجنبية و تنافس كبير بين الشركات العملاقة عبر مختلف الصيغ و الصفقات , يستوجب الإهتمام بها و الدخول في مصالحات و صفقات تشاورية متوازنة مع الشركات الدولية الراغبة في ذلك, و هي صفقات يتم فيها التعاون بدل التنافس في السوق, حيث يتم فيه الإتفاق بين الشركاء على أساس الثقة و الإلتزام بتقاسم أعباء تكاليف التسيير و المراقبة و تبادل تكنولوجيا و دخول الأسواق الجديدة لكل طرف, و هو أسلوب جديد فرضته حركة التغير السريعة و ضراوة المنافسة بين العمالقة لإكتساب مواقع جديدة في السوق العالمية و بين المؤسسات الدول النامية الراغبة في التصنيع و اللحاق بركب التقدم و التطور, هذا الإتجاه و الميل نحو التعاون بواسطة الإتفاقيات و التشاور, بالإضافة إلى فرضية (التعاون- التنافس) و هي من أهم خصائص التحالف الإستراتيجي الذي يطرح كأداة و بديل للتنافس و وسيلة لمنح الموارد المختلفة و التنافس و التوسع عبر الأسواق الدولية.

و إذا كانت الظاهرة تتميز بالحداثة فإن الدليل على نجاحها هو زيادة عدد الإتفاقيات و كثافة الإتصالات و المشاورات و تعدد صيغ التعاون و أشكاله و إتساع مجالاته و أهدافه و تغطيته لكل سلاسل القيم بداية من البحوث و التطوير مرورا بالتسويق و نقل التكنولوجيا و إنتهاءا بمعالجته لكل التوافقات المعقدة.

و إذا كانت التجربة التحالف الإستراتيجي قد يتم التحفظ عليها عند البعض نتيجة لعدم الفهم أو للمزايدة السياسية نتيجة لغموض الموضوع و شموليته و حتى لإختلاف نتائجه الإستراتيجية و المادية بالنسبة لكل شريك و خاصة في البلدان النامية, و هو ما يتطلب منا الإعتراف بأن الموضوع برغم أهميته و تناقضاته سيظل أنسب الحلول و أقصر السبل و هذا ما يدفعنا إلى المزيد من البحث و الدراسة.

إشكالية البحث :

إنطلاقا من إعتبار المؤسسة الإقتصادية هي الخلية الأساسية للتنمية يتوجب عليها قبل كل شيء إنتهاج نظام تسيير مرن شفاف يتيح لها التعرف على قدراتها الذاتية و حسن التحكم فيها و تنظيمها ضمانا للنجاح و التفاعل مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها و مع البيئة الخارجية اللتين تؤثران فيها و تتأثر بهما.فالمؤسسة بحكم طبيعة نشاطها تقوم بتحويل الموارد (مدخلات) المتوفرة في محيطها إلى مخرجات(منتجات نهائية)للبيئة التي تتفاعل معها , و هي بيئة تتسم بالتغير السريع و المنافسة و هو ما يؤثر عليها سلبا إذ لم تبادر بالتأقلم و التكيف معها للتقليل من آثارها كوسيلة للبقاء و ضمان الوجود.

هذه الإشكالية العامة ظلت الهاجس الذي يؤرق الباحثين و المسيرين في البلدان النامية عموما ,و في الجزائر خصوصا , و هو ما يدفعنا إلى المساهمة مع إدراك العميق و الوعي المسبق بأهمية و صعوبة الموضوع و تعقيداته ,إلى تناوله بالدراسة و البحث إنسجاما مع الواقع الإقتصادي المفروض ,و تجاوبا مع الرغبة الملحة في تدارك التأخر و ركوب قطار التنمية المتسارع و محاولة الإستفادة من الإيجابيات

و الفرص بذكاء و عقلانية تجنبا للتنافس غير المتكافئ , الذي قد يسبب هدر كثير من الوقت و المال

إيمانا منا بأن نجاح الجزء هو المساهمة في نجاح الكل, و ذلك بإختيار و إسقاط نتائج الدراسة على نشاط أهم المجمعات الوطنية الشبه عمومي (مجمع صيدال) الذي يقوم بتصنيع الدواء و تسويقه محليا غداة إنضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية, و خضوعها لشروط إنتاج و تسويق الأدوية من طرف الشركات الإحتكارية المتعددة الجنسيات تنفيذا لبنود إتفاقية حقوق الملكية الفردية (التربس) التي تمنع و تعيق إنتاج أو تقليد أو تسويق الدواء المنتج من طرف الغير دون ترخيص أو إذن مسبق, و هو شرط تتجاوز آثاره السلبية مشاكل إرتفاع فاتورة الأدوية المستوردة سنويا, و تكريس الهيمنة التكنولوجيا و تهديد صحة الشعوب الفقيرة إلى التأثير المباشر على قدرتها على العمل و الإنتاج خاصة بعد ظهور الأمراض الفتاكة و الأوبئة الخطيرة ,و إنعكاساتها على صحة الثروة البشرية و الحيوانية , و هو ما يسمح لنا بطرح الإشكالية العامة التالية :

كيف يمكن أن تساهم التحالفات الإستراتيجية كحل و بديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية و بالتالي تحقيق النمو و التطور في ظل التحولات العالمية الراهنة ؟

و تندرج من هذه الإشكالية العامة عدة أسئلة فرعية سوف نقوم بمعالجتها, و المتمثلة في :

- ما هو واقع الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ؟ وما هي الأسس المعتمد عليها في تحليل الأداء خصوصا في البلدان النامية ؟.
- ما هي أهم المفاهيم و الأسس و المقاربات النظرية التي تخص موضوع التحالفات الإستراتيجية؟.
- و هل يتوقف النجاح في التحالفات الإستراتيجية على إدارة و التسيير و التنظيم الجيد ,و الوعي بأهمية الإعداد و التحضير الدقيق لمشروع التعاون ؟ و ما هي أهم المقومات المحددة لنجاح التحالفات الإستراتيجية ؟
- ما هو واقع صناعة الدواء في الجزائر ؟ و ما هي أبرز المشاكل و التحديات ؟ و ما هو أثر الأنشطة

التسويقية و المزايا التنافسية على صناعة الدواء ؟ و فيما تكمن أهم النماذج للتحالفات الإستراتيجية في مجالات صناعية متنوعة عامة و في مجال صناعة الدواء خصوصا ؟ و ما هو مسار الإصلاح الهيكلي للمجمع الصناعي صيدال ؟ و فيما تكمن نتائج التعاون الإستراتيجي للمجمع الصناعي صيدال ؟.

فرضيات البحث:

يمكن حصر أهم الفرضيات التي سوف نعتمد عليها في البحث فيما يلي :

- التحالفات الإستراتيجية هي البديل الوحيد لمواجهة المنافسة.
- التحالفات الإستراتيجية هي التعاون بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف و مصالح مشتركة.
- نجاح التحالفات الإستراتيجية يكمن في التلائم و التكافؤ بين الشركاء.
- قوة التحالفات الإستراتيجية تنحصر في الثقة , الإلتزام , الإتصال و تبادل المعلومات بين الشركاء.

أسباب إختيار موضوع البحث :

1- ميول الشخصي لهذا الموضوع مما دفعني للبحث فيه رغم الصعوبات المتلقية .

2- إختيار التحالفات الإستراتيجية من منطلق حداثتها ضمن المتغيرات البيئية الجديدة.

3- فقر المكتبات لهذا الموضوع , و غياب التام للمراجع باللغة العربية ,مما يدعم وجهتنا نحو الإطلاع و المعرفة و البحث .

4- دراسة كيفية إستغلال ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصناعية و التجارية, كآلية لتحقيق ودعم القدرة التنافسية محليا وخارجيا لمؤسساتنا الناشئة .

5- المساهمة في معالجة مشاكل صناعة الدواء, لعلاقتها المباشرة بصحة الإنسان كعنصر أساسي في التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

6- إنعدام تناول هذه الصيغة التعاونية بالدراسة المعمقة وتباين أثارها من طرف الباحثين في الدول النامية.

7- الوعي بضرورة البحث عن مصدر لتنويع الصادرات خارج المحروقات , أو على الأقل تقليص الواردات المتزايدة سنويا من الأدوية الأصلية , التي ترهق كاهل المريض الجزائري .

8- إنعاش الصناعات الدوائية الوطنية بتشجيع إنتاج الدواء الجنيس, و توفيره بالسعر المناسب تماشيامع قدرة المستهلك .

9- رفع نسبة التغطية الدوائية للسوق المحلي بالإنتاج الوطني نتيجة لزيادة إستهلاك الأدوية, وظهور بعض الأوبئة و الأمراض البشرية والحيوانية.

10- التصدي أو على الأقل محاولة التوعية لتعاظم التحدي المستمر لدور الدول المتقدمة في صناعة الدواء وشركاتها الإحتكارية (أمريكا 30 %، أروبا 30%، اليابان21%) بالإندماج و التوافق والتحالف فيما بينهم لترقية وإحتكار المواصفات (المواد الخام ،المستحضرات ،الدراسة الإكلينيكية ،البحوث والتطوير، تصميم الأدوية الكيماوية، التكنولوجيا الحيوية) وإزدياد نسبة نمو هذه التحالفات في مجال الأدوية عن 28 % كل سنة على حساب صحة وقدرات شعوب الدول الأقل نموا [1].

11- إرتفاع نسبة التحالفات الإستراتيجية التجارية المؤقته (الفترة محدودة) أو موقوتة(عكسية) في مجال الإشهار و الدعاية لمنتجاتها الأصلية في أسواق الدول النامية, تتبادل فيه شركتين الدولتين المتحالفتين مراكز التحالف,تستغل فيه الشركة الدولية الأجنبية قدرتها وخبرتها في تقوية مكانتها الإستراتيجية التسويقية داخل الدولة المضيفة.

[1] المصدر : وزارة الصحة .

12- إرتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الصناعة الدوائية الخاصة بالإنسان و الحيوان وإرتباطهما بالعملة الصعبة وأسعار الصرف المتقلبة ، الشيء الذي يشكل في المستقبل تهديدا بإرتفاع أسعار الأدوية المنتجة محليا ,خاصة بعد تطبيق بنود إتفاقية حقوق الملكية الفردية (التربس) .

الصعوبات :

1- عدم وجود مؤسسات إقتصادية تستخدم مفهوم التحالفات الإستراتيجية.

2- صعوبة تركيب الموضوع و تبسيطه .

3- صعوبة تجاوب البحث مع الكثير مما طلبنا مساعداتهم في بداية .

4- صعوبة إقتناء المراجع و الحصول عليها .

5- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة تخص الجانب التطبيقي .

الدراسة الاستطلاعية :

تتناول الدراسة الإستطلاعية البحث في خصائص الصناعة الجزائرية عموما وصناعة الدواء على الخصوص, و حرصا منا على توفير الدقة و الوضوح , فقد قمنا بزيارة بعض مدراء المؤسسات الإقتصادية العامة و الخاصة , و كذا المخابر الدوائية الكائنة بوسط و غرب البلاد بدافع البحث و الحرص على جمع بيانات إحصائية عن صناعتنا الناشئة, قصد الإجابة عن الإشكاليات المطروحة في هذه الدراسة , تم إختيار المنهج الوصفي و الكمي و التحليلي مستخدمين أسلوب دراسة حالة .

الطريقة التحليلية :

تكمن في تحليل المعطيات و المعلومات المتحصل عليها و ربطها ببعضها البعض.

الطريقة الوصفية:

و هي بيانات شفوية وصفية تحتاج إلى كثير من الفحص و الدقة ,و لا يمكن الحصول عليها أو الوصول إليها إلا بعد التقرب الإحتكاك و العيش في وسط المجتمع و إستخدام الوساطة ,رغم ذلك تمكنا من التقرب من بعض رؤساء المؤسسات و المدراء و الإطارات الفنية لمسائلتهم و محاورتهم , و هي بيانات تساعد على توضيح الرؤيا و تصحيح المفاهيم, سمحت لنا بوضع النقاط على الحروف , زيادة على أهميتها التي تسمح لنا بإثراء النتائج المتحصل عليها كميا.

الطريقة الكمية :

أما البيانات الرقمية المكتوبة (التقارير السنوية) يمكن الإستفادة منها بعد القيام بعرض و شرح أهمية التحالفات الإستراتيجية لبناء إستراتيجية وطنية للدواء ,باستخدام استمارة إستقصاء موجهة إلى بعض مسؤولي و مدراء الإدارة بالشركات و المؤسسات الإقتصادية و التجارية التابعة لقطاع الأعمال (صيدال و فروعها- أصحاب المخابر- شركات توزيع بالجملة- بعض الوكالات الصيدلانية- الصيدليات المركزية بالمستشفيات الجامعية).

و قد أتاحت تلك الزيارة بـــ :

- مقابلة مدراء المديريات المركزية بالمقر و مدراء فروع وحدات صناعة الأدوية بمجمع صيدال الشبه العمومي .
- مقابلة مسؤولين بالإدارة المركزية لوزارة التجارة للحصول على معلومات خاصة باتفاقية الجات.
- مقابلة بعض مسؤولي وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات حول برنامج تنمية الدواء , و سياسة إستيراد الدواء و كيفية التسجيل للأدوية المستحضرة محليا.
- مقابلة بعض مسؤولي صندوق الضمان الإجتماعي حول توزيع هوامش الربح بين المتعاملين و التكفل

بالرعاية الصحية للمؤمنين و أصحاب الأمراض المزمنة.

- مقابلة بعض أطباء الأخصائيين (عيادات خاصة).

- مقابلة بعض أطباء العموميون في المستشفيات و مسؤولي الصيدلة المركزية لمستشفى وهران، سيدي بلعباس، سعيدة.

- الإتصال ببعض تجار الجملة في قطاع الدواء و بعض إطاراته النقابية.

- مقابلة بعض إطارات الوكالات الصيدلانية بالتجزئة و المعتمدين لدى الضمان الاجتماعي.

- مقابلة إطار سامي و عضو نقابة لمؤسسة توزيع الدواء بالجملة (ديقروماد).

- زيارة مكتبين لهما حق (توزيع-إنتاج) الدواء بعض الشركات العربية في الجزائر.

هذه الزيارات أتاحت لنا فرصة التعرف على أهم مشاكل الصناعة بصفة عامة , و صناعة الدواء خصوصا و التحديات التي تواجهها , خاصة بعد إتفاق حقوق الملكية الفردية منها تلك المتعلقة بصعوبة عملية التطوير و العصرنة لمعامل الأدوية، و ضعف الأساليب التكنولوجيا المستخدمة كصعوبة عملية تسجيل الدواء الجزائري عربيا و افريقيا. بل و تكرار إنتاج نفس الدواء في أكثر من مصنع محلي، أو بين الشركات المغاربية أو العربية , مما يؤدي إلى التنافس بينها في القطاع و في السوق, و ليس إلى التكامل و التعاون.

كما ساعدت الدراسة الإستطلاعية من خلال تصريحات بعض المسؤولين إلى صعوبة الحصول على المواد الخام الأولية المكونة للمستحضر الدوائي من الدول الأجنبية (المنتجة له) نظرا لارتفاع سعرها و لإختلاف سعر الصرف للعملة الحرة. كما أن عدم الاهتمام بتشجيع المخترعات بشكل خاص يكرس التبعية و القصور المستمر في عمليات البحث و التطوير.

هيكلة البحث :

قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول , ثلاثة منها تتعلق بالجانب النظري , و الفصل الرابع يتعلق بدراسة تطبيقية .

- فخصصنا الفصل الأول لدراسة و تحليل الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية من خلال تحليل عناصر البيئة , و دراسة أهمية الموارد , و دراسة الإستراتيجية و الأداء.
- أما الفصل الثاني فتعلق بدراسة الأسس النظرية لبناء التحالفات الإستراتيجية, من خلال عرض مفاهيم و المقاربات النظرية للتحالفات الإستراتيجية , ثم التعرض للتكنولوجيا في التحالفات الإستراتيجية.
- أما الفصل الثالث كان حول إدارة التحالفات الإستراتيجية , و ذلك من خلال دراسة طريقة تسيير و إعداد و تحضير الجيد للتحالفات الإستراتيجية , مع إبراز الرهانات التنظيمية , و كذا المقومات المحددة لنجاح التحالفات الإستراتيجية.
- أما الفصل الرابع فتعرضنا فيه لواقع صناعة الدواء (مشاكل و التحديات) , و تطرقنا لمعرفة أثر الأنشطة التسويقية و المزايا التنافسية على صناعة الدواء , ثم عرض لأهم نماذج خاصة بالتحالفات الإستراتيجية في مجالات صناعية مختلفة , و خاصة مجال صناعة الدواء ,و في الأخير تمت الإشارة إلى المسار الإصلاح الهيكلي و جهود البحث عن التحالفات الإستراتيجية لذى المجمع الصناعي صيدال .

بناءا على ما سبق فإن هذا البحث المتواضع , و برغم صعوبة تناوله سيكون لبنة تساهم في سد فجوة هامة , و معالجة عجز كبير , و مساهمة معتبرة في إثراء و تعميق التفكير التعاوني الإستراتيجي و المتمثل في التحالفات الإستراتيجية , التي يمكن إسقاطها على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لتحسين قدراتها التنافسية و بالتالي الحفاظ على بقاءها و إستمرارها في السوق .

الفصـــل الأول :

تحليـــل الأداء الإستراتيجـــي للمؤسســـات الإقتصاديـــــة.

الفصـــل الأول:

تحليـــل الأداء الإستراتيجـــي للمؤسســـات الإقتصاديـــة .

تمهيد :

يشكل الأداء الإستراتيجي الهاجس و الإنشغال الأساسي الدائم للباحثين و مدراء المؤسسات الإقتصادية في العالم كله عموما و في البلاد النامية خصوصا, في هذا الشأن يطرح ***Austin*** نمطية للمؤسسات الرئيسية مبني على أساس مكونات الحقوق الملكية و العقار و السيادة الخاضعة لرقابة المساهمين المحليين .

- مؤسسات خاصة أهلية.
- مؤسسات كبرى عمومية .
- مؤسسات عمومية / خاصة, مساهمين أجانب (مؤسسات خاصة أجنبية).
- مؤسسات و طنية / أجنبية, مساهمين محليين و أجانب (تحالفات إستراتيجية).

إن واقع هاته المؤسسات الحالي و مدى قدرته على المنافسة و التقليل من أثارها السلبية يحتم علينا الأخذ بعين الإعتبار توقع إحتمال المزيد من حدة التنافس و ضراوته و بالتالي الإهتمام و التركيز على مفهوم و أداء الإدارة الإستراتيجية أولا , ثم محاولة تحليل الديناميكية التنافسية ثانيا,لذا كثر تداول و إستعارة المصطلح العسكري "الإستراتيجية" بإستعماله في عالم الأعمال و الإقتصاد.

و تعني الإستراتيجية بإختصار التصميم الشامل التي تضعه الإدارة العليا لإدارتها للمؤسسة الإقتصادية ككل, أما الهدف حسب ***Schendel , Hugger*** فهو مجموعة الأعمال التي يجب أن تتواجد فيها الشركة.[1]

[1]Alidou ouédraogo, alliances stratégiques dans les pays en développement, thèse de (PHD) en administration, université de Montréal, avril 2003, p : 13.

و بالتالي تتحدد المكونات الأساسية للإستراتيجية الكلية المرتبطة بالمواد المستخدمة و مجالات الإستخدام, أو هي بإختصار الإجابة عن سؤال محدد : ما هي مجموعة الأعمال التي يجب أن تتواجد فيه المؤسسة ؟

و هو مفهوم واسع يطرح رؤى مختلفة و جد متناقضة كما يعرف ***Allison , Friedberg Crozier,*** الإستراتيجية بأنها معرفة سلوك الأفراد و الجماعات , و يراها ***Andrwes ,CHandler Mintzberg ,*** بأنها تفسير السياسة التنظيمية, من جهة أخرى تشير الدراسات المنبثقة عن المدرسة الإستراتيجية و المبنية على العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية و بيئتها بأنه الميكانيزم الذي ينظم و يخضع المشاكل البيئية لصالح المؤسسة[1] .

و عموما فإن معظم النظريات الإستراتيجية على إختلاف مصادرها تستمد مرجعيتها من فكرة ضرورة لجوء المؤسسة الإقتصادية إلى التعاون للتغلب على مواجهة تحديات البيئة المحلية و مشاكلها الموروثة و المعقدة من جهة , و ضغوطات البيئة التنافسية الدولية المتزايدة و المتزامنة مع حركة الإنفتاح و الخوصصة و زيادة الطلب على الموارد و إقتناء التكنولوجيا , مما يحتم على المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية ضرورة التوصل إلى توافقات جديدة محلية أو دولية يمنح لأنشطتها الضعيفة و طاقتها المبعثرة قدرات تنظيمية و فرص ربحية تضمن لها البقاء و الإستمرارية , و تحقق لها نتائج تفوق تلك التي كانت تحصل عليها أحاديا و ذلك بالطبع دون التنازل أو مقايضة إستقلاليتها مقابل إستقرار السوق الداخلية .

و خصائص الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في البلاد النامية لا يتم بمعزل عن البيئة المباشرة و غير المباشرة التي تتسم بعدم الإستقرار و الدور المتزايد للجهاز الحكومي في إختيار الإستراتيجيات

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 50.

غير المناسبة و إهمال الخصوصيات المحلية و التخطيط المركزي ,البيروقراطية , ضعف التكوين و التأطير و نقص الموارد المادية و الأولية , و ضعف قدرات الإنتاج أو سوء إستعمالها و قدم التجهيزات الموروثة و عدم كفاية الأمن الصناعي , هذا المحيط المفكك الذي يصعب التحكم فيه يؤثر بصفة مباشرة على مستوى الأداء و على التنظيم الطاقات و القدرات المتوفرة و على كيفية إستغلالها للإستفادة منها و تطويرها و تنميتها و تجديدها , و هو السبب المباشر في عجز المؤسسات الإقتصادية و تراكم ديونها نتيجة لضعف التسيير و الأداء و ضعف المراقبة, و هذا في الواقع يمكن أن يكون ذريعة كافية لفتح رأسمالها أمام الخواص إن كانت عمومية ثم البيع أو اللجوء إلى التعاون و الإستثمار الأجنبي.

المبحـــث الأول:
تحليـــل عناصـــر البيئيـــة.

تعرف البيئة بأنها مجموعة المتغيرات أو المواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة الإقتصادية و ينظر إليها من طرف المختصين بأنها مركب متعدد الأبعاد ,متعدد التأثير, غير مستقر, و يؤثر ببطء شديد, و يتميز بالتعقيد و العدوانية.

تؤكد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع المتعلق بظاهرة النشاط الصناعي و علاقته بالبيئة و بالتوقعات المتعلقة بتطور السكان ,مشكلة التبعية للموارد ,قضية التنظيم الهيكلي, و هي إهتمامات مبنية أساسا على التعرف على الفرص و التهديدات التي تتيحها أو تخلقها البيئة .

من هذا المنظور تبرز أهمية اليقظة البيئوية لما لها من أهمية مفيدة للتحليل الإستراتجي, و هي بحوث تم القيام بها على مستوى البيئة التنافسية الخاصة بالدول الصناعية الكبرى. في حين لم تحظى الدول النامية

إلا بالقليل من هذا النوع من الدراسات من بينها تلك التي قام بها ***Ghoshal*** و المتعلقة بمعالجة اليقظة البيئية في الدول النامية[1] .

في نفس السياق و بعد دراسات قام بها العديد من الباحثين أكدوا فيها أن عملية إجراء نقل و تحويل المهارات من البلدان المصنعة إلى الدول النامية تتم بسهولة و يسر عندما تكون النواة التقنية للتنظيم هي الخلية المركزية, و يحدث العكس تماما عندما يتعلق الأمر بنقل نظريات التحويل من البلدان الصناعية إلى المؤسسات الإقتصادية في البلدن النامية[2].

بالمقابل عندما تكون الخلية المركزية للتحويل تستهدف علاقة بين المؤسسة الإقتصادية و بيئتها, فإن النظريات المستوردة من الدول المتطورة تواجه مقاومة كبيرة , و لفهم تطور البيئة إقترح المختصون ممارسة نوع من اليقظة البيئية تعتمد على دراسة و تحليل فعل القوى و العوامل الخارجية التي تواجه المؤسسة الإقتصادية و تؤثر على نشاطها بغرض المساعدة في إتخاذ القرارات اللازمة.

المطلب الأول: البيئة العامة.

تتميز المجتمعات الصناعية عموما بتعدد و تنوع أنشطة المنظمات الصناعية و التجارية و الخدماتية فيها,فبجانب الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها جميع المنظمات العاملة في المجتمع ,يعتبر تزويد السوق بالسلع و الخدمات من الوظائف الرئيسية لأي منظمة. لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها و أنشطتها الرئيسية , وهنا يتضح أن البيئة و المنظمة مرتبطان بعلاقة تبادلية و تكاملية تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف ,كما أن وجود و بقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء و جود الآخر.

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 50.
2-Kiggundu, Jorgensen, hafsi, administrative theory and practice in developing countries: a synthesis, administrative science quarterly 28, 1983; p: 66-84.

إنطلاقا مما سبق نقوم بعرض بعض التعاريف الخاصة بالبيئة[1] :

– **تعريف *Dill***: هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة و تشمل :العملاء,الموردون,العاملون,المنظمات المنافسة,جماعات الضغط و التأثير كالحكومة و النقابات العمالية.

– **تعريف *Filho***: حيث يقسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات:

متغيرات على مستوى القومي عوامل:إقتصادية,إجتماعية,سياسية.....إلخ.

متغيرات تشغيلية:خاصة بكل مؤسسة كالأجهزة الحكومية و التنظيمات و المستهلكين.

متغيرات خاصة ببيئة العمل و التعامل و التنظيم الداخلي بالمؤسسة.

– **تعريف *Henryet Trist***: يقول بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة و هي التي تحدد نماذج و طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها.

مجموع هاته العوامل و المتغيرات لا تستطيع المؤسسة التغلب عليها أو ممارسة أي رقابة عليها فضلا عن التحكم فيها أو إخضاعها .

المطلب الثاني: البيئة الخارجية العامة.

تحتوي البيئة الخارجية العامة على أنواع رئيسية من المتغيرات أو القوى ,منها ما يلي :

المتغيرات الإقتصادية– المتغيرات السياسية و القانونية – المتغيرات الثقافية– المتغيرات الجغرافية– المتغيرات السكانية و الديمغرافية.

1- Hafsi T, Toulouse J, M, la stratégie des organisations : une synthèse, montréal, édition transcontinental, 1997; p: 26 -33.

- **الفرع الأول : تحليل العامل الإقتصادي .**

تتميزإقتصاديات الدول النامية بالإزدواجية قطاع الصناعي عمومي حديث عاجز عن تلبية الإحتياجات الوطنية , و قطاع أخر خاص "رسمي" أو تقليدي"غير رسمي"عائلي يتلائم بدرجة أفضل مع الإحتياجات المحلية المختلفة للمجموعات , و عموما فإن العوامل الإقتصادية المؤثرة في الإنتاج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- رأس المال , العمل , الأرض , الموارد المختلفة , و يضيف بعض الباحثين ***Romer, Lucas*** بناءا على دراسات حديثةإلى ما سبق إعتماد عاملين أخرين بالنسبة للمحيط الإقتصادي في الدول النامية.

- توفر بنية قاعدية أساسية متينة.

- توفر منظومة معرفية ذات خبرة و قابلية للتطبيقات التكنولوجية الحديثة و منه يتضح أن المقومات الأساسية للتنمية الإقتصدية يمكن حصرها في :رأس المال,المعرفة,التكنولوجيا,الموارد البشرية,هياكل قاعدية للتقنية و المعلوماتية[1].

- موارد طبيعية(الأهمية/مدى توفرها).

- العمالة(ماهرة أو غير ماهرة).

- رأس المال (محلي/ أجنبي).

- البنية القاعدية المادية(مادية/معلوماتية).

- التكنولوجيا(المستويات و الهياكل).

-حجم السوق و يشمل معدل نمو السكان ,توزيع السكان,عددهم.

- الدخل الوطني:توزيع الدخل,متوسط دخل الفرد,إجمالي الدخل الوطني.

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 16.

- **الفرع الثاني : تحليل العامل السياسي.**

يحتل تحليل البيئة السياسية في البلدان الناميةمكانة هامة في إهتمام الباحثين في العلوم الإقتصادية و الإجتماعيةو السياسية لما له من دور أساسي في التنمية و أثره على النشاط الإقتصادي, و هو مرتبط بعوامل داخلية و دولية خارجية , و يتمثل عموما في عدم الإستقرار و الأداء السيء للمؤسسات الإقتصادية و تهميش دورها التنموي, حيث يتميز تاريخ أغلب هذه الدول بكثرة الصراعات السياسية و الإنقلابات العسكرية.

و هذه الظواهر معروفة يتفق عليها أغلب المهتمين بالشأن السياسي , و في هذا الصدد يشير ***Penouil***[1] يحكم العالم الثالث بأنظمة سياسية يعتبر فيها الإنقلاب العسكري هو العامل الأساسي و الوحيد للإستقرا, و يضاف إلى هذا عوامل أخرى هامة تساهم في ترسيخ مناخ عدم الإستقرارالسياسي يمكن حصرها و الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

- إنعدام الديمقراطية و إنخفاض درجة المساهمة السياسية و الشعبية في إتخاذ القرار.
- سيادة جو عدم التأكد و الحذرمن المناخ الإجتماعي السائد داخليا .
- ضعف التعبئة الشاملة للمواطنين حول برنامج سياسي و حيد.
- ضعف و إنعدام وجود مؤسسات دستورية ديمقراطية شرعية قادرة على قيادة الجماهير و التكفل بمطالبها و إحتياجاتها مما يؤدي إلى الغموض و الإضطراب و عدم الثقة.
- التوجهات السياسية الحكومية تحددها و تمليها غالبا المصالح الخاصة لبعض الأفراد و مجموعات المصالح و النخب الحاكمة التي يفرزها نظام الحزبي الوحيد أو التعددية الشكلية و ذلك بإحتكارها للقرارات و شل حركية و دور المؤسسات الدستورية الضعيفة.
- تفشي ظواهر الفساد و الرشوة و البيروقراطيةو الجهوية و عدم الإنضباط و العبث بالقوانين

1- Penouil M, scio-économe du sous- développement, paris, Dalloz ; 1976, p: 683.

و تجاوزها و ضعف الإعلام و العدالة.

- الأثار السلبية للعلاقات الدولية المتمثلة في الضغوط و التدخلات بواسطة العملاء و شراء الذمم.

- موانع الدخول.

- تحديد الأسعار.

- فرض نظام الحصص و التعريفة الجمركية.

- الرقابة على النقد الأجنبي.

- تقييد الصادرات إختياريا

- السياسة الحمائية الخفية المتمثلة في :

(نزع الملكية *EXPROPRIATION*, المصادرة *CONFISCATION*, التأميم *NATIONALISATION*, الأهلنة *DOMESTICATION*).

- **الفرع الثالث : تحليل المحيط الثقافي .**

يؤثر المحيط الثقافي و الإجتماعي بقوة في محيط الأعمال بالدول النامية عموما , وإذا كانت هذه العوامل الثقافية هي عبارة عن مجموعة قيم مشتركة ,مواقف,سلوكات تميز و تطبع توجهات المجموعات المدنية, فإن المحيط الثقافي يمكن ضبطه من خلال تحليل الأبعاد التالية:

الحركية الإجتماعية,الطبيعة الإنسانية,منظور الوقت و الفضاء .

من ناحية أخرى فإن المناخ الإجتماعي في البلدان النامية يتميز بـــــ [1]:

- كثرة المستويات الإدارية.

- التسلط و القهر .

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 17.

- الأبوية العائلية و الحميمية الضيقة في العلاقات بين المجموعات, كما يلاحظ أن السلوك الجماعي يفضل على السلوك الفردي و يعتبر كمعيار للحياة الإجتماعية.

يمكن إختصار العوامل الثقافية فيما يلي [1]:

- الهيكل الإجتماعي و ديناميكيته.
- منظور الطبيعة البشرية .
- التوجه بشأن الزمن و المكان.
- الديانة و المعتقدات.
- الأدوار(الذكور و الإناث).
- اللغة : لغة التحدث و الكتابة,لغة التعبير و منها لغة الوقت,المسافة,الصداقات,الأشياء,الإتفاقيات و العقود.
- الإحساس بالجمال:التصميم , الألوان ,الموسيقى ,الأسماء التجارية.
- الإتجاهات و القيم : التملك و التكسب المادي, التغيير, درجة المخاطرة.
- التنظيم الإجتماعي: الطائفية, دور المرأة في المجتمع .
- الإعتزاز بالنفس و التحزب.

- **الفرع الرابع : تحليل المحيط الجغرافي.**

تلعب العوامل الديمغرافية و نسبة السكان و كذا توزيعهم على هيكل الأعمار و جنسهم و درجة الأمية و الحالة الصحية و الهجرة و الإهتمام بالريف و حركية النـــزوح الداخلي نحو المدن الكبرى و الهجرة إلى الخارج دورا هاما في تحديد أثر البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الإقتصادية و أدائها في البلدان النامية.

[1] أحمد القطامين , التخطيط الإستراتيجي , القاهرة ,دار المجدلاوي للنشر و التوزيع , 1996,ص : 16- 29.

و عليه فإنه يمكننا إختصار العوامل الديمغرافية في [1]:

- نمو السكان.

- هيكل الأعمار.

- النزوح الداخلي نحو المدن (الهجرة الريفة).

- الهجرة نحو الخارج.

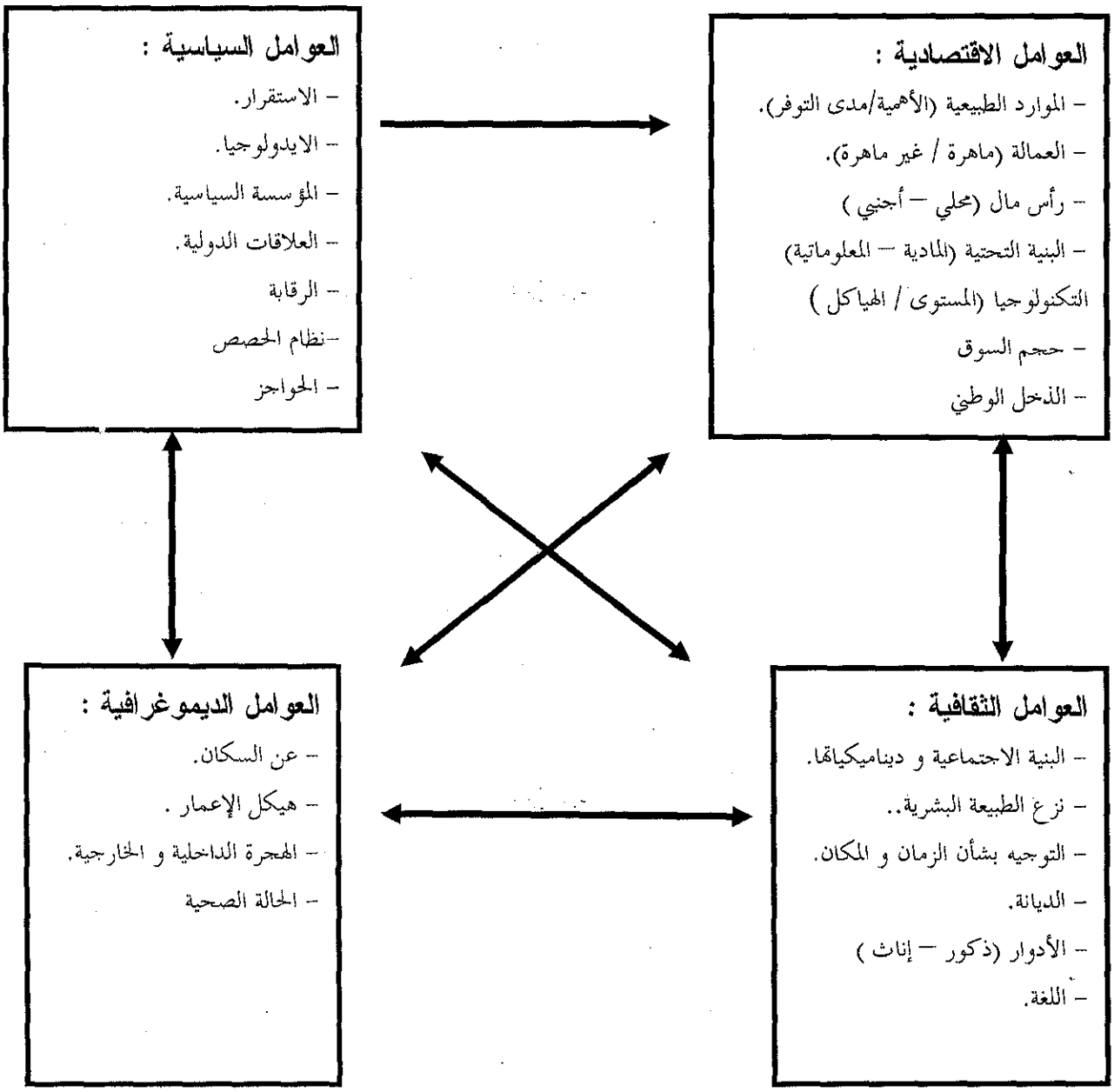
- الحالة الصحية العامة.

- التعليم و التربيةو كيفية توزيعها و مدى نسبتها.

تلعب العوامل الجغرافية و نسبة نمو السكان و توزيعهم على هيكل الأعمال و الجنس و درجة التعليم و الحالة الصحية و الهجرة نحو الخارج و حركة النـــزوح الداخلي نحو المدن دورا هاما في تكييف البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية.

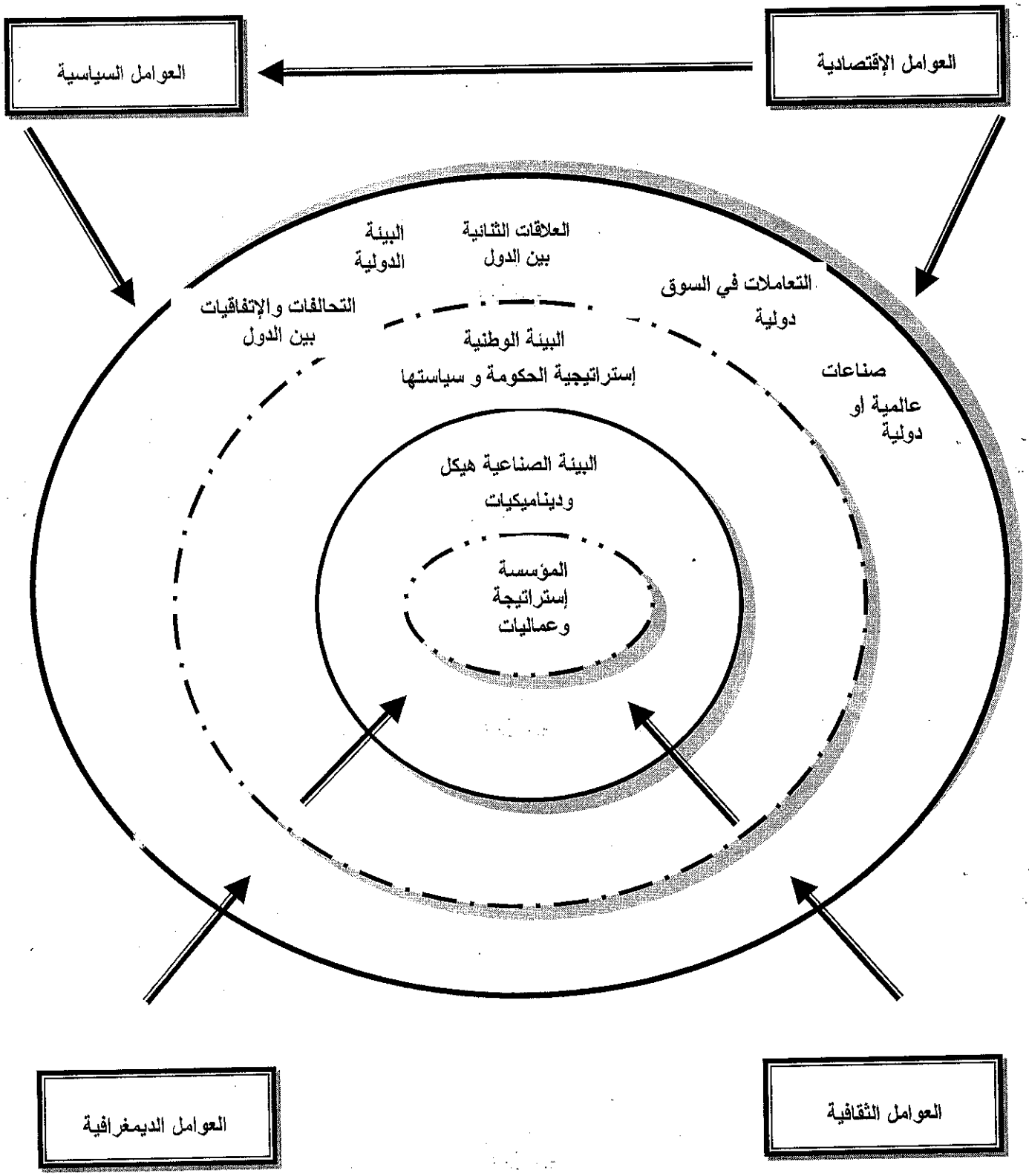
[1] جمال الدين محمد المرسي , مصطفى محمد أبو بكر ,طارق رشدي , التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ,القاهرة ,2004 , ص: 101.

شكل (1-1) : يوضح ديناميكية وكيفية التفاعل بين هاته العوامل.



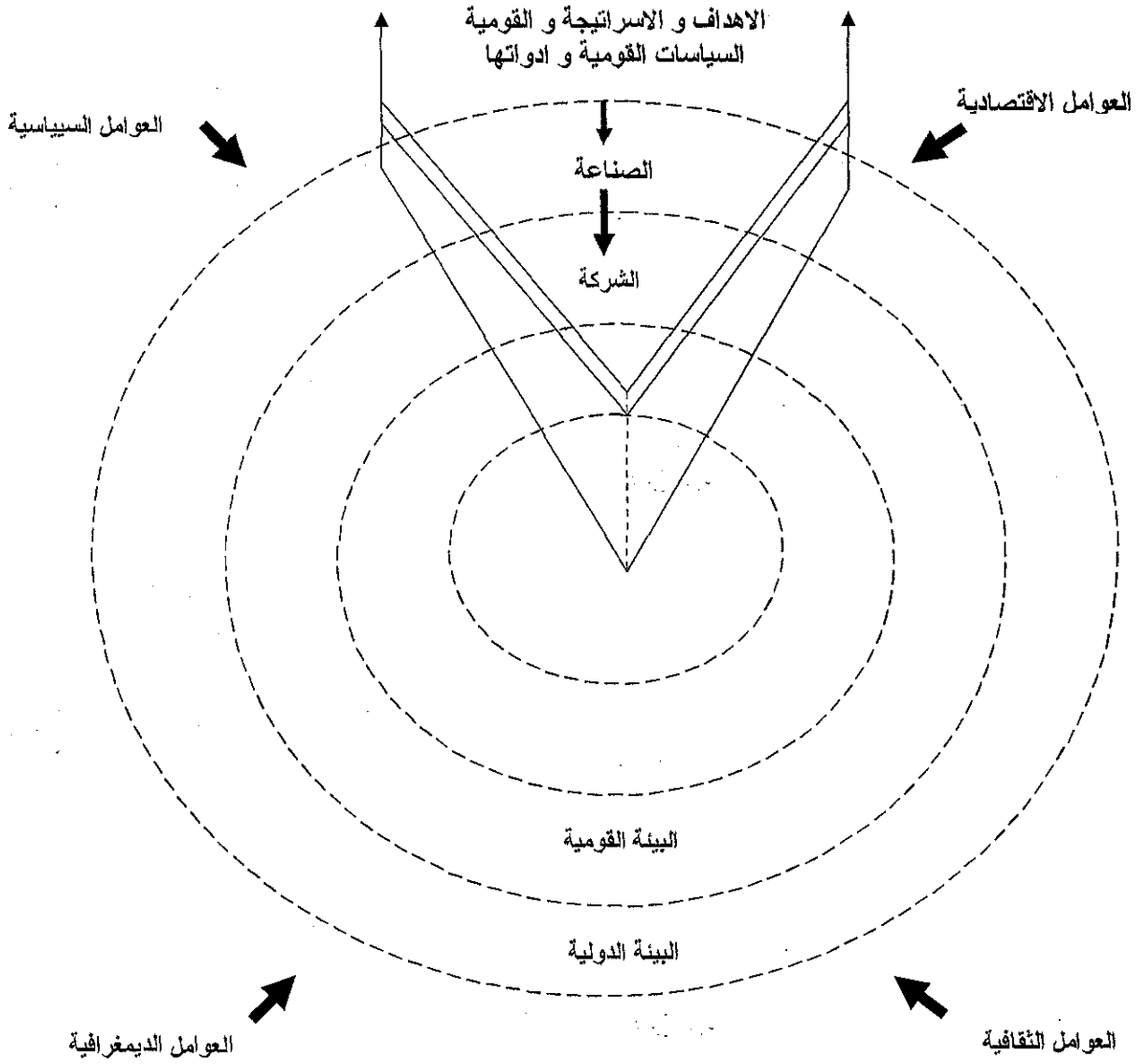
Source : Austin J, managing in developing countries : strategic analysis and operating techniques , the free press ;1990 ; p: 32.

شكل (2-1) : يوضح الإطار العام للتحليل البيئي .



Source : Austin J, 1990 ; OP-CIT, p: 30.

شكل (3-1) : يوضح بيئة الأعمال القومية : أثر إستراتيجية الحكومة .



Source : Austin J, 1990 ; OP-CIT, p:36.

المطلب الثالث: البيئة التنافسية.

البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية تتكون من العناصر المرتبطة بالبيئة الصناعية أي المنافسين عموما و وجهة نظر المستهلك , تجدر الإشارة أن الإطار الأكثر إستعمالا لتحليل المنافسة هو نموذج ***Porter*** المستعمل لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة و الذي يشير إلى القول بأن المنافسة في أي صناعة ما هي إلا محصلة خمسة قوى للمنافسة[1] :

- المنافسة بين البائعين و المتنافسين في الصناعة.
- شركات في صناعة أخرى تحاول جذب المستهلكين إلى سلعهم البديلة.
- المنافسين المحتمل دخولهم في الصناعة
- القدرة التي يمارسها موردي المدخلات.
- القدرة التي يمارسها المشترين للمنتج.

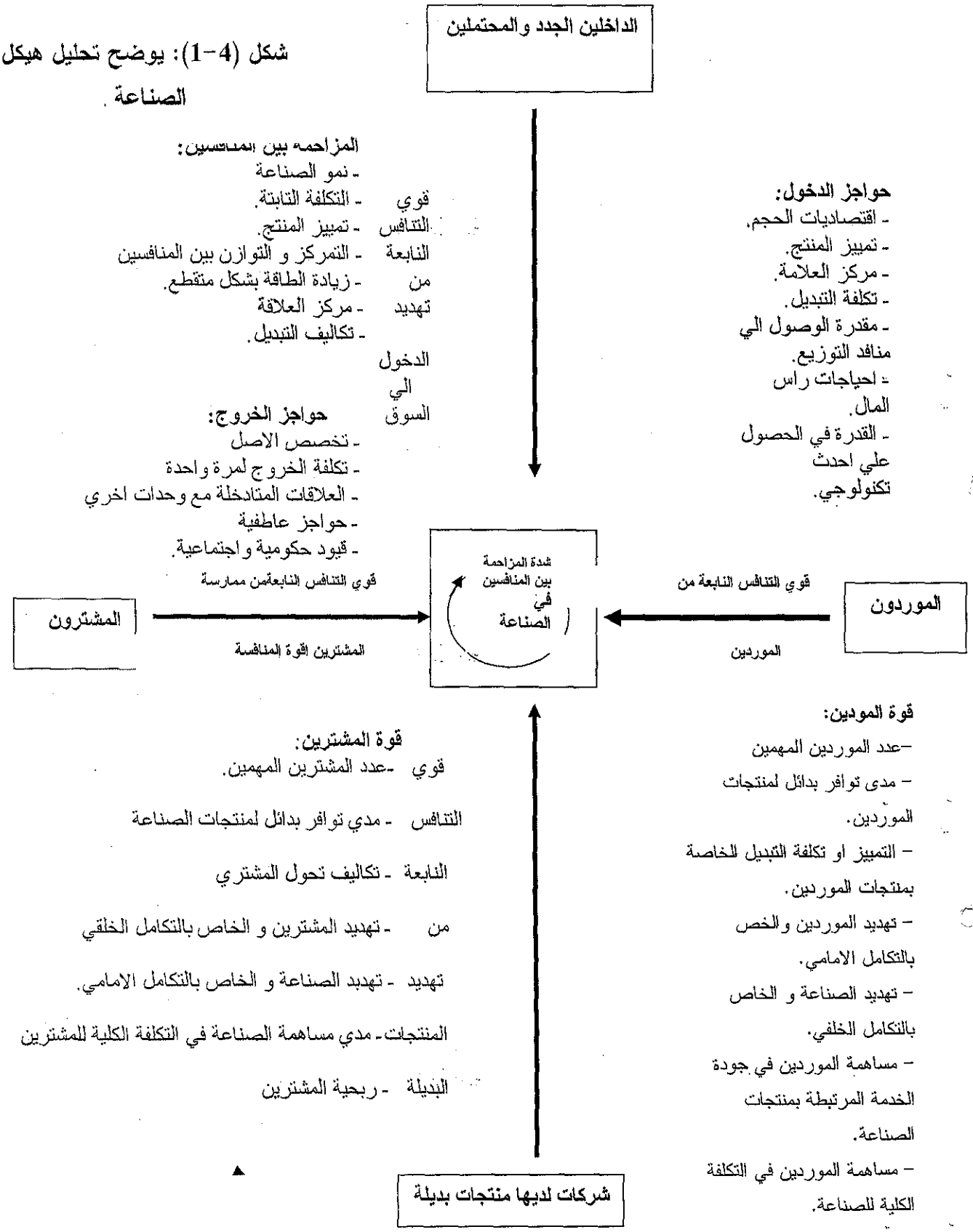
برغم أهمية ما يوفره هذا النموذج من أدوات للتحليل إلا أنه في نظر المختصين يعاني من بعض النقائص كعدم الإشارة إلى هيمنة دور الدولة ,فالمنافسة بين المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية تتميز بتواجد عدد من المتنافسين :

- نموذج المؤسسات العمومية المسيطرة على النشاط الإقتصادي.
- نموذج المؤسسات الخاصة.
- نموذج التعاونيات.

[1] نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , كلية التجارة ,بيروت , الدار الجامعية , 1996 , ص : 66.

- مؤسسات القطاع غير رسمي, و المؤسسات التي تخضع لمراقبة الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات الكبرى.

شكل (4-1): يوضح تحليل هيكل الصناعة .



الصدر: نبيل مرسي خليل، 1996 ، مرجع سابق ، ص 67 .

- **الفرع الأول : قوة المنافسة و ضراوتها[1] .**

1- **إزدهار الصناعة:** يزيد من حدتها و إتاحة الفرصة و النجاح و الإستفادة لكل متدخل.

2- **كثرة التكاليف :** كثرة التكاليف و إرتفاعها و ثباتها يؤثر على أداء و حدات النشاط في الصناعة و إلى الإستغلال المفرط للطاقات التي قد لاتتوفر باستمرار و بانتظام مما قد تضطر معه المؤسسة إلى بذل مرونة متزايدة مكلفة و تقديم المزيد من التسهيلات المغرية للمستهلك بقصد زيادة الطلب و تغطية هذا الضعف.

3- **تكلفة السلع البديلة :** تؤدي ضراوة المنافسة في السوق إلى لجوء المستهلكين إلى إستبدال منتجات الشركات . سهولة إستبدال المنتج من طرف الزبون يتم التغلب عليه بإتباع إستراتيجية من شأنها إعاقة التبديل و تقديم الحوافز للمستهلك بإعتباره الحلقة الأساسية المستهدفة.

4- **سمعة العلامة:** يتميز المنتوج في الستوق بعلامته , و عليه فإن الإنفاق على الإشهار عبر مختلف القنوات الترويجية لترسيخ العلامة في ذهن المستهلك و السوق بغية إعتراف و قبول المستهلك مهمة أساسية كبرى للشركات الرائدة.

5- **المخاطر الإستراتيجية الملموسة :** يؤدي التدهور في جاذبية الصناعة و قوتها إلى تشبع السوق بالمنتجات و إلى عدم كفاية الفرص المتاحة في السوق أمام المشاركين أو المتدخلين الجدد الذين إنجذبوا إليها في ظروف سابقة مشجعة , هذا التدهور في المراحل الأخيرة من دورة حياة الصناعة يدفعهم إلى الإنسحاب منها و إلى إرتفاع تكاليف الخروج أو إستحالته في حالة زيادة تخصص الأصول المنتجة ,هذه التكاليف

[1] نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 68- 71.

6- تؤدي إلى تدهور الربحية بالنسبة لكثير من المتنافسين خاصة إذا كانت لمرة واحدة يضاف إليها حواجز أخرى عاطفية و قيود حكومية و إجتماعية و كذا العلاقات المتداخلة مع و حدات النشاط الأخرى تمنع قرار الإنسحاب و الخروج بشكل و اضح.

7- **التموقع في المنافسة**:الريادة في الصناعة و السوق ليست شرطا أساسيا للنجاح لذا فإن إستراتيجية إختيار الصناعة إلى جانب منافسين رئيسيين قلائل يمارسون إحتكار القلة و ذو فلسفة متجانسة أفضل من مزاحمة عدد كبير من المتنافسين في حالة من التوازن والتماثل و لديهم وجهات نظر مختلفة تماما في إستراتيجية التنافس.

8- **عدم إنتظام العرض الكلي للطاقة** : يميل العرض الكلي للصناعة بدورات معينة و هي فترات كبيرة أحيانا و منخفضة أحيانا أخرى , هذا الإنخفاض يؤدي إلى إرتفاع الأسعار و بذل جهود إضافية ثم إلى ظهور دورة جديدة من التدهور يؤثر على مردودية الصناعة.

9- **تمييز المنتجات**: يعتبر تمييز المنتجات عامل أساسي في رواجها لكنها محدودة لوجودها مع نوعية من السلع ذات النمط الموحد ذو الجودة العالية لا يمكن تمييزه بسهولة في السوق الشيء الذي يؤثر على قرار المستهلك و إعتماده على السعر ثم ظهور المنافسة السعرية نتيجة ذلك خاصة عند إستحالة المؤسسة القائمة بالإنتاج إقناع زبائنها بجودة منتجاتها في ظل النمطية.لذا فإن المنتجات تعتمد على خصائصها الحرجة التي تعتبر فريدة و متميزة لذى المستهلك و كذلك على فكر الخلاق و المبدع الذي يؤدي إلى توفير الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في الخدمة ,زمن التسليم ,الإنطباع العام,مهارات التسويق.

- **الفرع الثاني : التهديدات المختلفة.**

1- **تهديد الداخلين الجدد:** بناء الإستراتيجية الصناعية يبنى عادة على توقع و إستشراف المستقبل بواقعية و عقلانية في ظل تزايد المنافسة و التسابق نحو التكنولوجيا, فبالإضافة إلى العمل و التفوق على المنافسين الحاليين في السوق و القطاع النشاطي يجب عدم تجاهل نمو السوق و توقع دخول أطراف أخرى منافسة جديدة مجهولة خاصة بعد الإنفتاح و زيادة الطلب على التكنولوجيا. و إتساع نطاق عملية الخوصصة .

فمفهوم حواجز الدخول و علاقته بمردودية الصناعة و تصرفات الحكومة و سياستها الجبائية و الحمائية ,حركية رأس المال,أسعار الصرف,تشجيع التعاون,او الملكية الأجنبية ,مرافقة الشركات , الرسوم الجمركية على الواردات من مواد خام أو سلع تامة الصنع تعتبر معوقات و سبب لتفسير المردودية المرتفعة للشركات الصناعية في الأجل الطويل و المتوسط و القصير.

2- **تهديد البدائل:** تؤثر البدائل بالإضافة إلى كثرة التنافس و توقع دخول أطراف جديدة في المنافسة على تقليص جاذبية الصناعة, كتقديم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات أوالصناعة الموجودة و يتم التأثير المذكور بطرق مختلفة.فالتركيز على تحويل مواد التعبئة من الصلب إلى الألمنيوم أو إلى الورق أو إلى المواد البلاستيكية يؤثر على جاذبية الصناعة و سعر المنتوج.و يعتمد تأثير التهديد (**الإحلال** ***INTERNALISATION***) على مردودية الصناعة على مدى توفر المواد الخام محليا أو خارجيا ,تكلفة التبديل,تشدد منتجي تلك البدائل.

- **الفرع الثالث : القوة و القدرة التفاوضية للموردين و البائعين.**

كلمة القدرة يفهم منها التهديد الذي يمكن إستخدامه على ممارسي الصناعة و رجال الأعمال و هو ما يجب الإنتباه إليه عند وضع إستراتيجية التنمية الصناعية.

مصدر هذه القوة مستمد من عدة عوامل من بينها[1]:

1- عدد الموردين و المشترين.

2- نسبة مساهمتهم في الصناعة.

3- مدى مساهمتهم في الجودة أو الخدمة.

4- مدى توفر البدائل.

5- تكاليف التبديل للمنتجات.

6- التهديد المستمر للصناعة.

- **الفرع الرابع : العناصر الأساسية لجاذبية الصناعة لـ *PORTER* .**

مقترح تقدم به ***Porter*** على شكل قطب جذب يرتكز على عدة عوامل جوهرية للنجاح على المستوى الدولي و الذي يتيح لبعض الدول و صناعتها كي تكون أكثر تنافسية بالنسبة لغيرها من الدول[2]:

1- **مكانة الدولة من عناصر الإنتاج** : مهارة اليد العاملة , توفر البنية القاعدية الضرورية لتشييد موقع تنافسي في صناعة معينة.

2- **إزدهار الصناعات المرافقة و الداعمة و مدى توفرها و تنوعها**:لان حضور أو غياب الصناعات المرافقة و الممونين هو في حد ذاته يتسم بالتنافسية على المستوى الدولي.

[1] نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 72.

2- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 20.

3- **طبيعة الطلب الداخلي:** دراسة الطلب الداخلي و طبيعته على المنتجات أو الخدمات التي توفرها هذه الصناعة و بماذا تتميز عن بعضها؟(قدرة السوق).

4- **الإستراتيجية و الهيكل ثم تنافسية المؤسسة:** الشروط التي تحكم الطريقة التي أنشئت بها و من أجلها المؤسسة تنظيمها و إدارتها و كذلك طبيعة المنافسة المحلية أوالأهلية.فالمنافسة القوية داخليا تدعم النجاح خارجيا و دوليا.

فالمؤسسات التي تتمتع بمزايا تنافسية دولية خارج بلادها الأصلية هي تلك المؤسسات التي تتوفر لها في وطنها الأصلي بيئة تنافسية ديناميكية تتميز بتراكم مزايا المعارف و الخبرة المهنية .و كذلك بالتشجيع الدائم على تحسين المنتجات و أساليب تطويرها.و للنجاح يجب توفر سلاسل صناعية تدعم بعضها البعض. هاته العناصر الأساسية هي سبب النجاح و السيطرة العالمية لبعض الشركات في بعض القطاعات و الأنشطة الصناعية الخاصة كصناعة السيارات في اليابان, هاته الإستنتاجات يصفها ***Hafsi , Demers*** بأنها أساسية جدا و محددة و غير مرنة فهي لا تترك أي فرصة للمرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية [1].

و في هذا الشأن يؤكد ***Porter*** أن التنافسية الوطنية للمؤسسات في أي بلد مرتبطة فقط بالتوافق بين أربعة عناصر التي سبقت الإشارة إليها. و بعبارة أخرى فإن غياب هاته التوافقية بين هاته العوامل " **الجاذبية القوية**" يخضع الصناعة في تلك البلد و تجعل منها رهينة للسيطرة الإقتصادية للأخرين.

من ناحية أخرى تميل بعض البحوث إلى تأكيد هذا الطرح ***Doz***.حيث أن هذه النظرة لتنافسية المؤسسات الإقتصادية لا تتلائم كليا مع الواقع العملي و تندرج موضوعيا مع منطق ألعاب السيطرة أكثر من ألعاب المرافقة , و هو ما يعني أن المؤسسات الإقتصادية يمكن أن تكون ناجحة بدون أن تكون

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 21.

مسيطرة, و هو ما يوضح عكس قطب الجاذبية حيث أن المنافسة الشاملة لاتعني السيطرة, حيث أن عامل وحيد يكون كافيا لضمان التنافسية , و عليه يمكن تأييد من يقترح أن اللعبة التنافسية يوجد بها :

- ألعاب السيطرة التي تحتفظ بها الشركات ذات القدرات الكبيرة و المهيمنة.
- ألعاب المرافقة التي تحتفظ بها الشركات الأقل و الأصغر حجما.

هاته الوضعية الأخيرة تلائم المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية , و لذلك من الضروري تصور قطب جاذبية إفتراضي يتلائم مع طبيعة الألعاب المرافقة[1].

- **الفرع الخامس : الألعاب المحيطة , نحو جاذبية إفتراضية.**

فكرة الجاذبية يجب إعادة الإعتبار إليها مع الأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر المؤسسة الإقتصادية و ليس الإعتماد فقط على وجهة نظر مجموع القطاع الصناعي .

هذا التطور يتلائم مع محاولات ***Ruguan*** المبنية على وضع واقع المؤسسات الإقتصادية الكندية و الذي حاول فيها إكمال طرح ***Porter*** بإقتراحه التركيز على لعبة العوامل أو العناصر و الذي يقول فيها إن المنافسة الدولية يجب أن تتهيكل من طرف الشركات المتعددة الجنسيات و ليس من طرف الحكومات.

بإقتراحه تحريض الشركات المتعددة الجنسيات لكي تكون رائدة للجاذبية التنافسية يكون ***Rugman*** قد أدخل فكرة هامة تترتكز على مفهوم الشبكة . و مع ذلك تبقى هاته الفكرة ناقصة لإعتمادها على عمل و فعالية العناصر المسيطرة المتمثلة في الشركات المتعددة الجنسيات , حيث لاتدمج العناصر و العوامل الأقل هيمنة و تلك المرافقة. و لهذا إقترح العديد من المختصين ***Demers, Al, Francis Ohmae*** , بناء الشركات لشبكاتها الدولية الخاصة بها قبل الإعتماد على القاعدة الوطنية و كرد على الرؤى المتفقة و المدعمة للتنافسية التي ينادي بها ***Rugman , Porter***.

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 21.

العديد من الدراسات قام بها ***Hafsi , Demers*** حول الصناعات الكندية للهندسة و الإتصالات و الملابس أكدت هذا المنظور و كشفت أن الشركات لا تهتم بالجاذبية الوطنية , و بالمقابل هاته الشركات تعمل على تشييد و بناء جاذبية دولية "إفتراضية" تتلاءم مع قدراتها التنافسية[1].

- **الفرع السادس: نموذج *AUSTIN* المعدل (الخاص بالدول النامية).**

تفاديا لعيوب نموذج ***Porter*** "نموذج قوى التنافس الخمس" في تحليل الصناعة و ظروف المنافسة في الدول الصناعية الكبرى و عدم ملائمته للتطبيق في البيئة الصناعية للدول النامية , إكتسبت مبادرة ***Austin*** أهميتها في فهم طبيعة ديناميكية التنافس في الدول النامية. و ذلك بالنظر إلى التعديلين الآتيين لنموذج ***Porter*** للقوى الخمس الذي يرتكز أساسا على[2] :

أطراف التنافس	قوى التنافس
▪ المنافسون في السوق ▪ المنافسون المحتملين ▪ السلع البديلة ▪ الموردون ▪ المشترون	▪ شدة التنافس و التزاحم ▪ حواجز الدخول ▪ ضغوط الإحلال ▪ قدرة الموردين علي التفاوض ▪ قدرة المشترين علي التفاوض

1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 22.

[2] نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 76.

لإمكانية إستخدام هذا النموذج لتحليل الصناعة في الدول النامية تبدو الحاجة ضرورية و أكيدة إلى دراسة ما يلي :

– التعديل الأول:

و يتمثل في سياسة و تصرف الحكومة بإعتبارها قوة كبرى أو قوة سياسية تحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأساسية .كما أنها العنصر المتحكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف , أي أن الإستجابة لبرامج سياسة الحكومة الإقتصادية و مخططاتها التنموية هو المدخل الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية و النجاح للمؤسسة الإقتصادية في البلدان النامية .

– التعديل الثاني:

إدراج عوامل البيئة ذات تأثير في تشكيل هياكل الصناعة و بيئة الأعمال , حيث أن مختلف العوامل الإقتصادية و الثقافية و السياسية و السكانية لها علاقة تأثير على قوى التنافس.

- **الفرع السابع : دور الحكومة في تشكيل بيئة التنافسية في البلدان النامية.**

يتضح دور الحكومة في الإقتصاد من خلال السياسات التي تتبناها الجهات الحاكمة و التي تصل إلى الحكم على أساس برنامج و خطط و تصورا ت معينة للتسيير و توجيه المجتمع و تنظيم حركته ككل, وهي سياسات ذات طبيعة إقتصادية و سياسية ذات تأثير عام على نشاط المجتمع و ذلك بإستعمال الصلاحيات و السلطات التي تتحصل عليها هيئات الدولة و مؤسساتها طبقا لتنظيم الحكم المطبق و بواسطة الوسائل التشريعية و الإجراءات التي تتخذها تلك الهيئات.ففي مجال الصناعة تلعب إستراتيجية الحكومة دورا مهما في التأثير على قوى التنافس و تغيير بيئة التنافس و ديناميكية الكلية

و ذلك من خلال[1] :

1- **إقامة الحواجز عند الدخول:** و ذلك بالخضوع و الرضوخ و الإمتثال المسبق للموافقة الرسمية للحكومة .كما تفرض قيود على عدد و نوعية الشركات المنافسة و تشجيع المستثمر الوطني و تقييد الإستيراد.

2- **كثافة تدخل الحكومة(الحماية):**بتدخلها في الموارد المالية من العملة الأجنبية و تراخيص الإستيراد و أسعار المواد الأولية ثم اللجوء إلى إستعمال المعاملات التفضيلية بين الشركات و المتنافسين , حيث تؤدي هاته السياسةالمطبقة في الدول النامية إلى تفاوت الربحية و المزايا في مجال الأعمال بحسب قدرة المؤسسات و أصحابها على إختراق المكاتب الإدارية و معاقل إتخاذ القرار و التعرف على أصحاب النفوذ .

كما يؤدي تصرف الحكومة إلى عرقلة زيادة الإنتاج دون ترخيص مسبق منها أو بالعكس قد يؤدي إلى تخصيص بعض الموارد إلى هيمنة بعض الشركات العمومية دون غيرها على السوق المحلية أو يؤدي تدخلها إلى تساوي و توازن عدد كبير من الشركات المتماثلة في الحجم على مستوى السوق ,مما يؤدي إلى المنافسة في قطاع و نشاط واحد,كما يمكن أن تتدخل الحكومة في تسهيل ومنح القروض لشركات القطاع العام أو تتدخل لتسيطر سياسيا في مجال الأسعار عل حساب التكلفة الحقيقية ,مما ينجم عنه إختلال كبير في المنافسة .

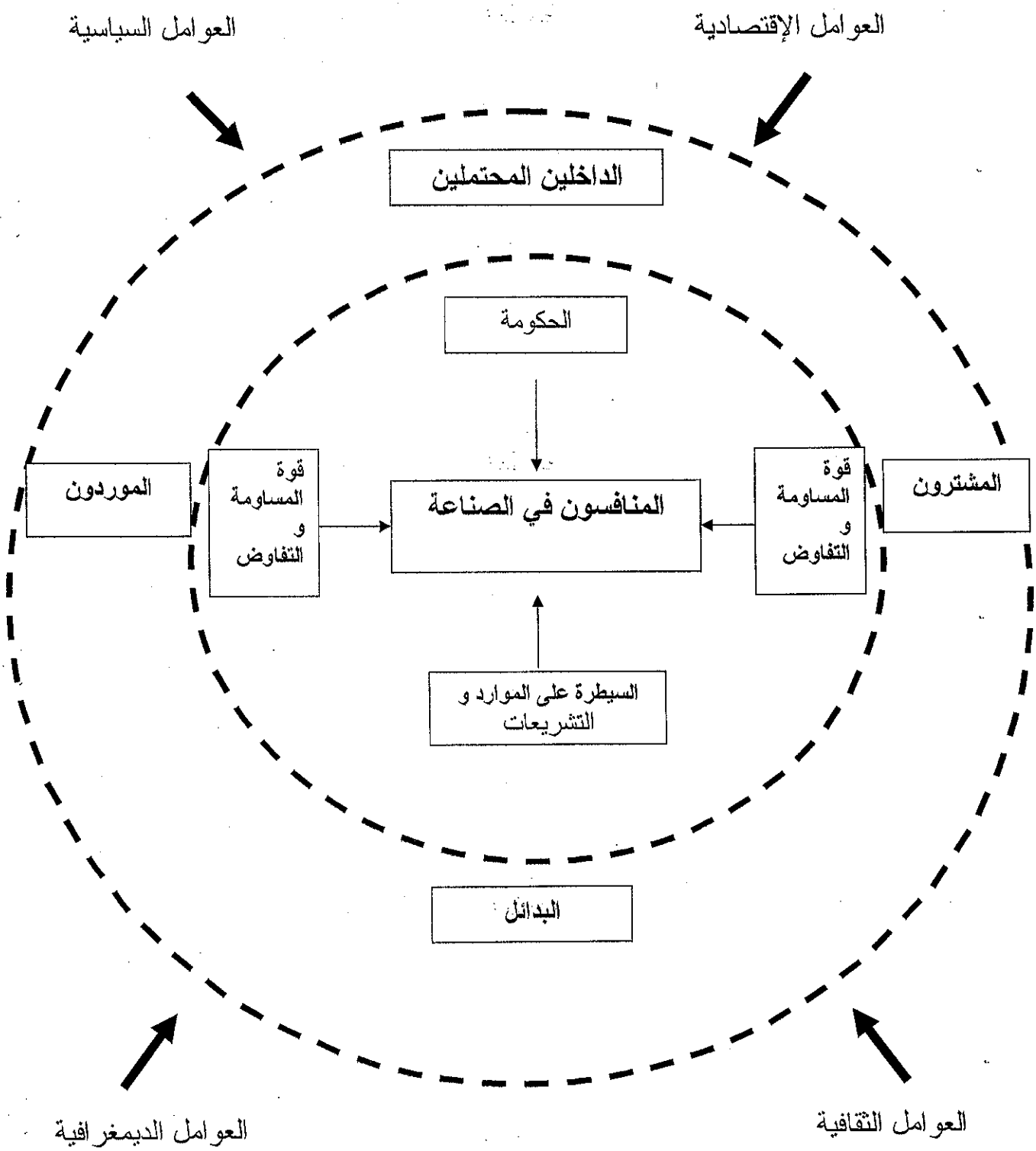
3- **إنتاج و توفر السلع البديلة:** يكون تأثير السلع البديلة في الصناعة بقدر و بحسب ما تقدمه من خدمة للمستهلك , و كذلك حسب السعر الذي تطرح به في السوق و هذا معناه أن تقارب الأسعار و و ظيفة و دور المنتوج يؤثران على السعر و وظائف السلع

[1] نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 78-80 .

و المنتجات الحالية المتوفرة في السوق ,أي أن الحكومة قد تتدخل لإنتاج منتوجات بديلة عوض إستيراد سلع غير متوفرة أو مرتفعة السعر في السوق العالمية , و ذلك بالإستثمار و إصدار التشريعات و تدبير الأموال الضرورية لإنتاج تلك السلع البديلة.

4- **دعم القدرة التفاوضية للموردين و المشترين:** تعتبر الحماية و الرقابة على إستيراد الموارد و تحصيص كمياتها و فرض الرسوم عليها ,و ذلك من خلال تشديد و فرض الرقابة على صرف العملات الأجنبية اللازمة لعملية الإستيراد مما يؤدي إلى دعم موقف الموردين الوطنيين أثناء المساومة و التفاوض و إبرام الصفقات التجارية ,فتصبح بذلك المصادر البديلة للتوريد قليلة بإلزام المشترين بالتوجه للسوق المحلي, كما يدفع ذلك الحكومة بالتدخل عن طريق التحكم في الأسعار اللازمة لعملية الإنتاج.

شكل (5-1) : يوضح إطار تحليل الصناعة في الدول النامية .



Source : Austin ,1990; OP- CIT, p: 110

المبحـــث الثـــاني :
أهـــمـــيـــــــة المـــــــوارد.

وفرة الموارد المختلفة على مستوى المؤسسة و إستغلالها الجيد يؤدي بهاإلى تحقيق الميزة التنافسية و تدعيمها و بالتالي ضمان الأداء الجيد و تحقيق القيمة , و عليه فإن الشروط الأساسية للميزة التنافسية تتضمن بالنسبة لأي مؤسسة تواجد و توفر عدة معطيات أساسية و أولية من وجهة نظر مقاربة الموارد و الكفاءات .

المطلب الأول:
تحليل الموارد و القدرات و إختيار الإستراتيجية.

يمكن تصنيف موارد المؤسسة الإقتصادية إلى موارد مالية ,موارد بشرية , موارد تنظيمية , موارد مادية , موارد تكنولوجية, بالإضافة إلى الشهرة والسمعة الجيدة في السوق و هي عوامل لايمكن تحديدها و تقييمهاو التعرف عليها و ضبطها بدقة دون وجود نظام معلومات قوي و فعال .

و إذا كانت مهمة الموارد الأساسية هي رفع المردودية بإستمرارو على مدار الزمن . بإعادة تحليل العلاقة بين الموارد ,المهارات الأساسية ,التنظيمية و المردودية .في هذا الصدد يتعين على الإدارة الإستراتيجية للموارد التحديد الدقيق و تصنيف الموارد و معرفة العجز و النقص مقارنة مع الشركات المنافسة في قطاع النشاط و معرفة الوسائل و تحديد الفرص الإستغلال الجيد للموارد النادرة أو مرتفعة الثمن في السوق.

- **الفرع الأول : الأهمية الإستراتيجية للموارد و الكفاءات في خلق القيمة.**

تتمز المؤسسات الإقتصادية فيما بينها بمدى توفرها على الموارد المختلفة و خصة منها الموارد النادرة الي يصعب توفيرها أو تقليدها أو شراؤها من السوق و على كيفية إستغلالها و إدراك قيمتها المادية

و الإستراتيجية, ثم حسن توزيعها عبر الأنشطة, و التي تسمح لها في النهاية بالحصول على :

- جزء هام من الحصص السوقية.
- إستبعاد أخطار بيئوية .
- المساهمة المعتبرة في خلق القيمة.

في هذا السياق يشير ***Porter*** أن قيمة الموارد و الكفاءات يمكن تصورها متأتية من فكرة أو حركة الإستدارة الذي تكون نقطة البدء فيه نوعية الموارد التي يتم تحويلهاإلى قدرات و كفاءات محورية أساسية و التي تصبح بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية التي تخلق القيمة المضافة المتأتية من قيمة المنتج النهائي الذي يزيد بدوره من قيمة الموارد و المهارات .

يقول ***Walsh , Boylan*** بإمكانية تجنب هاته الإشكالية التدويرية و ذلك بالتحديد و المعرفة المسبقة للموارد الإستراتيجية , هذا التحديد المسبق مرتبط بملاحظة الموارد المتوفرة و الموجودة لدى المؤسسات الإقتصادية ذات الأداء الجيد, و نتائجه تؤكد بصفة قاطعة فكرة أن الإستثمار في الموارد الإستراتيجية هو عنصر جوهري للحفاظ على سد الثغرات و الفجوات و مواصلة الأداء الجيد , غير أن القيمة الإستراتيجية للموارد و المهارات لا تعني إلا بعض الخاصة المؤسسات الإقتصادية , نتيجة زيادة الطلب على منتوج معين في ظروف خاصة ,لأن المؤسسات الخاصة هي وحدها فقط التي تسطيع الإستجابة و مسايرة هذا التحول المفاجئ في البيئة نتيجة للميزة التنافسية التي تتمتع بها عن غيرها.و إنعدام هاته الميزة و ضعف تنميتها بإستمرار هو أحد الأسباب الجوهرية لضعف المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية[1].

كما تساهم موارد المؤسسة الإقتصادية كذلك في قوة السوق و الربح الإحتكاري الذي تقدمه. فقوة السوق تعتمد على و جود الحواجز و العوائق غير التقليدية للدخول إلى الأسواق , و تعتمد مثل هذه

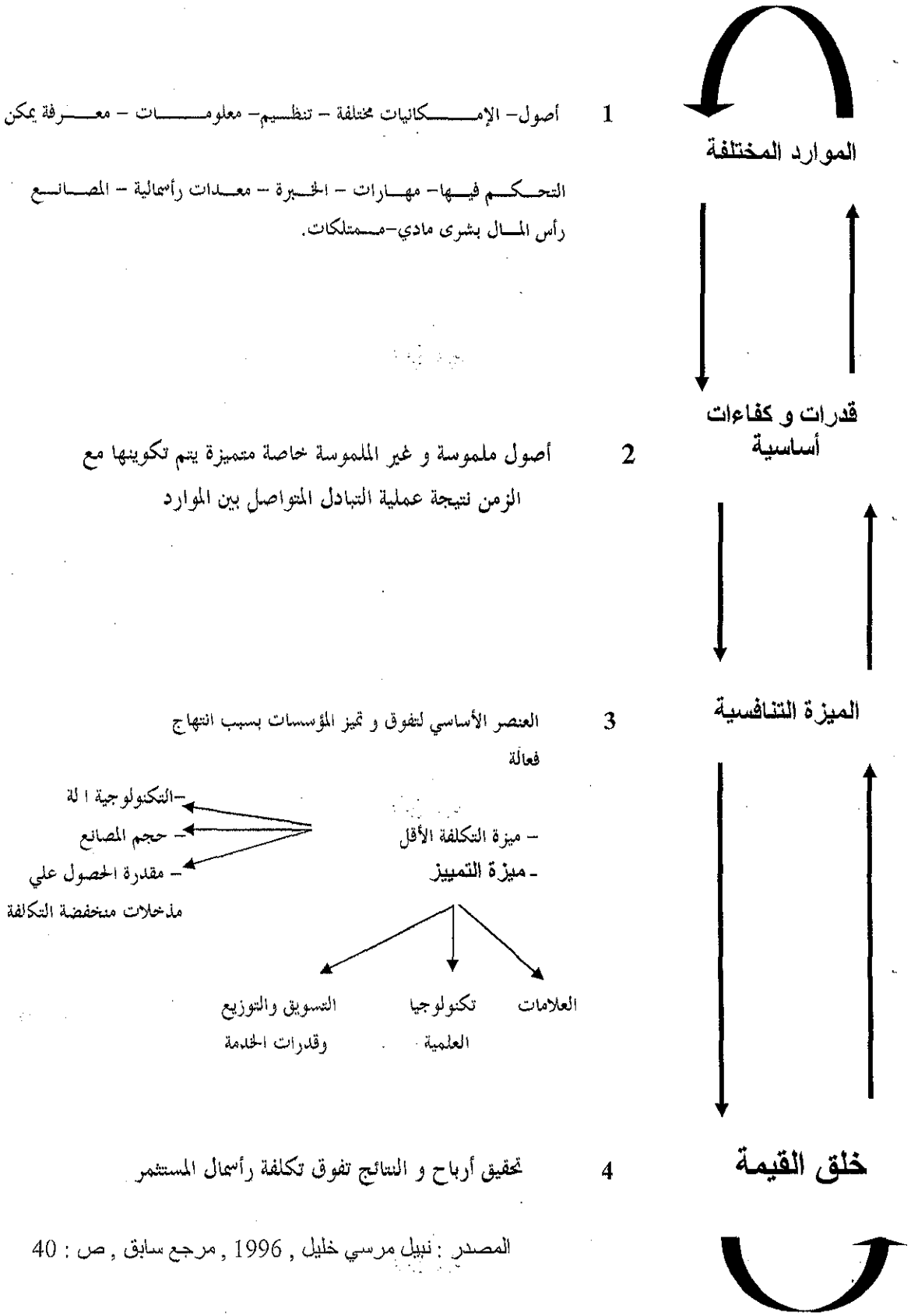
1- Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 26-27.

الحواجز على إقتصاديات الوفرة و براءات الإختراع , و مزايا ناجمة عن الخبرة , و سمعة العلامة و هي موارد أخرى تمتلكها المؤسسة الإقتصادية غير متوفرة في السوق أو تتوفر فيه بتكلفة عالية جدا.

من موارد الشركة الأخرى التي تسبب قوة السوق , هي وضع التسعيرة الإحتكارية إعتمادا على حصة السوق, و كفاءة التكلفة , وفرة الإمكانيات الموارد المالية و بعض الموارد الأخرى . و على العموم يمكن تقسيم الموارد المعبرة عن قوة السوق من حيث المصدر إلى:

- الموارد الذاتية للمؤسسة الإقتصادية .
- التعاون المشترك بين المؤسسة الإقتصادية و المؤسسات الإقتصادية الأخرى.

شكل (6-1) : يوضح حركة الاستدارة للموارد .



المصدر : نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 40

- **الفرع الثاني: التعرف عل الإمكانيات الذاتية الخاصة بالمؤسسة الإقتصادية.**

التقييم الصحيح و التصنيف الجيد لإمكانيات المؤسسة الإقتصادية يتطلب درجة عالية من الوعي و المسؤولية , و حسن التنظيم , و لا يتم ذلك إلا بتوفر نظام معلوماتية مركزي قادر على المساعدة و التحكم و التوجيه و المتابعة المستمرة و الذي قد يترتب على عدم توفره بعثرة و تبديد الموارد كما يؤدي نقصها أو إعطاء صورة غير صحيحة أو مشوهة عنها إلى إهدارها و ضياعها, و هي إمكانيات قد تساعد على تحقيق أرباح معتبرة تفيد مسؤولي المؤسسات الإقتصادية على إختيار الإستراتيجية الملائمة لظروف البيئة الإقتصادية و الصناعية و إستشراف المستقبل و التنبؤ بظروف التغيير و توجهاته.

1- الجرد الدقيق للموارد و تصنيفها:

و يقصد به جرد كل الأصول و الإمكانيات,العمليات التنظيمية الخاصة,خصائص الشركة,المنظومة المعلوماتية الدقيقة, و المعرفة المساعدة على وضع و تنفيد الإستراتيجية المختارة و تحسين كفاءة الأداء ومن بينها جرد:

- المعدات الرأسمالية, المصانع, الممتلكات, الإمكانيات المالية و المادية, المواد الخام و طبيعتها,مدى توفرها,خصائصها,مدى قابليتها للتقليد أو مدى توفرها في السوق و سعرها.
- الموارد البشرية,مهارتها, مدى تأهيلها,خبرة الأفراد,براءة الإختراع,أسماء العلامات.

هذا الجرد و التحديد و التصنيف الجيد للموارد الذاتية المتوفرة يعتبر الخطوة الأساسية الأولى لتقييم جوانب القوة و الإستثمار فيها و تدعيمها و التعرف كذلك على جوانب الضعف و مكامن النقص و معالجتها بإستمرار , و يتم ذلك بمقارنة مكانة الشركة بالنسبة للشركات المنافسة محليا و دوليا, و تحديد الفرص الملائمة لطبيعة النشاط و القوة للإستغلال الأفضل للموارد المتوفرة.

2- التعرف على الكفاءات و القدرات الكامنة و حسن توجيهها:

بعد جرد الموارد و معرفة خصائصها النادرة و التعرف على القدرات المتوفرة من خلال عملية المقارنة مع المنافسين في مجالات التنظيم و الإدارة و الإنتاج و العمليات الفنية المختلفة و ضبط قنوات التوزيع و تحديد مجال التمويل و المحاسبة ,يتم تحديد و ضبط و معرفة ما يمكن للشركة أن تقوم به بفعالية و كفاءة أكبر من منافسيهاثم تحديد و توفيرو توزيع القدرات الخاصة بكل قدرة حسب الإحتياجات و تعقد كل قدرة.

3- دراسة وتقييم العوائد من القدرات و الموارد:

بعد جرد الموارد و التعرف على مواطن القوة و تحديد دور المؤسسة الإقتصادية تأتي دراسة إستغلال قدرة و ندرة الموارد و تعقدها و كفاءة الإطارات المتخصصة على تطويع و إخضاع التكنولوجيا و توظيف الخبرة و الرقابة التنظيمية على تحقيق الميزة التي تولد الربح المرتفع نتيجة لتفاعل تلك الموارد و القدرات فيما بينها و ضمان تواصلها و إستمرارها و مدى قدرة المؤسسة الإقتصادية الحصول عليها و كيفة توزيع تلك العوائد و الأرباح على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها و هي الأصول ملموسة و غير ملموسة.

4- إختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة:(إحترام الخصوصية المحلية).

يجب أن يتمحور إختيار و تصميم الإستراتيجية على الإستخدام الأمثل للموارد و القدرات و خصائصها النادرة الملائمة لطبيعة النشاط و طبيعة المنافسة السائدة في البيئة و طبيعة الطلب على السلع في السوق الإستهلاكية, مع أخذ بعين الإعتبار ضرورة ضمان التفوق و الإستمرارية و لا يأتي ذلك بطبيعة الحال إلا نتيجة إستحالة أو صعوبة التقليد و عدم إمكانية شراء أو تحويل تلك الموارد بتكاليف منخفضة في السوق أو مدى صعوبة تنميتها ذاتيا في فترات وجيزة من طرف المنافسين ثم

إنتهاج إستراتيجية التعديل و التصويب و تصحيح المسار عند الضرورة أو بروز مفاجآت غير متوقعة.

5- الإستثمار بتنمية و تدعيم الموارد و القدرات:(التجديد)

التخطيط للمستقبل معناه إنتهاج سياسة الإحلال و تحديد الإستثمارات و تنمية القدرات و الموارد و سد الثغرات و معالجة النقائص و مسايرة التطور التكنولوجي و التكوين ثم المحافظة على الأصول و التجهيزات و مخزون الموارد و ذلك بالحرص على الإبقاء و المحافظة على الميزة التنافسية و زيادة العمل على إقتناص الفرص و رفع كفاءة التدريب و التجديد المستمر للميزة و ذلك بتحقيق القدرة على الإبتكار و تحديث عناصر الإنتاج المختلفة و تطويرها لضمان رفع العوائد من الموارد المالية و الكفاءات العالية.

- **الفرع الثالث : تحليل أثر ندرة الموارد و الكفاءات .**

بعثرة و تبديد الموارد أو هجرة العقول الناتج عن التوزيع السيء لها بين عدد كبير من المؤسسات الإقتصادية التي تمارس نفس النشاط ينجم عنه وضع غير مربح إقتصاديا بالنسبة للجميع .كما ينتج عنه نزيف و هجرة للإطارات بين الشركات المتنافسة محليا أو إلى الشركات الأجنبية .هاته الموارد و الكفاءات يجب أن تكون متوفرة و موجودة لدى عدد قليل من المؤسسات الإقتصادية أو لدى مجمع صناعي موحد يتكفل بالتحكم فيها و تنظيمها .بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تكون تلك الموارد و الكفاءات غير قابلة للتقليد و نادرة و صعبة الإستبدال, ***Barney*** يشير[1] أيضا إلى أنها ليست قابلة للحركية غير قابلة للتقليد و غير قابلة للإستبدال من طرف المنافسين للشركة التي

1 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 31.

تحتكرها بسبب صعوبة الإستفادة منها لتحقق الميزة, أو أن إستعمالها يتضمن تفاعلات جد معقدة ضمن اطر المؤسسة ومحيطها الداخلي أو أن تحقيق تلك الميزة يعود إلى أسباب تاريخية خاصة بالمؤسسة (خبرة تراكمية كبيرة و روتين تنظيمي قديم). فصعوبة تقليد الموارد و المهارات يمنع المنافسين من تقليد الإستراتيجية المنتهجة للإنتاج .فعند توفر عناصر الإنتاج الخصوصية تصبح عملية الأداء الجيد و المرتفع لذى أي مؤسسة غير واضحة و معروفة لدى منافسيها, لأن تفاعل و حركية تلك العناصر غير معروفة بسبب و جود أصول خصوصية مقرونة بمعارف تراكمية و ذاتية خاصة أو حقوق ملكية إستثنائية .كذلك فإن أي مورد أو كفاءة صعب الإستبدال يضمن نجاح الإستراتيجية.

على ضوء ما تقدم يتضح أن المؤسسات الإقتصادية للدول النامية محدودة القدرة على توفير تلك الموارد و الكفاءات و الحد من حركيتها و التحكم فيها. و كذلك ضعف إرادتها و نقص وعيها بأهمية تنمية الموارد و الكفاءات ضمن إستراتيجيتها التنموية و المستقبلية . عكس ما تشير إليه بعض التجارب التطبيقية من أن الإبداع و التجديد و بناء الشبكات المتينة و اللجوء إلى التعاون يبقى الحل المثالي لتمنية الموارد النادرة الصعبة التقليد و ضعيفة الإستبدال.

المطلب الثاني : الموارد و النظام الهيكلي.

التنظيم هو مجموعة من النشاطات أو القوى المتوفرة المنسقة بوعي و تقسيم العمل بالمفهوم التايلوري معناه تخصيص مهمة محددة لكل فرد و إكمالها بربط كل هذه المهام فيما بينها , و يعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني أي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة الإقتصادية و توزيع الموارد المتوفرة فيما بينها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها , و يرتبط التنظيم بشكل كبير بحقيقة المؤسسة و طرق تنظيمها , و كذلك بتصور لحركتها الجماعية

و يستجيب لنظرة سياسية حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي ليستجيب لإحدى الخصائص أو لأكثر فيصبح هرمي تسلسلي أو وظيفي حسب المنتجات أو المناطق الجغرافة....

و من أهم الأشكال التنظيمية :

- **الفرع الأول : الهيكل التنظيمي الوظيفي.**

ذو النشاط الوحيد و يستخدم لتحقيق وفرة الإنتاج عي المدى الطويل بأقل تكلفة و ذلك بالإعتماد و السيطرة و التحكم في عناصر التكلفة و هي [1]:

- زيادة التخصص.
- تقسيم العمل.
- إستعمال الآلة في التصنيع.
- تحقيق هدف التحكم في الموارد و ترشيد النفقات و المصاريف.

- **الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي القطاعي .**

يتم اللجوء فيه إلى إستخدام مثل هذا النظام مع كبر حجم المؤسسة و زيادة مشاكل فقدان السيطرة و التحكم في ترشيد الموارد عند الإنتقال من خط إنتاج و احد إلى عدة خطوط إنتاجية أو أسواق جديدة . و فيه تقسم المؤسسة إلى عدة قطاعات مستقلة على أساس المنتجات أو المناطق يشرف عليها مركز رئسي تتوفر لديه الكفاءة على التخطيط الإستراتيجي مركزيا. و هذا الإختيار التنظيمي يؤدي إلى ترقية الكفاءة الداخلية للمؤسسة و تحسين الإستفادة من الموارد المتوفرة عبر عمليات الإنتاج و أثناء صنع القرارات الإستراتيجية.

[1] نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 27 .

بالنسبة للشركة الدولية فإن التقسيم يتم حسب أربع أنواع رئيسية [1] :

- القسم الدولي.
- التنظيم الجغرافي.
- على أساس المنتج .
- التنظيم المصفوفي.

و يتم إختيار التنظيم الهيكلي للشركة الدولية بناءا على عدة عوامل أساسية :

- جودة الإدارة .
- درجة التنوع في خطوط الإنتاج.
- حجم الشركة.
- موقع الفروع الأجنبية و خصائصها.
- التكلات الإقتصادية القائمة.

- **الفرع الثالث: البدائل التنظيمية المتاحة.**

توفر الفرص في الأسواق للنمو و التوسع يحتم على الشركة تقديم بدائل و تطوير الإستراتيجيات و تصميم الهياكل التنظيمية الملائمة لتنفيد هذه الإستراتيجية و الإستفادة من تلك الفرص.

ففي القسم الدولي و مع إرتفاع و زيادة حجم المبيعات للشركة من الإنتاج في الأسواق الأجنبية تزداد الحاجة إلى تنسيق الجهود لخدمة هذه الأسواق عن طريق فصل المسؤوليات بين الأنشطة الدولية و المحلية و إنشاء قسم للمعاملات الدولية وظيفته الأساسية دعم عمليات الشركة . و يمنح هذا التنظيم عدة مزايا يتمثل في تركيز جهود الشركة في مستوى إداري عالي يسمح بلتأثير على

[1] عمرو خير الدين , التسويق الدولي , كلية التجارة , جامعة عين الشمس , 1996, ص : 404.

إستراتيجية المؤسسة ثم منح الشركة فرصة أفضل لإستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الدولية بسبب تركيز الأنشطة الدولية في قسم واحد يتحكم في كل الموارد.

أما في التنظيم الجغرافي فيسمح بالتغلب على المشاكل المرتبطة بإستخدام القسم الدولي حيث لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية و المحلية بل تسعى فيه الشركة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول النطقة الواحدة.

أما في التنظيم على أساس المنتج بالشركات التي تتوافر على خطوط أنتاج شديدة التنوع حيث تختلف طبيعةالمهمة التسويقية في هاته الحالة بإختلاف المنتج أكثر من إختلافها بإختلاف المنطقة الجغرافية . و تقوم الشركة التي تتبع أسلوب تنظيم على أساس المنتج بالتركيز على خطوط الإنتاج في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر كل خط مركز للربح له مدير مسؤول عن ربحيته ثم التنسيق بين المناطق الجغرافية عن طريق المتخصصين على مستوى الشركة ككل لتوزيع الموارد بطريقة عقلانية.

أما التنظيم المصفوفي فهو تصميم هيكلي تنظيمي حديث متعدد الأبعاد تقوم فيه المؤسسة الإقتصادية بتحديد متغيرين و هما:

- المنتج.
- المنطقة الجغرافية.

تمنح لهما أهمية متساوية في البنية التنظيمية و مسؤولية إتخاذ القرار[1].

- **الفرع الرابع : العلاقة بن مشاركة الموارد و إختار الهيكل التنظيمي المناسب .**

إذا كانت الروابط كاملة فإن إختيار الهيكل التنظيمي الوظيفي يكون أنسب للإشراف الكامل و المباشر على خطوط المساهمة في عملية الإنتاج من طرف رئيس الشركة المكلف بالتصنيع و المبيعات و الكفاءات و التمويل لأنه وحيد النشاط يبحث عن تكلفة أقل للمنتوج.

[1] عمرو خير الدين , , 1996, مرجع سابق , ص : 404.

أما إذا كانت الروابط المتعددة و غير كاملة بين قطاعات الأنشطة المختلفة كما يحدث في الشركة الدولية فإن التنسيق يتم عن طريق القسم الدولي بالمركز الرئيسي الذي يتوفر لديه الصلاحيات و المقدرة على القيام بأعباء التخطيط الإستراتيجي للشركة الدولية ككل و الإشراف التام على توزيع المورد بعقلانية.

المبحث الثالث :
الإستراتيجية و الأداء.

توجد نماذج وطرق متعددة للأداء الجيد, لذا فإن الإختلاف بين المختصين حول أفضل الوسائل لتقييم هذا الأداء ظل كبيرا فالبنسبة للبعض يقاس الأداء بدرجة الكفاية التي توصلت إليها المؤسسة الإقتصادية .أما بالنسبة للبعض الآخر فالأداء يقاس بدرجة الفعالية التي توصلت إليها المؤسسة الإقتصادية, و عليه سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى معايير المعتمدة في تقييم الأداء و التي تم حصرها في معايير التقييم الإستراتيجي و معايير التقييم الكمي.

المطلب الأول : معايير التقييم الإستراتيجي.

و عموما فالأداء يعرف و يقاس بالدرجة التي تتحقق بها الأهداف المسطرة للمؤسسة . و هو تعريف يتسع ليشمل و يتضمن كل متطلبات الكفاية والنجاعة .

فالأداء ضمن أي مؤسسة بالنسبة هو نتيجة التوافقات بين عناصر الكفاية و الفعالية لذلك يلجأ كثير من البحثين إلى إستعمال مقاربة ***Ansoff*** التي تعرف و تحدد الإستراتيجية كمتوسط لأربع مكونات [1]:

- سعة مجال الإستراتيجية .
- الموارد.

1 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 34.

- المزايا التنافسية.

- التآزر و التكاتف *LA SYNERGIE.*

و يؤيدون أن بعض المكونات تسمح بالحصول على الكفاءة , بينما البعض الآخر يسمح بالحصول على الفعالية .

و الكفاءة في هذا المجال تستعمل بمعناها التقني أي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات . والكفاءة هي العلاقة بين النتائج أو المنتوجات المحصل عليها (الأداء) و الوسائل المستعملة (التكاليف) ذات الطبيعة المختلفة إقتصادية ,سيكولوجية ... إلخ , و هذه العلاقة (تكلفة / أداء) ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الإقتصادي أو في أزمنة مختلفة لنفس المؤسسة . حيث نقول أن الآلة ذات كفاءة إذا نتجت كمية معينة من المخرجات بإستهلاك أقل حد من المدخلات أو التي تنتج أكبر مخرجات ممكنة إنطلاقا من كمية المعلومة المعطاة من المدخلات.

أما الفعالية فيتم تقييمها بالنسبة إلى أهداف المؤسسة (مدى تحقيق النتائج المرغوبة أو المرجوة) أي أن تقييم الفعالية يتم بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة و الهدف المرغوب مسبقا . تجدر الملاحظة هنا أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذو كفاءة و لكنه غير فعال و قد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية و الكفاءة في الإتجاه لنفس الفترة. و فعالية المؤسسة كنظام تعرف بإستعدادها للبقاء ,للتكيف,للإحتفاظ على قدرتها و نموها . بإستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها .

من ناحية أخرى يرتبط تحقيق الأهداف و فعالية المؤسسة كنظام و قدرتها بعاملين :

1- بالبيئة أو المحيط و نوعية التفاعلات البيئوية المؤثرة في العمل.

2- القدرة على التكيف.

شروط الفعالية المرتبطة بقدرة و كفاءة المؤسسة و البيئة:

1- كفاءة التكيف و الإستعداد لحل المشاكل و المرونة الحركية مع متطلبات المحيط و متغيراته المستمرة المفاجئة, و بإكمال نظام الإدارة المعلوماتي.

2- الإحساس بالهوية و وعي المؤسسة بأهدافها. و ما يجب عليها عمله و لكل ما له علاقة مباشرة برضى الأفراد داخل المؤسسة و إرتباطهم بها , بالإضافة إلى الجهد الذي تبذله مصالح التسويق و البحث و علاقتها بالمستهلك و مدى تلبية رغباته.

3- القدرة على تحصيل الحقائق .كفاءة البحث و التحصيل و معرفة حقائق المحيط (البيئة) بشكل صحيح خاصة منها ما يتعلق بسير المؤسسة . وهنا تكمن أهمية النظام المعلوماتي للتسيير و مدى مساهمته في الإتصال بالمحيط و إستعمال الطرق و الأدوات العلمية.

4- التكامل المحقق بين أجزاء المؤسسة يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها البعض .

إن الكفاءة مقياس تنفيدي لا يصلح إلا في المستويات الدنيا هو المقياس الأساسي للقرارات بينما الفعالية التي تتعلق بمستويات النتائج و بإختيار الإنسان لأهداف معينة.و كفاءة الإنتاج التي تنطبق لدى المختصين مع الإنتاجية .تجد ميزة لها لدى بعضهم حيث يعتبرها مفهوما له علاقة بالمدى الطويل.

أما الإنتاجية فهي مفهوم ذو علاقة بالمدى القصير , هذا المفهوم يفقد معناه من إعتبار أن الهدف قصير الأجل ضمن مخطط عملي هو في واقعه حلقة في سلسلة الأهداف من نفس النوع تكون في مجموعها .و في المدى المتوسط و الطويل أهدافا إستراتيجية . و عملية تقسيم الأهداف الإستراتيجية

إلى أهداف قصيرة تدخل في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي المتكامل لذلك فإن قياس الكفاءة بالنسبة اعنصر العمل في مجال التوجيه و المراقبة و عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية يفيد المؤسسة الإقتصادية في عدة مهام و جوانب:

1- توفر المعلومات الصحيحة يساعد على المراقبة و إتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب و النظام المعلوماتي يعتبر الجهاز الذي يشعر بأي تغيير أو إنحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت.

2- الأسلوب المعتمد في تقييم مدى كفاءة العمال و أسلوب الإدارة في توفير العدالة و طمأنة العمال و الإطارات بعدالة التوزيع.

3- إعتماد مقاييس محددة للمكافآة و الترقية و الكشف عن المواهب و القدرات الخاصة بكل عامل .

4- مهارة العمال و توجيههم نحو الأعمال التي يتقنونها قصد التخصص و الإستغلال الأمثل للأيدي العاملة .لأن العامل هو العنصر الوحيد أكثر من غيره الذي يقوم بالدور الإجابي في عملية الإنتاج. فزيادة الكفاءة الإنتاجية للعمل يمكن معرفتها من معدل النمو الذي حققته المؤسسة . و هي تمكننا أيضا من قياس الكفاءة العامل البشري الذي تؤثر فيه العديد من العوامل.

Noel يربط شقي الأداء بمستويين أساسيين للإستراتيجية[1] :

- ***CORPORATE STRATEGY*** : و هذه الأخيرة تبحث أساسا في تعريف و تحديد موقع أي مؤسسة و هو مرتبط بالفعالية.

1 NOEL ,A , a la recherche d'une théorie en gestion stratégique , académie des sciences administratives du canada , vol 03, 1981, p: 36-56.

- ***BUSINESS STRATEGY:*** و تتضمن تحديد و ضبط الكيفة التي تسلكها أي مؤسسة في أي مجال و هي ترتبط بالكفاية.

و إختلاف الباحثين في تصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية هي إختلافات منهجية و ليست إختلافات مبدئية [1].

I – **تصنيف *KUKOL CA*** : يعتمد على تقسيم العوامل إلى مجموعتين أساسيتين:

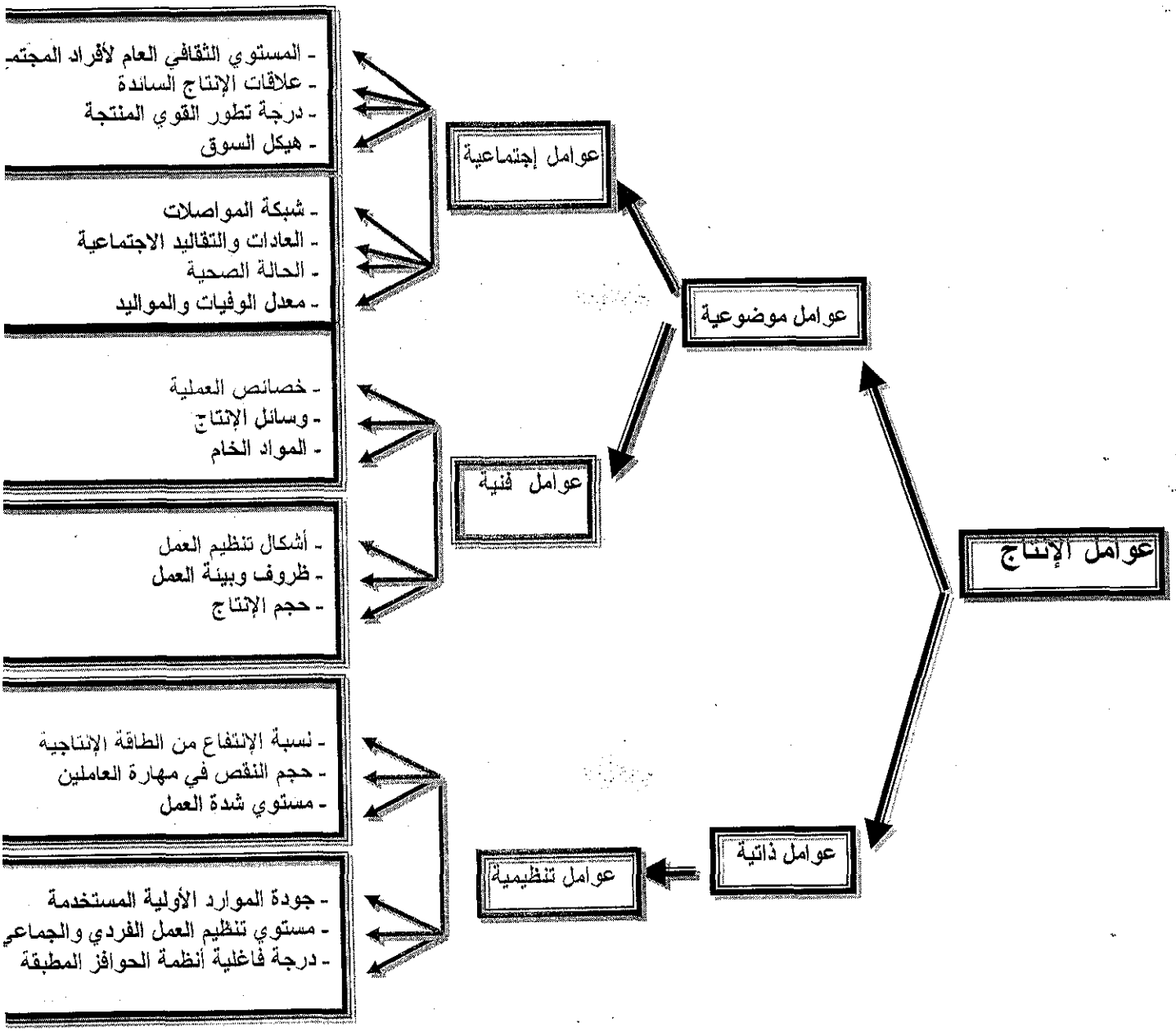
أ) عوامل موضوعية و هي بدورها تنقسم إلى :

- عوامل إجتماعية .
- عوامل فنية .

ب) عوامل تنظيمية .

[1] المصدر : ناصر دادي عدون,إقتصاد المؤسسة,دار المحمدية العامة بالجزائر,ص:322.

شكل (7-1) : يوضح تصنيف العوامل الإنتاجية .



المصدر : ناصر دادي عدون,المرجع السابق ,ص:324.

II– **تصنيف *A.JUDSON***: يحدد فيه العوامل المؤثرة في الإنتاجية و تغيرها في مجموعتين[1] :

أ) مجموعة العوامل الخارجية .

ب) مجموعة العوامل الداخلية.

العوامل الخارجية :

1- التكنولوجيا.
2- الوضع الإقتصادي العام .
3- بيئة الأعمال.
4- القوانين و التشريعات الحكومة.
5- إحتياجات المستهلكين.
6- التجديد و الإبتكار.
7- العلاقات الصناعية.
8- التنظيم الهيكلي السائد داخليا.

العوامل الداخلية :

1- مهارة الأفراد و الإطارات.
2- بيئة و تنظيم العمل.
3- سياسة المؤسسة.
4- نظام المعلوماتية و كيفية الرقابة.
5- سياسة الإشراف و المراقبة.
6- أنظمة الحوفز و المكافآة المطبقة.
7- نوع التجهيزات المستخدمة.

المطلب الثاني : المعايير الكمية لتقييم لأداء.

تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات يعتمد أساسا على المعايير الكمية المستعملة في مجال المحاسبة العامة و كذا المحاسبة التحليلية حيث كل منها يقدم معاني خاصة بجانب معين . و التحليل المالي و البورصة.. و كذلك التحليل الإستراتيجي.

- **الفرع الأول : معايير المحاسبة و المالية .**

و هي معايير مبنية على النسبية و أساسا مردودية رأس المال المستثمر ***ROI*** و على مردودية المبيعات ***ROS***. و التحليل المالي يعرف بأنه عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها

[1] المصدر : ناصر دادي عدون,المرجع السابق ,ص:325.

و إخضاعها للقواعد المالية و التي تتمثل في الجداول النهائية و التركيبية : ميزانية المؤسسة , و جدول حساب نتائجها , و جدول حركة الذمة المالية بالإستعانة بالجداول الملحقة الأخرى[1] .

و هذه الدراسة حسب الحالة قد تكون لبعض الجوانب المالية فتستعمل القيم و المناصب المرتبطة بها من هذه الجداول . و تتم الدراسة بعدة طرق و وسائل كتفسير قيمة أو كتلة من الميزانية في تاريخ معين مثلا,أو مقارنة بين تاريخين محددين أو بين مؤستين أو بإستعمال علاقات مقارنة كتل بين عناصر تمويل المؤسسة و إستخداماتها فيعطينا ما يسمى بالتوازنات المالية أو بمقارنة النسب بن مختلف القيم الكتل في الميزانية أو في جدول الحسابات النتائج أو بينهما معا.

و بإختصار يعتبر التحليل المالي من الدعائم الاساسية للمسيرين الماليين داخل المؤسسة للقيام بمختلف الإجراءات في المجال . و كقاعدة هامة على أساسها تتخذ القرارات العديدة مع المتعاملين مع المؤسسة و مع من تهمهم وضعيتها كالمساهمين أو المقرضين. أو إدارة الضرائب الخ....

و هذا كله في إطار الظروف المالية و السياق العام و الإستراتيجية العامة التي تحيط بالمؤسسة

من الطرق التي تعتمد على دراسة السلاسل الزمنية للمبيعات في الفترات السابقة لتقدير مبيعات الفترة المقبلة,وهي تستعمل عادة للتقدير في الأجل القصير لكونهاتتميز بالدقة,و كلما ابتعدت أكثر من سنة تصبح أقل دقة و غير مجدية أحيانا.من هذه الطرق دراسة الاتجاه العام بالمتوسطات المتحركة أو بطريقة التمهيد اليدوي, كذلك هناك الطرق السببية.و فيها يتم إستعمال الظواهر التي لها إرتباط مباشر

و قوي بالمبيعات كمتغير تابع لتلك الظواهر و التي تعتبر كمتغير مستقل , هناك طرق أخرى تمثل نماذج مختلفة يستعمل فيها معامل الإرتباط كمحدد لتوجيه المبيعات. بالإضافة إلى نماذج إقتصادية أو قياسية و تحل عادة بسلسلة من المعادلات.

1 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 34.

هاته المعايير هي المعتمدة لذى كل و أغلبية المؤسسات لتقييم الأداء ,و برغم ذلك فقد تعرضت لإنتقاذات عديدة [1]:

- المجموعة الأولى من الانتقاذات مبنية غلى أساس صعوبة مقارنة الإنتاجية المحاسبية للمؤسسات بناء على إستعمال الضوابط و المعايير المحاسبية التي تختلف من قطاع نشاط إلى قطاع آخر أو من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى .

أما المجموعة الثانية من الانتقاذات التي تعيق و تؤخر و تتعلق بطبيعة المعطيات نفسها الخاصة بتلك المعايير ذات الجوهر و النظام التاريخي , هذه المعايير ضرورية و هامة بالنسبة للشرح و التفصيل و لكنها قليلة الجدوى بالنسبة للإدارة و التسيير, بالإضافة إلى أنها لا تأخذ في الحسبان المخاطر التي تشكل الأبعاد الهامة للأداء .

- **الفرع الثاني: معايير البورصة .**

تستعمل هاته المعايير من طرف الباحثين لتقييم أداء المؤسسة بواسطة مرد ودية البورصة التي يتم حسابها بطريقة الحدث و نسبة قيمة البورصة بالنسبة للقيمة المحاسبية.

و البورصة عبارة عن سوق مالي يتم فيه عرض الأموال.و كذلك يتم فيه تداولها,و هي حالة خاصة من الأسواق تتطلب شروط معينة سواء للداخلين فيها كمؤسسات أو للعارضين للأموال.و هي تخضع لتنظيمات قانونية معينة تحددها الدولة لتقييم الأداء الجيد لهذه السوق.

- شروط البورصة:

1 – التنافسية و وجود عدد كبير من المتعامين في السوق الحر.

2- وجود و توفر السيولة و بمعنى سهولة الدخول و الخروج إليها .

1 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 35.

3- توفر المعاملات الدقيقة و سهولة تداولها بشكل ملائم و سهولة الحصول عليها بالنسبة لأي متعامل.

البورصة يستعمل فيها بداية نموذج كيفية وضع قيمة للأسهم للتمييز بين رد فعل السوق البورصي عند الإعلان العمومي عن أي حدث [1].

إنها المبنية على فرضية كفاءة الأسواق المالية كانت بدورها عرضة لإنتقادات عديدة , بالنسبة للمردودية و الأسعار المستعملة لدراسة الحدث لا تعكس و لا تعبر عن حقيقة التدفق و السيولة المالية للمؤسسة .و تبقى إجراءات الإنتظار و الترقب لإقتناص الفرص و ليست نتائج دقيقة .

في هدا السياق يشير (***Porter***) إلى أن رد فعل السوق في المدى القصر يعتبر إجراء غير كاف للنجاح على مدى الطويل لاستراتجيات التنويع.

أما بالنسبة للطريقة التي تستعمل نسبة القيمة البورصة بالنسبة للقيمة المحاسبية. فتمثل معيار هجين يوفق بين المعلومة عن السوق بالنسبة لمعلومة ماخوذة من الدفاتر المالية .[2]

- **الفرع الثالث : معايير لتقييم الإستراتجية .**

كما ذكرنا لا يمكن تقييم الأداء كميا فقط بواسطة معايير التقييم المحاسبية و المالية و ذلك لعجزها عن الإحاطة بمختلف مجالات النشاط لأي مؤسسة .

لتغطية هدا القصور قام المختصون بـــ ***PIMS***اقتراح صيغة لتقييم الأداء يسمح من خلالها بدمج بعض العناصر لتقييم الأداء مرتبطة بأهمية المتغيرات التي لم تاخدها معايير القياس الكمية للمحاسبة و المالية في الحسبان.

1 Tasofski A, Corvari, fusions et acquisitions de sociétés : le point sur la rentabilité , étude préparée par le conseil économique du canada ; 1991, p : 73.
2 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 35

في هدا السياق يؤكد ***Porter*** المتغيرات الأساسية من الناحية الإستراتيجية هي السوق و التنافسة من هدا المنطق ينصح الأخصائيون (***PMIS***) باستعمال معايير التقييم التي لها علاقة بنوعية المنتجات كالريادة التسويقية ,الريادة في التكلفة أو الريادة في التكنولوجية [1].

هاته المبادرة أو الاقتراح من شانه السماح بتقييم الأداء النسبي لكنها تفيدنا أكثر بأهمية الاختيار الاستراتيجي المنتهج أو على القيمة الحقيقية للمؤسسة في مجال كفاءة التنظيم ,الإنتاجية,مهارة التسيير,الاهتمام بالتدريب...إلخ.

كما أن هاته المقاربة تضيف عنصر الذاتية في تقييم الأداء ,في حالة الريادة التكنولوجية أو التسويقية التي تتمتع بها أي مؤسسة .

دراسات أخرى تستعمل معايير الأداء مبنية على الموقع الإستراتيجي المتمثلة في تنمية و تطوير الجهة السوقية للحكم الصحيح على جودة الاختيار الإستراتيجي و نجاحه.

و تبقى فائدة استعمال هاته المعايير للأداء مرتبطة بتوفير المعطيات الصحيحة في قطاعات الأنشطة التي تمارسها المؤسسات.

1 Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 36.

جدول (1-1) : التحليل والتقييم الكلي الداخلي للمؤسسة .

الدرجة / العوامل الداخلية الإستراتيجية	نقاط الضعف		نقاط القوة	
	حاليا	مستقبلا	حاليا	مستقبلا
▪ مجال التنظم و الإدارة ▪ مجال الإنتاج و العمليات الفنية ▪ مجال التسويق ▪ مجال التمويل والمحاسبة ▪ مجال الأفراد				
التقييم الكلي				

المصدر : نبيل مرسي خليل , 1996 , مرجع سابق , ص : 59.

- **الفرع الرابع : الحصول على شهادة الإيزو.**

إذا كان اعتبار التركيز على المفاهيم إدارة الجودة الكلية تطورا في البيئة الصناعية في الوقت الحاضر ,و الجودة و تكلفتها هدفا إستراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا , فإن مثل هذه البرامج الذي تندرج و تستهدف تغيير وتطوير مستوى المؤسنسة ككل و ليس على مستوى منتوج معين أو مستوى فرد أو وحدة من الوحدات التنظيمية بل بتطبيقها على كل وظيفة داخل المؤسسة بدءا من الشراء و انتهاءا بالتسويق و التمويل الهدف الأساسي من ورائها الاهتمام و الاعتراف باحتياجات العميل و علاقته مع المورد داخل و خارج المنظمة و تحديد مستوى جودة مسبق حرصا على تلاقي حدوث عيوب في الإنتاج و دلك بتحميل كل فرد مسؤولية المباشرة عن عمله و مسؤوليته عن كل تقصر و إهمال .

هدا المنح لشهادة الجودة ***ISO*** بصيغها المختلفة من خلال طرف ثالث معتمد دوليا يقوم بمراجعة استيفاء المؤسسة لمتطلبات الجودة الكلية في كل أو بعض العمليات (احترام المواصفات ,احترام

الوقت)يساعد على تفعيل التسويق و تحسين الربح و دعم المنافسة و رفع الحس و الوعي لدى المستهلك بنوعية المنتوج وثقته فيه و بالمؤسسة التي تنتجه.يمكن اعتباره تطورا ايجابيا و مجهود و توجه راشد يستهدف التميز و التفوق محليا ووطنيا لكنه لا يضمن التميز على الأسواق الدولية .

بالنسبة للدول النامية كشفت دراسات عديدة عن عدة معايير مرتبطة بالقدرة على التسيير و القدرة على التعلم , بينت أن المؤسسة الصناعية الناشئة في هاته الدول تطرح بصفة أساسية مسالة نقل المهارات و الخبرة و المعرفة و كنتيجة لدالك يبقى معيار الأداء المرتبط بالقدرة على حسن التنظيم هاما و مشجعا على اقتحام الأسواق.[1]

1 Marcotte C, connaissances, apprentissage et succès lors du transfert de technologie en chine , thèse de doctorat (UQAM) , Juillet ,1999, p: 125.

خاتمـــة الفصـــل الأول:

كشف واقع الأداء الإستراتيجي المتبع في العديد من البلدان النامية عن العراقيل التي تعيق تطور و نمو المؤسسات الإقتصادية الناشئة و هذا طبيعي نظرا للموروث الثقيل و لإنعدام وضعف تجربة هذه الدول و قلة إمكانياتها و مواردها بالإضافة إلى تداعيات و ضغوط العولمة السلبية و مؤسساتها العالمية إقتصاديا و إجتماعيا مما زاد من وقع صعوبة التحديات و تعقيدها بسبب عدم الجدية و عدم وجود الإرادة السياسية و التباطؤ المتعمد في إجراء التغيير بدعوى الحفاظ على الإستقلال الوطني كما يعود بعضها إلى ثقل الجهاز البيروقراطي في مواجهة حركة الإصلاح و التقويم المتمثل في إعادة الهيكلة و تأهيل المؤسسات و ما ترتب عنه من أثار سلبية إجتماعية و تكاليف مالية كبيرة.

و بإختصار فسرعة التغيير و عدم الإستقرار و عدم تهيئة الأذهان و الضغوط البيئة التنافسية الدولية و الداخلية و بعثرة الطاقات المتوفرة من موارد و هجرة الكفاءات ,من بين أهم العوامل التي زعزعت ثقة المواطن في السياسات التنموية التي تتم دون مشاركته و دون مراعاة الخصوصية الوطنية. بدليل فشل اغلب المخططات السابقة و عدم تمامها في أجالها المحددة .و عدم تحقيق النتائج التي كانت معقودة عليها.

لذا فان فكرة التعاون و التحالف يمكن إعتبارها بشرى جديدة لمعالجة أوضاع المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية المتميزة بالضعف و التدهور .فمبادرات الخوصصة و تحرير السوق و تشجيع الطاقات و المبادرات تبقى عديمة الجدوى برغم أهميتها إذا لم يرافقها توجيه سديد و تنظيم محكم و دعم و تشجيع لكل الأنشطة من طرف الدولة التي يجب عليها مراعاة الخصوصية الوطنية ذات العلاقة بطبيعة الإنسان و الموارد و القدرات الذاتية كالصناعات الزراعية و الغذائية و المشتقات البترولية و المنجمية و هيكلة تلك الأنشطة الصناعية الوطنية و مرافقتها ماليا وفنيا و العمل على

تكاملها و ربطها مع بقية هياكل الصناعة الأخرى لضمان التميز و التفوق محليا كخطوة مشجعة للتوسع جهويا و إقليميا بتكثيف التعاون مع البلدان النامية في إطار الشراكة المستدامة مغربيا و عربيا و إفريقيا بغية الحصول على حصص سوقية جديدة و زيادة الموارد من العملات الأجنبية و تنويعها .

إن التعرف على القدرات و الموارد و الإمكانيات الذاتية للمؤسسات الوطنية و إستغلال الموقع الجيوإستراتيجي للبلاد ووضع قوانين واضحة تفصل في مسألة الملكية العقارية و تضبط حركية رؤوس الأموال و تدفقها و تشجع على إقتناء التكنولوجية الحديثة و كيفيات تطبيقاتها و التركيز على المعارف الحديثة و التدريب و جلب الكفاءات و المهارات المهاجرة و تشجيعها على العودة من جمع القدرات البلاد متوفرة المبعثرة و ضائعة برغم حاجتها المتزايدة إليها في هذه الظروف.

كذلك فإن تكثيف التعاون و التحالفات الإستيراتيجية مع مجموعة الدول النامية المتطورة كالهند و كوريا و ماليزيا و البرازيل و جنوب إفريقيا و كوبا, من شأنه ضمان توازن المصالح و العوائد و حسن التفهم و زيادة الثقة و تدعيم التنمية بعيدا عن الضغوط التي تمارسها الشركات الكبرى المهيمنة على التكنولوجيا .

خصوصية التعاون بواسطة التحالفات كإحدى الآليات الهامة من شأنه مساعدة الدول النامية و من بينها الجزائر لتقليص من التبعية الإقتصادية المفروضة عليها , زيادة قدرتها في إكتساب و تنمية الموارد و المهارات غير متوفرة محليا و المساعدة على إعادة بناء و هيكلة المؤسسات الإقتصادية.

الفصـــل الثانـــي :

الأســـس النظريـــة للتحالفـــات الإستراتيجيـــة .

الفصـــل الثانـــي :

الأســـس النظريـــة للتحالفـــات الإستراتيجيـــة .

تمهيد :

دراسة ردود الفعل المتبادلة بين السوق و التكنولوجيا من جهة و المؤسسات الإقتصادية, و هياكلها التنظيمية من جهة أخرى , فرضت على المؤسسات الإقتصادية صغيرها و كبيرها ,و في كل مكان الإستعداد الدائم للتأقلم مع ظروف البيئة التنافسية الجديدة, المفتوحة على التغيير المتسارع و التطور المتواصل.

فالعولمة و ضغوطها المتزايدة و تنوع الإبتكارات التكنولوجيا و تطور البحث العلمي, دوافع كافية للإنفتاح و الإندماج في الحركة المتدفقة ثقافيا و إقتصاديا و سياسيا و تكنولوجيا، حيث تتعامل المؤسسة الإقتصادية اليوم مع عالم تلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية و السياسية, فأمامنا رأس مال يتحرك بغير قيود و بشر يتنقلون بغير حدود, و معلومات تتدفق بغير عوائق تفوق قدرة الإستيعاب, فهذه ثقافات تداخلت و أسواق تقاربت أو إندمجت، و عادات و أذواق إستهلاكية تقاربت، و هذه دول تكتلت فأزالت حدودها الإقتصادية و الجغرافية, و شركات تحالفت فتبادلت الأسواق و المعلومات, و الإستثمارات عبر الحدود، و هذه منظمات مؤثرة عالميا مثل البنك الدولي و صندوق النقد الدولي و وكالات متخصصة للأمم المتحدة, تؤثر بدرجة أو بأخرى في إقتصاديات و عملات الدول, و مستوى و ظروف معيشة السكان عبر العالم، إنها بيئة جديدة و مثيرة غير مسبوقة ,يتعامل معها رجل الأعمال اليوم .

فبالنسبة للنشاط الإقتصادي عموما و المؤسسة الإقتصادية خصوصا, أصبح التكامل بين التكنولوجيا و الشمولية في إطار هذه الحركية أمرا واقعا مفروضا, حيث تتيح التكنولوجيا للمؤسسة الإقتصادية إنجاز إقتصاديات السلالم و الوفرة, الذي يسمح لها بالتوسع لكي تصبح عالمية ذات قدرات كبيرة، هذه القدرة تتيح لها إعادة إستثمار جزء من عوائدها في التجديد و الإبتكار التكنولوجي لزيادة و تدعيم قدراتها

و مكانتها التنافسية و المحافظة على حصصها السوقية,و هو ما يؤكد أن التكنولوجيا في خدمة السوق العالمية و موجهة من طرفها لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لها,و هما مرتبطتان و متكاملتان خاصة منها تلك التكنولوجيا العالية التكاليف, و المخاطر كتكنولوجيا المتعلقة بوسائل الإتصال و المواصلات والبيوتكنولوجيا و صناعة السيارات و الطائرات العملاقة و الأقمار الصناعية، و هو ما ينعكس بدوره على البيئة الصناعية و الشركات الدولية المتنافسة في السوق على خلق القيمة و توفير الثروة في مثل هذا المناخ الذي يسوده عدم التأكد, و إرتفاع التكاليف الصفقاتية و ضراوة المنافسة و زيادة الطلب على التكنولوجيا, و تدبير الموارد اللازمة للتطور و النمو,ثم الحصول على المعارف الأساسية اللازمة لتغيير نظمها التقليدية و تحديثها, بالتركيز على إنتهاج الإستراتيجيات الملائمة للظروف البيئية العالمية و المحلية, باللجوء إلى التعاون و الدخول في عملية إبرام التحالفات الإستراتيجية ,كوسيلة ملائمة لتحقيق أهدافها التنموية التي تسمح بتوفير الوقت و المال و ضمان البقاء في السوق, بتعزيز و تدعيم قدراتها التنافسية دون فقدان إستقلالية القانونية, كل ذلك بالطبع مقابل المساهمة و التضحية لخدمة كيان التحالف المشترك, و تنفيذ الإتفاقيات المبرمة بين أطراف التعاون.

هذا التطور و الإتجاه نحو التعاون ثم الإلتزام به, بالمساهمة في الإنتاج (موارد و أصول متخصصة), أو في البحث العلمي يدعم قدرات الجميع, و يجعلهم في مأمن من خطر الآثار المدمرة للمنافسة و تكاليفها الكبيرة, و هو ما ينسجم مع الرأي السائد الذي يقول: " لكل فترة تنموية رأسمالية شكل تنظيمي ملائم يعكس وتيرة ذلك العصر"[1].

[1] Freeman, Christopher et Carlota Perez , Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior , in dosi et aliii, 1988 , p : 38-66.

المبحـــث الأول :
ماهيـــة التحالفـــات الإستراتيجيـــة.

تتسع ظاهرة التحالف الإستراتيجي بين الدول و المؤسسات الإقتصادية لتشمل أشكال و صيغ عديدة, تلائم الأوضاع الخاصة لإستراتيجية كل شركة و الأهداف المرجو تحقيقها من التعاون المبرم.

هاته الممارسات تتعلق بخصوصيات و جزئيات التشاور الإرادي بين أطراف التعاون على المدى الطويل, و نسبيا بين الأطراف و المؤسسات التي لا تقبل التخلي عن إستقلالياتها القانونية, و لا عن قرارها الإرادي و السيد, بالدخول في إتفاقيات التعاون مع المنافسين, الذي يطلق عليه المختصين في علم إدارة الأعمال غالبا مصطلح "التحالف الاستراتيجي" كوصف لهذا الإختيار, حيث يحتل فيه التعاون بين المتنافسين أهمية و خصوصية نادرة تتميز بالغموض الملفت للإنتباه و المثير للتساؤل , الذي من أجله يتخلى (**المتنافسون ــ المتحالفون**) طوعيا عن فكرة المواجهة المدمرة ,و التضحية بجزء من الموارد كعربون عن الثقة و حسن النية , لبناء صرح (**تعاوني ــ تنافسي**) يساعد على تحقيق الغايات و الأهداف الإستراتيجية لكل الشركاء , و المتمثلة أساسا في رفع و تحسين الأداء و خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية بإستمرار و تنميتها و الإستثمار فيها و تجديدها على المدى الطويل.

من هذا المنظور يعتبر التحالف الاستراتيجي من الأدوات الفعالة الضرورية لزيادة سلاسل القيمة الخاصة بكل مؤسسة, لما يوفره لها من إمكانيات و موارد أساسية للتنمية ,هي في أمس الحاجة إليها, و تعجز عن تدبيرها إنفراديا .

في هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية و بالخصوص الرائدة منها, و كذلك المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية هذه الإستراتيجية, و رأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها المختلفة,

و طريقة هامة لجلب المزيد من الموارد, و هكذا أصبحت إسترتيجية التحالف السمة البارزة و المميزة لهذا العصر.

المطلب الأول :
قراءة تاريخية عن التحالفات الإستراتيجية.

تجمع البحوث و تؤكد أنّ أصل التحالف الإستراتيجي و أسبابه يعود إلى إتفاقيات التعاون العسكري و الدفاع المشترك بين الدول ضد الأخطار و التهديدات , أو الحفاظ على المكاسب المشتركة في الحروب السابقة , من خلال تبني النظرية العسكرية و الإتفاق حولها , و ما يترتب عليه من إنعكاسات خاصة بكل طرف.

- **الفرع الأول : النظرية العسكرية .**

تستمد كلمة التحالف أصولها و معناها من المبرر و الدوافع العسكرية "إتحاد قوتين تلتزمان بمعاهدة تحالف" للتعاون و الدفاع المشترك في حالة الحروب , و يعود تاريخ أول كتاب تحالف إلى سنة **1294** الطبعة الفرنسية ***Notice Biographique de trois*** للكتاب الصيني ***Luo Guarzhong*** الذي يروي أنواع التحالفات و الإنفصالات بين ***(Wei)*** و(***Shu han***).

تؤكد كل القراءات حول التحالفات العسكرية أنها تكون مرفوقة بمعاهدات دبلوماسية, و هو ما دفع بعض المفكرين ***Holsti، Hopmann، Sullivan***[1] عام**1973** إلى الإهتمام بجمعها في **347** مقترح, تتناول كل التحالفات العسكرية الدبلوماسية, و تم حصرها في أربع مصنفات كبرى :

1. تشكيل التحالفات و طريقة المساهمة فيها.
2. الهيكل الرسمي و الغير رسمي للتحالفات.

[1] Holsti , Ole R , Hopmann, p.Terrence et sullivan , John D , unity and disintegration in international alliance : comparative studies, New York, John Wiley ; 1973 , p 87.

3. الأهداف و السياسات المتعلقة بها.

4. فعاليتها و مدتها , و كيفية نهايتها.

ومنه تبين أن التحالفات عبارة عن متغير غير مستقل, مرتبط بأربع درجات من المتغيرات المستقلة :

1. هوية النظام الدولي و نوعه.

2. عوامل الحالات و الأوضاع التاريخية.

3. الغايات و الأهداف المراد تحقيقها من التعاون.

4. الهوية الوطنية و كيفية المحافظة عليها و إحترامها.

و برغم كثرة التصنيفات و تنوعها فإنه بالإمكان حصرها في نظريات أساسية أخرى .

- **الفرع الثاني : نظرية الهيمنة و القوة[1] .**

يبنى التحالف على أساس تصور, أو توقع سيطرة لدولة أو مجموعة دول في النظام العالمي على بعض دول أو أعضاء آخرين في المجموعة الدولية، هذا التهديد المشترك و الخطر الدائم و الإحساس بالقوة من طرف دولة قوية مسيطرة , أو مجموعة دول مسيطرة , هو السبب الرئيسي و الأساسي لبناء التحالفات بين الدول و التكتلات المتصارعة, من نظرية توازن القوة أو القدرة يتضح أن التحالف **"الدائم"** هو نفسه قائم على حساب توازن القوة و القدرة بين المتحالفين أنفسهم , و من تم وجب التجنب.

نظرية توازن القدرة و السلطة تسهل تصور فهم اللجوء إلى بناء و تشكيل التحالف و دوافعه على الأقل لبعض الفترات أو الظروف أو في بعض الجهات، فالأعداد الكبيرة للتحالفات التي لا تتفق مع مبدأ هاته النظرية , و لا مع طبيعة الهيمنة و السيطرة التي تبنى عليها , دفع الكثير إلى الشك و الرغبة في البحث عن قانون دولي أو كوني عبر التاريخ لمعلجتها .

[1] Holsti, Ole R, Hopmann,P.Terrence ET Sullivan, John D, 1973; OP-CIT, p245.

من ناحية أخرى يمكن لدولة أو لمجموعة دول قوية عدم الالتزام بالمواثيق و التمرد عليها ,و اللجوء إلى فرض الهيمنة و السيطرة على الآخرين.

- **الفرع الثالث : نظرية الهوية و الشخصية الوطنية .**

تضطر بعض الدول تحت ظروف الخطر و التهديد الخارجي المباشر غالبا إلى التحالف مع طرف آخر قوي، و هو ما أدى بكثير من المهتمين إلى التساؤل, و بالتالي وضع النقاط على الحروف, و إبراز دور الهوية و الشخصية الوطنية، في هذا الشأن أكدت كل الدراسات حول التحالفات العسكرية الدبلوماسية المبرمة سابقا رغبة القيادات و الزعامات الوطنية إلى ضرورة إحترام رموز سيادة الدول المتحالفة , بالإضافة إلى الرغبة في الإستقرار و الأمن الداخلي و التفرغ للتنمية, و الدفاع عن المصالح الإقتصادية و الأخذ في الإعتبار أهمية الخصوصيات الوطنية كالدين و اللغة و الثقافة العامة[1].

- **الفرع الرابع : نظرية التكتل .**

يؤكد ***Holsti*** ،***Hopmann*** ،***Sullivan***[2] أنها مستمدة من نظرية الألعاب ذات القيمة الصفرية , عكس نظرية توازن القدرة أو القوة التي ترى في التحالف هو وسيلة للوقاية من الخطر , أو السيطرة بلد أو مجموعة من البلدان ,و التي ترى فيه نظرية التكتل أن أعضاء الحلف يمتلكون الحجج و المبررات للمتابعة المشتركة للسياسة التوسيعية و لتلك المتعلقة بالمراقبة.

فهي تفترض أن أطراف التحالف يتابعون نفس الهدف , و هو ربح لعبة ذات قيمة صفرية مضمونها ربح أي طرف يكون مساويا لخسارة الآخرين , بمعنى الإستفادة من وضع تكون فيه الفائدة و الربح موزعا بين جميع الأعضاء الذين يتنافسون للحصول على هذا الربح.

[1] Zorgbibe ; Charles ; Les alliances dans le système mondiale; paris presses universitaire de France , 1983;p: 14.
[2] Holsti, Ole R, Hopmann, p.Terrence et sullivan, John D, 1973, OP-CIT, p:267.

من بين الإستنتاجات الهامة لنظرية التكتل هي أن أطرافه يبحثون عن بناء التحالف يكون بسيطا للإنتصار, بمعنى أن يكون التحالف يضم عددا محدودا من الأعضاء بغرض تعظيم و زيادة حصصهم, أي حصة كل طرف من الربح، و عمليا إذا كان التحالف الذي يضم بلدين كافيا للإنتصار دون الطرف الثالث، تكون الدوافع و المبررات غير مشجعة لدعوة الآخرين للمساهمة فيه، و تبقى الإشكالية المطروحة بطبيعة الحال في تحديد و تعريف التكتل البسيط أو المحدود الذي يضمن الفوز و يحقق الإنتصار.

المطلـــب الثانـــي :
مفهـــوم التحالـــف الإستراتيجـــــي.

يعتبر عقد التعاون بين المؤسسات الإقتصادية إختيار إستراتيجي عادي، فرصة نادرا ما يتم تجاوزها أو التخلي عنها لإرتباطها الوثيق بتنمية و تطوير المؤسسات في عالم اليوم الذي يتميز بالطبيعة التعاقدية ذات الصيغة الملكية أو المالية , هاته الصفقات تتم و تبرم بين مؤسسات مستقلة قانونيا مرتبطة إقتصاديا بما يعبر عنه بإتفاقيات الشراكة أو عقود التحالف.

و الشراكة هي عقد أو إتفاق يربط بين مؤسسات ذات نشاط مختلف ضمن مشروع مشترك , غالبا ما يكون تعاون رأسمالي "مقاولة من الباطن، عقد تنازل تجاري , عبور" أو هي "عقد أعمال" , يتجسد في القيام ببيع عتاد صناعي " شراكة خفيفة " , أو مقاولة تجارية تقنية[1].

بينما التحالف يضم و يتم بين مؤسسات متنافسة "ضمن مشروع تعاون أفقي و رأسمالي" , فالتحالفات الأفقية تتم بقصد الدخول للأسواق الجديدة، بينما التحالفات الرأسية تسمح بالحصول على التكنولوجيا و تطوير قدرات المؤسسة , كذلك يمكن إعتبار التحالف "عقد" و في نفس الوقت إتحاد "تحالف" أو هيئة أو جمعية لمتعاملين إقتصاديين تسعى لترقية التبادل بين أعضائها, و التحالف التكنولوجي عبارة عن عقد

[1] Thimothy, M. Collins. Thomas l .Doorky.Les alliances stratégiques, Inter édition 1992, p: 8.

نوعي خاص ينظم و يضبط عمليا التبادل التكنولوجيا (و الموارد المتنوعة) بقصد توليد قيمة تكنولوجيا مشتركة[1].

و في كل الأحوال يتعلق الأمر بممارسات تشاورية إرادية طويلة الأجل بين شركتين أو عدة شركات مستقلة قانونيا , هاته الممارسة تتيح مزايا عدة للأعضاء الذين يفضلون التكامل و إقامة مناخ أعمال مريح فيما بينهم , كمؤسسات متنافسة أو ذات قدرات تنافسية متماثلة, يستبدلون فيها صعوبات المنافسة القوية و المواجهة المباشرة في مراحل محددة تمكنهم جميعا من العمل على تغيير قواعد اللعبة التنافسية لصالحهم في عالم يزداد تطورا و تكاملا, مقابل التضحية بجزء من الإستقلالية و المساهمة بجزء من الموارد ضمن الكيان الوليد "مشروع التحالف المشترك".

و إذا كانت نظرية الصفقات التشاورية تفسر مفهوم التحالف الإستراتيجي , كما يعود لها الفضل في طرح إشكالية مفهومه الغامض في مناخ سيادة و هيمنة المنافسة هل هو بديل عن المنافسة ,فإنّ الإجابة عن هذا التساؤل يمكن الوقوف عليها من دوافع و حوافز المتعاملين و بيئة التحالف المتغيرة بإستمرار, و التي تسمح أيضا بالتعرف الجيد على ظواهر الإندماج و التكامل و التمركزات التي تظهر فيه المؤسسة كشكل تنظيمي يجسد الرفض لقواعد السوق , و بهذا المعنى يكون التعاون مثيلا أو شبيها للسوق, أو تنظيم هجين مؤسس على منطق رفض إلغاء المواجهة الجذرية بين السوق و التدرج, مع توقع إحتمال بروز المنافسة و السلوكات الإنتهازية الفردية في كل وقت.

و إذا كانت التحالفات تتميز بعدم إقصاء المنافسة و لا إستبعادها نهائيا , فإننا نلاحظ أنّ غايتها الإستراتيجية تختلف بإختلاف محيط المنافسة و أهداف الشركاء , فمنها من يرفض المنافسة و منها من يغير من شكلها , و في كل الحالات توفر إتفاقيات التحالف الاستراتيجي بتغطيتها لكل مجالات الأنشطة

[1] Boualem Aliouat, stratégies d'alliances technologiques: typologie et modilidation, cahier de recherche n 9205, germe, ESA; lille, avril, p : 37.

و التعاون و برفضها للمواجهة المباشرة بين أطراف التحالف و مؤسساتهم ظروف أمنية مريحة ضمن علاقات متينة و مستقرة للقيام بأي نشاط صناعي في المدى المتوسط و البعيد.

من ناحية أخرى نلاحظ أن كثافة الطلب و زيادة الإهتمام بالتعاون الإستراتيجي في مجال التكنولوجيا لم يعد إختيارا , بل أصبح ضرورة فرضتها ظروف البيئة المحلية و الدولية المتسارعة على جميع المؤسسات و الشركات لإرتباطها بنتائج الأبحاث المرتفعة التكاليف ذات العلاقة بإدارة التكنولوجيا و مناخ عدم التأكد السائد في البيئة (إحتياجات السوق, شدة المنافسة) و التغير التكنولوجي , الذي يتسبب في تقليص حياة المنتوج نتيجة لعمليات الإبتكار التي تتطور بسرعة كبيرة , و الصعوبة في جمع المعلومات الضرورية و العقلنة المحدودة للمتعاملين , هي العوامل الأساسية التي تجعل من التشاور وسيلة تسهل تبادل المعلومات التكنولوجيا.

كما أن الإهتمام بضرورة التعاون يزداد و يتم عندما تمتلك المؤسسات وسائل كافية و رغبة صادقة في الإنفتاح على الأسواق الجديدة و الحصول على التكنولوجيا بتكاليف مناسبة.

و إنطلاقا من إعتباره كتشكيلة أو مجموعة من الإستراتيجيات التكنولوجيا لمؤسسات مختلفة ، أخذ التعاون التكنولوجي منذ أكثر من ربع قرن إهتمام المتنافسين برغم ما تتضمنه هاته التحالفات من غموض و تناقض, جندت حولها العديد من النظريات بغرض تفسير الأطر القانونية التعاونية الكفيلة بتنظيم العمل , و تجنب التكاليف الكبيرة للمنافسة المدمرة و مناخ عدم التأكد في البيئة.

- **الفرع الأول : تعريف التحالفات الإستراتيجية .**

تطور ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الإقتصادية في الربع الأخير من القرن الماضي وبداية هذا القرن, جعل من الصعب جدا على الباحثين والمختصين و المفكرين الإتفاق حول تعريف محدد أو موحد, وهو ما يعكس الأراء المتعارضة والمتناقضة جدا , وذلك لتنوع الإتفاقيات وكثرتها , ولإختلاف

إستراتيجية الشركاء والأهداف المرجوة من التحالفات .

حيث يقول ***Alliouat*** [1] أن التحالف الإستراتيجي هو إتفاق يحدد و يضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا متنافسة , أو ذات قدرات تنافسية مختلفة تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك جزء منه أو كله ذو طبيعة تكنولوجيا,مع الإحتفاظ بإستقلالية القرار والتنافس خارج إطار التحالف وفي السوق, هاته الإتفاقيات تبرم لتحقيق أهداف إستراتيجية، وظيفية، أو تكنولوجيا مختلفة , يمكن أن تتجسد وتشمل مساهمات أو قروض مالية ,لكنها لا تشمل الفروق في نسبة المساهمة لفائدة طرف على حساب آخر, أو الإنفراد بالمراقبة من طرفه بأي شكل من الأشكال ,وذلك لتأثيرها السلبي على المدى الطويل على إستقلالية الشركاء وسيادة قرارهم .

فإستراتيجية التحالف يمكن إعتبارها عملية قرار إرادي يقود ويحتم اللجوء إلى إبرام مثل هذا الإتفاق ,

أما الإدارة و التسيير الإستراتيجي للتحالف هي العملية أو الإجراء الذي يخضع المشروع المشترك "الكيان الوليد" للأهداف الإستراتيجية العامة للشركاء أي أطراف التحالف.

فتطور التكنولوجيا و سرعة وتيرة التغيير، والتكاليف المرتفعة للبحث والتطوير، سيادة جو عدم التأكد البئوي, والبحث على الأسواق الجديدة , هي العناصر الأساسية الخاصة المرتبطة بالحرص على الدخول في التحالفات الإستراتيجية عموما, وفي التحالفات التكنولوجيا خصوصا , مقارنة بالأشكال والصيغ الأخرى للتعاون وأهدافه المختلفة التي تشمل مجالات متعددة[2] .

- **تقنية:** تجديد ,تطوير , نشر ونقل التكنولوجيا.
- **إقتصادية:** أثر الحجم , التكلفة.
- **تسويقية:** إستعمال وإستغلال الشبكات التجارية المشتركة , التوافق بين الإحتياجات .

[1] Boualem Alliouat, Les stratégies de coopération industrielle, Edition economica, 1996, p : 22.

[2] Mohamed el fillali el youssefi,les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de mondialisation et du changement de paradigme technologique, cahiers du crises , avril 200, p: 16.

- **سياسية:** قواعد التنظيم , الحوافز الحكومية, التنسيق, الإعتزاز بالهوية الوطنية .

التحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد , تعريفاته متنوعة جدا, و تحتاج أحيانا إلى الدقة , هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إل حداثة الظاهرة من جهة , و إنعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الإقتصادية من جهة أخرى. حيث إختلف الكثير من المفكرين في تعريف التحالف الإستراتيجي و إرتباطه بالتكامل الإقتصادي.

هناك تعاريف كثيرة للتحالف الإستراتيجي نذكر أهمها :

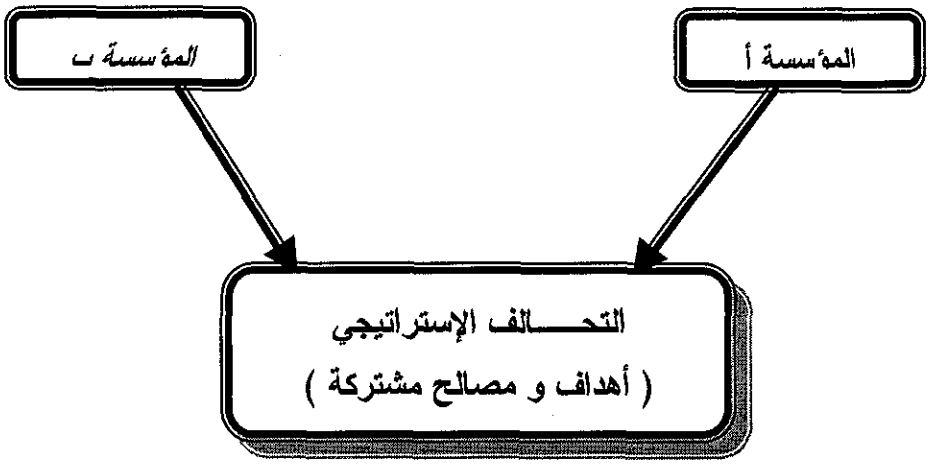
يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه " إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق , فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات, و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع و المكاسب الملموسة و غير مملموسة"[1].فالتحالف الإستراتيجي " هو سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"[2], يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لإستيعاب متغيرات بيئية قد حدتث , تتمثل في الفرص و التحديات",و قد تأتي إستراتيجية التحالف إستجابة لمتغيرات بيئية , و تأتي مبادئة لإستباق متغيرات متوقعة , فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

فالتحالف الإستراتيجي " هو عبارة عن طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي بإستمرار و الغاية منها الإشتراك مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز إستثمار, حيث تقسم فيه الملكية و التحكم , فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل , أو يتفق إثنان على خلق شركة جديدة"[3]. كما هو " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيفة"[4]. كما " ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق

[1] فريد النجار , التحالفات الإستراتيجية , القاهرة, إيتراك للنشر و التوزيع,الطبعة الأولى ,1999 , ص : 14.
[2] أحمد سيد مصطفى , تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي , دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة , 2000 , ص : 57.
[3] Kotler et Dubois, le marketing et le management, 8 éme édition, Union Institut, 1994, p: 415
[4] توماس هولين, ترجمة محمود عبد الحميد مرسى , الإدارة الإستراتيجية , المملكة العربية السعودية, الإدارة العامة للبحوث,1990, ص437

هدف معين"[1]. كذلك يكمن في روح التعاون و تطوير هذا الأخير الذي يرتكز على علاقة الثقة المتبادلة, التي تسمح بالوصول إلى أهداف محددة بإتفاق مشترك, فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة الذي في إطاره تقوم مؤسستان إقتصاديتين بربط علاقة متينة على الأمد الطويل, تتجاوز إتفاقيات التجارية العادية, حيث هذا الأخير يضيف نقطة جوهرية تتمثل في تجديد التعاون عن طريق الثقة المتبادلة بغية الوصول إلى تحقيق مصالح موحدة , التي تسعى إلى إرضاء الزبون النهائي.

شكل (1-2) : يوضح التحالف الإستراتيجي.



Source : B.Garrette et P.Dussauge, les stratégies d'alliance, paris, édition d'organisation.1995, p: 25

للتحالف الإستراتيجي في المجال الإقتصادي مفهوما واسعا ,حيث يتم تعميمه و إستخدامه على نطاق واسع, و لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة , بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات, فالتحالف الإستراتيجي " يعتبر شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسات المستقلة,قد يكون في مجال الإشهار, الإعلام المتواصل, تبادل المهارات و الموظفين...إلخ"[2].كما يعتبر" كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات, و التي تتصف بالفوائد المشتركة و بتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي

[1] عمرو خير الدين , التسويق الدولي , القاهرة , دار النشر و التوزيع , الطبعة الأولى ,1996 , ص: 69 .
[2] Mane Henri, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, paris, edition economica .1998. p: 314.

المشترك"[1]." كما أنه يعتبر إمكانية الطلب من إحدى الأطراف (مؤسسات,مجمعات, أشخاص...إلخ), الإشتراك و التعاون في تحقيق أهداف معينة و خلال فترة زمنية محددة"[2].

– خصائص التحالفات الإستراتيجية :

من خصائص الأساسية للتحالفات الإستراتيجية يمكننا التركيز على ما يلي[3] :

- المساهمة المشتركة و تبادل الموارد , الأصول المادية , المهارات , القدرات المتوفرة, المعارف العلمية ,الشبكات التجارية.
- الموارد المشتركة المخصصة للتحالف تعتبر جزء من نشاط التحالف , كما قد تكون متماثلة أو ذات طبيعة مختلفة.
- إرتباط و تبعية الشركاء ببعضهم ضمن النشاط المشترك للتحالف المبرم طوال المدة , غالبا ما تكون طويلة بينما يتمتع الشركاء بإستقلاليتهم القانونية الكاملة في الأنشطة التي يمارسونها في السوق , و التي تقع خارج إطار التحالف.
- تفويض جزء من الرقابة حول موضوع التعاون , مع إفتراض الإنسجام و التشاور حول إتخاذ القرار و الإتفاق حوله.
- الإحتفاظ بالهوية مع فقدان جزء من الإستقلالية.

---

[1] Raymond Allain thietar, Encyclopédie du management, paris, Edition Vuibert, 1992, p : 769.
[2] A.B. Dahmani, Le partenariat et les alliances stratigiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprises, economie N 36, Septembre 1996, p : 20.
[3] Niosi, Jorge, vers l'innovation flexible, les alliances technologiques dans l'industrie canadienne, les presses de l'université de montréal, 1995, p : 25.

– لماذا توصف التحالفات بالإستراتيجية [1]؟

إذا إتفقنا على تعريف عام ومبسط للإستراتيجية بأنه ما يجب القيام به من سلوك لتحقيق الأهداف المحددة في بيئة معينة وفي ظرف وجيز وبتكاليف قليلة, فإنه يسهل علينا فهم إختيار الإستراتيجية لوصف التحالفات والتي يمكن حصرها في مايلي :

- المساس بالقطاعات الرئيسية و الأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات .
- الأثر الإيجابي المنتظر للإتفاق الإستراتيجي على المدى الطويل, وعلى مكانة المنتوج والوضع في السوق بالنسبة لأحد الأطراف على الأقل.
- هيكل التحالف الذي يربط بين الشركات المتنافسة المتكاملة و المتباعدة .
- العلاقة التي تكون في التحالف إستراتيجي دائمة ونهائية, لما لها من تأثير مباشر وشامل على أطراف التحالف .

- **الفرع الثاني : رؤى متناقضة ومتعارضة حول مفهوم التحالفات الإستراتيجية.**

يعود كثرة الإختلاف حول مفهوم التحالف الإستراتيجي إلى زيادة إهتمام المفكرين بدراسة الظاهرة, نتيجة لزيادة الطلب على التكنولوجيا والبحث عن الأسواق الجديدة والموارد الضرورية اللازمة , كما يعود إلى تنوع صيغ عقود التعاون وتنوع الصعوبات و المشاكل التي تبرز بين أطراف التحالف في كل مرة , الشيء الذي زاد من غموض معنى التحالف في الذهنيات وصعوبة ضبط تعريف دقيق ومحدد , وهو ما يعكس جانب من الحقيقة .

فبعض التعاريف تستبعد التقارب و المقاولة بين المتعامل من الباطن وصاحب المشروع , بينما يعتبره البعض الأخر تحالفا إستراتيجي من منظور كوكبة المؤسسات.

[1] Hagedoom, John, Understanding the rational of strategic technology partenering: Interorgansational modes of cooperation and sectorial differences, strategic management journal, vol 14, 1993, p: 371-385.

وإذا كانت بعض التحاليل تدرج إتفاقيات عقود التراخيص الخاصة بالتكنولوجيا ضمن الإتفاقيات المبرمة بين المؤسسات. ***CHesnais***[1] يستبعد هذا النوع من الإتفاقيات لأنه يتعلق بتكنولوجيا موجودة ومعروفة ,حيث تهتم التحالفات بتنمية المعارف الجديدة أو التوافقات الأصيلة للتكنولوجيا , بعض التعريفات للتحالفات تدرج التقارب التشاوري كالإستحواذ و الإندماج كإعتراض و رفض لعمليات الضم و الإستيلاء , بينما البعض الأخر لا يعتبرها كذلك بسبب المراقبة الموالية , كما ذهب إلى ذلك كل من ***Mariti , Smiley***[2] .

من جهة أخرى يرى ***Dussage,Garette***[3] أن التحالف الإستراتيجي هو الذي يتجسد عمليا بتشيد كيان قانوني مشروع مشترك , أما ***CHesnais***[4] فيوضح أن المؤسسة المشتركة هي إحدى الأشكال القديمة المعروفة في التعاون بين المؤسسات وتبقى الشكل الرئيسي للتنسيق في بعض القطاعات كقطاع البتروكمياء , وهو ما يفسر هيمنة و سيطرة الدراسات المتعلقة بالمشاريع المشتركة ضمن دراسة التحالفات بصفتها شكل من أشكال التعاون لكنها ليست الأكثر خصوصية .

بعض المفاهيم ترى في المساهمات البسيطة المتقاطعة عنصر ضروري لبناء التحالفات الإستراتيجية , و عكس ذلك تفضل بعض المفاهيم توفر عنصر المنافسة, أو على الأقل المنافسة في القدرات بين الشركاء كعنصر أساسي في التحالف الإستراتيجي, وهو مفهوم يستبعد التحالفات بحجة التكاملية و التحالفات الأخرى المبرمة بين الموردين وزبائنهم ، أو بين المقاول من الباطن وصاحب المشروع الأصلي ، وأخيرا كل تعاون لا يتم بين متنافسين أو بين متنافسين رئيسيين .

[1] Chesnais François, multinational entreprises and international diffusion of technology, in dosi et aliii ; 1988; p : 496.
[2] Mariti, et Smiley, cooperative agreements and the organization of industry, the journal of industrial economics, vol 31, 1983, p: 437.
[3] B.Garrette et P.Dussauge, 1995, OP-CIT, p: 33.
[4] Chesnais François, 1988, OP-CIT.P:497.

عكسا لذلك يرى ***Root***[1] في العقود الطويلة الأجل المبرمة بين الموردين وزبائنهم تحالف إستراتيجي يلتزم فيه الطرفان بالتعاون لمدة طويلة, وبصفة عامة ونظرا لصعوبة صياغة و إيجاد تعريف دقيق ومحدد ,فإن التعريف الذي يشمل كل حالات التعاون و يحفظ للمنافسة مكانتها , ويرفض حالات الدمج و الإستحواذ, يمكن أن يطابق و لا يتعارض مع التحالف بإعتباره تصالح و الإتفاق في الأهداف و الغايات الإستراتيجية, وهذا الإستبعاد يصبح ضروريا لسببين ضمن وجهة النظر التحليلية التالية :

أ- تفصل بين مجال الدمج و مستوى التدرج كما يرى ذلك ***Williamson*** , والإتفاقيات حسب ***CHesnais*** الوسيلة الوحيدة لمباشرة الحوار حول خاصية تجديد الإتفاقيات فيما يتعلق بالإستثمار المباشر، الإستحواذ ، الدمج.

ب- و هي كذلك مسألة فرق مهمة وضعت ضمن نظرية المقاييس المضادة لإحتكار القلة و السلوكات التجارية التقييدية الحصرية و التطبيق العملي .

فالإتفاق التعاوني الدولي بين المؤسسات هو كل إتفاق رسمي و شبه رسمي مبرم لمدة طويلة بين شركتين أو عدة شركات مستقلة من جنسيات مختلفة, بغرض تشييد درجة من التعاون و التنسيق بينهما, يتضمن المساهمة في رأس المال أو إنشاء شركات جديدة, كما يتضمن الإتفاقيات دون المسساهة في المشروع.

و عموما فإن ثراء المصطلحات حول الموضوع يتيح لنا إمكانية إختيار التسمية المناسبة للتحالف الإسراتيجي , التعاون , التنسيق ,الجمعية , الشراكة, التعاون المؤسساتي, المؤسسة المشتركة , الفرع المشترك, الإتفاق بين المؤسسات, العمل الجماعي , إتفاق تعاوني, الممارسة التشاورية,الإستراتيجية المشتركة, إتفاق تعاقدي, المشاركة.

[1] Root F,R, some taxonomies of international cooperative arrangements, in contractor&lorange,cooperqtive strategie in international business , lexington books, 1988; p: 69.

- **الفرع الثالث : حصر فضاءات عمل التحالفات الإستراتيجية .**

يمكن حصر مجال التغطية للتحالفات المبرمة بين المؤسسات بشكل متوازن , و ذلك بتنويع خصائصها و البحث عن همزة و صل أو حبل إتصال من خلال تصور هيكل التحالف المقترح بين المتعاونين و الغايات المرجوة من ورائه, و هو ما تم الإتفاق عليه بين الكثير من أهل الإختصاص حول ضبط تلك الفضاءات.

I)- عمل ترافقي و مشاركة ضمن محيط محدد[1]:

يمكن حصره فيما يلي:

أ- فضاء التعاون المشترك: الذي يشمل ما يلي :

- طور أو أطوارالقيمة المضافة.
- الأفق الزمني للعمل الترافقي أو المشترك.
- الإتفاق حول صيغة تنظيم المهام.

ب- طبيعة العمل المشترك: يمكن حصرها و الإتفاق حولها من طرف المؤسسات المعنية بالتحالف , شريطة أن تتيح الفرصة الدائمة للمنافسة ويتعلق الأمر بـــ :

- القيام بأبحاث مشتركة حول منتوج جديد أو عملية جديدة .
- جمع التموينات والتوريدات على غرار الطرق المركزية القديمة جدا للشراء لعمليات التوزيع الكبرى.
- الإنتاج المشترك لصناعة مركب أو منتوج (سلوك عادي يمارس في صناعة السيارات), توحيد شبكات بيع كما يتم في قطاع صناعة الأدوية , حيث غالبا ما يتم عبر مراحل التصميم ، التطوير، الإنتاج ، التسويق، التوزيع الإعلان، الإشهار

[1] Dominique jolly, alliance interentreprise, librairie vuibert, juin 2001, p:16.

عن منتوج, أو خدمة بمعنى مرحلة أو عدة مراحل لنظام العمال أو سلسلة القيم حسب مصطلح ***Porter*** , ومنه يتضح أنه كلما كان عدد الأطوار المغطاة مرتفعا ,كلما إزداد إرتباط أطراف التحالف فيما بينهم شكليا.

- يمكن لأطراف التحالف الإختيار بين ثلاث طرق لتنظيم المهام ضمن إطار التحالف[1]:

- مركزة عمليا لهم المشتركة في هيكل وحيد وفريد .
- توزيع المهام اللازمة للتنفيذ حسب الخبرات الخاصة , وإستعمال التحالف كإطار للتنسيق.
- قيادة العمليات بالموازاة في الهياكل الخاصة , بإدارة نقاط اللقاء التبادل و التنسيق مع الوقت.

II) المساهمة (تبادل) أو الوضع المشترك للموارد[2] :

تكمن أهمية أي مؤسسة فيما تتوفر عليه من موارد خصوصية, وهو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسات وصياغة إستراتيجيتها خاصة إذا كانت الموارد مطلوبة نادرة وصعبة التقليد, و التعاون بين الحلفاء يتم بالوضع المشترك ، التوفيق ,المساهمة, التبادل للموارد الملموسة وغير الملموسة , بالمعنى الواسع المتعلق بالموارد المالية و البشرية ذات المهارات التكنولوجيا، بالأصول المادية، القدرات الصناعية و المعارف التنظيمية , العلامة، القدرة التجارية و التسويقية , على ضوء ما سبق ومن خلال طبيعة المساهمة بالموارد المتوفرة لخدمة التحالف ونسبتها و أهميتها , يمكن تصنيف التحالف إلى[3] :

أ- تحالف داخلي(تزواج) : تحالف تتعايش فيه المؤسسات من نفس الوسط و الشركاء من نفس المحيط غالبا ما يكونون ذو مهن و نشاطات متقاربة , حيث يتم جمع الموارد المتماثلة ذات الطبيعة الواحدة

[1] Doiminique jolly, le champ des alliances interentreprises, gestion – revue internatioanle de gestion,vol 20, n 4;décembre;1995; p: 47.
[2] Dominique jolly, 2001, OP-CIT , p: 17
[3] Dominique jolly, alliances tehnologiques interentreprises: champ d'application et explications théoriques, gestion 2000, vol 9, n 05, octobre 1993, p: 71.

للإستغلال المشترك أو للوصول إلى حجم الكفاية و الكلفة الحرجة بالنسبة لمنافسيهم خارج إطار التحالف "ربح الوقت و الموارد" .

تشغيل التحالف عادة ما يكون سهلا نتيجة للتقارب المهني للمتحالفين , لأنه يستهدف تدعيم جميع الأطراف في السوق و في ممارسة النشاط .

ب- تحالف متباعد (غير متقارب) : يلاءم تحالف المؤسسات الآتية من أماكن أجنبية و مهن مختلفة, و يتعلق الأمر طبعا ليس فقط بالإنتماء إلى نفس الدولة أو إلى نفس النشاط, بل بمسألة إختلاف الثقافات ، الهوية، التاريخ ,هذا النوع من التحالف يتم فيه التركيز على الإستفادة من جوانب التمييزأو خصوصية الموارد ونوعيتها التي يساهم بها كل شريك " كل مؤسسة تساهم بموارد غير متوفرة لذى الطرف الأخر وغير ستشابهة " ,هاته التحالفات تضم مؤسسات تتكامل نوعيا , وذات قدرات تنافسية .

نفس النشاط (تحالف تعايش)	**أنشطة مختلفة "تحالف متباعد"**
↓	↓
تجميع الموارد المتشابهة والمتماثلة	**التوفيق بين الموارد المختلفة المتميزة**
↓	↓
أثر الحجم	**أثر الإستفادة المشترك**

III) مزايا التعاون "التبعية المتبادلة "[1]:

من بين الخصائص الكبرى للتحالف هي أنه بالمساهمة أو بالتوفيق أو بتبادل الموارد يستطيع الشركاء الحصول على المزايا التي لا يستطيعون الحصول عليها إنفراديا , وهو ما يسمى"بالمزايا التعاونية" ,مهما كانت طبيعة الموارد الموضوعة في خدمة التحالف في صفقة تكون على الأقل ثنائية.

Jorde, Teece يؤكدون أن التحالفات الإستراتيجية يمكن أن تتميز عن صفقات التبادل المتمثلة في الإتفاق البسيط للتراخيص و التنازل في الملكيات محددة, لأن الهدف في صفقات التبادل هو المنح من طرف الشركات البائعة للشركات المشترية بمقابل مالي الذي تكون فيه الصفقات التبادلية أحادية وليست ثنائية, و التحالف الإستراتيجي لا يمكن إدراجه في التعريف كطرف يستقبل فقط الأموال, لأنه يسمح إذن للمؤسسة بالحصول زيادة على إستعمال مواردها الخصوصية الداخلية, بإستغلال العناصر الخارجية لتحقيق أغراضها الذاتية[2].

بالإضافة إلى المزايا المالية السريعة فإن الأثر الفعال للتعاون على المدى المتوسط و الطويل للتحالف على الميزة التافسية الذي يوفره ويتيحه التحالف لأطرافه كدافع و مبرر إستراتيجي .هكذا إذن يتمثل الهدف الأكبر للمتحالفين في الإحتفاظ ، الدعم, تنمية المزايا التنافسية الخاصة في ميادين الأنشطة المختارة ,

و عليه يجب التأكد أن الربط الإرادي لوصف "الإستراتيجي" لكلمة "التحالف" هو إبراز أن أعضاء التحالف قد إتفقوا إراديا على تخطيط و تصميم هاته العملية ضمن إستراتيجيتهم , وأن التحالف وسيلة للحفاظ و تدعيم للمكانة التنافسية لهم ,يبقى السؤال المطروح لماذا تقبل المؤسسات مقايضة إستقلاليتها في إطار التحالف؟ والجواب النظري لتلك الإشكالية يمكن إيجازه في أربع نقاط [3]:

---

[1] Dominique jolly, 2001, OP-CIT, p: 17.
[2] Dominique jolly, accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprise, gestion 2000, vol 12, n01, janvier 1996, p: 95.
[3] Dominique jolly, 2001, OP-CIT, p: 18.

1- **مضاعفة وزيادة القدرة في السوق** :نتيجة لتجميع القدرات و الإستفادة من الخبرات المكتسبة المحلية , و الإستفادة من التوزيع, و التخزين للشريك المحلي.

2- **الإستفادة من أثر المشاركة (التعايش) في التحالفات:** التي تضم المؤسسات ذات الأنشطة و التخصصات غير مترابطة (متباعدة) .

3- **نقل وتحويل الموارد بين الشركاء** : من خلال التكوين في المهارات و التخصصات الجديدة ، التكنولوجيا و المعارف و الخبرات الذاتية المتوفرة لذى الشريك.

4- **تقليص تكلفة الصفقات بين الشركاء** : عندما يرتبطون فيما بينهم بعلاقة زبون بمورد ,أو ممون .

هذه التفسيرات الأربع الأساسية تشكل جوهر التحالفات بين المؤسسات, حالة خاصة تتمثل في السلوك السري لتقسيم السوق ، تحديد الحصص في الإنتاج ، توزيع الأنشطة أو إتفاق حول الأسعار, حيث يتعلق الأمر غالبا بإتفاقيات تتم بين مؤسسات ذات طبيعة نشاط واحد , أو من نفس القطاع الناضج المانحة للمنتجات المتجانسة التي تحتاج إلى عمليات إنتاج متماثلة متقاربة (ذات تميز بسيط). في مثل هاته الحالات التآمرية يبحث الشركاء عن حصر أو إفساد جو اللعبة التنافسية للإستفادة من الآثار المضادة للمنافسة. ***Jorde, Teece*** يقولون إذا كان الهدف المشترك هو تحديد السعر أو بقرارات متعلقة بحصص سوقية بدون أي كفاية مثل هذا النوع من الإتفاقيات بشكل كارتل" والكارتل ،

هو الإتفاق المتميز بإرادة تشاورية لتقليص أو إلغاء شدة المنافسة على حساب الغير , و إعتبار مثل هذه السلوكات من التحالفات السرية الخفية التي تمنعها القوانين "الإستعمال المفرط للسيطرة و الهيمنة"

و الأحداث تثبت لنا بإنتظام أمثلة تكشف مثل هذه الممارسات التي لا تستجيب للمعايير النظامية ,

فمثاله ما حدث سنة **1990** عندما قامت اللجنة الأوروبية بتسليط غرامة على الشركات الكيمياوية

Solvay و***ICI*** لإقتسامهما سريا للسوق الأوروبية لكربونات الصوديوم , و في عام **1994** وبعد حوالي أكثر من خمس سنوات من التحقيق إتضح أن منتجي الإسمنت الأوروبيين هم الذين تمت إدانتهم بعرقلة قواعد المنافسة. وفي عام **1999** تمت إدانة شركتي ***BASF*** و ***ROCHE*** إدانة ثقيلة من طرف العدالة الأمريكية لإتفاقهم حول سعر الفيتامين لمدة تقرب من **10** سنوات على مستوى السوق الأمريكية[1].

IV) ألعاب الإرتباط البيني (التبعية) و الإستقلالية[2] :

الإرتباط بين أعضاء التحالف أو التبعية تحدث غالبا عندما لا يستطيع أي طرف بمفرده توفير أو الحصول على جميع الموارد الضرورية للقيام بنشاطه الصناعي بصورة جيدة , بالإضافة فالمزايا التي تتحصل عليها أي مؤسسة نتيجة لمساهمتها في أي تحالف تتوقف في نفس الوقت على أسهمها الخاصة و على أسهم شركاؤها في التحالف .

في الحالة الخاصة عندما تستهدف عدة مؤسسات جماعيا تنمية قدراتها السوقية بالبحث و اللجوء إلى تكوين نواة صلبة لقطب يجمع عدد متزايد من الشركات لغرض أوبسط أنماط جديدة , في مثل هاته الحالة يجب على كل طرف الإنضمام دون تردد و لا تهرب من الصيغة التقنية المقبولة , لكي يكون لهذه حظوظ إمكانية التحول إلى نمط موحد .و بالتالي إذا حاول أي طرف التزوير أو التلاعب في قيمة مساهماته , أو إكتشف أنه غير قادر على المساهمة بالأموال التي سبق و أن إلتزم بها, أو قام باللجوء إلى ممارسات إنتهازية بالبحث فقط عن الإستيلاء عن المعارف ومهارات الأخر "لتدعيم مركزه على حسابه". فإن التعاون ليس بإمكانه أن يستمر , والمزايا المتوقعة من التحالف لا يمكن تحقيقها من طرف أي شريك , إلا إذا كان التعاون فعاليا وحقيقيا .

[1] Dominique jolly, 2001, OP-CIT, p: 19.
[2] Dominique jolly, 2001, OP-CIT, p: 20.

في محيط الترابط البيني و التبعية نادرا ما يكون التوازن مثاليا , حيث غالبا ما يكون بعض الشركاء أكثر إلتزاما وإرتباطا من الآخرين , ومن العوامل المفسرة لهذا اللاتوازن ناجمة عن اللاتماثل في الحجم , فالشريك الأصغر حجما يكون غالبا أكثر هشاشة .صغر الحجم هذا يمكن تعويضه بإمتلاك الأصول أو المهارات المتخصصة "شهادة براءة لمنتوج أو عملية" تكون مفقودة و يحتاجها الشريك الأكبر حجما.

و عليه إذا كان الشركاء مرتبطين في إطار التحالف فيما بينهم,فإن كل طرف يبقى بالمقابل إستراتيجيا مستقلا وقانونيا غير مرتبط محتفظ بهويته الخاصة على مستوى الأنشطة التي لا تدخل ضمن إطار التحالف. يشير ***Hénan Permuter*** "المؤسسات المشاركة تحتفظ بإيديولوجيتها وهويتها الوطنية عند ما تتنافس في الأسواق غير خاضعة للتحالف" .

مركزية القرار للأطراف الذين يتواجدان ضمن إطار التحالف يتمتعان بالسيادة خارجه, و هذا معناه ليس هناك فقدان للإستقلالية كما في حالة الإستحواذ التي يتم فيها فقدان أحد الكيانات المرتبطة,ومساهمتهم ليست إذن منحصرة في الأنشطة الممارسة خارج إطار التحالف فبالإمكان الدخول في تحالف حول فضاء معين , منطقة جغرافية ,تشكيلية من المنتجات أو التكنولوجيا, والتواجد في منافسة مفتوحة في مجال آخر.

هكذا إذن يتوقف التعاون بين مجمع (***Fiat ,Citroën ,Peugeot***) بمجرد الخروج من المصنع, لأن السيارات المصنعة في إطار التحالف يتم توزيعها و تسويقها بواسطة شركات المجمعين بواسطة شبكاتهم الخاصة .

جدول (1-2) : يوضح النقاط المشتركة للتحالف الإستراتيجي بين المؤسسات .

حبل الوصل / رأي أهل الإختصاص	عمل مرافقة حول محيط معين	مساهمة أو تبادل مشترك للموارد	مزايا متماثلة ناتجة من التعاون	تبعية متبادلة أو إستقلالية
Permutter et Hennan1996	x	x		x
Morris et hergert 1987	x			
Bresser1988			x	
Olleros et macdonald 1988		x		x
Jorde et teecer 1989	x	x	x	
Garette 1989	x			
Verna 1989	x			
Lewis 1990		x	x	x
Dussage 1990		x		
Valverde1990		x		x
Ingham 1990	x	x		
Niosi et al 1990	x			x

Source: Dominique jolly, 2001, OP-CIT, p: 16.

جدول (2-2) : يوضح الفرق بين التحالف بين المؤسسات و التعاون الداخلي للتنظيمات.

	المساهمين	المشاكل الواجب حلها	الرهانات	الشروط المبدئية	الشكل النمطي
التحالف بين المؤسسات	المؤسسات	تتعلق بالمؤسسة مباشرة	إقتصاديةأو إستراتيجية	تحديد و معرفة إحتياجات التحالف	ثنائي أو مزدوج الجانب
التعاون الداخلي للتنظيمات	تنوع الأطراف المعنية	تهم المؤسسة ومسؤولها الأول	إجتماعية	الإعتراف بالمسؤولية المشتركة	متعدد الجوانب

Source : Boiral O, Jolly D, coopérer pour relever le défi environnemental, gestion, revue internationale de gestion, vol 22, n02, 1997, p:66.

المطلب الثالث:
تصنيف التحالفات الإستراتيجية .

هناك عدة تصنيفات للتحالفات الإستراتيجية, و التي سوف نتطرق إليها.

- **الفرع الأول : تصنيف حسب طبيعة المنافسة .**

يمكن تصنيف التحالفات على أساس المنافسة إلى تحالفات إستراتيجية ترفض المنافسة و إلى تحالفات إستراتيجية تحتفظ بالمنافسة.

أ – التحالفات التي ترفض المنافسة :

التحالفات التي ترفض المنافسة هي التحالفات الإستراتيجية العلاقاتية بين غير المتنافسين"مؤسسات وأفراد" وهي مستقلة تبادليا , ولكنها تستعمل تكنولوجيا متماثلة ومتكاملة , حيث يمكن تغطية الثغرات

و النقائص بعدة مزايا ، كما تسمح تلك الإتفاقيات بتوفير و إعطاء المعلومات التكنولوجيا و التجارية عن البيئة,و تتميز بضمان الثقة و فعالية التعاون المتبادل الذي تستطيع من خلاله المؤسسات تحسين وضعيتها التنافسية في الأسواق الخاصة .هذا النموذج التعاوني يتم و يخدم مصالح الصناعيين الذين لا يثقون في العلاقات المباشرة مع المنافسين الأقوياء. من ناحية أخرى يبدو أن هذه الممارسات أصبحت عادية و مفضلة لذى كثير من المتعاملين الذين يميلون إلى بناء علاقات تعاون متنوعة بدل المواجهة الضارة و المنافسة الإقتصادية المدمرة التي كانت سائدة .

هذه النظرية "الإستراتيجية العلاقاتية" تميل إلى إعتبار أطراف التحالف المتعاملين فيما بينهم,حيث هم شركاء يبحث أغلبهم وقبل كل شيء عن الإستقرار و الأمن التجاري و الصناعي, علما بأن التحالفات التي تميل إلى الهيمنة و السيطرة و المنافسة "المباشرة" حالات نادرة نسبيا[1] .

بالمقابل و في حالات المنافسة القصوى تنطلق المؤسسات الكبيرة في بناء مشاريع تكنولوجيا مشتركة تخفف من أعباء و تكاليف البحث و سيادة مناخ عدم التأكد الذي يقصي هذا النوع من التحالف أو يغير أشكال اللعبة التنافسية , و يفسر إذن كإختيار أو بديل للمنافسة ***Anastassopoulos***, علما بأن المنافسة لا تختفي كلية ولا نهائيا ,لأن البديل كما هو معلوم ذو محدودية في الوقت و المجال , وبعبارة أخرى يمنح التعاون الشركاء فرصة كبيرة للأمن و الإستقرار وربح الوقت و المال , كما يسمح بتدعيم القدرات وتوفير الموارد الضرورية للمواجهة , على حساب منافسين آخرين .

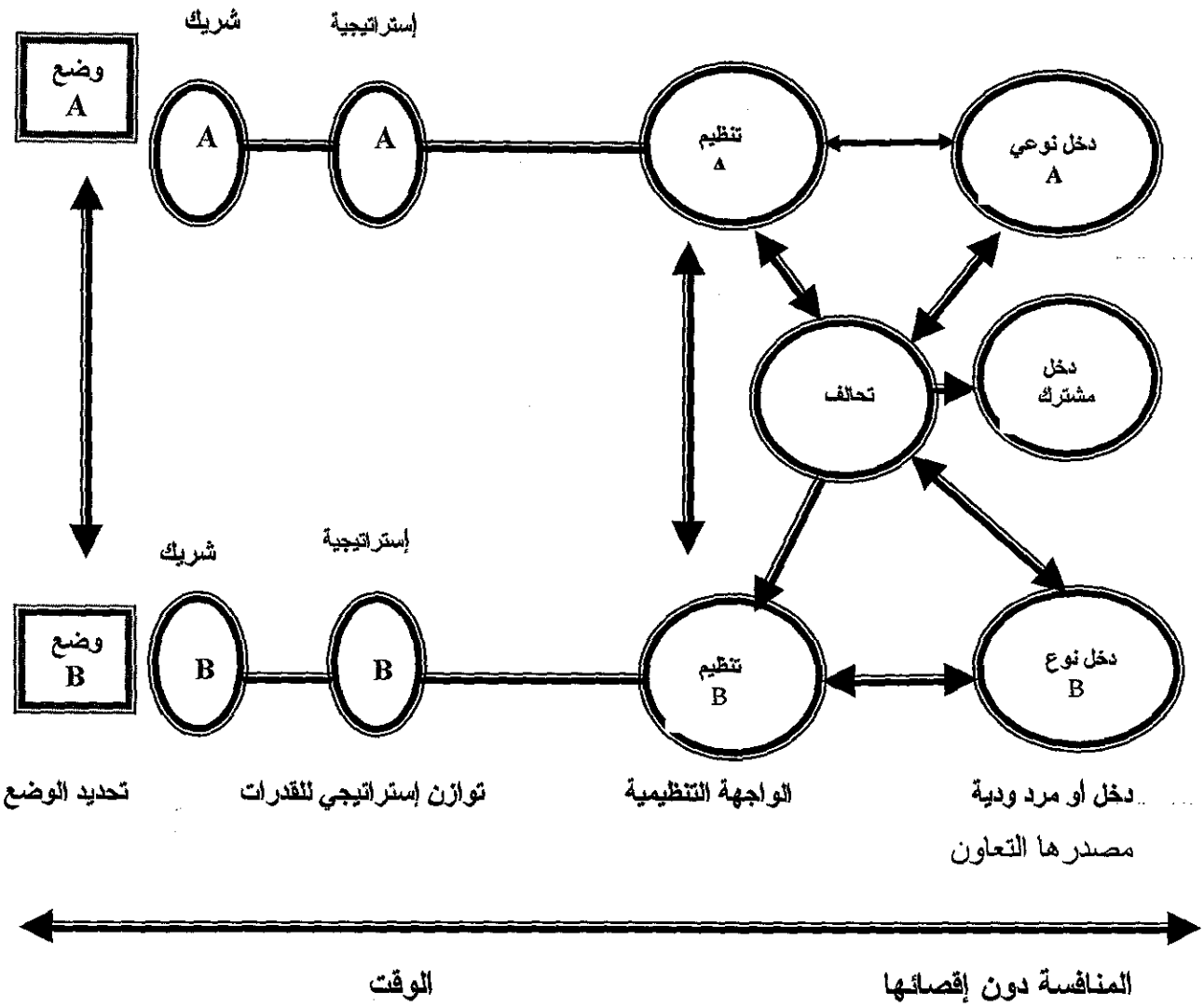
التكامل بين المتنافســين يتم عبر[2]:

- شبكة التوزيع أحد الشركاء منفصلة عن شبكة التوزيع الطرف الآخر .
- منتوج أحد الشركاء يلاءم سد فجوة أو نقص لذى الطرف الأخر .

[1] Koenig C, Van wuk, alliances interentreprises : le role de la confiance, perspective en management stratégique, economica; paris; 1992, p: 221.
[2] Jean- Pierre Guth, batisseurs d'alliances, edition d'organisation ,1998; p : 84.

ومداخيل مشتركة , بالإضافة إلى المداخيل النوعية الخاصة لكل شريك, و التحالف هو إذن وسيلة للتخفيف من أثر المنافسة دون إقصائه[1].

شكل (2-2) : يوضح نموذج تحديد التحالف الإستراتيجي .



Source : Boualem Aliouat, 1996, OP-CIT, p: 27.

[1] Doz et Hamel et Prahalad , s'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?,harvard l'expansion ,n54;1989; p: 25.

في قطاع التكنولوجيا الجديدة ,وهذه تسمح بتجمع المزايا و المرونة وتمنح نفسا جديدا للمؤسسة.في مرحلة أولى تقدم المؤسسات الكبيرة أوراقها الرابحة المالية و التجارية, لكنها تقوم فيما بعد بمحاولة و مخاطرة إحتواء لتلك المؤسسات الصغيرة , حيث يتعلق الأمر أحيانا بصفقات تسمى "إتفاقيات دفن" يختفي الكيان الصغير نتيجة لها من الوجود نهائيا [1].

كثيرا ما يتم كذلك رصد مواقف عدوانية كثيرة بين أعضاء التحالف "بقصد الإستيلاء الفرصي و إستغلال التحالف للإستفادة القصوى من الموارد و الوسائل لأغراض إستراتيجية خاصة كما أكد ذلك ***Jacquemin,*** [2] كما يمكن إستغلال التحالف كلعبة حيث يقوم أحد الأعضاء بمواجهة شريكه الأخر بتبديل إتجاه القواعد القديمة للمنافسة, و التحالف يكون عمليا و سيلة لإستمرار المنافسة, وفي كثير من الحالات تبلغ التكنولوجيا من التنوع و التعقيد يضطر معها المتنافسون إلى ضرورة التعاون المتوازن في مجالات عديدة حفاظا على مصالحهم [3] .

- **الفرع الثاني : تصنيف حسب طبيعة الأصول المستعملة في التحالف .**

تصنيف التحالفات المبني على التحليل المتزامن لطبيعة الأصول ,و هي تحاليل تعتمد في غالبيتها على طبيعة الأصول , و هي إما متكاملة أو ذات طبيعة واحدة كما أكد ذلك ***Kogut*** [4] , ومنها نستطيع التركيز على ثلاث أنماط مختلفة يمكن إعتبارها إطارا عاما لأغلبية التحالفات الإستراتيجية.

[1] Joffre et Koenig, stratégies de coopération et d'alliance interentreprise, enseignement et gestion, n31, 1984, p : 47.
[2] Jacquemin et Rémiche, coopération entre entreprises: entreprises conjointes stratégies industrielles et pouvoirs publics, Bruxelles, de boeck, editions universitaires; 1988, p: 35.
[3] Aliouat .B, la dimension paradoxale des stratégies d'alliance tchnologique : résultats d'une analyse empirique, communication au colloque international sur le partenariat d'entreprises, université laval, Québec canada, 09-11novembre 1994. p: 08.
[4] Kogut, joint ventures : theoretical and empirical perspectives, strategic management journal, vol 9,1988; p: 327.

أ- التحالفات التعاون الإندماجي (التكاملي) :

تحالفات التعاون الإندماجي تضم المؤسسات التي تتجمع لإنجاز إقتصاديات السلالم حول مركب أو طور منعزل لعملية إنتاجية , هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية و خاصة بكل شريك أو مؤسسة مشاركة, هاته المؤسسات نفسها تبقى غالبا في منافسة مباشرة في السوق مثالها ***Duport de némours Rhone poulere*** أبرما مشروع مشترك ***Butachimie*** الذي ينتج في أوروبا منتوج وسطي مساعد يدمج في تركيبة النايلون ,حيث كل شريك يتم تموينه من المشروع المشترك لإنتاج النايلون الخاص به في تجهيزاته الخاصة, أما منتجات الشريكين تبقى إذن متنافسة في السوق[1] .

هاته التحالفات تبرم في غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل و المتقارب خاصة في أنشطة البحوث و التطوير و الإنتاج , عندما يتعلق الأمر بالبحوث و التطوير لا تتطلب هاته التحالفات على العموم و ضع مشترك لمكاتب دراسات أو مخابر أو فرق بحث و يكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء التي تسمح بتوفير و مضاعفة الوسائل اللازمة للعمل, أما إذا كان التحالف يهدف إلى إنتاج مركب مشترك فإن هذا الإنتاج يحتاج بالمقابل إلى مكان و كيان مشترك كوسيلة وحيدة للإستفادة القصوى من آثار الحجم و إقتصاديات الوفرة , هذا النمط من التحالفات كثيرا ما يتم اللجوء إليه في إنتاج و أنشطة صناعة السيارات و أجزائها المختلفة و في الإعلام الآلي وتبرم كثيرا بين الشركات الأمريكية فيما بينها وبين الشركات الأوروبية فيما بينها ,هاته التحالفات تحقق فوائد الإحلال ***Internalisation*** و العلاقة بين الشركاء و الإنتاج[2] .

ب- التحالفات الشبه المركزة :

هذه التحالفات تضم المؤسسات التي تطور وتنمي وتنتج أو تسوق منتوج مشترك, وكما في التحالفات التعاونية التكاملية الإندماجية تكون مساهمات الشركات أعضاء التحالف ذات طبيعة متماثلة

[1] Garrette et Dussage 1995, OP-CIT, p:110.
[2] Aliouat.B, 1996, OP-CIT, p: 148 .

(مصانع,شبكات,توزيع) , لأن الهدف المراد تحقيقه هو الحجم عكس التحالف التعاوني الإندماجي يكون المنتوج هنا وحيدا بالنسبة للجميع الشركاء أي مشترك بينهم عند طرحه أو عرضه في السوق. مثاله حالة السوبرسونيك ***Concorde*** التي تم تطويرها وإنتاجها و تسويقها من طرف ***Sud aviation*** و ***Brith corporation aircraft*** و الطائرات التي تضع في سلاسل إنتاج أحد الشركاء أو عند الآخر تكون متطابقة , و لا يمكن عرضها منفصلة في نفس الأسواق لأنها مجرد أجزاء منفصلة يتم تجميعها فيما بعد.

هذه التحالفات تغطي بصفة عامة كل الوظائف الهامة و الضرورية لتشغيل أي نشاط في البحث و التطوير ، الإنتاج، و التسويق، العمل في إطار التحالف في غالبيته العظمى منظم على أساس توزيع مهام تطوير وإنتاج بين الشركاء مجمع كونسورتوم ***Air Bus*** مهمة القيادة تصمم و تنتج من طرف ***Aerospatial*** والأجنحة تصمم و تصنع من طرف ***Brith Aerospace*** والـ ***Fuselage*** من طرف ***L'allemand Dasa*** والـ ***l'empennage*** من طرف الإسبانية ***Casa*** .

هذه التحالفات تبرم في قطاعات صناعة الطائرات و الصواريخ و الأسلحة ، في هاتين القطاعين تصل نسبة التحالف المبرمة إلى **90%** من مجموع التحالفات المبرمة. هذه التحالفات تتم في غالبيتها العظمى داخل أوروبا و بين الدول بمعنى تتكون من مؤسسات ذات جنسيات مختلفة لبلدان أوروبية[1] .

هذه التحالفات تتميز بصفات "نصف إحلالية" والكيان المشترك يكون في إتصال مباشر مع السوق "الإنتاج /السوق", هذا النظام التبادلي للعلاقات الوطيدة المتنامية بين المقاولين المتعاونين يقترب من مفهوم الشبكات الذي يتميز بالتكامل والإندماج الرأسي الذي إقترحه ***Williamson***[2] .

[1] Dussauge et Garrette, alliances industrielles dans les secteurs de l'aéropatiale et de la défense, in A.Noel , Perspectives en management stratégique, tome 1, economica, 1992, p: 87.
[2] Williamson, Oliver, les institutions de l'économie, inter edition; 1994; p: 44.

ج- التحالفات التكاملية :

تضم التحالفات التكاملية المؤسسات التي تساهم بأصول و مهارات ذات طبيعة مختلفة ، و هي كثيرة التداول كتلك المؤسسات التي تطور و تنتج منتوج يتم تسويقه بفضل شبكة توزيع شريك آخر.

في مجال السيارات تسوق ***Ford*** في الولايات المتحدة الأمريكية أنواع السيارات التي ينتجها الشريك ***Mazda*** , نفس الشيء ***Chrysler*** توزع أنواع سيارات ***Mitsibushi*** و ***Général motors*** تسوق سيارات ***Suzuki*** أو ***Toyota*** في فرنسا توزع شركة ***Renault*** على مستوى شبكتها و بعلامتها ***L'espace*** سيارة ذات هيكل بلاستيكي تم إنتاجه من طرف ***Matra automobile*** تم تجميعه من طرف هاته الأخيرة بواسطة مصنعها الخاصة .

التكامل بين الشركتين واضح و معروف لأن ***Matra Automobile*** لا تتوفر على شبكة توزيع و لا خدمات فيما بعد البيع, لكنها تمتلك بالمقابل مهارات خاصة بها لإنتاج هياكل البلاستيك للسيارات .

التحالفات التكاملية تضم غالبا مؤسسات ذات أحجام مختلفة ,غالبا ما يكون مقتصرا على أنشطة التسويق أو نادرا ما تدمج أنشطة إنتاجية و الإتفاقيات بين ***Chrysler*** و ***Mitsubishi*** مثلا كانت في بدايتها موقعة للإستيراد البسيط للسيارات المصنعة في اليابان و لبيعها في أمريكا من طرف المقاول الأمريكي بإسم علامته[1] .

وبصفة عامة تضم التحالفات التكاملية غالبا الشركات اليابانية بنظيرتها الشركات الأمريكية أو الأوروبية.

من جهة أخرى أبرز ***Porter*** مختلف الحلقات المولدة للقيمة في المؤسسة بالتركيز على أهمية نموذجه المتعلق بتحليل الروابط الخارجية لسلاسل القيمة المساهمة في تكوين الميزة التنافسية, وفيه أوجب على كل مؤسسة أن تكون لها القدرة و الدراية التامة على معرفة وتحديد مكامن القوة لأنشطتها الخاصة و الذاتية المتميزة و المولدة للقيمة و تنظيم تفاعلها الداخلي, وأضاف أن سلاسل القيمة للموردين و الزبائن

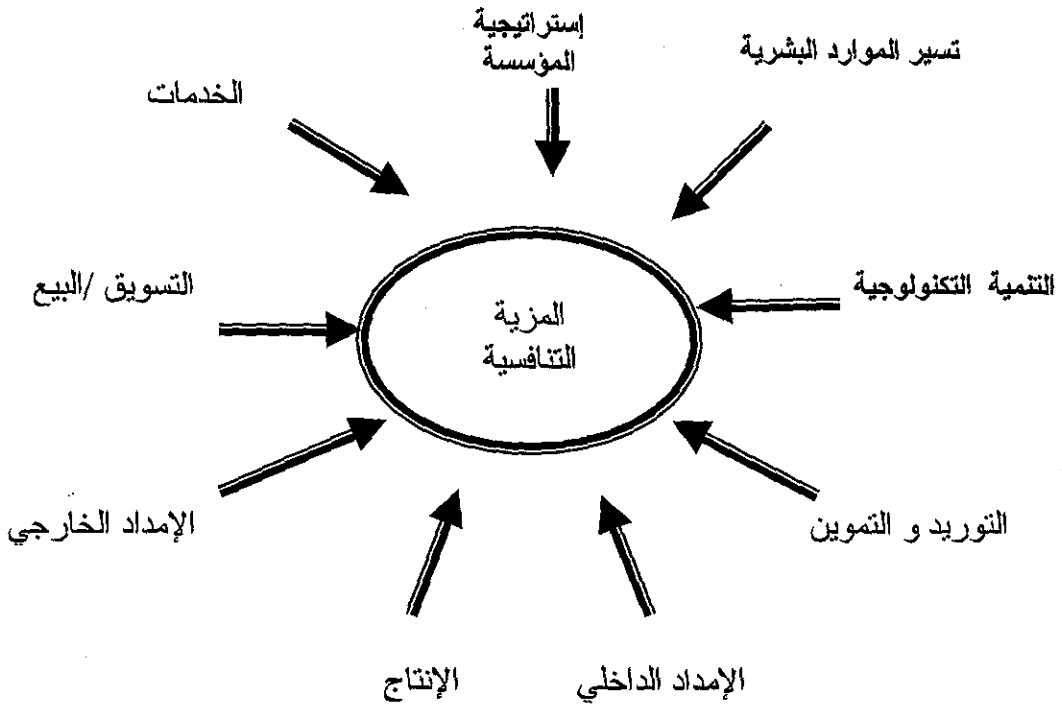
[1] Garette et Dussage , 1995, OP-CIT, p: 113.

للمؤسسات الأخرى المتواجدة في نفس البيئة التنافسية بينها و بين سلاسل القيمة للشركة تسمح لهاته الأخيرة بزيادة قدراتها و تدعيم مزاياها التنافسية .

وعموما فالروابط الداخلية للأنشطة المولدة للقيمة الروابط الرأسية وتلك المرتبطة بالمجال التنافسي تتضمن و تضم آثار إيجابية هامة تساعد كثيرا على ضمان بقاء الميزة التنافسية و تجديدها بإستمرار.

و التكتل بين الشركات و المؤسسات المستقلة قانونا يندرج ضمن هذا السياق للروابط الخارجية لسلاسل القيمة المتوفرة لذى الشركات و المؤسسات المتحالفة في أي مجال تنافسي محدد في نفس الوقت.

شكل (3-2) : يوضح الروابط الخارجية لسلسلة القيمة .



Source : Aliouat .B, 1996, OP-CIT, p: 146.

- **الفرع الثالث : التحليل غير المتزامن المؤسس على دورة حياة النشاط .**

هو عبارة عن تحليل غير المتزامن المؤسس على دورة حياة النشاط ,فإذا كانت دورة حياة قطاع أي نشاط هي مفهوم مرتبط بفكرة التحالف الإستراتيجي فإنها كثيرا ما تدفع بالمؤسسات إلى التعاون و الإندماج, فمقاربة و مقارنة النتائج التطبيقية للأبحاث النوعية بالنتائج الكمية كما وضح ذلك ***Marcotte***[1] حيث تبين أن الإتجاه العام يميل بقوة و بكثافة للتعاون في تطوير الأنشطة في الأطوار الأولى لتنميتها,وبالميل الضعيف للتعاون في المراحل النهائية للتنمية "مراحل الشيخوخة أو المتقدمة" وليست الناضجة , لأن أشكال التعاون في القطاعات الناضجة تكون مهيكلة جيدا وأضعف هيكلة في القطاعات الصاعدة و المتنامية كما وضح ذلك ***Menguzzato***[2] .

ومنه نتصور إستراتيجيات التحالف كإجابة ممكنة للأطوار المختلفة لدورة حياة أي نشاط كما وضح ذلك ***Collins al***[3], لأن المؤسسات العديدة لا تكتفي بتسيير محفظة الأنشطة داخليا , بل كثيرا ما تلجأ إلى التعاون مهما كان مستوى دخل أو مردودية تلك الأنشطة, أهمية هذا التصنيف تكمن في منح التعاون أهميته و مزاياه المختلفة الملائمة لكل نوع من التهديدات التنافسية التي تواجه المؤسسة في رؤيتها لتنوع الأنشطة على مستوى الأسواق المختلفة, كما يسمح هذا التصنيف للمؤسسة كذلك بالإستعداد الكامل و القيام دوما على تكييف و تطوير قدراتها الذاتية لملائمة إحتياجات التنمية و السوق, ففي الأطوار الأولية للنشاط كثيرا ما تواجه المؤسسة بصعوبة تسارع و تيرة الإبتكار و التحديث التي يجب عليها إستغلالها بسرعة للإستفادة من المعلومات و المعارف التكنولوجيا الجديدة ثم القيام بإبرام إتفاقيات التعاون عند عجز المؤسسة عن تنمية التكنولوجيا الضرورية لها داخليا بتلاءم مع إستراتيجية العناقيد أو الإستيلاء

[1] Marcotte C, connaissances, apprentissage et succés lors du transfert de tchnologie en chine, thèse de doctorat (UQAM), juillet, 1999, p: 145.
[2] Menguzzato Boulard,Martine et Juan jose Renau Piqueras, la coopération interentreprises; un phénomène structuré , in Noel ,Alain et Pierre Dussage Dirs ,1994, pm 131.
[3] Collins T.M et Doorley T.L, les alliances stratégiques, paris interedition, 1992, p: 81.

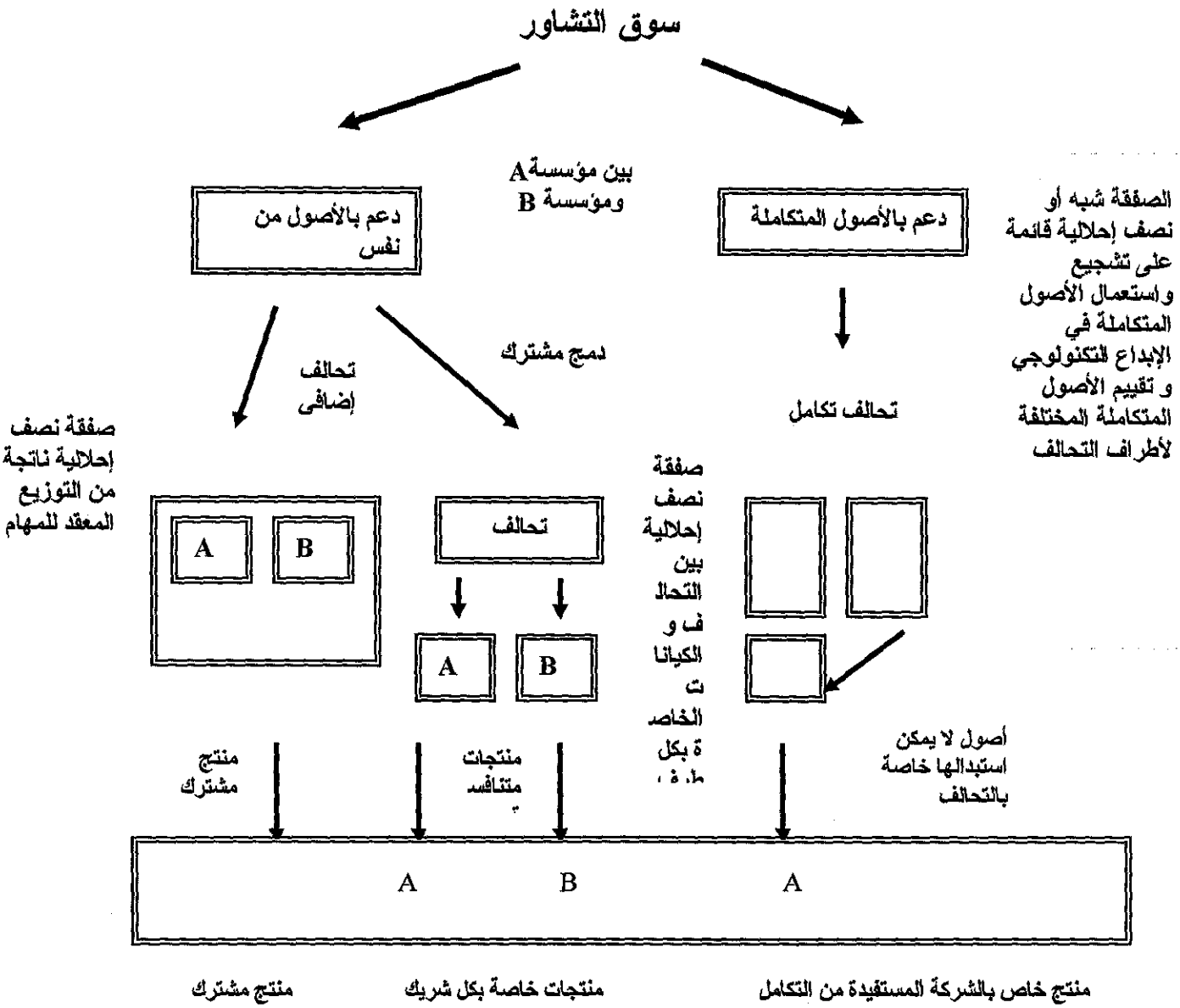
وإكتساب التكنولوجيا وبصفة عامة, فان التعقيد المتزايد للتكنولوجيا وأهميتها الإستراتيجية تصبح أكثر ضرورة للتطور و التعاون .

أما في مراحل الإنطلاق و النضج يصبح بإمكان المؤسسة إكتساب قدرة سوقية تمكنها من إقتناص الفرص الجديدة و تنميتها سواء بإنتهاج التنمية الداخلية أو الإنفتاح على الأسواق أو إنتهاج أسلوب التعاون و التحالف عن طريق إبرام الإتفاقيات التموينية ,المشاريع المشتركة,الإتفاقيات التكاملية, كما يمكن اللجوء أيضا إلى منطق إقتصاديات السلالم أو الهيمنة بواسطة التكلفة .

أما في مرحلة العجز أو الضعف كثيرا ما تلجأ المؤسسات إراديا عن الدخول في منافسات ومواجهات مكلفة وخاسرة مسبقا نتيجة للمخاطر الكبيرة و عدم التأكد السائد في البيئة , حيث يعتبر الإنسحاب التدريجي الحل الأمثل و الأكثر ممارسة عندما لا تكون هناك عراقيل موجودة .

مما سبق يتضح أن الجو و البيئة المحفزتين على التعاون و التشاور يمكن أن ينتج عنهما بناء تحالفات, فالإرتباط البيني بالموارد ,السياسات الحكومية, أو الدولية, المنافسة العالمية, تكاليف الصفقة, دوافع و مبررات التكوين و التدريب التكنولوجي , هي العوامل الأساسية الداخلية و الخارجية للتنظيمات التي تفضل الدخول في التحالفات داخل الصناعة ,و التي يمكن رسمها إنطلاقا من الإعتبارات التنافسية و إقتصاديات تكاليف الصفقة .

شكل (4-2) : يوضح العوامل المحفزة للتعاون .



أمثلة	مجمع AIRBUS	Mono espace Peugeot citroen fiat lancia	Mazda Ford Matra Renault Renault espace
التيار النظري	Twetart et koeing 1987	Hennart 1988 Williamson 1975	Teece 1986

Source: Aliouat .B; 1996, OP-CIT, p: 149.

هذا التنميط يعتبر ذو أهمية نتيجة لما يقدمه إنطلاقا من المعايير الصفقاتية و التنافسية كصورة عامة للأشكال التنظيمية للتعاون داخل الصناعة ,برغم ما يعاب على هذا التنميط من ملاحظات يمكن إيجازها فيما يلي :

- لم تأخذ في الحسبان المبررات و الدوافع الإستراتيجية لأطراف التحالف بقطع النظر عن إعتبارات التنظيم و الكفاية.
- محدودية مجال و مدى التحليل على مستوى الإستراتيجيات داخل القطاعات.
- يتمثل العيب الثالث و هو أكثر أهمية في إستمرار المعايير التفضيلية المتفق عليها و المعمول بها.

كما تتأثر التحالفات الإستراتيجية في تكوينها بخصائص قطاعات الأنشطة, و عليه يمكن الأخذ في الحسبان بمختلف الخصائص المشجعة على التعاون بين المؤسسات[1].

1- عدم التأكد بسبب الطلب :

البحث عن الكتلة الحرجة يمكن تبريره بزيادة الطلب أو إنخفاضه, ففي حالة إرتفاع الطلب بسرعة و زيادته يكون من المهم الإستجابة السريعة لمواجهة هذا التطور بتكاليف تنافسية مناسبة, أما في حالة الإنخفاض فيفضل العمل على تنسيق قدرات الإنتاج.

2- ضغوط الزبائن و الموردين :

التمركزات في أي قطاع تسمح للمؤسسات بفرض شروطها و الحد من القدرات التفاوضية للموردين و الزبائن، لكن الإشباع الجيد لإحتياجات الزبائن إذا أضيفت إليه القدرة الكبيرة على التفاوض أو درجة قوية من التميز للقطاع، فإنّ هذا يفرض على المؤسسات التجمع لزيادة الإنتاجية.

[1] Alioua t .B , 1996, OP-CIT , p: 150.

3- هيكل البيئة التنافسية :

يبدو أنّ العدد الكبير و المرتفع للمؤسسات يقلل من إمكانيات التمركز بسبب عدم الإستقرار الكبير لمردودية وسائل الانتاج, و هو ما يسمح للتحالفات أن تزدهر في البيئات المستقرة ذات الهياكل المركزة, و هو حال القطاعات التي بلغت طور النضج أو حالة نهاية التطور و النمو.

4- التوزيع القطاعي للتحالفات[1] :

سجل ***Porter et alii* 1986** تحول قطاعي للتحالفات الإستراتيجية من القطاعات الناضجة نحو القطاعات ذات الطلب الكبير ,و هو ما يعارض الفكرة القائلة بأن التحالفات بدأت في القطاعات ذات الطلب الكبير لتعمم فيما بعد إلى القطاعات الناضجة.

نستنتج من هاته الدراسة أنه في سنوات **1970** كانت إتفاقيات التعاون مركزة في قطاعات المعادن، المناجم، الطاقة، الكيمياء، في حين أنّ إتفاقيات التعاون سجلت إنخفاض ملحوظ خلال سنوات **1970** في القطاعين الأولين أي المناجم و المعادن.

و مع ذلك تم تسجيل تطور في قطاع الطاقة مباشرة بعد إنفجار الأزمة البترولية, كما كشفت الدراسة تصاعد ظاهرة التحالفات في قطاع الإعلام بداية سنوات **1980**.

Porter و مساعديه كشفا جاذبية السلوك التعاوني في قطاع الكيمياء و الإعلام نتيجة لكثافتهم التكنولوجيا.

في دراسة حديثة ***Hagedoom*** **1996**[2],أكد هذا التحول القطاعي للتحالفات, و فعلا أثناء النصف الأول لسنوات **1970** لم تكن التحالفات الإستراتيجية معروفة و لا موجودة في التكنولوجيا العالية شديدة الطلب كتكنولوجيا الاعلام، البيوتكنولوجيا، و المعادن الجديدة حتى نهاية **1979**، و التحالفات

[1] Mohamed el filali –el youssefi, avril 200; OP-CIT, p: 31 .
[2] Hagedoo; John, trends and pattems in strategic technology partnering since the early seventies, review of industrial organization, vol 11, 1996, p: 601-616.

التي أبرمت في القطاعات النمطية كانت أكثر عددا من تلك التي تم إبرامها في التكنولوجيا العالية شديدة الطلب , لكن منذ بداية **1980** سيطرت التحالفات الإستراتيجية التكنولوجيا ذات الطلب الشديد و التكنولوجيا العالية. نتائج دراسة ***Roman et Menguzzato*** **1970** أوضحت أن الميل إلى التعاون أثناء سنوات **1980** تغير حسب القطاع, و بالفعل في القطاعات الصاعدة (الإعلام) البيوتكنولوجيا المتميزة بقدرات تنموية هامة جدا و كثافة تكنولوجيا عالية و درجة عولمة أكثر عمقا., أدى إلى أن يكون التعاون أكثر تداولا في قطاعات تكنولوجيا الإعلام، البيوتكنولوجيا ذات التعقيد و الصعوبة الكبيرة و التغير السريع , بالإضافة إلى كونها حديثة (البيوتكنولوجيا) و متنامية (المعلوماتية) فإنها قطاعات معولمة. ***Morris et Hegert*** يوضح أنّ تركيز الإتفاقيات التعاونية في خمس قطاعات صناعية كبرى التي تضم وحدها **87 %** من التحالفات و هي ليس مذهلة, لأن كل القطاعات مصنفة ذات تكلفة مرتفعة، معولمة تتميز بطابع إقتصاديات السلالم ذو التكنولوجيا المتغيرة، و بالمخاطر الكبيرة مثل القطاعات السلكية، الفضائية، السيارات، الاعلام، و المعادن الكهربائية[1] .

جدول (4-2) : يوضح التوزيع القطاعي للتحالفات.

القطاع	نسبة التوزيع	القطاع	نسبة التوزيع
البيوتكنولوجيا	16,20	الطيران/الدفاع	6،82
المعادن الجديدة	9،29	كيمياء	9،32
الإعلام الآلي	5،30	الكترونيك	1،69
الصناعة التلفائية	5،86	استهلاك	0،80
الميكرو الكتروني	15،63	غذاء ومشروبات	1،61
البرمجيات	8،55	كهرباء ثقيلة	2،00
الإتصالات السلكية	8،60	أدوات تقنية أخرى	1،74
صناعة سيارات	4،30	صناعات تكنولوجيا أخرى	2،26
المجموع :	% 100		

Source: Mohamed el filali –el youssefi, avril 200; OP-CIT, p: 32.

[1] Hagedoom John, 1996, OP-CIT, p: 612.

المبحـــث الثانـــي :
المقاربات النظريـــة للتحالفـــات الإستراتيجيـــة.

إهتمام الباحثون بإتفاقيات التعاون بين المؤسسات و الشركات في المناخ التنافسي أدى بالكثير منهم ***(Venkatesan),(Killing),(Harrigan)*** إلى طرح إشكالية هامة برزت خلال هاته الأبحاث تتعلق بتفسير مستوى أداء التحالفات بعامل أو بعدة عوامل مميزة لهاته العلاقات التعاونية. وبصفة عامة يمكن تمييز محورين أساسيين لدراسة الأداء المتعلق بالتحالفات الإستراتيجية حسب ***Doz*** [1] .

- الإهتمام بالدوافع و الحوافز التي تفسر اللجوء إلى الدخول في التحالفات و الإندماج فيها.
- الإهتمام بدراسة النظريات التي تعتبر أساس هذا البناء.

هذا البحث سنتناول فيه بصفة عامة دوافع الإنطلاق و مسألة البناء, بناءا على دراسات تطبيقية معبرة عن ظروف نشأة التحالفات الإستراتيجية و التي دفعت بأطراف التحالف إلى إبرام إتفاقية التعاون, و هي مرتبطة بالبنية الصناعية ، الإقتصادية ، السياسية، الإجتماعية , وعليه فإن الأداء المرتبط بشروط وطرق بناء التحالف إستراتيجي يعتمد على ثلاث مرجعيات , تنسجم كل واحدة منها مع ثلاث مقاربات ممكنة للتعاون لا تتعارض و لا تقصي بعضها البعض بل تتكامل و في بعض الحالات تدعم بعضها البعض.

- المقاربة الإجتماعية و الإقتصادية .
- المقاربة الإستراتيجية .
- المقاربة التنظيمية .

[1] Doz , Y , the evolution of coopération in stratégic alliances : Initial conditions or learning processes strategic management journal , vol 1 , 17, 1996 , p : 17.

المطلب الأول :

المقاربة الإجتماعية و الإقتصادية للتحالفات الإستراتيجية.

يمكن تطبيق المنطق الإجتماعي و الإقتصادي عند الدراسة حسب مقتضيات الحال و يتعلق الأمر بنظرية الألعاب(***Gugler***[1]) التي تتناول البحث عن ترقية السلوك الإجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات المحددة للنتيجة النهائية للقرار. أمانظرية الصفقات -***Williamson***- تعتبر التعاون كشكل "هجين" لمنح الموارد الإقتصادية ، بديل عن السوق و المؤسسة بها أي كشكل وسيط للتنظيم" .

- **الفرع الأول: نظرية الألعاب .**

نتائج السياسات الإستراتيجية للشركات المرتبطة بتعاون مع بقية منافسيها في البيئة أدى بكثير من الباحثين إلى الإستعانة بمرجعية نظرية الألعاب "الإستراتيجية" التي تتناول البحث عن قواعد ترقية السلوك الإجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار[2], إنطلاقا من إهتمام اللاعبين صنف ***(Gugler)*** درجتين من الألعاب[3]:

- **"الألعاب غير التعاونية"** وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين متعارضة كليا أو جزئيا ومثاله "لعبة مأزق السجين" الذي يبين إشكالية الألعاب ذات القيمة غير الصفرية. نتائج أبحاث ***Gugler*** أوضحت أن التعاون يكون ممكنا عند توفر بعض الشروط رغم كونها ليست متطلبات ضرورية كافية لإتباع سلوكات تعاونية .

  - الأعمال بين اللاعبين تتكرر, عدد غير لا متناهي من المرات.
  - إعطاء اللاعبين أهمية أكبر للمستقبل أكثر من الحاضر .
  - الأعمال البينية تتميز بالتبادل .

[1] Gugler P, les alliances stratégiques transnationales, editions universitaires friboug (suisse), 1991, p: 78.
[2] Schleicher, heeinz, jeux, information et groupes, paris, economica, 1979;p : 129.
[3] Gugler P, 1991, OP-CIT, p : 81

من ناحية أخرى تجدر الإشارة كذلك إلى أن الألعاب غير التعاونية ,مبنية على فرضية التراجع عن الإتفاقيات و الإنفصال و عدم إمكانية الإتصال .

عكس السابقة تفترض "**نظرية الألعاب التعاونية**" أن يكون الإتصال بين اللاعبين مثاليا و الإتفاقيات ملزمة و نهائية بين الأطراف و هو نوع من اللعب ,يحاول من خلاله التعاون إذا كان هذا التعاون يمنحهم فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يتحصلون عليها إنفراديا ,لكن يجب الإتفاق حول تقاسم الفائدة مسبقا حسب ***Gugler*** في إنتقاذه لتبسيط أهمية العلاقات المبرمة سواء "**غير التعاونية أو التعاونية**" .

- يقترح ***Gugler*** صنف جديد من الألعاب يتمثل في الألعاب التعاونية التامة وفيها يقترح أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب توفير و تحقيق عدة شروط :
  - وتيرة عالية للمخاطر و التهديدات المشتركة.
  - تغطية وتلبية الحاجات المشتركة.
  - الثقة و التبادل المشترك.

- **الفرع الثاني : نظرية تكلفة الصفقات .**

بمبادرة من ***Coase , Ronald*** وبتطوير وإضافة من ***Olivier*** و ***Williamson*** برزت هذه النظرية الإقتصادية البحثة التي تهدف إلى تنظيم التبادلات الإقتصادية تعتبر فيها المؤسسات كشكل بديل لتنظيم الصفقات, و فيها يلجأ المتعاملون للمؤسسات عندما يقررون عدم التوجه مباشرة إلى السوق, معايير التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال ***Internalisation*** هو تكلفة الصفقة[1] .

Williamson يعتبر التحالفات كشكل هجين لمنح الموارد وبديل عن السوق و عن المؤسسة كونه "شكل وسيط للتنظيم", كما أن إختيار الشكل أو الصيغة الهجينة للقيام ببعض الصفقات تعود أسبابه

[1]Noel, Zhang, alliances stratégiques. Une bibliogaqphie thématique, cahier dr recherche n93-06 montréal, HE-CETAL, 1993, p: 09.

و دوافعه الحقيقية إلى مرجعية معايير الكفاية إقتصادية. هاته المقاربة تعتبر التعاون كبديل للسوق في حالة ضعف السوق و عدم كفايته, و أيضا لسيادة جو عدم التأكد الذي يفقد السوق الفاعلية و عدم الأهمية و الجدوى[1].

أسباب جو عدم التأكد تعود إلى نقص الرشد و العقلانية المحدودة, وكذلك إلى السلوكات الإنتهازية للأفراد و المؤسسات وبتزامن وتوفر وجود هاذين السلوكين معا مع وجود أصول و ممتلكات نوعية ذات خصائص هامة تزداد تكلفة الصفقات في الإرتفاع الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة (***Internalisation***) وذلك :

1- إما بانشاء دائرة جديدة أو كيان جديد يكون غير مستقل و مرتبط سواء بواسطة الإكتساب أو الدمج.

2- الإحلال ***Internalisation*** وهو مفيد جدا مقارنة بالعقود في حالة الأصول غير الملموسة والمعارف الروتينية الذاتية، الأصول التكاملية و المكونات الخصوصية كما يؤكد ذلك***Hennart***[2],

و هو ما يجعل التعاون بسيط و مريح و مشجع من وجهة نظرية تكلفة الصفقات, وعليه إذا كان السوق هو الأول فإن ضعفه و فشله يطرح التنسيق كبديل أساسي للأنشطة الإقتصادية بواسطة التدرج أو التحالفات .

إذن يكون التعاون عبارة عن شكل تنظيمي أكثر مرونة و سهولة وأقل تكلفة مقارنة بالإستحواذ و الدمج

- عندما تكون "قيمة المؤسسة أكبر بكثير مقارنة بقيمة الأصول كموضوع الصفقة" .
- عند إعتبار الأصول المعنية "أملاك عمومية".
- عندما تكون درجة نوعية وخصوصية الأصول متوسطة .

[1] Ibid, p : 10.
[2] Hennart J-F, a transaction costs theory of equity joint ventures, stratégic management journal vol 09, 1988; p: 361-374.

- عندما يطرأ مشكل إنتقاء معاكس نتيجة لتماثل هام في المعلومات الخاصة بالنشاطات المتشابهة أو المتماثلة.

في هذا الوضع تكون التحالفات الإستراتجية عبارة عن حالة وسيط بين السوق و التدرج, لأنه يسمح بتخفيض التكلفة الصفقات المتولدة عن السوق و تكاليف المراقبة الناجمة عن التدرج .

هذه المقاربة لا تفسر برغم ذلك كل أنواع التحالفات "لأن المؤسسات في الواقع تتحالف غالبا بكثرة دون إعتبار لمبررات التكلفة "كما يؤكد ذلك ***Dussage, Quelin***[1],كما أن الفهم الإقتصادي لا يسمح بشرح الأهداف الإستراتيجية لأعضاء التحالف.

وإذا كان لتفسير التحالفات الإستراتيجية أهمية فإن تكلفة الصفقات تبقى ذات أهمية أساسية وضرورية برغم محدوديتها الأولى المتمثلة عمليا في عدم إمكانية التقييم و الحساب الكمي بدقة لهاته التكاليف الصفقاتية, حيث فيما يتصل بتكاليف الإنتاج تعاني المؤسسات صعوبة كبرى في تقييمه بدقة و عقلانية, أما المحدودية الثانية لهذه النظرية يكمن في طابعها و ميزتها القاطعة و الحاسمة. وبالفعل فإن هاته النظرية تؤكد أن قرارات المؤسسة مبنية فقط على أساس واقع إقتصادي معين هدفه الأساسي و الوحيد هو تخفيض تكلفة الصفقات, فبمجرد إتضاح الأمور ومعرفة تحليل الواقع, فإن الحل المثالي يفرض نفسه و هذا النوع من الفهم يقصي كل تفكير إستراتيجي من طرف الشركات و المسؤولين الذين يمارسونه[2] .

في الحقيقة و الواقع لا يبحث المدراء و المسيرون بكل الوسائل عن تخفيض تكلفة الإنتاج و الصفقات بقدر إكتفاءهم بالرضا عن الوضع, فالبعض مثلا يبحث عن ضمان الدوام و الإستمرارية و التنافسية لمؤسساتهم ونتيجة لذلك يبرهنون دائما على الإبداع و لا يسمحون للأوضاع الظرفية و العارضة التي تفرضها البيئة الصناعية في وقت محدد أن تخضعهم لسيطرتها و قسوتها , لذلك فإن المقاربة الإستراتيجية

[1] Garrette, Quelin, les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication, in noel, perspectives en management stratégique; économica paris p: 329-262.
[2] Perrow C , complex organizations: a critical essay, N.Ymontreal mcGraw-Hill, 1986; p: 103.

يمكن أن تكون حلا نموذجيا لبعض المؤسسات التي تواجه بإستمرار مفاجئات و مشاكل بنوية في كل حين . من ناحية ثانية حاول بعض المؤلفين تحليل أثر التحالف الإستراتيجي على تكلفة الصفقات, و في هذا الصدد فإن التعاون المؤسساتي بالمساهمة في رأس المال يمكن أن يكون صيغة تنظيمية من الدرجة الأولى لتقليص أو نوعية المخاطر أو الإستفادة من إقتصاديات السلالم و التغلب على عوائق الدخول للأسواق الجديدة و توفير المعلومات المشتركة و المعارف المتكاملة عندما يكون سوق الممتلكات الوسيطة "المواد الأولية، الأجزاء المركبات ، المعارف،رأس المال" غير مكتمل .

Beamish et Banks[1] بعد تحليلهم للتعاون المؤسساتي بالمساهمة في رأس المال توصلا إلى أنه عند توفر بعض الشروط يمكن أن يكون أكثر إفادة من الإحلال ***Internalisation complete*** الكامل. ويشيرا إلى أن الصفقات القائمة على التفاوض و التشاور و التنفيذ, و بمراقبة عقد التعاون يمكن تعويضها و تغطيتها بالأرباح المرتبطة من أثر التكامل الوثيق و التآزر و التعايش ضمن التحالف" الوضع و الإستعمال المشترك للوسائل,و تبادل المعلومات أو التكنولوجيا", و يقولون إن مشكل الإنتهازية يمكن أن ينخفض بسبب تقارب المصالح الإستراتيجية للشركاء التي تتدعم بالتعاون على المدى الطويل, كما أنه بالإمكان أيضا حل مشكلة عدم التأكد بواسطة التبادل البيئي للمعلومات الخاصة بالتكنولوجيا و الإدارة ، سوق رؤوس الأموال, و بظروف و شروط الأعمال في البيئة المحلية .

بإختصار يمكن القول أن معظم الدراسات تشير إلى إن تكلفة الصفقة المصحوبة بإتفاق تعاون تميل إلى الضعف عندما تزيد درجة الإندماج و التكامل التكنولوجي و المنتجات و الإجراءات تكون بسيطة التعقيد , توحيد مواصفات المنتجات, الأسواق مجزأة, الصناعات متعددة الإستعمال المترلي

[1] Beamish, Banks, Equity joint ventures and the theory of the multinational entreprise, journal of international business studies; 1987; p: 34.

و الموارد المنقولة و المحولة محمية بشهادات براءة وسهلة الترقيم, لكن كما يذكر ***Buckley*** أن أغلبية الدراسات ترتكز على التحاليل العامة و نتائج غير حاسمة و إستنتاجات قليلة الدقة زيادة على ذلك النماذج العديدة للتكاليف مرتبطة بمختلف صيغ التنظيم المتماثلة تكون في الغالب غير مفهومة جيدا [1].

مثاله دراسة لـــــ ***(1984 Walker,Weber)***[2] متعلقة بالإختيار بين الشراء و إنتاج مركبات من طرف مقاول أمريكي, أوضحت أن تكاليف الصفقة لها تأثير ضعيف نسبيا بالنسبة لتكاليف الإنتاج الخاصة بكل حالة من الإحتمالين ، وبالنظر لما قيل حول هذا الموضوع تختلف وضعية الدول السائرة في طريق النمو جذريا, ولو في بعض الحالات التي يحاول فيها المديرون البحث عن ترشيد و عقلنة تكاليف الصفقة .

و في معظم الحالات تميل الممارسات الملاحظة على مستوى المؤسسات إلى تفضيل و تشجيع الإهتمام بتكاليف الصفقة, هذا الإهتمام المتزايد يمكن أن يكون مرتبطا بضعف قواعد السوق التي تسمح لبعض المتعاملين بالإستفادة "من حق المرور", وأيضا الوظيفة التنظيمية (تبذير, ضياع وقت, غيابات) "[3]. و هو ما يطبع الأحوال المالية لأغلبية المؤسسات العمومية الجزائرية التي برغم التطهير المالي المكلف لم تنجح في أن تكون مؤهلة.

يرجع الفضل في تطوير هذه النظرية إلى ***O.Williamson*** الذي وضع قائمة العوامل المفسرة لإرتفاع تكاليف الصفقات، و قد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الإرتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، إتفاقيات الترخيص، إتفاقيات الإمتياز، إتفاقيات الشراكة)، و تشمل العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية[4]:

[1] Noel, Zhang, 1993, OP-CIT, p : 09.
[2] Walker, Weber, a transaction cost approach to make –or-to buydecisions, administrative science quarterly, vol 29, n03, 1984, p: 66.
[3] Delalande, gestion de l'entreprise industrielle en afrique, economica : ACCT, 1989; 136.
[4] Dussauge, Garrette, Bernard, stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques, revue *française de gestion, n 68 , .1988; p : 7-18.*

1- **تعقد و عدم إستقرار المحيط:** يؤدي إلى إرتفاع إحتمال حدوث أخطاء، و بالتالي إرتفاع تكاليف التعديل و التصحيح .

2- **العقلانية المحدودة لدى المتعاملين:** و هذا ما ينفي إنشاء إتفاقيات مثالية.

3- **درجة تخصص كبيرة للأصول:** إرتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية إستعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزتها الخاصة.

4- **تكرار العلاقات التعاقدية:** كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، و هو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات.

5- **عامل الانتهازية:** يظهر من خلال إستعمال الحيلة أو سوء النية و عدم إظهار النوايا و الأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل)، هذه التغيرات تسبب أعباء و تكاليف إضافية .

6- **قلة عدد المتعاملين في السوق:** إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات إحتكار و هو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء.

و ذكر ***B.Aliouat***[1] أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة و قسمها إلى:

1- **مرحلة التفاوض:** و تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض و إعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل و الترجمة.....إلخ .

2- **مرحلة إنشاء العقد:** تكاليف توحيد المعايير و إثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الإلتزامات.....إلخ.

[1] Aliouat .B, 1996. OP-CIT, p: 48.

3- **مرحلة تنفيذ العقد:** تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الإنتهازية، تكاليف معالجة النزاعات و مختلف العقوبات.....إلخ.

إنطلاقا مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة و التحالفات لتخفيض تلك التكاليف، و تعتبر الشراكة و التحالفات غالبا الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسطى بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية و قيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها و هو ما يتطلب إستثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات التحالفات الإستراتيجية , لكنها أبرزت بعض النقائص يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

1- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأن من الواضح وجود صعوبة ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، و صعوبة أو إستحالة قياسها أحيانا أخرى.

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف إقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف.

و هذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج و ساكن، فقد تختار المؤسسة إتفاقية تعاون في حالة ما تختار مشروعا مشتركا , في حالة أخرى أو إندماجا في حالة مغايرة، ففي ذلك الوضع يبقى الهدف من تخفيض التكاليف غير كافي كونها تبحث أولا على البقاء و تحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه, و ليس فقط شروط محددة يمليها المحيط في فترة زمنية معينة.

- **الفرع الثالث : نظرية الوكالة .**

ذكر ***O.Williamson*** عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق, و إعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، و تعتبر التحالفات الإستراتيجية في هذه

الظروف تسوية لهذا المشكل، و لتطوير هذه العلاقة لا بد من الإهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء , و هذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة[1].

إن نظرية الوكالة تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل إخيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة و كونها أساسا للإلتحام و الترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الإنتهازية،

و ترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لإخيار التحالفات الإستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، و بالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان إحتمال خيار التحالفات الإستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق و المؤسسة[2], من خلال النظرية نستنتج ما يلي:

- إذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون إحتمال خيار التحالفات الإستراتيجية كبيرا مقارنة بعلاقة السوق.
- إذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن إحتمال اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية يضعف مقارنة بدمج هذا النشاط في المؤسسة.

المطلب الثاني :
المقاربة الإستراتيجية.

المنطق الإستراتيجي يعتبر التعاون كإختيار إستراتيجي ضروري أو كإجابة مقنعة و مرضية لإشكالية مواجهة صعوبات البيئية المفروضة على المؤسسة , وهو ما يجعلنا نتطرق إلى الأسباب الداعية للإختيار بين الإستقلالية و التعاون قبل دراسة السلوك الإستراتيجي ونظرية الإنتاج الدولي .

[1] Ibid, p: 72.

[2] F.Benchot, modélisation du choix d'un partenariat, revue françaises de gestion ; 1997, p :70.

• الفرع الأول : أسباب الإختيار بين الإستقلالية و التعاون .

يمكن إستلهام خطوات الإستراتيجية لمعهد هارفارد الذي يعتبر إستراتيجية التحالف ناجمة عن مواجهة قوى وضعف المؤسسة ، الفرص و المخاطر البئوية , من هذا المنظور يتضح أن التوجهات الإستراتيجية الأساسية للتحالف هي حلول جوهرية موجهة لمساعدة تنشيط و تدعيم ميكانيزم التفاعل للعوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة ,و يشكل في نفس الوقت إختيار التوجه الإستراتيجي للمتعاملين, ومنه يمكن طرح فرضية مقبولة من خلالها يمكن إعتبار النجاح أو الفشل لأي تحالف وربطه بالإدراك و التحكم الجيد في البيئة و على قدرات المؤسسة[1].

إمكانية عدم ملاءمة التحالف للظروف التي تسببها هاته التفاعلات أدى بـــ ***K.R.Harrigan*** إلى إقتراح إجراء حصيلة للتكلفة المزايا مسبقة للتعاون ,و تؤدي إلى تقييم الأرباح و الموارد المتكاملة المتحصل عليها من التحالف المقارن[2]:

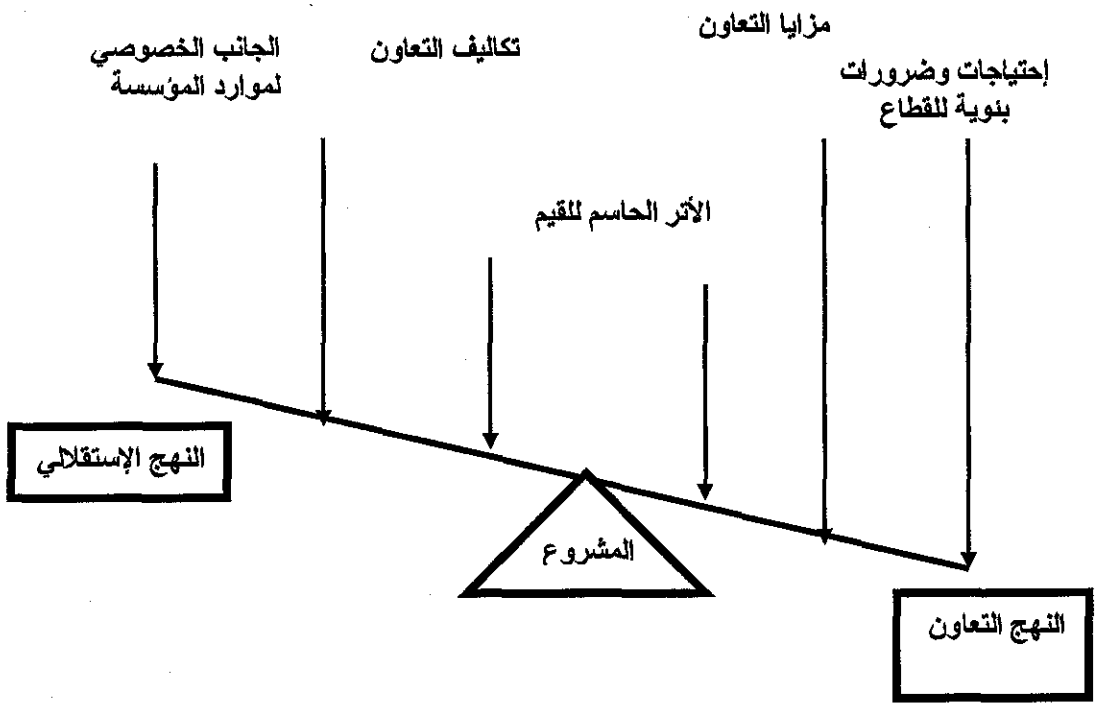
- لتكاليف هيكلة التعاون .
- لتكاليف بدائل التحالف .

كما أن اللجوء إلى التعاون يمكن أن يكون نتيجة لعجز المؤسسة عن التصرف و التحكم إنفراديا في مواردها , كما أن المؤسسات المستقلة كثيرا ما تحاول نسج شبكة تعاقدية مؤسساتية حول أنشطتها تشبه"خيط عنكبوت" , أما المؤسسة المرتبطة (شركة العنكبوت) تسحب موارد من إستراتيجية التحالف.

[1] Mucchielli, Jean- Louis, alliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation, revue d'économie industrielle, n 55, 1ere trimestre 1991, p: 112-133.

[2] Jolly .D , alliances interentreprises , choisir entre accumuler ou combiner des ressources , actes du colloque international connivences d'acteurs, coopérations et métamorphose des organisations, 13-14 mai;1997, nancy , Luxembourg, p : 342-361.

شكل (5-2) : يوضح عناصر الإختيار بين الإستقلالية و التعاون .



Source : Dominique jolly, OP-CIT, p : 96.

- الشروط البيئية و الجانب التخصصي للموارد :

العوامل الخارجية التي لا تخضع لرقابة المؤسسة تعود إلى الظروف و الخصوصيات البئوية التي تنمو فيها, و العوامل التي تتحكم فيها و تخضع لرقابتها تتعلق أساسا بالجانب الخاص بالموارد التي تستعملها في نشاطها ,مما سبق يتضح أن التعاون مرتبط بمستوى الإحتياجات و متطلبات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. و كلما كانت البيئة ذات إحتياجات أساسية و ضرورية, كلما كان البحث عن التعاون أساسيا وملحا, أي أن فرضيتنا يمكن تصورها وربطها بتنمية و تطوير تعاون قوي مرتبط بتوفر إحتياجات البيئة التي تقلل و تحدد عدد المؤسسات التي بإمكانها القيام بالإبداع و التجديد إنفراديا, هذا المستوى من الإحتياجات البئوية ذو علاقة بمناخ عدم التأكد في القطاع ,ووتيرة التجديد و الإبتكار التنكنولوجي,

مبالغ الإستثمارات اللازمة , تلاشى الحدود بين الأنشطة للقطاع, العوامل المؤسساتية, و أخيرا الأوضاع السوقية الخصوصية جدا .

I) تقييم مستوى الإحتياجات البئوية الخارجية للمؤسسة:

العوامل البئوية , سلم الدرجات من (**1 ــــ 5**)[1]

▪ **عدم التأكد في القطاع**	**ضعيف (1)**	**مرتفعة(5)**
▪ **وتيرة الإبتكارات**	**هادئ (1)**	**مدعومة (5)**
▪ **الأموال اللازمة**	**محدودة(1)**	**مرتفعة(5)**
▪ **حدود القطاع**	**قاسية(1)**	**متغيرة(5)**
▪ **السياسات الحكومية**	**حرة (1)**	**إحتكارية(5)**
▪ **الأوضاع أو وضعية السوق**	**مفتوحة(1)**	**مغلقة(5)**

II) تقييم الجانب التخصصي لموارد المؤسسة الداخلية :

العوامل الداخلية , سلم الدرجات من (**1 ــــ 5**)[2]

▪ **الخبرة التكنولوجية**	**غائبة (1)**	**معترف بها (5)**
▪ **الموارد المالية**	**نادرة (1)**	**متوفرة (5)**
▪ **الأصول المادية**	**قديمة (1)**	**حديثة جدا (5)**
▪ **الموارد البشرية**	**غير مؤهلة (1)**	**ممتازة (5)**
▪ **العادات و الثقافة التنظيمية**	**غير موجودة**	**معترف بها (5)**
▪ **قدرة السوق**	**ضعيفة (1)**	**مرتفعة (5)**

[1] Dominique jolly, OP-CIT, p : 102.

[2] Ibid, p : 103.

بقطع النظر على الإنجذاب المتزايد و الإهتمام بالتعاون و إبرام التحالفات الإستراتيجية, لا يزال بعض المسيرين يترددون في نظرهم لتوازن المزايا التنافسية و رؤيتهم أحيانا إلى التعاون نظرة شك وريبة ، ويشككون كثيرا في إقتسام المراقبة (***Denis et Seguin***) يؤكدون أن[1] :

"إبرام التحالف يبدو غالبا كإختيار و بديل يفضل التخلي عنه و تجاوزه كلما كانت البيئة مستقرة و الخطورة و التهديدات قليلة, أو حين تطور وتنمي المؤسسة مهاراتها الإضافية التي تسمح لها بالتموقع الجيد في اللعبة التنافسية ".

إختيار التعاون يتأثر أيضا بمواقف وآراء المسيرين و المديرين ,كما أن إختيار صيغة التعاون تتأثر كثيرا بثقافة المؤسسة , فإذا كانت بعض المؤسسات ذات تجربة كبيرة في التعاون, فإن البعض الآخر يفضل المناهج الإستقلالية ولا يلجأ إلى التعاون إلا في آخر المطاف , لأن المؤسسات المتعودة على الإكتفاء الذاتي ليست على إستعداد لكشف أي جزء من معارفها لأي طرف آخر, بالمقابل تتفتح المؤسسات التي عاشت تجربة أو عدة تجارب تعاونية ناجحة و مفيدة على التحالفات الإستراتيجية الجديدة بشهية أكبر. (***Verna***) و بعبارة أخرى يؤكد أن الميل إلى التعاون ناتج من التجارب الإيجابية للتحالفات كذلك و يقطع النظر عن الإعتبارات الإقتصادية و التكنولوجيا ,يبقى قرار الإنخراط في أي تحالف إستراتيجي ذو علاقة متينة بالإعتبارات الإجتماعية و السياسية , وعليه يجب تحليل موقف الأفراد و ثقافتهم و مدى قناعتهم بجدوى و أهمية التعاون و أثر ذلك على مصالح الأطراف المعنية الخارجية كالمتعاملين و أصحاب الأسهم، والنقابات , الشركاء الإجتماعيين[2].

III) المواجهة بين إحتياجات وضرورات البيئة و الجانب التخصصي لموارد المؤسسة :

العلاقات التالية ناتجة من ميكانيزم القوى السابقة و منه يمكن القول :

[1] Denis, J-L, Séguin, F, 1991, OP-CIT, p: 22-28.
[2] Verna J , les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 , des comportements différenciés, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, université des sciences sociales de gronoble, mai 1989.p 155.

- كلما كانت متطلبات و إحتياجات البئة كبيرة و قوية ,كلما وجدت حواجز وعراقيل للعمل بإستقلالية "إنفراديا" .
- كلما كانت موارد المؤسسة متوفرة وكافية للتغطية ,كلما قلت حاجة المؤسسة للتعاون عند تقاطع العلاقتين المذكورتين أعلاه .
- يفرض التعاون نفسه "يتحتم" عندما تكون الظروف البيئية قاسية , و عند إنعدام و سائل أو إختيارات أخرى أمام المؤسسة .
- يكون التعاون مجرد إختيار عندما تكون المؤسسة ذات موارد كافية للتغطية و تتطور و تنمو في بيئة صعبة , أو عندما تكون المؤسسة ضعيفة القدرة على التطور في بيئة ملائمة.

شكل (6-2) : يوضح الإستقلالية أو التعاون .

		إحتياجات بيئية ضعيفة	قوية
موارد المؤسسة	كافية	الإستقلالية تتحتم	الأفضلية التعاون إذا كانت الجاذبية الكبرى من
	محدودة	الأفضلية للتعاون إذا كان الجاذبية أكثر من الصعوبات	التعاون يتحتم

Source : Dominique jolly, OP-CIT, p : 105.

يبين الشكل في الحالتين إختيار متعارض مفروض"إستقلالية أو تعاون" بفعل التأثير التوافقي لإحتياجات البيئة و للجانب التخصصي لموارد المؤسسة, من كل هذا يتضح أن التعاون هو منهج ضروري جدا للمؤسسات ذات الجانب التخصص النوعي المحدود "ليست لديها وسيلة بديلة بين الإختيارات" , والتي تنمو في محيط صعب.

في الحالتين الأخيرتين لا تؤدي الظروف البيئية إلى إختيار من نفس النوع المفروض أو المحتم بواسطة الجانب التخصصي لموارد المؤسسة .

إذن و خلافا للرأي السائد لا يضم عالم التعاون فقط المؤسسات الضعيفة المجبرة على التعاون , بل توجد ظروف يكون التعاون فيها ناجم عن إختيار حقيقي إرادي نتيجة لتأثير الإقتناع المبني و حيوية المشروع فيه تكون المزايا الناتجة من التحالف أعلى من التكاليف المرافقة, و عليه فالتحالف يمكن أن يكون بديلا هاما لخطوة إستقلالية للمؤسسات الأكثر قوة بعد اليابان و أوروبا, أدرك المشرع الأمريكي في النهاية هاته الحقيقة عندما سمح بالترخيص للتعاونية الوطنية للبحث. بالجنوح إلى تنسيق الجهود و الإندماج في العمل التعاوني كبديل للتنافس المدمر.

- **الفرع الثاني : نظرية السلوك الإستراتيجي.**

تساهم التحالفات الإستراتيجية جذريا في تغيير البيئة الصناعية للمؤسسات. من بين المحاولات التفسيرية للظاهرة برزت عدة تيارات فكرية من بينها المقاربات الإستراتيجية القديمة , هذا التيار يتميز بخصوصية التركيز على معالجة علاقة التحالف مع البيئة, بينما تدرس العلاقة بين التحالف و الشركاء من طرف تيارات فكرية أخرى .من هذا المنظور يمكن فهم تشكيل التحالفات الإستراتيجية بطريقتين مختلفتين :

- **الأولى** : تكمن في خلق و تدعيم المزية التنافسية للمؤسسة.
- **الثانية**: البحث عن أسلوب أو طريقة لتجنب المنافسة .

أ) رؤية التحالفات كإستراتيجية تنافسية :

رؤية التحالفات كإستراتيجية تنافسية يمكن تفسيره بنظريتين :

- البحث عن آثار الحجم أو قدرة السوق .
- البحث في الأثر الإيجابي للتكامل في الإمكانيات أو التكامل .

- النظرية المبنية على قدرة السوق[1]:

تبحث فيها المؤسسة عن صيغة صفقة تعظم و تزيد من أرباحها بفضل تحسين موقعها و مكانتها في السوق مقارنة بمنافسيها , بالنسبة لـــــــ (***Vickers***) يمكن إعتبار التحالف الإستراتيجي و سيلة تستهدف منع دخول المنافسين أو تحطيم قدراتهم التنافسية,بالنسبة (***Vernon***) يتجسد التحالف الإستراتيجي بتشكيل و تكوين إستثمار دفاعي ضد سيطرة مناخ عدم التأكد.

أما (***Kogut***) فيقول أن هذه المقاربة تتيح للشركاء في التحالف الإختيار و تسمح لهم بتحسين مكانتهم التنافسية إما بالهيمنة و الصدام أو بحرمان المنافسين من التحالف مع منافسين كبار, هذه التحالفات توصف بأوصاف ومسميات عديدة و هي تضم مؤسسات متقاربة، ضمن مجال صناعي مترابط في محيط تتجمع فيه الموارد من نفس الطبيعة بهدف الإقتصاد في إستهلاك تلك الموارد .

تحالفات السلم ناتجة من نفس الحركة الإستراتيجية للمؤسسات المتقاربة "وتضم في الغالب مؤسسات متنافسة" .في هذا السياق يفصل ضمن تحالف السلم بين التحالفات التي تغطي و تشمل كل النشاط , أي التحالفات التي يكون فيها العمل كمؤسسات مندمجة كليا أثناء عملية الإنتاج," عن التحالفات التي تقتصر على طور أو مرحلة خاصة من النشاط "تحالفات متكاملة مترافقة" كإنتاج مركب أو قطعة مشتركة, قدرة السوق قللت مع ذلك الحاجة إلى التكيف و الملاءمة فهي تزيد من مخاطر تحول أحد الشركاء إلى منافس قوي يكون قد إستفاد من تحويل الخبرة أو من دخول السوق. من هذه الزاوية يمكن للتحالفات تقليل الحواجز عند الدخول لأي صناعة .

[1] Alidou ouédraogo, , avril 2003, OP-CIT, p : 50.

- النظرية المبنية على أثر التكامل [1]: (التآزر)

إستغلال أثر التكامل معناه إدراك المرحلة الحرجة في البحث و التطور لبرنامج،مصنع،أو شبكة توزيع، أو تجنب الإستعمال غير المفيد أو المتكرر, تقاسم الإستثمار و المخاطر بين الشركاء ,و تقريب المفهوم القائل تلك الجهود يجب أن تؤتي ثمارها وأن تتوحد حول نمط..... إخ, و ذلك لمواجهة تحديات البيئة.

كما إن توحيد و إستغلال الموارد النوعية المتكاملة يحدث أحيانا بين شركة كيمياوية و شركة في الصناعة الغذائية للتجديد في البيوتكنولوجيا ,حيث يتعلق الأمر بالتوفيق بين الجهود المتميزة و تجميع المعارف المختلفة ...الخ.

من ناحية أخرى يعتبر تقاسم التجارب ، المهارات و الخبرة، المعارف الفنية (المعروفة أو التراكمية أي المرقمة والغير مرقمة) ضروري للحصول على معارف لا تتوفر لذى المؤسسة, في هذا السياق يمكن الإشارة إلى الفرق بين حالتين :

1- الإستيلاء و تملك الموارد خاصة غير ملموسة التي ساهم بها الشريك مع التحفظ على وضع ميكانيزم خصوصي .

2- الحصول على المعارف الضرورية للإنتاج بالمشاركة ضمن هيكل التحالف .

إقتصاديا يمكن التقليل و التقليص من تكاليف الصفقة بين الشركاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق, خاصة عندما يتم و يكون التحالف بين طورين متتابعين لنفس سلسلة القيم المضافة .

تزايد عدد إتفاقيات التعاون ترسخ في الذاكرة الصورة الإيجابية و الجذابة للتحالف التي تناولته الكتابات المختلفة و أبرزت فوائده ,فكلمات "التحالف" و "التعاون" تستعمل و تؤثر كعوامل "جاذبية", فبرغم ما لهذه المصطلحات من إيجابية في التصور, تجدر الإشارة أن كل المزايا التي يتيحها التحالف لا يمكن

[1] Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p: 52.

هذه الزاوية يمكن تصور التحالفات الإستراتيجية كظاهرة يجب تحليلها كإحدى الصيغ المعاصرة لخلق إحتكار القلة .

إذن هذا التفسير للسلوكات التعاونية مبني على التعاضد و التآزر الناتج من تجميع و التوفيق بين الأصول ذات النوعية المتكاملة, في حين أنه في تحالف السلم يتكامل الشركاء على المستوى الكمي , هاته التحالفات توصف بالتعايش ,أما تحالفات إتصال أو ربط وهي تضم المؤسسات المتكاملة التي تتشارك أو تتبادل الموارد المختلفة, هذا التوفيق بين الجهود يسمح بالإستعمال الأكثر كثافة و إكتمالا للأصول ذات الطبيعة المختلفة المتوفرة بطريقة غير تماثلية, وبصفة عامة يسمح التعاون و كما سبقت الإشارة إلى زيادة الموارد و المهارات للمؤسسات بواسطة الحجم و التكامل , و يرفع من قدرتها بالإستفادة من الفرص و مواجهة تحديات البيئة , كما يسمح لها بإقتحام الأسواق بسرعة و الحصول على التكنولوجيا و تطوير الإبتكارات بالإضافة إلى تقليص المخاطر عدم التأكد و تهديدات المنافسة , و ذلك تدعيم مكانة الشركاء في مواجهة الشركات التي لم تنخرط في التعاون , و أيضا مراقبة سلوك الشريك فيما يتعلق على الأقل بموضوع التعاون .

جدول (5-2) : يوضح القراءة نمطية للتحالفات الإستراتيجية .

نوع التحالف	تحالفات التقارب أو "التعايش" و "التزاوج"	تحالف غير المتقارب "متباعد"
Joffre et Koeing 1984	تعاون متقارب به ومحاكاة	تعاون غير متشابه مختلف
Hennart 1988	تحالف سلالم	تحالف إر تباط
Robert et Mizouchi 1989	موارد تراكمية	موارد تكاملية
Dussage et Garette 1991-1995	تحالفات إضافية واندماج ترافقي	تحالفات تكاملية
Sakakibara 1997	تقاسم التكاليف	تقاسم المهارات

Source : Domnique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 50.

جدول (6-2) : يوضح مطابقة هيكل التحالف حسب إختيار الإستراتيجية .

	إعادة الشراء	الدمج	مساهمة متقاطعة	فرع مشترك	مجموعة مصالح إقتصادية	فرع مشترك +عقد	عقد	شبكة
تحقيق الحجم الحرج	XX	XX	XX	X	XX			
تحييد منافس	XX	XX	X	XX				
التكامل التصاعدي و التنازلي	XX	X	XX	XX	X	X	X	
تجاوز حواجز	XX		XX	XX		XX		
الإنتاج بتكلفة أقل	XX		X	XX	XX	XX	XX	
البيع عن بعد	X		XX	XX	X	X	XX	
متابعة زبون				XX		XX	X	
الحصول علة التكنولوجيا			XX	XX	X	XX	XX	X
البحث عن الشهرة				XX	X	XX	X	XX
المساهمة في الجنو التطوير				XX	X		XX	
البحث عن راس المال				X	X	X	XX	X
معرفة المستقبل			XX				XX	XX

- **XX** الشكل المفضل.
- **X** الشكل الممكن

Source : Jean –Pierre Guth, 1998; OP-CIT, p : 60.

ب) التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية علاقاتية :

يعتبر ***Bouayad***[1] العلاقة أحد أهم المحاور الأساسية التي يرتكز عليها بناء التحالف بين الأطراف , حيث يتم هيكلتها وبناؤها أثناء التطبيق اليومي لبنود الإتفاقيات المبرمة, وهو ما يؤدي إلى تشكيل و تطوير نسيج للتعاملات بينية عادية وهي علاقة قد لا تكون بالضرورة مادية بل قد تكون أساسا علاقات إنسانية مبنية على الثقة و الإتصال وتبادل المعلومات,و التي تترجم عمليا بالإنجازات المتحصل عليها و إحترام قواعد اللعب المفروضة على كل طرف. وإذا كانت كل المقاربات السابقة معدة لمواجهة المنافسة , فإن بعض المحاولات تم القيام بها سنة **1986** من طرف بعض المهتمين والأساتذة بالمعهد العالي للتجارة بباريس تهدف إلى تطوير نظرية "الإستراتيجية العلاقاتية" لإحتواءها على الحالات التي تبحث فيها المؤسسات عن تجنب مشاكل المنافسة , وهي فكرة مبنية على أساس أن السلوك الحقيقي للمؤسسات في واقعه يختلف جدا عن الخطاب المؤسس على العنف و المواجهة و المنافسة, و ذلك بنسج وتشييد علاقات مع مختلف الفرقاء و المتعاملين في الساحة عموميين أو خواص بإبرام تحالفات تبحث من خلاله المؤسسات تنظيم السوق و تجزئته تفاديا و لتجنب صعوبة وآثار المنافسة المدمرة .

و في هذا السياق يقدم لنا الباحثون الدليل الحي,و ذلك من خلال ملاحظة الطريقة التي يتم بها منح الصفقات العمومية " صفقات التراضي", حتى يعد الإعلان العمومي عنها, و هو ما يتم العمل به في جميع البلدان. هنا تتضح أهمية الدور السياسي و الجوهري الذي تلعبه العلاقات الشخصية في إبرام العقود الهامة و المشاريع الكبرى و الحصول على القروض وإستغلال النفوذ وأهمية إختيار و مكانة وشهرة المتعاملين في عالم الأعمال عند إجتياز الحواجز ودخول الأسواق الجديدة , وعليه فإنه ليس بإمكاننا إنكار وجود هاته التركيبة العلاقاتية للإستراتيجية التي تساهم كثيرا في القضاء على الصعوبات و التحديات الإستراتيجية رغم محدوديتها الأولى المتمثلة في الغموض و الفهم غير الواضح بين الإتفاق و التحالف بهدف ضبط

[1] Anis Bouayad avec participation de Pièrre yves , les alliances stratégiques , édition Dunod , paris 1996, p:18.

و تحديد أثر اللعبة التنافسية, و التي تتجاهل في نفس اللحظة إمكانية توافق المهارات المختلفة التي تستطيع تدعيم التحالف وإفادة الشركاء و الزبائن. أما المحدودية الثانية لهاته النظرية فهي إفتراض أن كل الشركاء في التحالف يتابعون نفس الهدف المتمثل في ضمان الدوام و الإستمرارية و الأمن وهو ما يتعارض و يخالف الواقع, حيث تؤدي التحالفات إلى الأضرار وإضعاف أحد الشركاء على حساب الآخر .

- **إستراتيجية التدويل :**

برغم أن المعاملات الإقتصادية قد تعدت الحواجز الوطنية منذ أكثر من نصف قرن ,إلا أن هاته المعاملات قد شهدت تصاعدا حادا في أواخر القرن السابق و بداية هذا القرن, حيث حولت الشركات الرائدة في العالم إنتباهها نحو نمط الأعمال و المعاملات الدولية حرصا على الميزة التنافسية لها, فالأسواق في الوقت الحاضر لا توفر تنوع في المنتجات فحسب , و لكنها توفر منتجات لشركات من أماكن متعددة لشركات مختلفة بأسعار تنافسية[1].

و بما أن ممارسة الأعمال التجارية يعتبر عملا خلاقا , و ممارسة هذه الأعمال خارج الوطن الذي ينتمي إليه الفرد يزيد الأمور تعقيدا و صعوبة . فالحقائق البسيطة الواضحة تؤكد أن البيئة الإقتصادية التي تمارس فيها الأعمال تختلف إختلافا كبيرا , و هاته الإختلافات التي هي كثيرة تؤكد على ضرورة إمتلاك المرشح لدخول السوق الدولي لقدرات تحليلية على مستوى عالي و خبرة في مجال الأعمال الخاص به لإتخاذ قرارات سليمة و فعالة.

- **أسباب تدويل الأعمال :**

يشير هذا المصطلح إلى مجموعة واسعة من النشاطات تؤدى عند ممارسة هذه الأعمال عبر الحدود الوطنية , و هنا يبرز سؤال وجيه لماذا تتعدى الأعمال الحدود الوطنية ؟ أو بعبارة أخرى ما هي الأسباب المؤدية إلى ممارسة الأعمال الدولية؟

[1] عبد السلام أبو قحف , إدارة الأعمال ,مطبعة الإشعاع الفنية ,الطبعة الأولى , 2001, ص :26.

إن الإجابة على هذا السؤال يمكن ربطها بعدة عوامل جعلت ممارسة الأعمال الدولية بديلا جذابا و مشجعا للنمو لكثير من الشركات و هي في تزايد متواصل .

1- تشبع السوق المحلية بالمنتجات , هذا يقود بالضرورة إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها و خاصة في مراحل النمو و الإنتاج الأولى.

2- المنافسة الأجنبية , و مثاله ما تواجهه الشركات الأمريكية من منافسة قوية في أسواقها المحلية من طرف الشركات اليابانية في صناعة السيارات مثلا , و لعل أفضل حل لمواجهة هذا التحدي من طرف الشركات الأجنبية ,هو دخول الشركات التي تتعرض للمنافسة الشديدة للأسواق المحلية لتلك الشركات.

3- ظهور أسواق جديدة , أدى تغيير النظام الإقتصادي و تحرير السوق شرقا و غربا و شمالا و جنوبا إلى إحداث تغيرات عميقة و جذرية على الساحة الدولية , و إلى خلق فرص جديدة للنمو و التوسع للشركات الدولية , و إذا كان السوق خاص بدولة نامية واحدة قد لا يمثل بديلا جذابا لشركات الدول المتقدمة, إلا أن الأسواق الخاصة بهذه الدول النامية مجتمعة تمثل بلا شك سوقا رئيسيا لهذه الشركات.

4- توفر الفرص, و ذلك عن طريق برامج المساعدات الأجنبية للدول النامية و إلى فتح أسواق جديدة للدول الصناعية في الدول النامية خاصة عند إشتراط معظم هذه البرامج التنمويو الدولية لإتمام صرف حصيلة هذه المساعدات على شراء السلع و الخدمات من الدول المانحة للمساعدات.

5- الإتجاه نحو العولمة ,حيث أن التطور التكنولوجيا المستخدمة و التقدم الهائل في وسائل الإعلام و الإتصال ,أدى إلى سقوط الحواجز و تقارب إحتياجات الأفراد من ثقافات

مختلفة, أدى إلى تكوين سوق عالمية و احدة , و بالتالي على الشركات الدولية أن تأخذ بعين الإعتبار عند قيامها التأكد من قدراتها على المنافسة بإنتاج منتجات عالمية موحدة و تسويقها بنفس الطريقة و في كل مكان في العالم.

6- ضعف إتساع السوق المحلي, لإستيعاب الناتج الكلي للصناعة ناشئة معينة, يصبح معه دخول الأسواق الدولية حتميا.

7- الإستفادة من التكاليف المنخفضة للعمالة في البلدان النامية.

8- الإستفادة من المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لجلب الإستثمارات.

9- الرغبة في تطوير و إختبار منتجاتها الجديدة خارج حدودها الوطنية, و ذلك لتجنب صعوبات المنافسة و الإحتفاظ بأسرار ,و تطوير و إختبار المنتج إلى أن يصبح جاهزا للتقديم و العرض على نطاق واسع.

10- توفر الفرصة للإستفادة عن قرب من التطور التكنولوجي ,و القرب من المواد الخام و الطاقة.

- **الفرع الثالث : نظرية الإنتاج الدولي .**

تبحث كل المؤسسات عن التدويل بمعنى بيع منتجاتها في الخارج لتحقيق هدفين أساسيين , الأول يتمثل في تعظيم أرباح بفضل المبيعات الهامة , و الثاني يتمثل في الحصول و حماية حصص السوقية في الخارج , و لتحقيق هاذين الهدفين ليس ضروريا اللجوء إلى الإستثمار المباشر حيث بإمكانها تحقيق نفس الأهداف إما بالتصدير أو بالإنتاج في الخارج, وذلك بمنح عقود التراخيص للشركات و المؤسسات الأخرى .

هنا تطرح إشكالية لماذا تفضل المؤسسات و الشركات الدولية أحيانا لبيع منتجاتها في الخارج اللجوء إلى الإستثمار المباشر بدل التصدير أو منع عقود التراخيص, تفسير هاته الإشكالية و الإجابة عنها يقترحه مجموعة من الباحثين ضمن بعض النظريات التفسيرية للتدويل التي تحتل مكانة هامة بالنسبة للشركة الدولية.

Coase هو أول من قام بإلقاء الضوء و إثراء الحوار حول المسألة الأساسية لوجود المؤسسة حيث

"يؤيد أن حركية الأسعار خارج المؤسسة تقود الإنتاج و توجهه بنظام عبر سلسلة عمليات على مستوى السوق "[1].

داخليا هذه العمليات و الصفقات السوقية تكون ملغاة ومقصاة . و المقاول المنسق الذي يوجه الإنتاج و يقوده يكون بديلا لهيكل السوق, إذن السوق (نظرية العقود) و المؤسسة (التدرج) و المؤسسة كفضاء للعمليات يكونان متعارضان و يعتبران كبديلين لبعضهما .

و بما أن وضع نظرية الإحلال تعود إلى ***1960 Hymer***وكان تطويرها من طرف(***1966 Vernom***), (***Buckley et casson 1976***) , و رسمت و ضبطت في الصيغة الحالية من طرف ***1979 Dunning*** التي أطلق عليها "**نظرية الإنتقائية**" التي تضم مقاربات نظرية "نظرية المؤسسة-نظرية التنظيم الصناعي-نظريات الإقتصاد الكلي" وحدد أن الوجود و تنمية الشركة الوطنية خارجيا يعتمد و يبنى على أساس ثلاثة شروط , و يجب أن تسفيد من المزايا التالية :

- المزايا النوعية أو الخصوصية المرتبطة بنظرية المؤسسة .
- مزايا الإحلال المرتبط بنظرية التنظيم الصناعي .
- مزايا المحلية المرتبطة بنظريات الإقتصاد الكلي[2] .

- المزايا النوعية الخاصة بالمؤسسة :

تمنح و توفر المزايا النوعية الخصوصية التي تمتلكها أي مؤسسة بالنسبة لمنافسيها مزايا مقارنة ناتجة من السهولة الكبيرة للحصول على الموارد المالية، و عوامل الإنتاج و المعلومات ، وإمتلاك التكنولوجيا، المواد الناذرة , تقنيات الإنتاج,و كذلك طرق التمويل ، التسيير و التنظيم المتقدم ,و الأداء الجيد سواء كان ناتج من الشهرة في السوق أو إقتصاد السلالم,هاته المزايا ذات الإحتكار الأحادي يجب أن تعود و تغطي تكاليف التواجد في الخارج, و كذلك مزايا المكانة التي يستفيد منها منافسوها من الشركات

[1] Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 55.
[2] Ibid , p : 56.

و المؤسسات المحلية. أي معرفة الشروط الإقتصادية ، السياسية, القانونية و الإجتماعية للبلد المضيف .

نوع المزايا الأساسية الخصوصية ناجم من الموارد الخاصة النادرة التي تملكها الشركة "معارف تطبيقية – معارف – تجارب – قدرة على الإبتكار- شهرة" ,وكذلك بمزايا الإنتماء إلى التجمع ، إلى التنويع الجغرافي و إلى الإحلال .

- مزايا الإحلال: *Internalisation* .

المزايا التي سبق ذكرها وتلك التي يمنحها البلد المضيف (المزايا المحلية) توفر فوائد كبيرة للمؤسسة التي تنتج بنفسها في الخارج تفوق الفوائد و المزايا التي تجنيها مؤسسة أخرى تعمل بواسطة التراخيص , هذا الحل يسمح للمؤسسة بدمج كل الأنشطة و هو ما يساهم بتخفيض تكاليف الإنتاج و يتعلق الأمر هنا بمزايا الإحلال.

في هذا السياق يكون الإستغلال الداخلي للمزايا الخصوصية النوعية أكثر مردودية من البيع, أو تأجير هذه الأصول المضرة بالميزة التنافسية و بالقيمة المضافة .

مزايا الإحلال يعرفها ***Dunning*** تكون مرتبطة بعدم كفاءة الأسواق للموارد غير ملموسة "تكامل الأفقي" و بسوق الممتلكات و الخدمات الوسيطة "التكامل الرأسي"[1].

إذن وبناءا على الأنواع المختلفة للنقائص, تطرح مسألة معرفة تحديد ما إذا كانت تكاليف الإحلال لأي عملية يمكن تغطيتها و تعويضها بمزية الفرق الممكنة لأسعار التحويل وأبعاد شبح عدم التأكد , نتيجة لذلك عندما تتاح لأي مؤسسة فائدة حقيقة في إستغلال مزاياها الخصوصية النوعية داخليا , تتوفر لها فرصة تصدير إنتاجها أو إنشاء فرع إنتاجي في الخارج, و هو إختيار مرتبط قبل أي شيء بالمزايا المحلية .

[1] Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 57.

- مزايا المحلية *Localisation* [1].

في هاته الوضعية تكون الإستفادة من مزايا المقاربة أكثر أهمية عن الإنتاج في الخارج بوسيلة الإنتاج محليا ثم التصدير, و نتيجة لذلك تصبح الشركة الدولية عندما يكون الحل الأمثل و الأكثر إفادة هو الإحلال . و التموقع خارجيا لأنشطتها المبنية على المزايا الخصوصية النوعية لها, من بينها خصائص الأسواق تكاليف الإنتاج ، الإنتاجية, و السياسات الحكومية التي تعتبر من العوامل الأساسية الخاصة المؤثرة و المشجعة على إختيار التموقع محليا .

هاته النظرية تؤكد أنه لا يمكن أن يكون هناك إستثمار مباشر دون عدم الكفاية في السوق كشرط أساسي, لكن هذا لا يكفي بل يجب توفر الشرطين التاليين :

- أن يكون الإستثمار المباشر أكثر مردودية .
- أن يكون الإنتاج بواسطة التراخيص أو التصدير أكثر تكلفة.

من ناحية ثانية هاته النظريات الثلاث تتطور، ذات إرتباط, مشروطة بتخصص المؤسسة ، بقطاع النشاط ، وبالبلد المعني , لذا يجب فهمهما في بيئة متغيرة , أكثر من ذلك طبيعة وأهمية هاته النماذج للمزايا المذكورة مرتبطة أيضا بالأهداف إستراتيجية للمؤسسة.

- **الفرع الرابع : عيوب النظريات السابقة.**

1- الميل إلى المعيارية و إلى المثالية لأن أغلب الشروط تتضمن جزء من النوازع الشخصية, في هذا السياق ***Bower*** يؤكد في أشغاله أن إنجاز المشروع مرتبط بالإلتزام الشخصي للمسؤول على مستوى المؤسسة الذي يدرس المشروع ويرى في إنجازه نجاحا شخصيا له ولمساره المهني ومرتبط أيضا بقدرته على إقناع مسؤوليه.

[1] Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 58 .

2- الإجراء المثالي للقرار يكون طويلا ومكلفا يتطلب جمع كم هائل ومعتبر من المعلومات كي يكون ممتازا.

3- التصميم أو الفهم الإستراتيجي لهاته النظرية يبدو محدودا لأن المناورات الإستراتيجية لا تستهدف تقييم وخلق المزايا التماثلية ,بل بإمكانها أيضا إستهداف إلغاء وتقليص المزايا التنافسية للمنافسين ,كما أنه بإمكان أي مؤسسة كبح قدرات الإبداع لأي منافس بالتعامل والتعاون معه. كما أن إبرام تحالف مع مبتكر أو مبدع آخر, يمكن أن يكون وسيلة مفضلة لمراقبته، أو بمنعه من التحالف مع شريك آخر أكثر قوة [1].

كما أن بإمكان أي مؤسسة عرقلة أي منافس مهتم بالتحالف مع منافس ثالث يساهم في تدعيمها, شريطة أن يكون هذا المنافس الثالث أكثر خطورة مقارنة بالمنافس المستهدف بالنسبة للمؤسسة نفسها .

في البداية يرى المهتمون أن التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية تنافسية تلاءم جيدا واقع المؤسسات الإقتصادية في البلدان النامية المتميزة بضعف الطلب الداخلي وبضعف القدرات الإنتاجية ,ومنه يتبين أن التحالفات الإستراتيجية تمثل فرصة بالنسبة للمؤسسات المحلية لإكتساب المهارات التي تنقصها .

بعض التجارب الميدانية بإمكانها التشكيك في هذا الوضع نتيجة للفشل الممكن حدوثه و هو ما يطرح مشكلة العلاقات الثنائية في التعاون.(***Viola***) و يبرز مشكلة التعاون مع المحافظة و وقاية الأصول الإستراتيجية. مثالها تقنية حصان طروادة الذي يستعمله اليابانيون كثيرا في مواجهة الشركات الغربية الأوروبية, وهو ما يبين كذلك محدودية الإستراتيجية العلاقاتية الذي ينادي بها كثيرا من الباحثين[2].

بإختصار يمكن ملاحظة أن كل نظرية تغير أحد الجوانب الخصوصية للتحالفات الإستراتيجية, في حين يهتم البعض كثيرا بتوضيح العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و العلاقات بين التحالف و بيئته وآخرون يدرسون علاقات السيطرة بين الشركاء وهي مقاربات تقنية علاقاتية,كما يؤكد البعض الآخر اللجوء إلى

[1] Alidou ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 58.
[2] Ibid ; p 60.

الدوافع و المبررات التنظيمية غير تلك التي تتميز بالخصوصية الإقتصادية الخالصة, وهي مبررات يمكن ربطها بالبحث عن المهارات و الموارد و إستغلال المزايا المرتبطة بالإنتماء إلى الشبكات .

المطلب الثالث :
المقاربة التنظيمية .

يعتبر توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الدولية أحد العوامل المؤثرة في إختيار الهيكل التنظيمي المناسب , و تتعلق هذه الإعتبارات بإتجاه الإدارة نحو الأجانب و ثبات الأعمال في الخارج, كما تتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر و السعي للتنمية في ظروف غير مألوفة, و كذلك بقدرة الإدارة على التكيف من أجل التلاؤم مع وجهات النظر الأجنبية , و هناك ثلاث أنواع من التوجهات:

1- الشركة الموجهة بالدولة الأم: وفيه ترى أن مواطني الدولة الأم أهل للثقة ,و يمكن الإعتماد عليهم بدرجة أكبر, وبالتالي فإن هذا التوجه معناه أن طرق أداء الأعمال ونظرة الدولة الأم للأمور يجب قبولها عبر البحار دون مناقشة .

2- الشركة الموجهة بالدولة المضيفة: تعترف بأن ثقافات الدول و الشعوب التي تمارس فيها الشركة أعمالها مختلفة وأن أفراد هذه الدول أكثر علما بإحتياجاتهم, و عليه فإن الشركة يجب أن تعمل على تلبية هاته الإحتياجات و الإتجاه نحو تأقلم "عملياتها" و الظهور بمظهر الشركة الوطنية قدر الإمكان .

3- الشركة بالموجهة بالعالم: وهذه تنظر إلى العالم كله ككيان واحد على أساس متساوي ,وتسعى إلى ملىء الأماكن الشاغرة في المنظمة بأكثر الأفراد كفاءة , بصرف النظر عن جنسياتهم, وتنظر إلى الوحدات التابعة لها في الخارج كجزء من نظام متكامل , و ليس كفروع في دول أجنبية, ومن ثم تسعى هذه الأجزاء إلى تحقيق الأهداف المحددة لشركة ككل .

هكذا تتصور النظرية التنظيمية التعاون كأداة للتدريب التنظيمي أو وسيلة للهيكل التنظيمي الذي يسهل التغيير التنظيمي الجذري, أو كشبكة تنظيمية أو كنظرية الموارد و الكفاءات.

- **الفرع الأول : نظرية التدريب التنظيمي .**

التحاليل التي تمت حول التعاون بين المؤسسات تركز حول الإبداع وخلق القيمة الناجمة من التعاون وهي مسائل غير منفصلة عن المشاكل المتعلقة بطبيعة و تماثل المساهمات المقدمة من طرف الشركاء ,كما أن التحالفات تمثل فرصة للتدريب بالنسبة للشركاء, وبناء التحالفات يتم لتسهيل التدريب التنظيمي , حيث تمتلك الشركات الكبيرة ممتلكات ورصيد هام من المعارف, غير أن حدود هاته المعارف تمنع إنتشارها .

و التعاون بين المؤسسات يمكن إستعماله كأداة للإنتشار لهاته المعارف .

إن التحالفات هي أولا وقبل كل شيء وسيلة فعالة للتدريب بالنسبة للمؤسسات, غير أن قدرة التدريب للمؤسسات و المنظمات بمعنى التمرن على الممارسة و على توسيع مجال المعارف هو المحدد الأساسي للنجاح , وخاصة منها المنظمات و المؤسسات المعاصرة .

غير أن المعارف ليست دائما قابلة للنقل ***Dussage et Garette et Ramontsoa*** يذكرون في هذا الصدد أن التبادلات بين تقنيات التسيير و التكنولوجيا ,مثاله أن بعض المؤسسات الغربية قامت بإبرام إتفاقيات مع المؤسسات اليابانية , وتعرضت لصعوبات كبيرة لنقل ممارسات الإدارة اليابانية و التكنولوجيا يبدو وأنها أكثر سهولة من إدارة الأفراد"[1] .

و على كل حال لا توجد لحد الآن نظرية موحدة لهذه التساؤلات حول التدريب ,وقد ساهم الباحثون الذين يتابعون دراسة بطريقة إيجابية في وضع التصورات الجوهرية لتطوير هاته المقاربة .

[1] Dussage , Garrette , Ramanantsoa, stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques; revue française de gestion , N68, 1988 ; p : 43.

وإذا كان أصل التدريب و فهمه ظل مقتصرا فقط على الكفاءات الفردية لفترة طويلة, فإن إشكالية إمكانية التكوين الجماعي تبقى مطروحة.[1]

من بين المعاصرين(***Niosi***)[2] الذي يقدم التحالف كإبداع تنظيمي برز في إطار التوازنات لتكنولوجيا المعلومات المتطورة و موازنات متميزة بإستعمال المعادن والتجهيزات الجديدة و المرور من العلاقات الرأسية إلى العلاقات الأفقية بين الشركات.

فحسب هاته النظرية التي تتبنى عقلنة و الترشيد و التي تطرح البحث و التطوير و التكنولوجيا بصفة عامة كملكية وإرث عمومي, هاته النظرية أثارت الإبداع و التجديد التنظيمي.

من خلال الطابع الخصوصي للتكنولوجيا و البحث و التطوير الذي يضاف إلى الدوامة التكنولوجيا, يعتبر التحالف كأداة لتحقيق وللإنجاز المتكيف و المرن للتجديد و الإبداع فالبحث المشترك :

- يسمح بالمرور السريع من التكنولوجيا إلى أخرى .
- يسمح بإدماج المعارف التكاملية بطريقة أكثر سهولة وبتكلفة مخاطر قليلة مقارنة بالبحث و التطويرالداخلي و الذمج و الإستحواذ.

فالتحالف بالإضافة إلى ما سبق يعتبر آلية للتدريب ,(***Dosi***)[3] يعرف مفهوم التدريب و يضبط خصائصه بأنه إجراء بواسطته و نتيجة التكرار و التجربة , يجعلان بمرور الوقت المهام تتم بطريقة أكثر جودة و سرعة, و أن الفرص الجديدة للصيغ العملياتية تكون خاضعة بإستمرار للتجربة.

في إنتقادهما لمقاربة الميزة التنافسية و لرأي ***Porter*** ساهم (***Hamel et Prahald***) في مفهوم التدريب و في غموضه بالتشكيك في فكرة منحنى التجربة الذي يربط الإنتاجية بكمية التجارب, فهو يعرف إذا

[1] Koenig G, l'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, revue française de gestion, janvier, 1994; p : 88.
[2] Niosi, vers l'innovation flexible, les alliances technologiques dans l'industrie cannadienne, les presses de l'université de montréal, 1995, p: 116.
[3] Dosi et Orsenigo, structure industrielle et evolution industrielle, in ARTUS P , et al ,(éds) , innovation,technolgie et finance , BEI, Bruxelles, 1988; p: 154.

التدريب الخارجي أو القرض كوسيلة من بين الوسائل لتراكم الموارد والكفاءات غير موجودة بالدعم الخارجي .و الحالة القصوى هي ليس فقط دخول لمعرفة و الحصول على كفاءات الشريك ,

و لكن إستيعابها و الإستيلاء و إستفادة منها, هكذا يضع الباحثان رابطة بين قدرة الحصول و التملك و القدرة على التجديد والإبتكار , وهذا ما يفرق بين الرواد وتابعيهم , ويطرح إشكالية التعامل بالمثل في مجال التدريب.

أربع خصائص تحدد وتضبط مفهوم التدريب :

- التراكم ومعناه أن مخزون المعارف غير مستقر و يزداد مع الوقت ,بإضافة عناصر معلومات تقنية، تنظيمية ، تجارية.
- الكفاءات و الخبرة التي يتضمنها ويتطلبها التدريب هي تنظيمية أكثر منها فردية.
- يتطلب التدريب رموز و قوانين مشتركة للإتصال و لإجراءات تنسيق منظمة للبحث عن الحلول و الرموز تقبل للنقل عندما تكون قابلة للتشكيل.
- و المعارف و الخبرة المتولدة عن التدريب يمكن تجسيها بالروتين التنظيمي , و الروتين التنظيمي يمكن تعريفه كنماذج وصيغ التفاعل البيني الداخلي التي تكون حلول فعالة لمشاكل خصوصية. لكن نتيجة تعقيد هاته التفاعلات التي يطرحها الروتين يجعل من الصعب ترميزها , وتبقى ذاتية غير قابلة للنقل, لأنها مرتبطة وتابعة لخصوصية ونوعية الأصول التي تفرق بين المؤسسات و الشركات المتنافسة وكيفيات نجاعة الأداء فيما بينهم [1].

والتحالف الإستراتيجي التكنولوجي وخاصة المشروع المشترك هو روتين تنظيمي تكتسبه الشركة بطريقة التجربة و الخطأ و بالتحقيق وبالتنويع ، والإنتقاء و التنافسية , فهو إذن آلية للتدريب التنظيمي .

[1] Coriat ,Weinstein , les nouvelles théories de l'entreprise , collection; livre de poche , 1995; p: 152-174.

بهذا المعنى فإن المؤسسة المشتركة هي وسيلة بواسطتها تستطيع الشركات التعلم و التمرن وتبحث عن تدعيم الكفاءات , أي أن التحالف هو آلية تنظيمية تستعمل كوسيلة لنقل المعارف التي تم تطويرها وتنميتها في شركة, والتي يكون من الصعوبة إعادة إنتاجها أو نقلها بواسطة التراخيص أو الصفقات التجارية, ليس بسبب عدم كفاية السوق أو لقيمة التكلفة المرتفعة للصفقة, ولكن لأن المعرفة المراد نقلها مندمجة (ذات خصوصية) بالمنطقة أو المؤسسة, و التحالف بهذا المعنى ما هو إلا وسيلة وأداة مركبة لنقل المعرفة .

فتفسير التحالف و الكيان المشترك بقطع النظر عن أي إعتبار (إقتصادي أو إستراتيجي) يتم بإبرام العقود وتبادل الأفراد ضمن هيكل التحالف, ونظرية المؤسسة المشتركة تعتبر كبديل للإستحواذ و لعقود العرض و لتراخيص ولصفقات السوق, لكن هذا الفهم غالبا يعتبر كحجة لتكلفة الصفقة, علما بأن العوامل التفسيرية هي تنظيمية تكوينية, ففي السوق المستبدل بالمشروع المشترك ليس لإعتباره قيمة المعرفة الذاتية الضمنية كتكلفة ناجمة عن فرصة, ولكن الإعتبار أهم متمثل في ضرورة إجابة التجربة لمعرفة غير معروفة جيدا ,هذا الحصول على المعارف و الكفاءات الجديدة يمكن أن يندرج ضمن المنطق الإستراتيجي أو الإقتصادي, لكن المقاربة هنا مختلفة بعض الشيء لأن الشركة يمكنها الحصول على إحتياجاتها من المعارف التي يمتلكها شريك آخر للقيام ببعض النشاط, و تفضل تحقيق ذلك في إطار التعاون مع هذا الشريك الآخر بغير إرادة للإحلال

أو مقارنة الكفاءة المراد الحصول عليها.

و التدريب شكل من التعاون سعيا للحصول على الكفاءات بين المتنافسين بإعتباره إجراء لنقل جزء من المعارف بدون نقل المعارف الأخرى التي يمتلكها الشريك/ المنافس , ويتعلق الأمر في هذا الإطار, و بهذا المعنى "بالتجديد التنظيمي" ترتبط فيه المؤسسات المتعاونة بعلاقات تبعية كبيرة [1].تكون فيه هاته

[1] Menguzzato et Renau , 1992, OP-CIT, p : 179 .

المؤسسات على العموم في حاجة إلى الموارد أو إلى المهارات و الكفاءات الضرورية لبقائها وديموميتها ,ويتعلق الأمر واقعيا بالموارد أو الكفاءات النادرة غير المتوفرة في السوق. من جهة أخرى فإن الممون بهاته الموارد غير قابلة للتحكم بالإستحواذ ، أو الدمج لأن العملية غير مفيدة .

بالإضافة إلى أن المعلومات تكون في بيئة متغيرة و غير أكيدة و الحل الأمثل للحصول على هاته الموارد الخصوصية النوعية هو التعاون مع ممتلكيها , وذلك ببناء هيكل مرافق ,هذا الشكل من التعاون يمكن أن يتم عبر كل حلقات سلسلة القيم ,كما يمكن أن يكون عبارة عن معلومات عن التسويق أو معارف تكنولوجيا، مواد أولية أو مركبات ، رؤوس أموال ، تجارب في الإدارة مزايا سياسية أو سوقية ، حصص سوقية .

- **الفرع الثاني : نظرية الشبكات التنظيمية.**

تشكلت النماذج التنظيمية بفعل مؤثرات تاريخية وثقافية وشخصية ذات قدرات إستراتيجية مختلفة ، فنموذج متعدد الجنسيات يتيح للشركة قدرا هائلا من الحساسية و التجاوب لإختلافات الأسواق المحلية و المتطلبات السياسية والوطنية, و النموذج الدولي يوفر الوسيلة الفعالة التي تمكن الشركات من نقل المعرفة و المهارات من الشركة الأم و إستخدامها مع الإحتياجات, المحلية أما التنظيم العالمي فهو يسهل كثيرا من تطوير الإستراتيجيات المنسقة , ويساعد على تحقيق الكفاءة على نطاق عالمي.

ويلجأ التنظيم الشبكي إلى أسلوب القرارات المختارة , حيث يتم مركزية بعض الموارد و العمليات بينما يتم لا مركزية البعض الآخر .

فهناك موارد وقدرات يفضل الإبقاء عليها مركزية داخل نطاق عمليات البلد الأم ليس فقط من أجل تحقيق و فورات الحجم, وإنما كذلك من أجل حماية بعض عناصر التميز و التنافس الجوهرية , ولكي يضمن الإشراف الضروري عليها من إدارة المؤسسة .

هناك موارد أخرى يتم جعلها مركزية لكن ليس بالضرورة في البلد الأم , هذه المركزية المرنة تعزز من مزايا وفورات الحجم بإضافة مزايا تخفيض تكلفة المدخلات , أو إمكانية الحصول على الموارد النادرة .

هناك موارد أخرى يتم جعلها لامركزية .

1- إما لكون وفورات الحجم المرتقبة لحجم الإنتاج صغيرة مقارنة بمزايا التنوع.

2- أو نظرا للحاجة إلى خلق مرونة ما .

3- أو من أجل تجنب الإعتماد على عنصر واحد فقط.

فالمؤسسات المقامة محليا على أساس خدمة البيئة المحلية قد تشكل حماية ضد تقلب أسعار الصرف والإضطرابات والكوارث الطبيعية وغير ذلك من المفاجآت , كما إن من شأنها أيضا تخفيض الحاجة إلى التنسيق، بالإضافة فإن الشركة تجمع بين مواردها المتفرقة وقدراتها الموزعة من خلال منظومة قوية متعاونة فيما بينها , ويستمد هذا النظام من ثلاث خصائص :

- الأصول و الموارد المتفرقة .
- التخصص.
- الإعتماد المتبادل .

فالأصول والموارد المتفرقة تسمح للشركة الإستجابة السريعة للتغير في أذواق المستهلك و التطور التكنولوجي وإستراتيجيات المتنافسين , وتخصص الوحدات المحلية يتيح للمؤسسات العابرة للقارات التمتع بمزايا وفورات الحجم دون التضحية بمزايا الأصول و الموارد المتفرقة . وأخيرا فإن الموقف التنافسي في عصرنا يتطلب من وحدات الشركة المساهمة في تبادل المعلومات وحل المشكلات وإقتسام الموارد .

إن التعاون ليس شكل وسيط بين المؤسسة و السوق , ولكنه شكل بديل لصفقات السوق ,و يتعلق الأمر هنا بشبكة مكثفة من التعاون و التطبيقات تربط المؤسسات و الشركات بينيا داخليا فيما بينها .

الشركة **A** هي عبارة عن فرع مشترك لشركات **B, C** ولها إتفاقيات تقنية مع **E,D** وتشرف إداريا على شركة **F** و مرتبطة بإتفاقيات تجارية مع **G** .

Richardson يقدم ***Thorelli*** الإقتصاد بكامله بإعتباره كشبكة تنظيم ذات مستويات متدرجة واسعة تابعة لبعضها تتقاطع بينيا بواسطة شبكات ثانوية.من هذا المنظور صيغ العلاقات الكائنة في منتصف الطريق بين السوق و الشركة ينظر إليها كشبكات تنظيمية, ومصطلح الشبكة يعني إنضمام شركتين أو عدة شركات وإرتباطهما بعلاقات على المدى الطويل.

وصف ***Jarillo*** "الشبكات" بإستراتيجية بتصورها كصيغة ثالثة للتنظيم بإضافة إلى السوق و إلى الشركة , فبالنسبة إليه يمكن إستعمال هذه الشبكات من طرف المدراء و المؤسسات لإحتلال مكانة تنافسية قوية لهم ولشركاتهم .

من منظور التنظيم الشبكي لا تعتبر التحالفات سوى درجة خاصة للشبكة كم وضح ذلك (***Gugler***) . شبكة علاقات وثقة بواسطتها تتبادل التنظيمات التأثير والموارد أو تستفيد من الكفاية الإقتصادية .

وكما يشير (***Gugler***) نظرية التنظيم الشبكي تسمح بالمعرفة الجيدة للظواهر التي تحكم التنافسية للشركات , وكذا هيكلة المنافسة , غير أن هاته المقاربة تطرح إشكالية التعريف وحدود الشبكات .

يذكر ***Mahsson*** يشيرون إلى أن طبيعة التحالفات كهجين حسب ***Boys et Jemisson*** ليست فقط الوحيدة المأخوذة في الحسبان , لأن الحدود بين التحالف وأطراف التحالف (الشركاء) أنفسهم تبقى كذلك مهمة[1].

- **الفرع الثالث : نظرية الموارد والكفاءات .**

أضافت دراسات (***Teece***) الحديثة المتعلقة بتطوير مفهوم الموارد التكميلية للأصول عمقا جوهريا بإهتمامها بالتدريب التنظيمي, وتركيز مفهوم التعاون على مشاكل نقل الكفاءات و التبعية بين الشركاء

[1] Noel, Zhang, 1993, OP-CIT; p: 14.

هذه الخطوة الأساسية يمكن تسجيلها ضمن المنظور التيار الحديث للإدارة الإستراتيجية المبنى على تجاوز التفكر التقليدي المبني على تحليل البيئة وبناء الميزة التنافسية على الموارد و الكفاءات الذاتية للمؤسسة إلى التحليل الذي يتصور ويرى الموارد والكفاءات كقاعدة للنجاح لأي مؤسسة , وذلك برغم ما يمثله تجديد هذه الموارد و الكفاءات من رهانات بعد مرور الوقت للحفاظ على الميزة التنافسية[1].

العديد من الباحثين (***Hamel et Prahalad***),(***Verdin Et Williamson***) يؤكدون أن التحالف الإستراتيجي يتيح المؤسسة الحصول على الموارد التي تحتاجها,و يسمح بنقل الكفاءات و الخبرة المتوفرة [2].

وإذا كانت عملية البحث عن الموارد و الكفاءات تعتبر أول إهتمامات المؤسسات, فإن دراسة المناهج التنموية المتاحة للحصول على هاته الموارد يمكن حصره في :

- **التنمية الداخلية :**

تعاني أغلب المؤسسات من مشاكل عديدة في تنميتها الداخلية بسبب ثقل الموروث من التجهيزات و إستراتيجيات و الإنغلاق الذي كان سائدا ,أما الآن وبعد الإنفتاح و إزدياد الطلب على التكنولوجيا و المعرفة و الموارد و المهارات من طرف الشركات الصغيرة و المتوسطة العديدة الناشئة و المتزاحمة في السوق الشيء الذي يزيد من صعوبة الرهان وقسوة المنافسة , و تجعل من بناء الميزة التنافسية عن طريق الإكتفاء و الإنتاج الذاتي داخليا أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا .

فندرة الموارد غير قابلة للتقليد وعدم توفرها في السوق المحلي , بالإضافة إلى ضعف الكفاءات وتجربتها البسيطة , و عجزها عن تحويل المعارف و التقنيات الحديثة إلى مهارات وكفاءات ذاتية يزيد من صعوبة توطين و توسيع الروتينات التنظيمية الأكثر فعالية داخليا نتيجة تواجد الروتينات القديمة التي تعوق وتقاوم النمو و التطوير للمؤسسة , وكذلك للوقت الكبير نسبيا اللازم لبناء التجربة الذاتية بإعتبارها أحد

[1] Doz Y, les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, revue française de gestion , janvier-fevrier, 1994, p : 93.
[2] Alidou Ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 66.

الموارد الهامة لبناء الميزة التنافسية , وهو ما يتعارض مع طموحات المؤسسة التي تسعى و تحرص على الإستجابة للضغوطات التنافسية المتزايدة مع الوقت, تدفع الحاجة إلى الموارد الخاصة بالمؤسسة اللجوء إلى التحالف, الذي يعتبر في عالم اليوم وسيلة وآلية تستطيع بواسطتها المؤسسات نقل وتحديد مواردها ومهاراتها بالإتفاق مع أحد الشركاء بضبط و تحديد الإحتياجات عن طريق التشاور و الحوار ثم الإتفاق.

فقد يتعلق الأمر بتبادل موارد أساسية أو تبادل مهارات وكفاءات تنظيمية ضرورية يتم ضبطها وحصرها في إطار عقود و بنود تسمح بالحصول على المعارف الضرورية اللازمة للشريك الذي يحتاجها لتدعيم وتطوير مهاراته دون نقل المعلومات الغير ضرورية أو غير المطلوبة .

في هذا الصدد يشير ***Prahalad et Hamal*** أن الإشكالية تبرز مع مرور الوقت , وتتركز أساسا في الصراع ميدانيا بين الشركاء المتنافسين حول المهارات , لأن نقل هاته المعارف يكون نوعا ما عسيرا وصعبا نظرا للإعتبارات القائلة أن بعض الصفقات تضم الروتينات التنظيمية المعقدة والفروع المشتركة للشركات المتحالفة يمكن إعتبارها كصيغة مثالية لإتفاق لضمان نقل المعارف لقدرتها على إحتواء البعد التجريبي الخاص بالمهارات المنقولة , وهذا بلاشك يعود إلى قدرة التحالفات إستراتيجية الفائقة , و الإستفادة منها كحل مثالي يعالج البعد الهام لأثر الروتين التنظيمي في نقل المعرفة و الخبرة .

فيما يتعلق بتنمية الشركات الصناعية للدول النامية وخصوصيتها , يعتبر التحالف إستراتيجي المنهج التنموي الأكثر ملائمة ونفعا, إنطلاقا من وضع هاته المؤسسات وحاجتها المتزايدة للحصول على الموارد و المهارات داخليا لمواجهة المنافسة المتزايدة و المفروضة, بالإضافة إلى حاجتها إلى الموارد المالية الهامة للحصول على المهارات التي تنقصها , أدى بكثير من الباحثين إلى تأكيد هاته الفرضية , التي أوضحتها دراسات (***Delalande***) , (***Kiggunde***) مع الأخذ في الإعتبار أن عناصر الأداء تم تحليلها تجريبيا كنتيجة لوجود تحالفات إستراتيجية تمارس في البدان النامية[1] .

[1] Alidou Ouédraogo, avril 2003, OP-CIT, p : 66.

- التنمية الخارجية[1]:

تحاول المؤسسات الإقتصادية الحصول على الموارد و المهارات بالتنمية الخارجية أي بواسطة السوق و الإستحواذ .في هذا الصدد يبين ***williamson*** أن الأصول ذات الخصوصية القطاعية تكون كبيرة و لايوجد لها سوق .هي تلك التي لها قدرات كبيرة تفوق الحصول و الحفاظ على الميزة التنافسية ,إذ و يقول ***wernerfelt*** يمثل بالنسبة لها الإندماج و الإكتساب فرصة حقيقية للحصول على الموارد التي تكون متجمعة و متوفرة ضمنها.

أما ***Jemisson, haspeslagh*** فقد قاما بضط قائمة بأربع درجات من الفوائد مرتبطة بأي إكتساب أو إستحواذ .

1- أثر الحجم.

2- إضافة موارد جديدة و إقتسامها.

3- نقل و تحويل المهارات الوظيفية.

4- نقل المهارات الإدارية.

غير أن نقل و تحويل الكفاءات مرتبط بإدارة الإندماج بعد الإكتساب الذي يؤدي فشله إلى تحطيم المهارات.هاته الصعوبات مرتبطة بالإستحواذ و إمكانية عدم اللجوء إلى السوق للحصول على كفاءة وخبرة ذاتية, تفرض على بعض المؤسسات اللجوء إلى التنمية بواسطة التحالفات الإستراتيجية.

[1] Ibid , p : 67.

المبحـــث الثالـــث :

التكنولوجـــيا فـــــي التحالفـــات الإستراتيجيـــة.

يكتسب التعاون بين المؤسسات الطابع التكنولوجي بمجرد أن يساهم أحد الشركاء بموارد تكنولوجيا في التحالف , هذه الموارد المشتركة , توافقية , تبادلية التي يساهم بها أطراف التحالف قد تكون متنوعة كالمعارف المشفرة أو مجسدة في المخططات و النماذج و الصور.

المطلب الأول :

التكنولوجية كموضوع و رهان في التحالف الإستراتيجي.

يكتسي أي تحالف بين المؤسسات صبغة تكنولوجيا , بمجرد أن يكون نصيب أحد الأطراف موارد تكنولوجيا في عملية التعاون .

الموارد المشتركة المسخرة لخدمة التحالفات ذات صيغة توافقية أو تبادلية بين الشركاء , تكون ذات طبيعة تكنولوجيا عندما تكون المساهمة بمعارف رقمية هندسية، وسائل مخبرية، تجهيزات،.... الخ. هاته المعارف قد تتخذ هيئة أو طابع مخطط، نماذج ،رسومات أشكال يدوية , إنتاجية ،نماذج عملياتية... الخ. إذا كانت مساهمة طرفي أو أطراف التحالف بموارد تكنولوجيا في التعاون في نفس الوقت و في نفس المشروع المشترك لتوليد تكنولوجيا جديدة , هاته التكنولوجيا الجديدة المتولدة من التعاون أو التحالف تصبح إذن موضوع التحالف , ويصبح التحالف كمنهج للحصول على التكنولوجيا للمؤسسة, وهي تتميز بخصوصية جزئية كونها منسجمة وملائمة لأجل ولأفق محدد ومؤقت , حيث بمجرد الإتفاق حول حيثيات التكنولوجيا الجديدة , يستعيد كل شريك نصيبه وحقه لإستغلالها تجاريا .

هاته التحالفات ذات الأنصبة التكنولوجيا , يجب أن تتميز عن التكنولوجيات التبادلية البسيطة, بالعكس من ذلك إذا كانت المساهمة في التكنولوجيا مقتصرة على أحد الأطراف كونها مجرد جزء أو قطعة في آلة

ضخمة , في مثل هاته الحالة تكون غاية التحالف وطبيعة المشروع المشترك المنجز من طرف الشركاء ليست بالضرورة تكنولوجيا , وتكتسي صفة التكنولوجيا بالنسبة للتحالف صيغة " الرهان" .

الشكل (7-2) : يوضح الحالة المميزة لقبول الحالتين , وفق منطق الأربعة نقاط الأساسية المعتادة لتعريف التحالفات :

	التكنولوجيا " كموضوع "	التكنولوجيا " كرهان "
عمل مشترك ترافقي	تطوير و تنمية التكنولوجيا	تنمية و تطوير النشاط
موارد مشتركة موضوعة لخدمة التحالف	مساهمة الطرفان أو الأطراف تكون بموارد تكنولوجيا متقاربة أو متباعدة	أحد الشركاء فقط يساهم بموارد تكنولوجيا " متباعدة "
مزايا متقابلة	توحيد الجهود و إمكانيات البحث و التطوير و مزج التخصصات التقنية	جمع و توحيد المهارات المتميزة (تكنولوجيا + دخول السوق)
محيط الارتباط " التبعية "	التكنولوجيا المتولدة عن التحالف مشتركة	النشاط المشترك نتيجة للتحالف

Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 70.

- **الفرع الأول : التكنولوجيا كموضوع للتحالف .**

التكنولوجيا كموضوع في صيغتها الأولوية يمكن تصورها كتحالف تكنولوجي, يتم من أجل تبادل المعارف التكنولوجيا المتوفرة و الموجودة لذى أطراف التحالف, هدف التعاون هو مقايضة بسيطة يساهم فيها كل شريك من أجل زيادة مخزونه من المعارف, هذا التبادل قد يقتصر في أغلبية الأحوال على تبادل نتائج البحوث أو المنح المتقاطع للتراخيص "دون بناء هيكل", كما أن هاته الإتفاقيات تتسم بالبساطة في التنفيذ, لأنه لا يترتب عليها خلق أنشطة مشتركة, كما تتميز بسهولة فسخ العقود. و هي متداولة كثيرا في صناعة الأدوية أو في صناعة الميكروإلكترونيك و في اتفاقيات التوريد الثانوية.

إكتساب صفة الموضوع أو القضية للتكنولوجيا , يكون عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا منتج، عملية , إجراء، نموذج. و هي في نفس الوقت عمل مشترك مترافق، و محيط التعاون، و الموارد موضوع المساهمة تكنولوجيا, و هو الفهم و التصور المثالي للتحالفات ذات الطابع التكنولوجي, و هي موجهة أساسا لتحقيق و التوصل إلى جهد و قدرة تكنولوجيا مشتركة ,تنخرط ضمنها المؤسسات المنتمية لأنشطة مختلفة "متباعدة ". كما يمكن أن تتجمع ضمن هيكلة المؤسسات المدعوة للتنافس فيما بينها " متقاربة ". كما يمكن أن تكون التكنولوجيا موضوع للتحالف عندما يتم فيها المشاركة بالموارد و الكفاءات المتخصصة و النادرة بقصد التحقيق و التوصل إلى الكتلة الحرجة , أو التوفيق بين المهارات التكنولوجيا النوعية المتكاملة بهدف تحقيق السيطرة و التفوق في السوق[1].

- **الفرع الثاني : التكنولوجيا كرهان للتحالف[2] .**

و هو الإهتمام و الفهم الأوسع و الأشمل للتحالفات ذات الطابع التكنولوجي كالإنتاج المشترك و التسويق المتقاطع الذي تترتب عنه رهانات تكنولوجية , أحد الأطراف يساهم بمفرده بأصول التكنولوجيا . هذا الأصل التكنولوجي بالإمكان إستبداله بأصل ذو طبيعة مختلفة " شبكة تسويق مثلا " يمتلكها الطرف الآخر في التحالف.

- **الفرع الثالث : مفاهيم التكنولوجيا المختلفة .**

  - **المفهوم الضيق لمصطلح التكنولوجيا :**

يمكن فهم فكرة التكنولوجيا بصفة عامة في موضوع الخدمة المادية التي توفرها للمستهلك , أي التعبير عن الحاجة غير قابلة للمقاومة أو رد فعل , فهي مرتبط بفكرة غير مادية , كالمعارف لغرض مادي ملموس. الكل يتصور رغم ذلك ببساطة أن التكنولوجيا هي أكثر من مجرد مظهر مادي بسيط, و الشيء الذي

[1] Dominique Jolly, 2001,OP-CIT, p : 70.
[2] Jolly, D, comment les entreprises occidentales gèrent-elles leur capital technologique dans des joint-ventures, avec des partenaires chinois ?, colloqueIREPD – Université de shanghai, l'organisation industrielle , la modernisation des entreprises et la coopérationfranco-chnoise, shanghai; 23-25 avril ; 1998; p : 55-87.

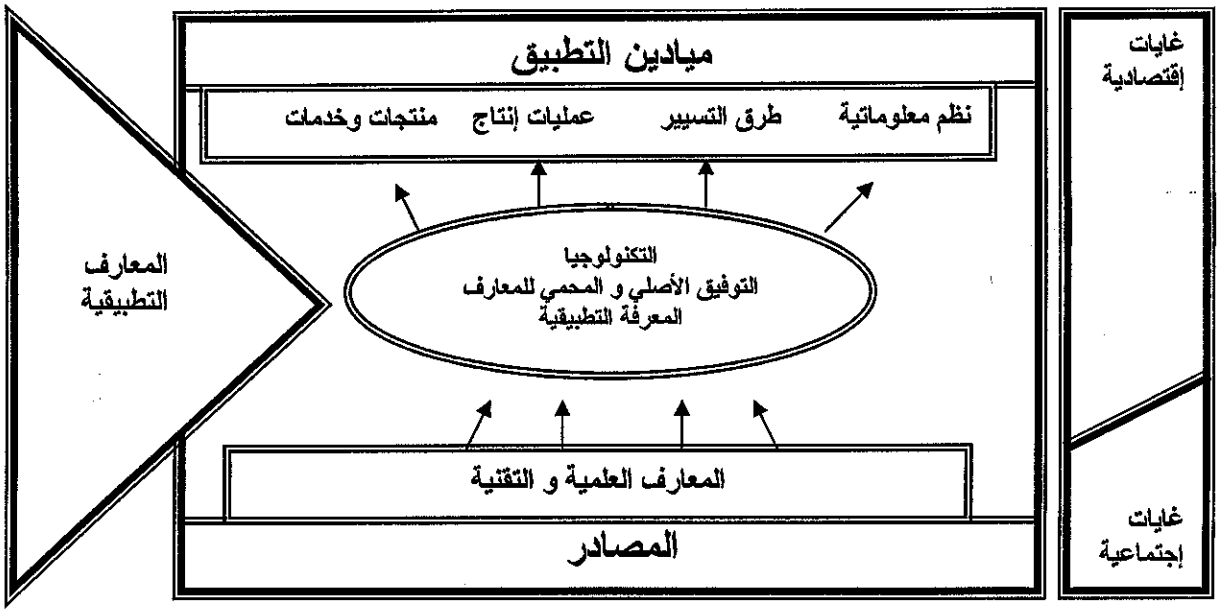
تتجسد من خلاله ما هو إلا واجهة فرعية, وهو الربط التبسيطي للتكنولوجيا بالمنتوج المادي, يمكن أيضا تفسيره بالتواجد اللمتزامن معا "**منتج / السوق**" في الأذهان. و هو يتفق مع تحليل (***Abell***) الذي يعرف التكنولوجيا كوسيلة لتلبية حاجة أو وظيفة لأحد أو مجموعة زبائن أو سوق[1] .

- **التكنولوجيا بالنسبة للمسيرين :**

التكنولوجيا بالنسبة للمسيرين لها أهمية كبيرة , حيث أن المفاهيم الإدارية أكثر شمولية و أغلبيتها تتمحور حول ثلاثة محاور أساسية يمكن توضيحها بالرسم الموالي :

1- المصادر . 2- مجالات التطبيق . 3- الغاية من التكنولوجيا .

شكل (7-2) : يوضح مفهوم التكنولوجيا بالنسبة للمسيرين في الشركات.



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 73.

و التكنولوجيا هي نتيجة التوافق لنمطين من المعارف المتميزة خاصة على مستوى أصلها و تملكها و موافقتها.

- فالمعارف العلمية و التقنية التي تنتج في الهياكل العمومية للبحث (ممتلكات عمومية) يعتبرها الإقتصاديون ثروة عامة تتيحها المنظمات العمومية أو شبه العمومية التي يمكن الحصول عليها من المخابر

[1] Dominique Jolly, 2001,OP-CIT, p : 72.

أو المعاهد بسهولة.

- أما المعارف الأساسية الجديدة هي قضية خاصة ببعض الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات, هذه المعارف العلمية و التقنية هي الركيزة الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية المحفظة التكنولوجيا لهذه الشركات, و هي في أغلب الأحيان معارف تنظيمية تفسيرية أو مشفرة , تظهر بالنسبة للكثير من الشركات المتقدمة في الملتقيات و المجلات على مستوى العالم.

بموجب تنقل الفرد لذى طرف آخر أو مجموعة لذى مجموعة أخرى يكون نسبيا مريحا حتى يتمكن هؤلاء من الحصول على مستوى تكوين أدنى في الإختصاص.

هذه المعارف العلمية التطبيقية تم تنميتها و تطبيقها من طرف الشركات نفسها لحل مشاكلها الخاصة , و هي معارف ذاتية خاصة يصعب تشكيلها و بالتالي يصعب تملكها, أما نقلها فهو أصعب, أما الحصول عليها فيتعلق بإتصالات مباشرة بين المانح و الممنوحة له ميدانيا , و منه يتبين لنا أن المعارف التطبيقية الخاصة بالشركة هي التي تكسبها المميزات التنافسية.

فالمصادر التفسيرية و الضمنية هي التكنولوجيا الناتجة من التوفيق بين نمطي المعارف الذي يتميز بالخصوص بالنسبة للأصول و بالنسبة لإمكانية التملك.

أما الممتلكات العمومية التي تنتجها الهياكل العلمية للبحث و المتمثلة في المعارف العلمية و التقنية , هي ثروة عامة كما يعرفها الاقتصاديون تنتجها المراكز و المنظمات العامة و شبه العامة , و هي كذلك قضية بعض الشركات الكبرى المتعددة الجنسية و هي القاعدة العلية لتنمية التكنولوجيا لذى مؤسسة, غالبا ما تكون معارف نظامية تفسيرية أو مرقمة، و هي بالنسبة للشركات الأكثر تطورا تتجلى في مؤتمرات و مجلات علمية, أو في تبادل الأفراد بين التجمعات.

أما المعرفة العلمية ***(Savoir Faire)*** الذي تمت تنميته و إستغلاله من طرف الشركات نفسها لحل

مشاكلها , فهي معارف غالبا ضمنية ذاتية يصعب تشكيلها, و بالتالي هي أقل سهولة في التملك و الإكتساب و أكثر صعوبة في النقل و التحويل, هذه المعارف الضمنية تتطلب إتصال مباشر و مكاني بين المانح للمعرفة الضمنية ، و هي الوسيلة للتميز بين الشركات.

المعارف العلمية و التقنية لا تمثل لوحدها التكنولوجيا، بل تصبح كذلك بعد توافقها مع المعرفة العلمية الخاصة بالمؤسسة (المميزة) , حيث تكون قابلة للتطبيق في مختلف الميادين للإستجابة لمختلف الوظائف.

و الفهم الإستعمالي لمصطلح " **التكنولوجيا**", غالبا ما يتم إطلاقه على المجال الصناعي فقط " **قضية مهندسين** " , و التكنولوجيا تبرز أكثر وضوحا في عمليات التصنيع، إجراءات الإنتاج المختلفة. كما يمكن أن تشمل التكنولوجيا مجالات عديدة غير صناعية كمجال الخدمات, و معالجة مشاكل التسويق , المحاسبة, المعلوماتية أو التنظيم[1].

إذا كان بناء العلوم و التقنية لأغراض إجتماعية فإن تقدم المعارف يفيد الإنسانية , أما التكنولوجيا فيتم تطويرها و إستغلالها لأغراض إقتصادية كمنح إمكانيات و خدمات للتسويق ,و الصراع و التنافس لحماية و تطوير و الإستثمار المتواصل لسد الثغرات من أجل تجديد القواعد التكنولوجيا مصدره الأساسي و طبيعته إقتصادية خالصة، و منه يتضح أن التكنولوجيا ليست في النهاية سوى شكل لتقييم المعارف يتجسد ماديا في المنتجات، الخدمات، و التجديد.

و التكنولوجيا يعرفها (***Ait-El-Hadj***) بأنها ملكية أي شركة أو مؤسسة أو لعدد قليل من المؤسسات , و هي مصدر التميز و الميزة التنافسية بالنسبة للشركات التي لا تتحكم فيها , و التكنولوجيا ذات دورة حياة[2].

[1] Morin J , lexcellence technologique , paris ,éditions jean picollec publi-union, 1985, p: 122.
[2] Ait-El-Hadj, l'entreprise face à la mutation technologique, les éditions d'organisation ; 1989; p : 28 - 43.

المطلـــب الثانـــي :

الشركـــاء فـــي التحالـــف التكنولوجـــي.

- في المجال التطبيقي يمكن تصنيف التحالف بين المؤسسات إلى ثلاث مستويات من الشركاء[1] :

- التحالفات الأفقية : مع الشركة المنافسة (قطاعات مجاورة) تكونت لتطوير تكنولوجيات جديدة.
- التحالفات بين القطاعات : تحالفات تبرم مع شركات من قطاعات أخرى لتطوير تكنولوجيات توافقية.
- تحالفات رأسية : مع شركات زبونة القصد منها السماح للمؤسسة الفهم الجيد لمختلف الميادين التطبيقية للتكنولوجيا.

- في الجانب الخاص بالموارد العلمية و التقنية يستهدف (**التعاون بين الصناعة / الدولة**). و التقارب مع منظمات البحث العمومي و الشبه العمومية، الجامعات، و مخابر البحث، يتم من خلاله تسهيل مرور المعارف العلمية و التقنية في أوصال الشركات, و بالتالي تطوير المعارف الجديدة.

التعاون بين الدولة و الصناعة يكون الشركاء فيه هجين بين المؤسسات لقطاع المنافسة و مراكز البحث العمومي. في هاته الإتفاقيات تنقل فيه المؤسسة لفترة معينة بعض الأفراد من أهل البحث للتعاون مع الباحثين العموميين في إطار هيكل البحث العمومي بقصد إيجاد تصاميم جديدة. هاته الصيغة مثالية جدا تسهل إمتلاك المؤسسة للمعارف الأساسية , التي توصلت إليها الأبحاث الأخيرة التي تتضمن التجربة لفريقي العمل الذين يعملون معا, و تسمح كذلك بالتعرف على التجهيزات البحثية المتقدمة,و تسمح أيضا بإمكانية الدخول إلى المناخ الحقيقي النشط للتوظيف.

[1] Source : dominique-J, OP-CIT, p: 77.

- هذا التميز للتحالفات بين المؤسسات حسب الشركاء يمكن تفسيره تقريبا بنظريات المزايا التي يضيفها و يتيحها التعاون , و التمييز بين التعاون المتقارب و التعاون المتباعد , حيث يوجد تواصل كلي بين الأربع أصناف للشركاء , و التفسيرات النظرية الأربعة الكبرى للمزايا الملحقة بالتحالفات.

- تبحث المؤسسات عن نقل الموارد ضمن التعاون ((ذو طابع متباعد)) , و يتعلق بسيولة التبادل بين الباحثين العموميين أو الجامعيين من جهة و الباحثين، المهندسين و التقنيين الخواص من جهة أخرى. بتسهيل التملك لأي هيكل عمومي صناعي للمعارف المطورة في أي هيكل عمومي, من الناحية التطبيقية لتسهيل النقل التكنولوجي في إطار التحالف يقترح ***(Inkpen)*** الإهتمام الخاص بستة عناصر على الأقل[1]:

1- تحديد و تعيين مركز أو جهة ذات شهرة و قدرة لخلق المعارف التي توكل و تسند إليه المسؤوليات الإدارية.

2- ضبط و تحديد أهداف التدريب مع مرور الوقت لتحسين معارف الشريك .

3- الحرص على خلق جو و مناخ ثقة بين مختلف الأطراف المعنية .

4- تطوير التسامح بين الغموض و الفهم الغير الواضح أثناء عملية التدريب من طرف الفرق المعنية .

5- يجب على الإداريين عدم التردد في خلق أوضاع صعبة كفيلة بتجميد الطاقات الخلاقة.

6- التوصية بتجنب التركيز المتزايد على المعايير المالية التي بإمكانها صرف النظر عن أهمية التدريب.

[1] Source : dominique-J, OP-CIT, p: 77.

- زيادة القدرة في السوق بمشاركة أطراف التحالف عندما يشكلون تحالفات أفقية و هو التعاون المتقارب الخالص , و الهدف هو خلق محفظة تكنولوجيا ذات مستوى عالمي , أو التوصل مع العديد إلى مستوى حرج في البحث و التطوير بإقتسام تكاليف التطوير للبرامج الجديدة.

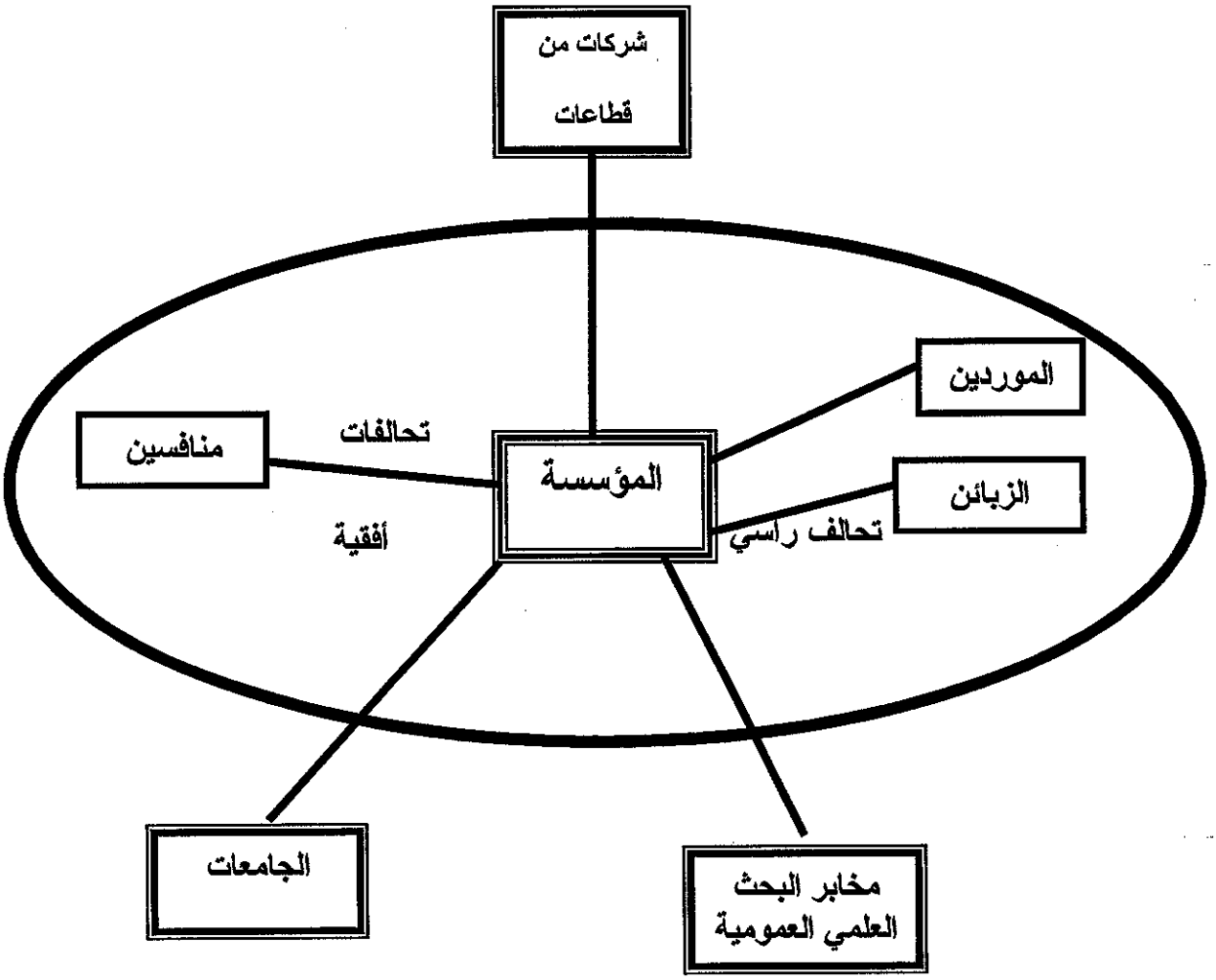
يتجنب الشركاء إستنساخ جهودهم في نفس مجال البحث و التطوير مثاله التحالف المبرم سنة **1992** بين ***SIMENS TASHIBAR FBM*** في الميكروإلكترونيك لتطوير الذاكرة الديناميكية ***DRAM*** ذات ***256 M BIT***.

- الإستفادة من الأثر الإيجابي للتعايش عند إبرام تحالفات التمويل بين القطاعات, هذا النوع تعاونه متباعد , و يتعلق الأمر بالسماح بتجميع العناصر المتكاملة للمعارف على غرار الجمعية الجديدة ذات **50/50%** ***Matra Et Abb*** لتنمية المترو الجديد الأوتوماتيكي الثقيل[1].

- البحث عن تقليص تكاليف الصفقة الخاصة بهم بإبرام التحالفات الرأسية , و يتعلق الأمر بوضع واجهة بينية تسمح للزبون و للمؤسسة بتعديل أهدافها و الصعوبات الخاصة في إطار عمليات حوارية, هذا الجسر يتيح للمؤسسة نقل و تحويل المعارف من المخابر إلى تكنولوجيا مفيدة للزبون و لأنشطته, هذه النقطة مهمة جدا عندما تكون التكنولوجيا ذات ميادين تطبيقية عديدة .

[1] Source : dominique-J, OP-CIT, p:77.

شكل (8-2) : يوضح التحالف التكنولوجي بين المنظمات



Source : dominique - J, OP-CIT, p: 76.

جدول (8-2) : النماذج الأربع للتحالفات التكنولوجيا .

	تعاون الدولة / الصناعة	تحالفات أفقية	تحالفات عابرة للقطاعات	تحالفات رأسية
أطراف التحالف	منظمات بحث عمومية و شبه عمومية	شركات و مؤسسات متنافسة	شركات و مؤسسات من قطاعات أخرى	مؤسسات و شركات زبونة
العمل المشترك	جسر بين البحث الأساسي و البحث التطبيقي	تنمية و تطوير تكنولوجيات جديدة	تنمية و تطوير تكنولوجيات توافقية	جسر مع الميادين التطبيقية
الموارد المشتركة	تقارب في وسائل البحث	تجمع و تراكم الجهود و القدرات في البحث و تطوير الإستبدالية	منح الخبرات و التجارب التقنية المميزة	تبادل المعلومات
محيط الإرتباط "التبعية"	منطقة "ذات تفاعل بيئي تنافسي ضعيف"	تطوير مشترك لكن على العموم تسويق في التنافس	تطوير مشترك لكن بإستغلال في الميادين المتميزة	منطقة ذات واجهة بينية بين الزبون و المورد
المزايا المتحصل عليها "نوعها"	نقل الموارد "تعاون متباعد"	التوصل إلى المستوى الحرج في البحث و التطوير "تعاون متقارب"	الحصول على الأثر الإيجابي للتعايش التعاون الكلي المترابط "تعاون تباعد"	تقليص تكاليف الصفقة "تعاون متباعد"

Source : dominique-J, OP-CIT, p: 78.

المطلب الثالث :

أنواع التكنولوجيا وطرق نقلها .

إعتبار التكنولوجيا كعنصر محدد للنجاح أو فشل للمؤسسة وكمصدر أساسي للمزية التنافسية ,كان موضوع توضيحات جد مقنعة سواء كان بالنسبة للمؤسسات , أو الدول , ولذا قام **Strategor** بتصنيف أنواع التكنولوجيا إلى أربعة أنواع[1] :

1- **التكنولوجيا الأولية:** وهي عمليات لا يمكن أن تكون موضوع تفكيك , لأنها لا تؤثر مباشرة على المنافسة بين المؤسسات في السوق .

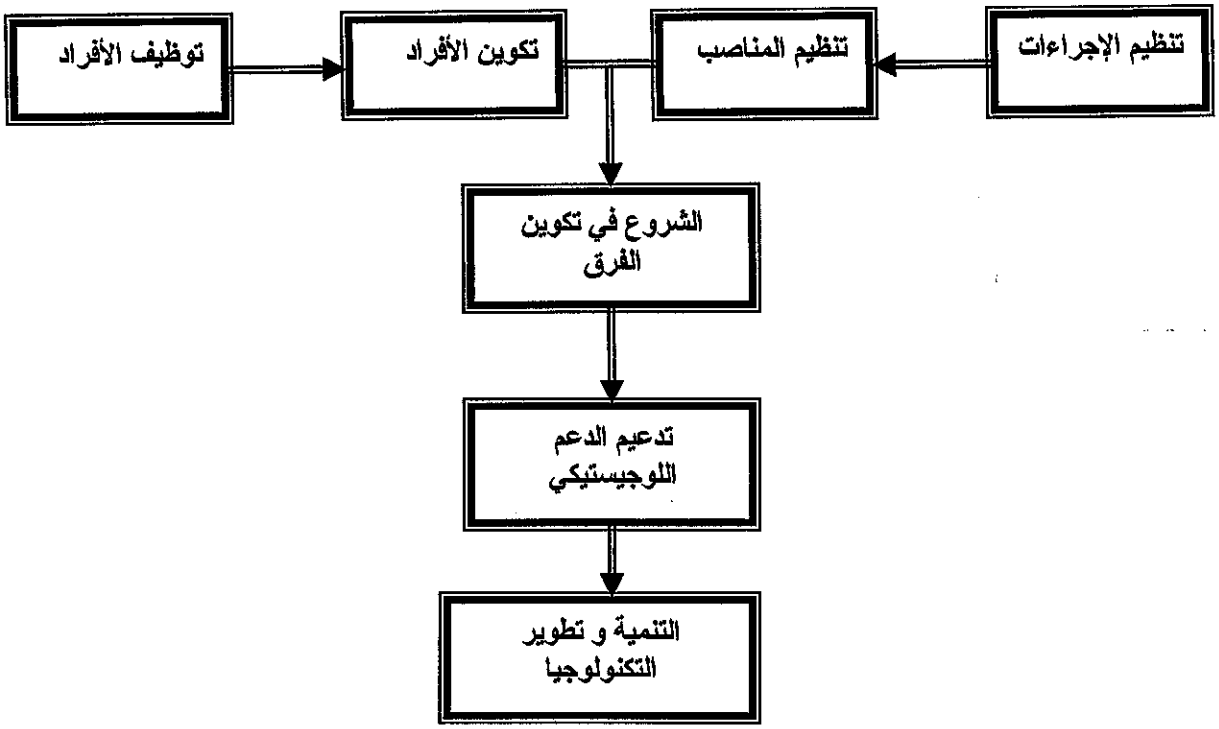
2- **التكنولوجيا القاعدية:** وهي تكنولوجيا منتشرة بكثرة في السوق, و ليس بإمكانها أن تكون أساس للمنافسة القوية .

3- **التكنولوجيا المفتاح** : لها أثر كبير على الموقع التنافسي لأي مؤسسة , لأي نشاط , تكون أحيانا موضوع إتفاقيات "مضادة للمنافسة" .

4- **التكنولوجيا الصاعدة:** تكنولوجيا في طور التجربة بإمكانها إحداث تغيير مستقبلي في شروط المنافسة في أي نشاط , وهي موضوع عدة إتفاقيات "تنافسية" .

[1] Strategor ,politique générale d'entreprise, paris , interédition, 1988, p : 120-163.

شكل (9-2) : يوضح مراحل نقل التكـــنولوجيا .



Source :Denantes,B , mise en relation des caractéristiques de la connaissance technologique à transférer et des modalités du transfert, dans FNEGE,gérer la technologie, actes du séminaire de recherche;, p: 65.

مجموع الإجراءات يتم تنظيمها حسب المراحل المشار إليها في الشكل السابق , وهي مراحل متتابعة

1- تكييف وضبط التكنولوجيا لملائمة محيطها الجديد .

2- تحضير إعداد المستفيد للمهنة الجديدة .

3- توظيف وتكوين الأفراد .

4- الشروع في العمليات بتدريب الفرق .

5- تنظيم الدعم اللوجيستيكي للشريك .

6- العمل على تطوير التكنولوجيا مع الطلب والإمكانيات المتوفرة في البيئة .

- **نموذج مقترح يوضح شروط عقد نقل التكنولوجيا أو الترخيص :**

1- **الأطراف المعينة** : من ينقل من ؟ الترخيص شخصي والمرخص يختار .

2- **موضوع النقل** : ماذا ننقل؟ لماذا؟ .

3- الحقوق المكتسبة :

- طبيعة الحقوق الممنوحة : الإستعمال ، التوزيع، إعادة الإنتاج.
- الحصر :نعم أو لا .
- مجال الإستعمال : التطبيقات المرخصة.
- المنطقة الجغرافية :لتطبيق الترخيص .
- مدة الصلاحية : للترخيص وتاريخ صلاحيته.
- حدود الإستعمال : أسواق محفوظة ، إستعمالات ممنوعة .
- حقوق المرخص له .
- حقوق التنازل أو لا .
- حقوق التعديل أو التغيير كيفية معالجة التعديلات .

4- **واجبات المانح** : المساعدة التقنية ، المساعدة أجل التدخل في الموقع افرشاد والإعلام عن التكنولوجيا (القواشي، تطور السوق، التطبيق الإرشاد .

5-واجبات المستفيد:

- التعاون(تحديد دفتر الشروط ، تحضير البنية القاعدية) .
- الإستغلال : الكميات الدنيا المضمونة للشراء مثلا للأجزاء أو للمواد الأولية أو المكونات لعلامة المنتوج أو أماكن البيع .
- معلومات حول المانح : الكميات المنتجة أو المباعة.

- الإحتفاظ بالأسرار التكنولوجيا ومنع نشرها للغير.

6-كيفيات النقل :

- وصف الخدمات : تجهيزات ، إمداد ، خدمات ممنوحة وشروط التنفيذ .

- المداخيل : كيفية المداخيل المؤقتة (ألعاب التجربة) أو نهائية (زيادة في النفقات).

- تكوين الأفراد و أنواع المعارف التطبيقية المحولة الوثائق الممنوحة ووصف الأجراء .

7- **غير المنافس** : منع بيع الأشياء المماثلة من طرف المستفيد , منع الترخيص للمنافسين الرئيسيين للمانح , منع تسريح أفراد المانح .

8- الضمانات الممنوحة من طرف المانح المعني :

- البراءات : البراءات الغير تابعة.

- التكنولوجيا :الأداء الممكن التوصل إليه .

- المحاسبة مع أنظمة أخرى قوية ، متطورة.

- النقل : الأداء المتوصل إليه من طرف أفراد المستفيد .

- الحماية والوقاية ضد الغش .

9- **المسؤولية** : حقوق الغير , سوء الإستعمال .

10- **الدفع** : كلي أو مبلغ جزافي كامل.

- نسبة مئوية من المبيعات أو الفوائد تحديد بدقة جيدة لقائمة الإلتزامات المالية .

- التكاليف المباشرة للنقل و للتغيرات الممكنة .

11- **المراقبة** : بتطبيق الترخيص، شروط التفتيش .

12- **شروط أخرى قديمة** : حقوق التنفيذ، الفسخ .

خاتمة الفصـــل الثانـــي:

تناول هذا الفصل في البداية جانب التاريخي لنشأة التحالفات , و المفاهيم العامة لماهية التعاون عموما , و التحالف الإستراتيجي خصوصا , و التعاريف و الخصائص المميزة له عن بقية الصيغ المختلفة للشراكة و علاقات التعاون المختلفة. ثم إستعراض لأهم أفكار و آراء الباحثين و المختصين و رجال الأعمال و ذلك بعد حصر مجال التغطية لنشاط و علاقة التحالف الإستراتيجي في أربع مجالات مترابطة مختلفة, أي في وجود عمل أو مشروع مشترك حول محيط أو مجال معين , ثم المساهمة المشتركة و التبادل المشترك للموارد بين الشركاء , ثم إستهداف الحصول على مزايا يستفيد منها أطراف التحالف , و أخيرا طريقة الإرتباط و التبعية أو الإستقلالية و ضماناتها , أي الحرص على هامش معتبر من السيادة للأنشطة الخاصة بكل شريك , و التي لا يتضمنها عقد التحالف و التي تقع خارج نطاقه.

إستطرادا لما سبق ثم ربط تلك المجالات الأساسية للتغطية بالنظريات الأساسية المختلفة لبناء التحالف و هي نظريات تختلف في المعالجتها و لكنها تتكامل و تدعم و ترتبط فيما بينها لتصب في اطار واحد من بينها النظرية الإجتماعية و الإقتصادية التي يحكمها المنطق الإقتصادي لنظرية تكلفة الصفقات و أهميتها القصوى كقاعدة صلبة و ركن أساسي لإنتهاج سياسة التعاون , و ما يترتب عنها من تكاليف باهضة. تليها مباشرة دراسة النظرية الإستراتيجية التي تفسر السلوكات الإستراتيجية للشركاء , و تلقي الضوء كما تكشف الغموض و تمنح المعلومات الهامة حول كيفية تحقيق الأهداف المختلفة حتى التعارض بين الشركاء , و خاصة منها ما يتعلق بتحسين الموقع الإستراتيجي التنافسي , و تدعيم القدرة التنافسية الخاصة بكل شريك خارجي.

أما نظرية الإنتاج الدولي و إرتباطها بعملية التنمية المحلية أو الإحلال الداخلي أو التدويل , و ما يوفره التحالف من مزايا مادية (موارد- أصول- تجهيزات- تكنولوجيا- معرفة) نتيجة لكسر حاجز الإنغلاق و التردد في إختيار أضمن و أقصر السبل للإنطلاق في عملية التنمية الصناعية المفروضة على الدول النامية

و إرتباط كل ذلك بالنظريات التنظيمية التي تفسر جيدا حالة التغير المتسارع للهياكل الذي تفرضه التكنولوجيا و تطور الإتصالات و وسائل المواصلات, و أثر وواقع ذلك على الصناعة , نتيجة لزبائن الضغط و كثرة الطلب و إرتباط كل ذلك بالتدريب , و إكتساب المعارف التطبيقية , و كيفيات الإستعمال و النقل كقاعدة أساسية ضرورية لمسايرة التطور و العولمة و دخول الأسواق بالانخراط في الشبكات النظامية للشركات الدولية الكبرى المهيمنة على الخيرة و المعارف التطبيقية للتكنولوجيا العالية و الصاعدة.

أما في الجزء الأخير فقد تناول نوعا خاص من التحالفات , و هي التحالفات ذات الطابع التكنولوجي و ذلك بداية بتصنيفها إنطلاقا من نوع التكنولوجيا و الهدف من تنميتها هل هي موضوع أو وسيلة.

و القصد من إعتبارها لموضوع هي لإنخراط في البحث و التطوير و الترقية و القبول المتفتح على المساهمة في التعاون التكنولوجي بين المؤسسات و أطراف التحالف بجزء من الموارد المشتركة. المتوافقة، أو المتبادلة بواسطة أحد الأطراف تكون ذات طبيعة تكنولوجيا بحثة.

أما إذا كان الهدف من التحالف التكنولوجي , هو حصول أحد الأطراف على تكنولوجيا من الطرف الآخر لتنمية نشاطه، و هو تحالف تظهر فيه التكنولوجيا لجزء من المساهمة لأحد الشركاء , فإن التكنولوجيا تعتبر رهان و وسيلة.

أربعة أنواع من التحالفات برزت بعد التركيز المتمحور للتصميم التكنولوجي حول فكرة الموارد، و ميادين التطبيق، و الغاية أي الهدف النهائي :

1. التنسيق و تعاون الدولة- الصناعو الموجه بقصد تسهيل نقل المعارف من الطور العمومي إلى الطور الخصوصي أو الخاص .
2. التحالفات الأفقية التي يتم القصد منها التنمية الداخلية المتقاربة للتكنولوجيا الجديدة .

3. التحالفات الرأسية الموجهة بالزبائن لتقليل تكاليف الصفقات أثناء الإستكشاف في مجالات التطبيق .

4. التحالفات بين القطاعات المنجزة لإنشاء و تكوين تكنولوجيا توافقية .

الفصـــل الثالـــث :

إدارة

التحالفـــات الإستـــراتيجيـــة .

الفصـــل الثالـــث :
إدارة التحالفـــات الإستـــراتيجيـــة .

تمهيد :

يتوقف النجاح في إدارة التحالفات الإستراتيجية على الوعي بأهمية الإعداد و التحضير الجيد لها من طرف الشركاء , بداية من التعرف الشخصي على بعضهم , و على الأهداف المرجوة من التحالف و الإمكانيات و الموارد المتوفرة لذى كل شريك و ثقافته و مدى مساهمته في عملية التحالف الإستراتيجي , هذه العملية تتطلب بطبيعة الحال الإتفاق على نوعية التعاون و كيفيته و إحترام تطبيق المراحل الضرورية التي تسبق إبرام العقود و الشروع في مراحل التطبيق .

إن الإعداد الجيد و الدراسة العميقة لكل بنود العقود من شأنها توفير الضمانات الكافية لتجاوز ما قد يحدث من سلوكات و ممارسات قد تنعكس بالسلب على إستراتيجية التحالف و إستقراره و بمصالح أطرافه .

إن الثقة و الإتصال و الإلتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح مسائل جوهرية يجب توفرها و تنميتها بين الشركاء في التحالفات الإستراتيجية مع مرور الوقت. و لهذا سوف نحاول في الفصل التطرق بدقة إلى دراسة إدارة التحالفات الإستراتيجية من خلال دراسة المباحث التالية.

المبحـــث الأول :
تسييـــر التحالفـــات الإستراتيجيـــة.

الترجمة التي تجسد شكل التعاون تبدأ بدراسة الوسيلة التي من خلالها يتشكل التحالف, و عليه فإن هذا المبحث يحاول الإعتماد على النقاط الأساسية لمفهوم التعاون, لدراسة الصيغ القانونية و التنظيمية التي بإمكانها تشكيل أسس التحالف بين المؤسسات, و خاصة ضبط الأشكال النمطية للتحالف التي تستجيب للتعريف العام, و كذا رصد

أشكال العلاقات بين المؤسسات التي لا يغطيها التحالف, حيث أن التعاون بين المؤسسات يغطي مجال واسع, إبتداء من الحالة التي تكون فيها الموارد محدودة إلى الأوضاع التي يتفق فيها الشركاء على وضع جزء هام من مواردهم بقصد تدعيم مكانتهم التنافسية في السوق.

مما سبق و على ضوء معايير القياس يمكن تصنيف الشكل العلاقاتي إلى صنفين حسب نوع التعاون و شكل الهيكل المشترك المتولد عنه:

- الصنف الأول متمثل في التحالفات التي ينجم عنها تكوين تعاون مؤسساتي مشترك, أي هيئة أو تنظيم خاضع للمراقبة الشاملة للشركاء , كالفروع المشتركة و مجمع المصالح الاقتصادية، و الكونستوريوم .
- أما الصنف الثاني يشمل التحالفات المؤطرة بإتفاقيات تعاون بدون هيكل و بدون مساهمة في رأس المال، من النمط التجاري المتقاطع، بتبادل التراخيص التكنولوجيا، أو بتبادل نتائج الأبحاث و التطوير.

هذين النمطين يتميزان بدرجة اللاتراجع , وبكثافة التعاون و الإلتزام بين الشركاء فيما يخص الوسائل اللازمة للتشغيل, عكس التعاون بين المؤسسات, حيث تتميز عقود التعاون بمرونة كبيرة, و بسهولة التحرير, و سهولة الفسخ.

المطلب الأول :

الأشكـــال التنظيمية للتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات.

في هذا المطلب سوف نحاول عرض مختلف الأشكال التنظيمية للتحالفات الإستراتيجية,و التي يمكن حصرها فيما يلي:

- **الفرع الأول : الأشكال المختلفة للتعاون الإستراتيجي .**

يشمل التعاون بين المؤسسات الإقتصادية ثلاث نماذج :

1) **الفرع المشترك**[1] : هو كيان تنظيمي شرعي مميز, أو شركة تم إنشاؤها و إمتلاكها من طرف مؤسسات مرتبطة ببعضها, نتيجة لنقل أو المساهمة بجزء من مواردها (البشرية,التكنولوجيا التجارية) بقصد القيام بعمل مشترك (بحث و تطوير، توريد، إنتاج، تسويق), في بعض الحالات يظهر الفرع المشترك نتيجة لإعادة الشراء المشترك لشركة موجودة , حيث يعتبر التحالف إذا كانت هاته العملية مرفوقة بإرادة حقيقية في التعاون.

يتمتع الفرع المشترك بشخصية إعتبارية منفصلة عن تلك التي تميز أعضاؤه ,كما يتميز الفرع المشترك بعدد محدود من الأعضاء الذين يتقاسمون رأس المال.

2) **الكونستوريوم** : السلطة المجزئة الدقيقة , يتميز بعدد كبير من الشركاء ,حيث لا توجد قاعدة بينهم ,و يصبح كيانا حقيقيا عندما يصبح عدد الأعضاء أربعة أو خمسة أعضاء, كما أن مفهوم و تعبير الكونستوريوم أشمل من "الفرع المشترك".يتميز الكونستوريوم بأن سلطة القرار تختلف عن تلك التي تتخذ في التحالفات, أي أن سلطة القرار تكون خفيفة و ضعيفة بإزدياد عدد الأعضاء[2].

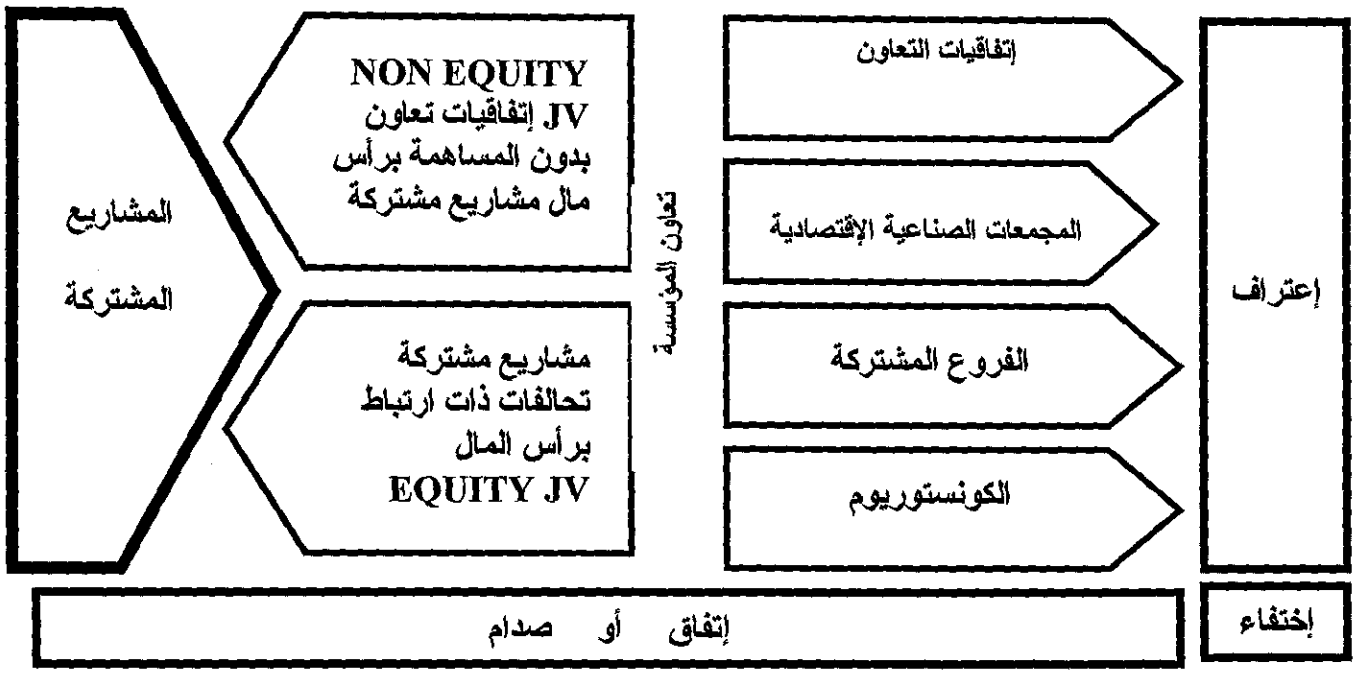
3) **مجمع المصلحة الإقتصادية** : هو هيكل مزود بشخصية قانونية وسيط مابين الشركة و الهيئة, لا يوجد و لا يتوفر على ممتلكات خاصة لأعضاءه, كما لا يمكنه تحقيق أرباح (رأس المال إختياري), أما الهدف الإجتماعي للمجموعة يجب أن يكون طابعا العامل المساعد لمجموع أعضاءه لتحسين و زيادة نتائج نشاطهم , و ذلك بفتح مكاتب تمثيلية لأعضاءه في الخارج.

[1] Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 29.
[2] Dominique Jolly, les grilles de lecture du management stratégique, problème économiques, n 2286, Juillet 1992, p ; 1-21.

بخصوص القرارات المشتركة تتخد بواسطة الجمعية التي تعين إداري كمسؤول عن المجمع,كما أن كل الأعضاء متضامنون مسؤولون عن سياسية المجمع .[1]

يمنح المجمع لأعضاءه من الأفراد و الشركات تشكيلة من البطاقات, كما يدير العلاقة و يضمن التصميم و تنمية التسويق للمنتجات, و يمنح مساعدات لأصحاب البنوك أثناء التسويق (الإشهار,العلاقات العامة), كما يضمن وظائف التمثيل السياسي للبنوك على المستوى العالمي و الوطني, و يضمن علاقة للمعاملات المالية الدولية.

شكـل (1-3): يوضـح أشكـال التنظيمية للتعاون.



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 28.

[1] Cozian M, Viandier A, droit des sociétés, huitième édition, lits, paris, 1995, p: 43.

- **الفرع الثاني : إتفاقيات التعاون .**

لا يترتب بالضرورة عن التحالف بين المؤسسات دائما ميلاد كيان معنوي جديد أو شخصية إعتبارية,و لا حركية في رأس المال, لأن العلاقة بين أطراف التحالف يمكن أن تأسس بواسطة عقد بسيط أو إتفاقية بين عدد كبير من الأطراف, و التعاون قد يتم بداية بالتنسيق الرسمي أو شبه الرسمي لجهود الأبحاث المنجزة من طرف كل شريك أو بواسطة توزيع المهام [1].

و إتفاقية التعاون هي الإطار القانوني الذي بموجبه تقرر المؤسسات أو الشركات المستقلة عن بعضها إراديا المساهمة بجزء من مواردها للقيام بعمل مشترك او متبادل تماثليا, بمقارنته مع التعاون بين المؤسسات, هذا النوع من الإتفاقيات يكون أكثر إنفتاحا، بسيط و مرن، قليل التعقيد، قابل للتغيير, و عليه فإنه من الممكن وجود شكلين لأنواع الإتفاقيات التعاونية:

- **النموذج الأول** : التبادل للوسائل الخاضعة لمراقبة أطراف التحالف .
- **النموذج الثاني** : التنمية و التطوير المشترك أو التنسيق .
- **فالنموذج الأول** [2]أي تبادل الوسائل الموجودة , حيث يضع كل طرف في متناول الطرف الآخر موارد خصوصية , وسائل مادية، وسائل تنظيمية، أو معارف خاصة, و فيه تقايض و تتبادل الشركات الأصول أو تمنح لبعضها فرصة تبادل الخدمات في نفس الوقت و لمدة معينة, كما يمكن لشركتين الإتفاق في حالة التنازل المثلي عن تراخيص الإنتاج لتغطية أقاليم جغرافية متفرقة,

و عموما مهما كان هدف, فالعملية المستهدفة هي (بحوث أو تطوير، تزريد أو تموين،.... إلخ) فالنموذج الفرعي يكون دائما فيه التبادل, أو التنازل المتبادل للتراخيص.

[1] Humbert M , Jolly D , concurrents d'hier contre concurrents d'aujourd'hui –l'alliance apple –IBM, gestion 2000; vol 09 , n05, octobre 1993, p: 133-159.
[2] Gaffard J.L, evaluation de la recherche et création de technologie, dans bandt (de) , J, Foray,D, (eds), l'evaluation économique de la recherche et de changement technique,CNRS, paris , 1991, p : 233-255.

- **أما النموذج الثاني** [1] أي التنمية و التطوير المشترك أاو المنسق, و فيه يساهم كل طرف بموارد لإنشاء كيان مشترك, و توفير قدرات جديدة تنموية بطريقة مشتركة, و مهما كانت طبيعة هاته المنجزات يضل بإمكان الشركاء تقسيم الهدف و الموضوع المستهدف إلى عناصر فيما بينهم.

في مجال البحث العلمي و التطوير بإمكان مؤسستين قيادة مشروع مشترك و تجزئته إلى فروع بتنسيق جهودهم الخاصة أي بتكوين فرق مشتركة, و في النهاية يتم تقاسم نتائج الإستثمار المشترك , أما في المجال التجاري فإن الشركتين تتفقان على ضم جهودهما الخاصة لفائدة نفس الزبون.

[1] Mothe C, comment réussir une alliance en recherche et développement, l'harmattan, paris 1996, p: 96-133.

جـدول (1-3): يوضـح أنـواع إتفاقيـات التعـاون.

	تبادل الوسائل الموجودة	التنمية المشتركة أو التنسيق
البحث و التطوير	تبادل التكنولوجيا "عملية الإنتاج" ت أ أ ⇄ ب ت ب	مشروع التنمية المشتركة (تقاسم البراءات) أ → X ← ب
التموين و التوريد	توريد متقاطع للمركبات و المكونات تم أ أ ⇄ ب تم ب	عقد شراء منسق أ ، ب ← م
تصنيع	تعاون متبادل لتراخيص الإنتاج ت أ أ ⇄ ب ت ب	توزيع و تقسيم الإنتاج عقد كبير
إمداد	تبادل خدمات الإمداد إمداد أ أ ⇄ ب إمداد ب	وضع مشترك لخدمات الإمداد أ → X ← ب
تسويق	تنازل مثلى متبادل عن التراخيص التجارية. تراخيص أ أ ⇄ ب تراخيص ب	حزمة من عدة عروض أ ، ب ← حزمة عروض تجارية

Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 36.

- **الفرع الثالث : الأشكال أحادية الجانب المحولة إلى أشكال ثنائية الجانب.**

تشمل الأشكال أحادية الجانب المحولة إلى أشكال ثنائية الجانب أربعة أصناف :

- التنازل المتبادل عن التراخيص .
- المساهمة المتقاطعة .
- إعادة الشراء المشترك .
- الإندماج الجزئي .

بالمقابل فالتعريف المتفق عليه للتحالف يلغي أنواع العمليات الآتية :

- الصفقات أحادية الجانب أي غير المتبادلة ثنائيا (كمنح ترخيص).
- الروابط المالية المصرفية (المساهمة بنسبة مالية بسيطة).
- الإستقلالية لأحد الأطراف تكون تمارس فعليا (كإعادة الشراء لمؤسسة من طرف أخر ,أو في حالة إتفاق عبور).
- إختفاء الطرفين نتيجة لتكوين كيان وحيد كما في حالة العبور .

1) المنح الأحادي للتراخيص المحول إلى تبادل التراخيص[1]:

تعاريف التحالف المتفق عليها تبين محدودية المواقف التي يعبر عنها بعض المهتمين من بينهم ***(Uurban) (Olleros Macdonald) (James) (Adler)*** يعتبرون منح التراخيص من مجال إختصاص التحالف, و يعارضون من يعتبر العمل المشترك يطبع التعاون, حيث لا يوجد عمل مشترك أصلا,

[1]: Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 37.

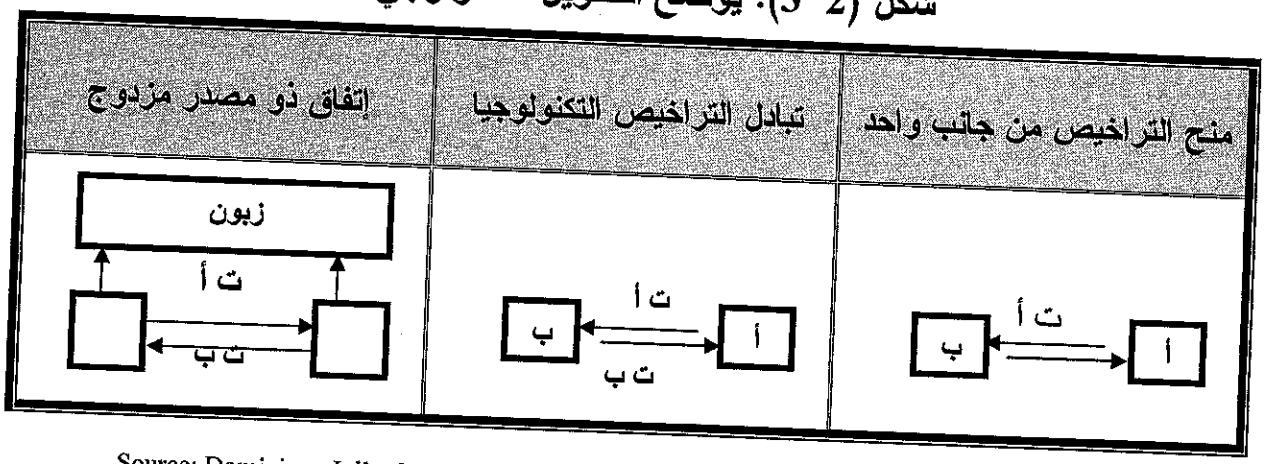
و لا يوجد تبادل في منح التراخيص, لأن صاحب البراءة هو المانح لغيره أي لآخر حق الإستغلال الصناعي أو التجاري للمعارف المرقمة لملكية البراءة الفكرية, و هاته صفقة تجارية حين يكون موضوع العملية هو المنح الأحادي من جانب طرف واحد للمشتري, و للبائع مقابل مبلغ من المال,

بالمقابل تبادل التراخيص بين مؤسستين تكنولوجيا أو تجارية, حيث يعتبر التعاون بين مؤسستين التي تمنح فيه المؤسسة **(أ)** للمؤسسة **(ب)** ترخيص مجاني لتكنولوجيتها **(ت)**, في حين و بالمثل المؤسسة **(ب)** تمنح المؤسسة **(أ)** ترخيص مجاني لتكنولوجيتها **(ت ب)**, و التبادل يكون بحاجة لتوازن عكسي.

في هاته الحالة نلاحظ تبادل و إرتباط بين شريكين حول مجال معين، كل طرف يلعب بالتبادل دور المانح و المستقبل و يقبل إراديا الإرتباط بالنسبة لشريكه, و فيه أيضا الحصول على مزايا متبادلة متماثلة للمتعاقدين, أي توسيع عرض منتوجه أو خدماته في حالة التراخيص التجارية المتقاطعة، كما أن كل طرف بإمكانه توسيع محفظته التكنولوجيا.

شروط مختلفة يجب على الأقل أن تتوفر **"كغياب التغطية المتزايدة للعروض"**, حتى لا يتم النقل على حساب أحد الأطراف المتبادلة.

شكل (2-3): يوضح التحويل التكنولوجي .



Source: Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 38.

حالة خاصة للتراخيص المتقاطعة هي الإتفاق ذو المصدر المزدوج الذي نصادفه بكثرة في صناعة أشباه المواصلات, هذا النوع من الإتفاق يتم عندما يكون أحد الزبائن قوي نسبيا للحصول أو البحث على تبادل للتراخيص تكنولوجيا بين إثنين من مورديه, هكذا يجد الزبون لذى أحد مورديه مصدر للتوريد كبديل للآخر , إذا كان أحدهم ليس بإستطاعته التوريد في الوقت المناسب.

2) المساهمة المحولة إلى مساهمات متقاطعة :

من المبالغة إعتبار التحالف عندما تساهم مؤسسة ما ماليا في رأس مال مؤسسة أخرى، فقد يحدث أحيانا أن تفتح مؤسسة كبيرة نافذة للتكنولوجية لمؤسسة صغيرة صاعدة، بدون أن يكون هناك مشروع مشترك، و لا قرار مرافقة، و لا مساهمة بموارد مشتركة، و لا إرتباط بين المتعاقدين ,في مثل هذا النوع من العمليات ذو الطبيعة أو الخصوصية المالية, حيث تنشأ علاقة رأسية بين المؤسستين,في مثل هذا الوضع كثيرا ما يكون الأمر متعلقا بخطوة أولى للمراقبة, بمعنى تغيير سلوك علاقة العمل المسيطر الذي تكون فيه المؤسسة المكتسبة(الصغيرة) رهينة أو تحت المراقبة الكلية للمؤسسة الكبرى الكاسبة (المالكة).

هذا المثال تجسده الشراكة ***(MAZDA)*** و ***(FORD)*** منذ **1979**, الذي برغم إيجابياته و محاذيره لا يجب أن ننسى أن فورد تملك **33,4** بالمئة من رأسمال مازدا .

بالمقابل مساهمات التماثلية المتبادلة أو المتقاطعة هي أشكال للتحالف, الذي يمكن وصفه بالمالي الذي قد تؤدي نتائجه إلى ولادة تحالف صناعي , أو بالعكس يؤدي إلى تدعيم و متانة تحالف موجود.

حالة المساهمة المتقاطعة بين مؤسستين تؤدي بالفعل إلى الإرتباط بين المؤسسات,

و الإتفاق المبرم بين ***(FIAT - GENERAL MOTORS)*** [1].

[1] Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 38.

هو مثال حي لأن الموارد المتبادلة مالية فقط, ليس بالضرورة إنجاز مشروع مشترك, هذا التحالف المالي قد لا يكون مرفقا أو مصحوبا بتحالف صناعي.

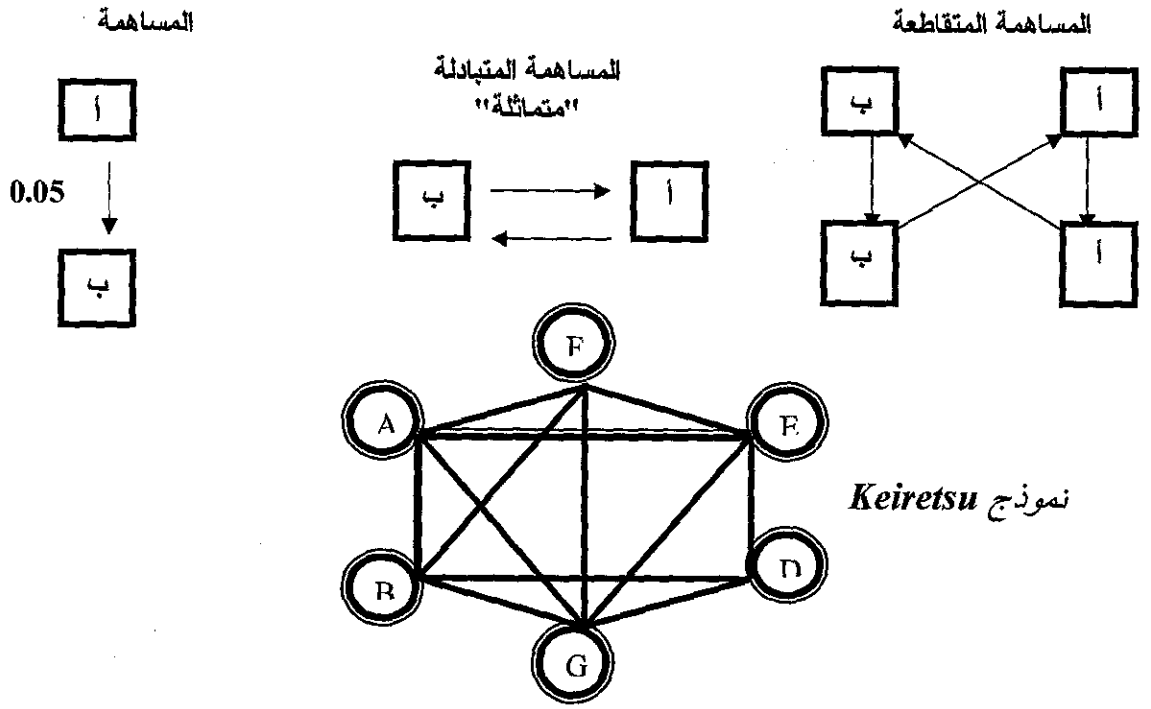
عندما يرتبط عدد مهما من الشركات فيما بينهم بمساهمات متقاطعة بين رؤوس الأموال الخصوصية الذاتية، نجد أنفسنا في هاته الحالة نجسد الشكل الياباني المعروف جدا ***KEIRETSU*** الأفقي[1].

هذا التنظيم يمنح لأعضائه في نفس الوقت مزايا, هي الحماية بالنسبة للرقابة غير متوازنة، تقليص تكاليف الصفقة بين المتعاقدين و سهولة الحصول على التمويل, أول الإرتباطات التنافسية لهذا الشكل الشبكي هي بالطبع قدرات العمل في مواجهة المنافسين الأجانب .[2]

عكس نموذج ***KEIRETSU*** نقص المرونة يسبب صعوبة و توتر في محيط النظام , مثاله في صناعة السيارات لا يستطيع المقاول التخلص بسهولة من المورد (الممون) أو التعاقد مع ممون جديد.

[1] Ohmae K , pourquoi les alliances échouent-elles?, harvard-l'expansion.n56; printemps 1990, p: 25-44.
[2]Milliot E, les implications concurrentielles des réseaux hybrides d'entreprises, le cas des keiretsu japonais, annales des mines- gérer et comprendre ,décembre 1999, p :34-44.

شكل (3-3): يوضح نموذج للمساهمة المالية.



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 39.

3) من إعادة الشراء الودي إلى إعادة الشراء المشترك :

إعادة الشراء الحصري لأي مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى لا علاقة له بالتحالف, أما بخصوص إعادة الشراء الودي, فإنه في هذه الحالة يجب التمييز الجيد بين الإستقلالية و عدم التبعية, لأن أي مؤسسة غير مرتبطة هي بحكم التعريف مستقلة في إختيارها الإستراتيجي, بالمقابل الشركة أو المؤسسة التابعة لأخرى يمكنها أن تتحاور معها حول بعض مسائل الإستقلالية في التسيير, لأن إعادة شراء أي مؤسسة و لو كان وديا فإنه يكون مصحوبا في كل الأحوال بفقد الإستقلالية, و الإحساس بالضعف السائد لذى المؤسسة المكتسبة , هو ما يفسر اللين في خدمات الإتصال لذى المكتسب ,وتسهيل عملية الإستيلاء.

بخصوص إعادة الشراء المشترك فإن إمتلاك الشركة (أ) لجزء مهم من رأس مال الشركة (ب) , يسهل و يمنح للشركة (أ) حق مراقبة القرارات لمسؤولي الشركة (ب) , و إعادة الشراء ينشأ علاقة التبعية ,فالمؤسسة (أ)

تتمتع بسلطة تمكنها من تسريح مسؤولي الشركة **(ب)**, إذا لم يتوصل الطرفان إلى الإتفاق بينهما حول إستراتيجية المراقبة لأنشطة **(ب)** , و في الحالات القصوى يمكن أن يتحول إعادة الشراء هنا, و يؤدي إلى إخضاع مسؤولي و مديري الشركة المكتسبة.

لا يتعلق الأمر إذن بحالة تحالف عندما يكون التعاون متوازن, حيث لا تستطيع الشركة **(أ)** و لا الشركة **(ب)** ممارسة سلطة رقابية على بعضهما, حيث كل واحد منهما في حالة إرتباط متبادل , و لا يصبح ممكنا إذن وصفها بالتحالف، كما يقول ***(Bouyad)*** [1]حتى و لو تم إعادة الشراء في مناخ جيد, و إذا كانت مسألة إقتسام أو توزيع السلطة بين أطراف التحالف هي في صلب التحالفات , فهي لا تطرح إطلاقا في حالة إعادة الشراء , و إطارات المؤسسة المشتراة يكونون ضمنيا قد وافقوا على الفريق المكلف بإدارة للشركة المشترية. "فالشريك" المشتري هو الذي يسيطر على "الشريك" المستحوذ عليه اذا كانت العلاقة غير جيدة او متوترة نتيجة لعدم الإتفاق بين الأطراف , لأن الدخول في التحالف معناه أن العمليات أو جزء منها يكون ملحقا بطرف آخر ,حين يرى إستقلاليته معرضة جديا للزوال, و هنا يكون التعسف.

بالمقابل عندما تتفق شركتان لشراء ثالثة, يكون من الممكن تصور وجود شكل توزيعي للسلطة ضمن المشروع الفرع المشترك, هل شكل الشراء المشترك يكون معقدا جدا بسبب الوجود المسبق للكيان الذي يتم التفاوض حوله من طرف الأطراف التي تريد الكسب, و الموضوع هنا لا يتعلق بالتحالف بل بإعادة شراء لهذا الطرف.

4) من الدمج الكلي إلى الدمج الجزئي :

عندما يتم الدمج الكامل بين شركتين فإنهما يختفيان لفسح المجال لكيان وحيد, أو حين تحتوي إحداهما الأخرى بالتراضي فإن أصحاب الأسهم للشركتين يصبحون أصحاب أسهم لنفس المؤسسة الوحيدة الجديدة,

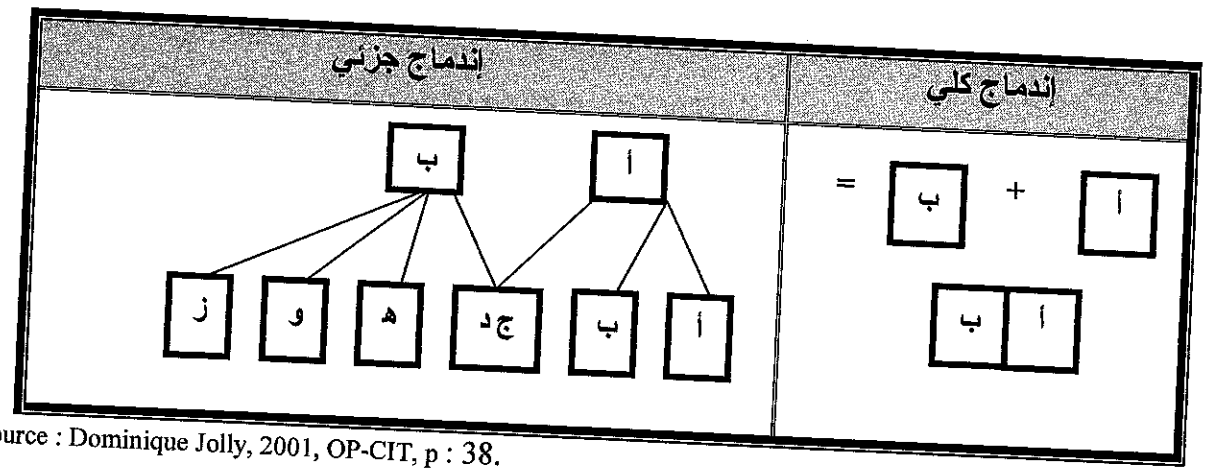
[1] Bouayad A, 1996, OP-CIT, p: 63-98.

إدا كان هناك مشروع مشترك أو موارد مشتركة, كما لا تكون هناك تبعية أو تبادل تماثلي ناتج عن هذا الإتفاق, و المتعاقدين يفقدان شخصيتهما الإعتبارية الخاصة بمجرد الإتفاق[1].

و الإندماج يبدو في مثل هاته الحالة كشكل ناتج من التحالف ***Dussage***[2], عكس الإندماج الجزئي لا يختفي فيه المتعاقدين أثناء العملية, و هو لا يعني إلا جزء من الأنشطة الكلية (فرع نشاط، قسم، دائرة أو وحدة), و الإندماج الجزئي يستجيب كلية لتعريف التحالف لوجود مشروع مشترك، موارد مشتركة، وجود تبعية, أو إرتباط بين أطراف التحالف حول محيط معين, كما أن هناك أيضا إستقلالية بين الشركاء خارج حدود الأنشطة التي تم دمجها.

مثال حديث جدا للإندماج الجزئي المتكون من التقارب الذي تم نهاية **1998** للمؤسسات ***SANOFI*** و ***SYNTHELABO***, و هما فرعين خصوصين لـ ***ELF*** و ***OREAL***, حيث قامت الشركتان الأم بالدمج الجزئي لأنشطتهما الصيدلية , هذا التحالف الذي تولدت عنه شركة جديدة ***SANOFI - SYNTHELABO*** تتم مراقبتها سويا من طرف الشركة البترولية الرقم الأول عالميا لمواد التجميل[3].

شكل (4-3) : يوضح الإندماج .



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 38.

[1] Cozian M, Viandier A, 1995, OP-CIT, p: 44.
[2] Dussauge P, les alliances stratégiques entre firmes concurrentes, revue française de gestion ; n80, septembre octobre; 1991, p : 4 -19.
[3] Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 42.

- **الفرع الرابع: الأشكال و الصيغ الشبيهة بالتحالف(الشراكة).**

هناك أشكال شبيهة بالتحالف كالمقاولة من الباطن أو العبور تظهر أثناء التعامل كثيرا.

1) حالة المقاولة من الباطن :

تكون هناك مقاولة من الباطن عندما تمنح مؤسسة لمؤسسة أخرى عقد تنفيد لمهمة حسب دفتر شروط و رزنامة تم تحضيرها سلفا ,و يتعلق الأمر بالنسبة للمقاول الأصلي بمبادلة للتكامل و الإندماج الرأسي.

عدة أشكال للمقاولة من الباطن يمكن بروزها و تمييزها حسب :

- طبيعة المهمة : مقاولة صناعية، خدماتية، بحث و تطوير.

- طبيعة العلاقة التي تربط المقاول الأصلي بالمقاول من الباطن[1], مساهمة المقاول من الباطن في عملية تنمية و تطوير المنتوج, هي إذن معيار كثيرا ما يؤخد في الإعتبار .

و عليه يجب في البداية إستبعاد حالة المقاولة من الباطن التقليدية, التي تبدو مناقضة و لا يمكن إعتبارها تحالف بين مؤسسات للأسباب التالية :

- المقاولة الباطنية التقليدية تشمل أساسا أنشطة التصنيع (بدون تصميم، و لا تنمية) للمكونات.

- طبيعة العلاقة بين الزبون و المورد أو الممون تكون محصورة ضمن إطار زمني قصير المدى. - المفاوضات تتخلص في علاقة قوة بين الأطراف أو إملاء للشروط, و تتميز بإحتكار المعلومات و لا تتناول سوى مسألة سعر المنتوج و الكميات المطلوبة.

[1] Donada C, fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat, revue française de gestion n114, juin-juillet-aout, p : 94 104.

- دفتر الشروط مفروض من طرف المقاول الأصلي على المقاول من الباطن .

إلى جانب المقاولة من الباطن برزت صيغ جديدة للعلاقات بين الزبائن و الموردين خلال العشرين سنة الأخيرة,خاصة نتيجة للحرص والبحث عن التدويل المكثف بواسطة كبار مقاولي السيارات[1] .

و بناء عليه فقد أخذت المقاولة الباطنية أشكالا عبر :

- التصنيع في الخارج لكل أو لجزء من التصميم أو التنمية لمركب خاص بواسطة ممون خبير.
- الأفق الزمني المتسع : يتعهد فيه المشتري بالإضافة إلى الشراء الاشهاري, خاصة عند الإنضمام المسبق للموردين.
- التفاوض حول الاسعار و أيضا حول الكمية و درجة الإبتكار ,بالموازاة مع الإتصال الداعم, زيادة عن المعلومات المشتركة على المستووين التكنولوجي و الاقتصادي [2].
- علاقة سلطة أو قوة أكثر توازن, و تدعيم متبادل ممكن للزبون و للمورد.

و عليه يمكن إعتبار المقاولة المشتركة من الباطن كشكل تعاوني قريب و شبيه لعدة أسباب:

- فقدان مضمون العمل المشترك:

- لا يمكن الكلام عن العمل المشترك أو نشاط مشترك إنطلاقا من إعتبار أن المقاول الأصلي أو الآمر يصنع و ينتج خارجيا , و يصمم مركب أو مكون معين بواسطة طرف آخر.
- لا يوجد إستثمار مشترك, لأن الزبون و المورد لا يتقاسمان الملكية و لا تسيير للمصنع, أو الدائرة الإنتاجية للتنمية و التطوير بالمشاركة.

[1] CHanaron J; Lung Y, économie de l'automobile, la découverte paris 1995, p : 77.
[2] Rouach ,D, Klatzmann J , les transferts de technologie , PUF, paris 1993; p 111.

- لا يوجد قرار مشترك [1]: يتحمل الموردون و الممونون صعوبات كبيرة على المدى القصير من طرف المقاولين البناة, بسبب ضغوط المقاولين البناة وضعت تصاميم هندسية تنظيمية، معلوماتية و إمدادية من طرف الممونين.

- الموارد المشتركة موضوعة و متوفرة لكن الأمر يتعلق بالمعلومات الإقتصادية و التقنية المتبادلة للزيادة المتزامنة للطرفين, من ناحية أخرى المقاولة المشتركة من الباطن لا تبرز على مستوى العقد سوى إتفاق بسيط للتموين على المدى المتوسط .
- بالتأكيد كل "شريك" يستفيد من هذا الشكل العلاقاتي بتبادل المخاطر, و تسهيل التنسيق للجهود الخاصة, فالمقاول الأصلي يتقدم لمورده بالإستثمار الخلاق, و المقاول من الباطن يوسع مجال مهارته.
- تختلف الرهانات الهامة بالنسبة لكل طرف:نكتشف تماثل القانون الأساسي "للشركاء", فهامش النشاط الذي يحتفظ للممون بإستقلاليته يكون عادة ضيقا ,حيث يساهم الممون فعلا بالكثير من رأسماله و رقم أعماله مع أي زبون ممكن بالنسبة له, و بالعكس التموين من طرف أي مورد أو ممون ممكن لا يمثل إلا جزء بسيط من مشترياته.

و المقاولة المشتركة من الباطن تؤدي بنفس الممون لمضاعفة هامش المناورة ,و تبعية المقاول من الباطن بالنسبة للمقاول الأصلي يمكن إستمراريتها و بقاؤها, إذا إقتصرت علاقة الممون حصريا عليه, إلا أن هاته التبعية يمكن تحولها في حالة الممونين الخبراء للمكونات الموضوعة.

هاته الفوارق بالنسبة لنموذج التحالف الإستراتيجي هي بالتأكيد أحد المفاتيح التي تفسر لماذا الشراكة بين الزبائن و الممونين تبدو مسبقا كمفتاح أكثر منها وضعية "مستفيد–مستفيد"[2] .

[1] Laurencin J-P , Sonzogni M, la tension entre les contraintes de court terme et de plus long terme dans la situation de partenariat industriel, actes du colloque international connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations , 13-14, mai 1997, Nancy/ Luxembourg; p: 1244-1264.
[2] Donada C , Garrette B, quelle stratégie pour les fournisseurs partenaires?, conférence AIMS lille 1996; p: 35.

2) حالة العبور :

في حالة العبور معيار القرار المشترك قد يتسبب في مشاكل كثيرة, أما سيادة القرار فتظل بلا نقاش إلى جانب صاحب القرار "العبار".

في مثل هذه الحالة "الشركاء" في العبور لا يتقاسمون سلطة القرار إلا بحسن إرادة صاحب القرار, و فعلا ففي كل المنظمات ليس بالضرورة أن يكون القرار الأحادي الجانب, و السيادي بالتأكيد هو نافذة النجاح, لهذا السبب يظل البحث لأي متعهد عبور إشراك زبائنه أو شركائه , في عملية تكون نوعا ما تساهمية عندما تتوفر الإرادة الحسنة لصاحب القرار "العبار" الإستماع "لشركاءه" بإقحامهم في قرارات التسيير, ليبقى في آخر المطاف هو سيد الموقف لتملكه لإسمه ,و للتصميم الذي طوره، و لعلامته الإشهارية، إنه بالتأكيد صاحب القرار "العبار" يظل سيد إستراتيجية الجميع[1].

وضع "الشركاء" يكون قريبا جدا في فهمنا لأي طرف في التحالف, إذا كان هؤلاء أطراف حقيقيين مهمين في العملية,مزودين بقرارات حرة ضمن إطار هيكل مشترك تعود فوائد خدماته لتوظيفها, هنا نكون إذن قريب في حالة نموذج مجمع, في حين إنه في الحالة التقليدية, يتكلف صاحب القرار "العبار" بمفرده و دون غيره بالتكفل بإدارة إشتراكات الأعضاء.

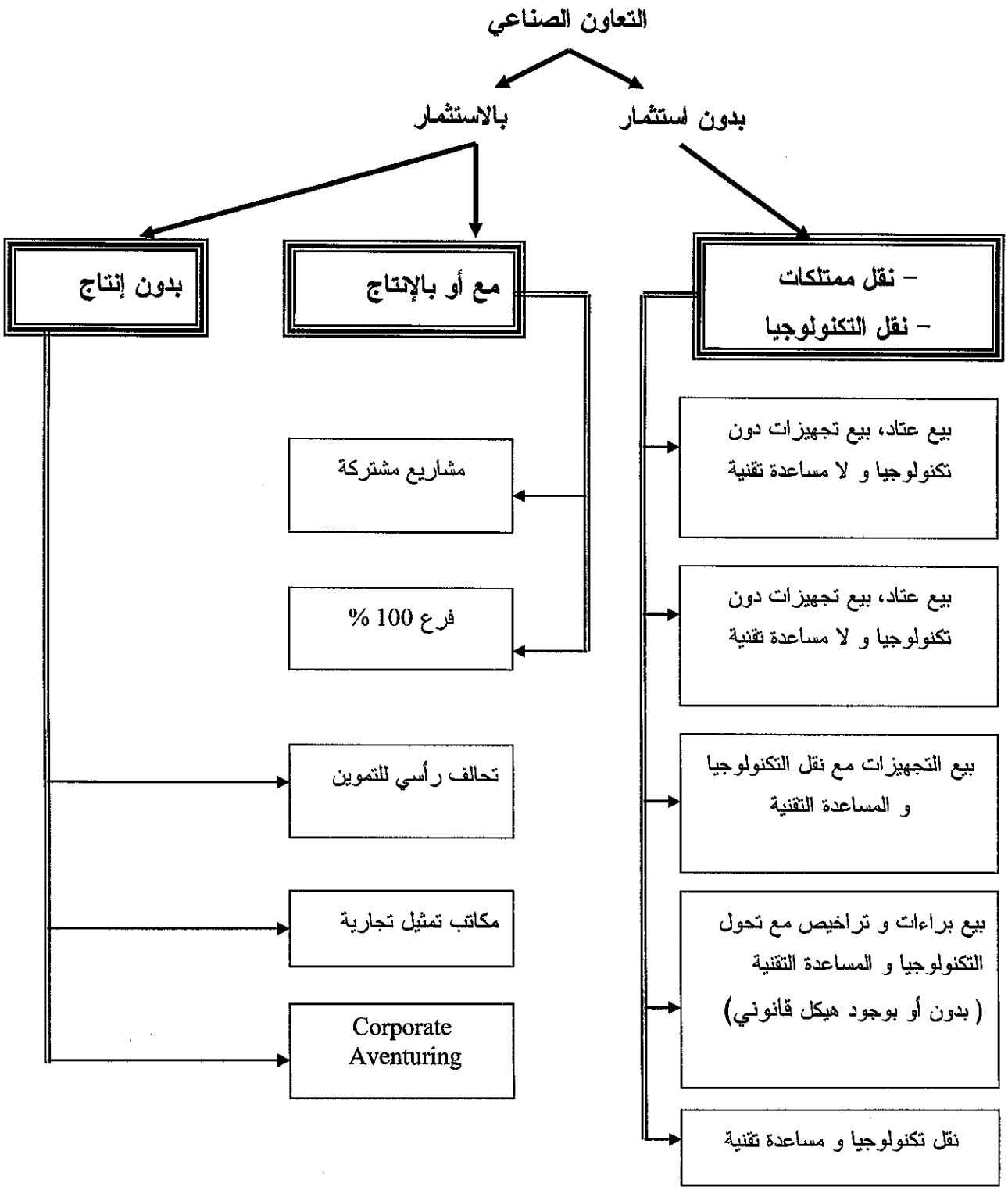
صيغة هذه العلاقة تشبه كثيرا إتفاقيات التنازل بين أي بائع و مشتري,و بالفعل فالعلاقة بين صاحب القرار "العبار" و المستفيدين من العبور "شركاؤه" , تتركز حول قيمة الأجرة التي يقدمها "الشريك" نظير الخدمات و الوسائل التي يقدمها له العبار .

و المستفيد من العبور يدفع ثمن تذكرة الدخول ثم حقوق للإستفادة و الحصول على تقنيات البيع و المعارف التطبيقية التجارية و التسويقية، و الإستفادة من أثر الشبكة التي شيدها صاحب القرار "العبار", قد يكفي توفر

[1] Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 46.

و وجود إرادة للتعاون بين الأطراف و مجموعة مصائر في العبور, الموارد المقسمة أو التي تم توفيرها تساهميا تكون محدودة ,و العلاقات الإقتصادية غالبا ما تكون متماثلة "مسيطر- مسيطر عليه".

شكل (5-3): يوضح كيفيات التعاون الصناعي .



Source : Boualem Aliouat , 1996, OP-CIT, p: 61.

جدول (2-3) : يوضح الأشكال و الصيغ الرئيسية للتعاون التكنولوجي حسب منطقية ثلاثية : التنافس, التكنولوجيا , الفرع الصناعي .

طور الإعداد و التحضير للمنافسة						طور المنافسة		
تكنولوجيا موجودة						تكنولوجيا عالية		
تعاون في البحث و التطوير			تعاون تقني			تعاون ذو طابع إنتاجي أو تسويقي		
بحوث جامعية في التعاون المالي بواسطة المؤسسات و الشركات بدون أو بمساعدة.	مشاريع في البحث و التطوير بتعاون الدولة و الصناعة المنجزة بمساعدة الجامعات و المعاهد البحث الرسمية للدولة	شركات بحث و ضبط أنشئت بشكل مؤسسات و شركات عمومية ذات حقوق خاصة	مساهمة في شركة صغيرة ذات تكنولوجيا عالية بواسطة عدة شركات متنافسة	إتفاق بحث و تطوير و ضبط بالتعاون دون مساهمة في رأس المال المبرم بين إثنين من الشركات في مجالات محددة	إتفاقيات تقنية مبرمة بين شركتين حول تقنية موجودة خاصة تبادل المعارف و التنازل الثنائي المعقد للتراخيص و التنازل المثلي للتراخيص في الأسواق ذات الميزة : شروط ثنائية المصدر للتموين	إتحاد عمومي في البحث و التطوير للإنتاج و التسويق شركة مشتركة صناعية	إتفاقيات بين زبائن و ممونين خاصة تلك التي تتم بشكل مساهمة	تراخيص أحادية أو إتفاقيات أحادية للتسويق
عدة متعاملين "شركاء"		بعض المتعاملين (شركاء)	قليل أو قليل جدا من المتعاملين			قليل أو عدد قليل جدا من الشركاء		

Source: Boualem Aliouat, 1996, OP-CIT, p: 63.

المطلـــب الثانـــي:
مراحـــل تحضيـــر التعـــاون .

التحضير الجيد للتحالف يجنب مشاكل كثيرة ,وعليه فإنه من المهم الإهتمام منذ البداية بمعرفة وضبط المراحل المختلفة لدورة حياة التعاون, ثم عملية الإختيار و التقارب بين أطراف التحالف, وأخيرا الوسائل والموارد لتجسيد وترجمة هذا التقارب بما لها من أهمية في نجاح أو فشل هذه الصفقات التعاونية .

في هذه المرحلة وكما في دورة حياة المنتوج يمكن ضبط تسلسل المراحل التي تشكل دورة حياة التعاون

- قرار التعاون.
- مرحلة الإختيار والتعرف "إنطلاق إجراءات البحث".
- مرحلة التشغيل "عملية المراجعة".
- مرحلة فسخ العقد وإنهاء التعاون "الطلاق".

- **الفرع الأول: مرحلة إتخاذ قرار التعاون .**

وتشمل خمسة عوامل, يمكن لتجربة التعاون أن تتم بصورة جيدة إذا كان القرار نتيجة لتأثير خمس مجموعات من العوامل:

- كلما كانت الظروف البيئية ضاغطة وصعبة.
- كلما كانت نوعية الموارد التي تمتلكها المؤسسة قليلة.
- كلما كانت الضرورة والحاجة إلى التعاون ,يضاف إلى ما سبق الحوافز الدافعة للتعاون.
- المخاطر والتكاليف الملحقة به.
- قيمة ومستوى القائمين على الإدارة .

- **الفرع الثاني: مرحلة الإختبار أو مرحلة التعرف أو التقارب.**

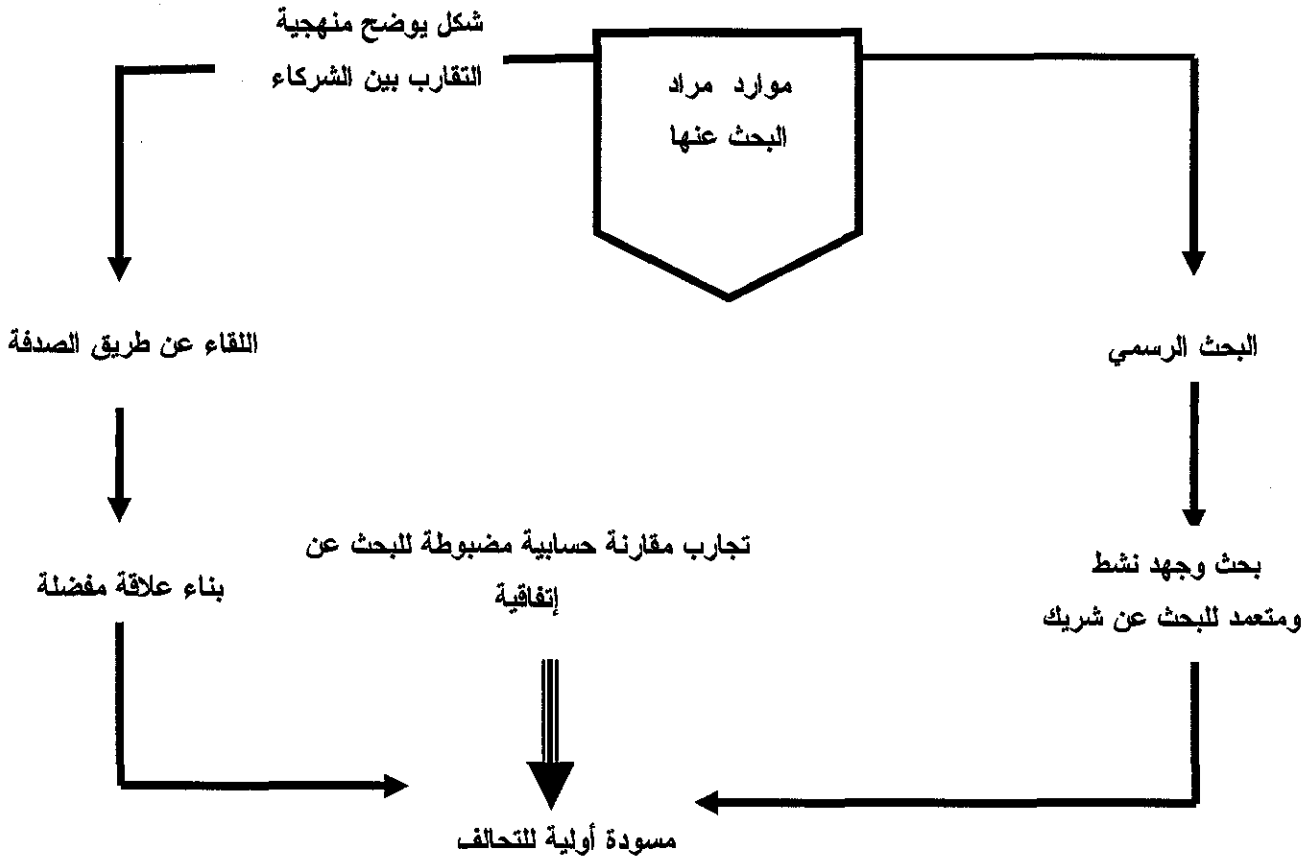
بمجرد إنهاء إجراءات إتخاذ القرار, تضبط قائمة للشركات التي بإمكانها المساعدة في عملية التعاون, والمهم في هذه المرحلة هو تجربة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتهم, لأن النجاح في إختيار الشريك والتعرف الجيد هي أساس المرحلة الموالية.

التقارب بين طرفي التحالف يمكن أن يتم عن طريق الصدفة أو بواسطة البحث المنتظم والمنظم, كما يمكن أن يكون مدعوما أو غير مدعوم من الخارج ,كما إنه عند إختيار اللجوء إلى إستراتيجية التحالف يتوجب على الشركاء أو المؤسسات الحرص على تنفيذ ثلاث مهام أساسية جدا[1] :

- البحث ورصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوفر لديها والتي هي في أمس الحاجة إليها .
- معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها أو التي لا تريد توفيرها ,أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة .
- تجربة القدرة أو جهد التعاون بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الأساسين.

[1] Quellin B, changement technologique et diffusion des innovations, thèse de doctorat, université paris nord villetaneuse, 1988, p : 132-156.

شكل (6-3) : يوضح مرحلة الإختبار و التعرف.



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p: 119.

الدراسة حول التحالف أوضحت أهمية الإتصالات الشخصية والعلاقة بين مسؤولي ومديري الشركات المتحالفة, أي أن بناء التحالف تدريجيا هو بالتأكيد مفضل عن القفز في الفراغ أو في ميدان مجهول .

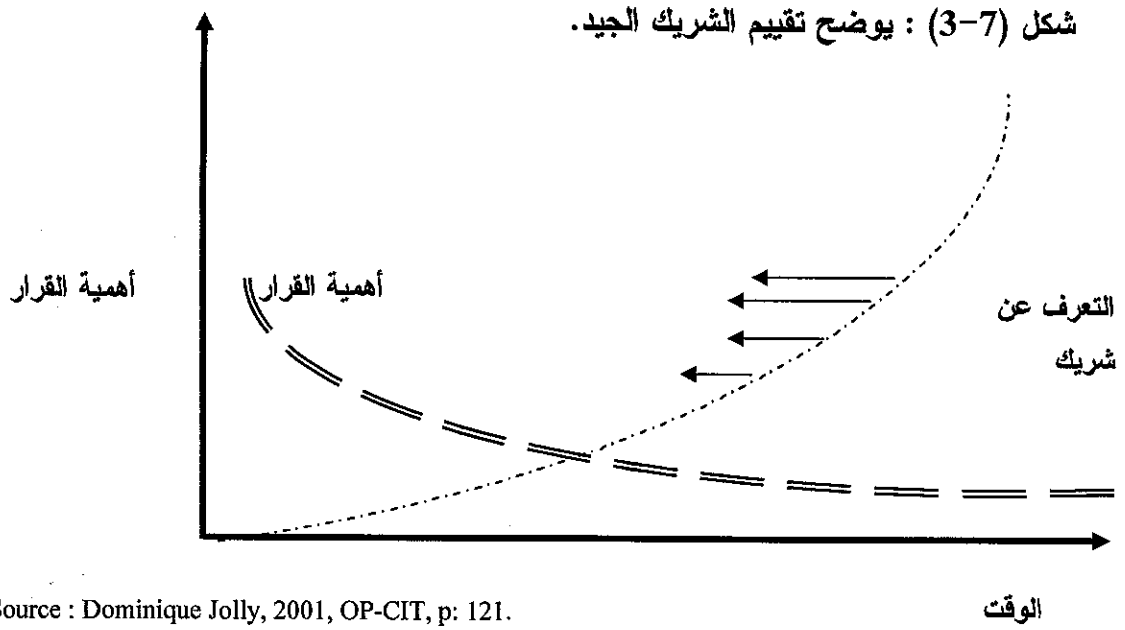
إذن التحالف بالإمكان أن يكون نتيجة لتمديد تجربة أولى أو إستمرار لنشاط كبير تم تقليصه, ليسمح للشركاء بتجربة بعضهم البعض والتعرف جيدا ,وهذا يتطلب وقت لتنمية الثقة وسيادتها بين الأطراف .

منهجية التقارب حول رصد والتقرب من هدف وحيد, يمكن أن ينشأ عن اللقاء العفوي أو الصدفة بين أشخاص يتم الإتفاق بينهم, ويبرز ويتدعم مع إستمرار الإتصالات بين الشركات التي يكون لديها علاقات قديمة في مجال الأعمال .

أما المنهج الموالي لإبرام التحالف فيتم عن طريق البحث المسبق عن شريك ,وذلك بإتباع خطوة مدروسة وإدارية ناتجة عن مبادرة لأي مؤسسة تبحث عن اللجوء إلى التعاون وقيادة مشروع تنمية معين .

تجارب التعرف أو إختيار ومقارنة القدرات, حيث في هذه المرحلة تبدو المعلومات التي يمكن أن يساهم بها الشريك الأساسي في التحالف, برغم أهميتها صعبة فيما يمكن توفره من معلومات, حيث أن المعلومات المحدودة عن الشريك الأساسي تطرح مع مرور وفوات الوقت و يصبح هامش الحرية قليلا ,لذا يجب البحث وبكل الوسائل الممكنة التي تسمح بدفع عملية التعرف الجيد عن الحليف الأساسي .

شكل (7-3) : يوضح تقييم الشريك الجيد.



Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p: 121.

العقبة أو الحاجز الأساسي الذي يجب إزالته هو إنعدام الثقة المتوقع لذى الشريك الأساسي حول ممارسته في الإحتفاظ بالمعلومات أو إعطاء صورة غير حقيقية أو بعيدة عن تخصصه المهني, ولتبديد هاته الشكوك يجب تكثيف الإتصالات وتمتينها وإطالتها بالزيارات المتبادلة للمخابر ، المصانع، لشبكات التسويق، وإعادة الإتصالات التي تسمح بالتعرف الجيد لما يمكن المساهمة به والقيم المتوفرة لديهم، وللمزايا والصيغ التنظيمية, في هذا السياق يمكن اللجوء إلى إمضاء بنود خاصة متعلقة بسرية المعلومات[1].

[1] Koenig C, Van Wijk G , alliances interentreprises: le rôle de la confiance, in noel a ,édition , perspectives en management stratégique ,économica, paris , 1992; p: 305-327.

كما أن تشكيل هاته المرحلة يمر كذلك بخصوصية المعايير التي من خلالها يمكن تقييم إمكانية التعاون .

1) التكامل بين الموارد المشتركة :

سواء كانت مالية , تكنولوجيا، صناعية، تجارية, بحيث تكون ذات طبيعة كمية في التحالف المتقارب للقدرات أو نوعية في التحالفات المتباعدة التي يتم فيها المزج بين التخصصات, أي أن المعايير لها علاقة بالمهمة المراد القيام بها, ويتعلق الأمر بتحليل ومعرفة أين تكمن المساهمة أو التوفيق بين القدرات والأثر الإيجابي لها, وتقييم هل هذه المساهمات ملموسة أو غير ملموسة أو هل بالإمكان نقلها وتحويلها وتملكها أي الحصول والاستفادة منها بسهولة ؟. لأن مصلحة الشركاء الأساسية هي بالطبع تكمن في زيادة التبعية والإرتباط المتبادل الذي يضمن إستقرار العقد .

2) التقارب في الذهنيات :

البحث عن التماثل بين إجراءات التسيير، مبادئ وقيم أطراف التحالف ,والتقارب الذهني ليس المقصود به هو التشابه الثقافي أو اللغوي أو الجهوي بل أن يتوفر توازن مرضي يصون مصالح الجميع في البحث عن التماثل و زيادة الفرص التدريبية (التي هي من بين أهم مزايا التحالف).

هذه النقطة مهمة جدا ويجب أن تؤخذ في الإعتبار ,لأن الإختلاف الذهني يمكن أن يزعزع إستمرارية التحالف وبقاؤه,والفوارق الثقافية يمكن أن يتولد عنها خلاف في السلوكات والممارسات التي تهز إستقرار التحالف .

في حالة التحالف بين المؤسسات الصغيرة الصاعدة والشركات المتعددة الجنسية العملاقة أي عدم تماثل في الحجم بين الشركاء, ينتج عنه في مجال التطبيق نتيجة فوارق على مستوى السلطة، الثقافة، والتنظيم الخ, والتي هي مصادر عميقة للخلافات على مستوى وأثناء فترة التشغيل .

فوارق عديدة يمكن أن تكون سببا في إعاقة قيام تعاون بناء مثمر, هذه الفوارق الكبيرة في الممارسات التي يقوم بها الشركاء لها آثار سلبية كبيرة على التفاهم المتبادل، عرقلة الجهود اليومية للأنشطة المشتركة, كما تؤدي إلى

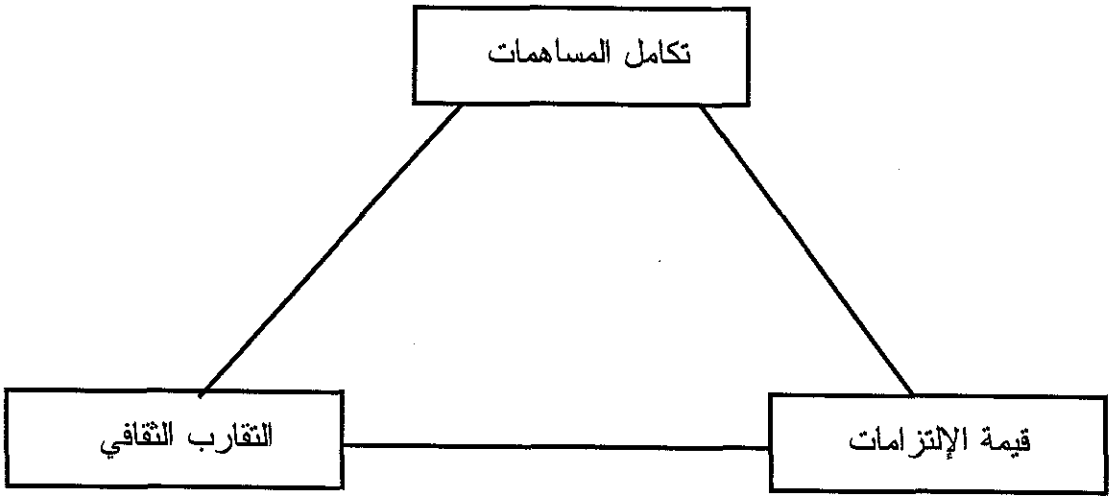
إنهاء الأنشطة وزرع الشك, وينظر إليها كتحدي ورهان لسلوك أحد أطراف التحالف, هاته الخلافات الثقافية يمكن حصرهافي :

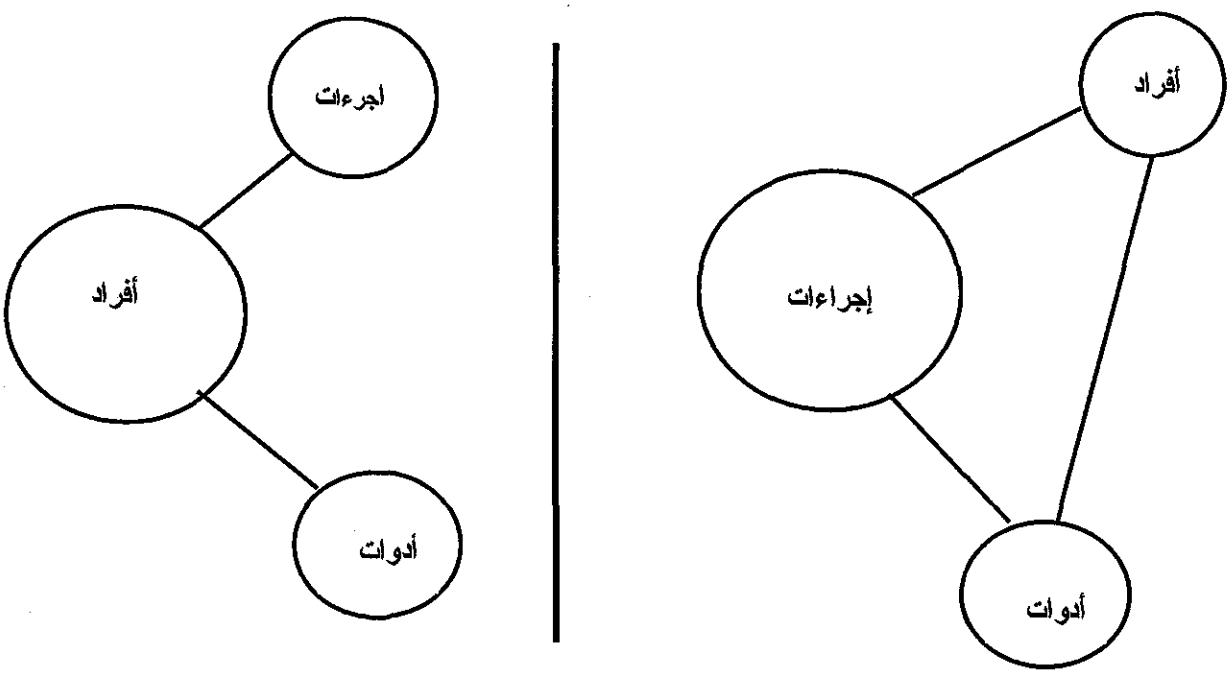
- في المسار المهني أو حجم أطراف التحالف.
- في الهياكل التشغيلية" مؤسسة مشتركة لمجموعة مؤسستين من جهة ,ولفرع لمجموعة صناعية كبيرة من جهة أخرى".
- الأساليب الإدارية للتركيز على المدى القصير أو المدى الطويل، الإجراءات الغير الرسمية، المركزية، أو غير المركزية .
- كيفية إتخاذ القرارات" بالإستماع، التعقل، بالتساهم، أو فرديا بسرعة مع مرور الوقت" [1].
- أصول وقواعد التسيير بناءا على النماذج في البحث العلمي، التسيير للموارد البشرية، وإجراءات المحاسبة والمالية .
- الموقف من سيولة وتدفق المعلومات الأساسية .
- الفوارق في المفاهيم يمكنها الإساءة والإضرار بسير التحالف .
- الإعتماد على مدخل المقارنة المرجعية بإعتبارها أفضل طريقة تسمح للمؤسسة بتحديد معايير الأداء المثلى بما يسمح لها بتحديد الفجوات الأداء لقضاء عليها[2] .

[1] Aliouat B, stratégies d'alliances technologiques au sein de l'union européenne: une analyse de droit comparé; gestion 2000; n 03, juillet –août 1995, p 36.

[2] عزيز سبتي , التحالفات الإستراتيجية كآلية للتكامل بين منظمات الأعمال العربية , ملتقى دولي حول التكامل الإقتصادي العربي , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة الاغواط ,أيام 17-18-19 أبريل 2007, ص:467.

شكل (8-3) : يوضح تقييم عملية الأداء المتوازن





Source: Jolly D, 1995, OP-CIT, p: 52.

3) قدرة الإلتزام أو نسبة المساهمة المقدمة من كل طرف :

يمكن إختبار مدى جدية كل طرف في التحالف وتقييمه, و مدى مساهمته في تحقيق طموحاته من معرفة هدفه, لماذا يلجأ إلى التحالف؟. وتعريف وتحديد الإختيارات الأخرى كالإستقلالية أو التعاون وعلى ما يتوفر لديه لإدارة المشروع حتى نهايته, وتقييم هل من الأفضل له الإستغلال التجاري لنتائج التعاون, وتقييم الآثار الإيجابية الحاسمة للتحالف عاجلا وآجلا على المكانة الإستراتيجية, والتعرف على كوامن الضعف والنقائص التي يبحث عن تغطيتها بواسطة التحالف .

كما يجب التساؤل أيضا عن إنعكاسات التجارب التعاونية السابقة وأثرها على الدوافع للدخول في أي تحالف, وعلى الثقة التي يتم منحها له , ونقوم أخيرا بتقييم وزن المشروع عن الإستراتيجية,وقدرته على قيادة وتوجيه هاته الإستراتيجية حتى النهاية .

كل شريك رئيسي يمكن تقييمه حسب الشبكة النمطية المقدمة أسفله وهي شبكة معيارية ذات علاقة بالمشروع, قائمة المعايير المقترحة ليست حصرية, وهي لا تستهدف سوى الإجابة على طموحات المدراء وإثراء التفكير حول شبكة التقييم للشريك الرئيسي .

جدول(3-3) : يوضح معايير التقييم.

التكامل في المشروع	المحاسبة "الشركاء"	الإلتزام
– المعارف المرقمة. – المعارف التطبيقية الذاتية"الضمنية". – المخابر و التجهيزات. – الأفراد. – مهارات التسيير.	– البيئة السياسية و الإجتماعية. – الأهداف. – سياسة الموارد البشرية. – سياسة إعادة الإستثمار. – الممارسات المالية و المحاسبية. – الثقافة و أسلوب التسيير. – المواقف, الفائدة,التنمية.	– السوابق و التجارب التعاونية. – الحوافز والدوافع. – الثقة. – الصحة الإقتصادية.

Source: Niosi J, Bergeron M, et Sawchuck M, les alliances technologiques stratégiques: de la théorie à la situation canadiènne, étude internationales, vol XXII, n01, mars 1991, p : 72.

- **الفرع الثالث :مرحلة ضبط مراحل التحالف .**

تبدأ مرحلة التشغيل بتحديد ووضع العقد أو تصميم شكله المتعلق بطبيعة العمل المشترك, المجال الذي تغطيه الموارد المشتركة، المزايا المنتظرة ,وأخيرا شروط التبعية والإرتباط.

أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بالمشاكل اليومية للإدارة وإمكانية مراجعة العقد بالتشاور في المشاكل التي تبرز أثناء عملية التشغيل .

إن علاقة التحالف بين الشركات هي علاقة بين أفراد ,فهي إذن مسألة هامة وحساسة غالبا ما جرى إغفالها من قبل شركات كبيرة ,مهتمة فقط بإقامة مشاريع كثيرة وإدارتها متناسية أن الثقة المتبادلة بين الشركات المتحالفة وإزدياد قوة العلاقات فيما بينها ,تستمد أساسا من قوة العلاقات المقامة بين المدراء والأفراد المنهكين والمهتمين بإدارة التحالف يوم بعد يوم، عدم وجود التعاون سابق بين المدراء يؤدي إلى إحتمال ظهور عدم الثقة بين الطرفين المتحالفين, أثناء عملية تفاوض, مما يعني فشل التحالف في مرحلته الأولى نظرا لعدم ثقة الأطراف المتحالفين بمهارات أقرانهم ومستوى معرفتهم, فبدون توافر علاقات قوية بين الأفراد في هذه المرحلة و أثناء تنفيذ التحالف فسوف لا تكلل بالنجاح، ومن الناحية العملية فإن المدراء القائمين بتشكيل التحالف سيكونوا جزء من فريق إدارة التحالف, ولكي يكون هؤلاء المدراء ناجحين عليهم أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونية مع الآخرين, أي أن يتم الإتفاق المبكر الواضح بين الأطراف المتحالفة لإختيار المدير المسؤول أثناء عملية التفاوض, تفاديا لحدوث مشاكل أثناء التنفيذ الفعلي, أو حدوث سوء تفاهم بين شركاء حول المسميات والألقاب الوظيفية، والتي غالبا ما تنشأ في التحالفات الدولية[1].

كما أن على الشركات المتحالفة أن تدير التحالف بنجاح لكي تستطيع أن تحقق أهدافها, ويتطلب ذلك القيام ببعض الوظائف الأساسية منها التنسيق والمشاركة الإيجابية بين أطراف التحالف، ولذلك فعلى الشركات أن تضع قدر معين من المرونة عند التخطيط لإتفاقيات التحالف, وذلك لإحداث التغير والتطوير اللازمين في

[1] Evalde M, Yochanan A, management des ressources humaines à l'international, édition eyrolles 1994, p: 45-60.

المجالات الممكنة بغير قيود أو إجراءات قانونية وطويلة، ويقال أن الشركات اليابانية تفضل أن يكون إتفاقيات تحالفاتهم مؤلفة من صفحة واحدة ليتيحوا لعملية الشراكة أن تنمو وتتطور، فعلى سبيل المثال نجد الشركات اليابانية هي أقل إهتماما بالتفاصيل عن الشركات الأمريكية، هذا بالإضافة إلى المرونة ذاتها فهم يرون ضرورة أن تكون هناك مرونة أيضا في عملية التفاوض نفسها، كذلك فإن ضمان وجود زمن كاف للمراجعة قبل التوقيع على الإتفاقية النهائية والمراجعة بهدف التأكيد من تلبية الأهداف المرجوة، وهذا ربما يعني إبطاء تنفيذ عملية التحالف، فكثيرا ما يرى المدراء بأن المشاكل تأتي نتيجة الإعداد الضعيف والضغط من أجل إنجاز الصفقة بسرعة، ومن الأشياء الهامة التي يجب أخذها في الإعتبار عند تكوين إتفاقيات التحالف الإستراتيجي هو التحديد المسبق لشخصيات متخذي القرارات.

وهناك ثلاث أشكال رئيسية قدمها (***Sieven***) لعملية إتخاذ القرار وهيكلتها في إتفاقيات التعاون الإستراتيجي وهي كالآتي[1]:

- **عملية إتخاذ القرار الأحادية:**

عندما يساهم طرف بصورة أكبر في بعض النواحي وبدرجة أكثر من الأطراف الأخرى, في مجال رأس مال، الطاقات، المعرفة والخبرة بطبيعة النشاط والنواحي التنظيمية وما إلى ذلك, فمن المنطقي أن يكون له صوت الأعلى في عملية إتخاذ القرارات, حيث هذا النوع من الإستحواذ بالقرارات نادرا ما يتم اللجوء إليه في إتفاقيات التعاون الإستراتيجي وقد يظهر في المشروعات المشتركة بصورة أكبر ,وكقاعدة فإن إتخاذ القرار بصورة متسلطة أو أحادية قد يساعد على تهميش دور الطرف الآخر, فالإقدام على تطبيق إتفاق تحالفي لا يعني القيام بعملية لحساب المحصلة المادية للتحالف, ولكن هي عملية تعاون لتحقيق منافع للطرفين, وتقديم كل شريك أهم ما لديه وأفضل ما لديه .

[1] Sieven Richard , amodel for managing co , marketing alliances, PHD, northwestern university ,2000, p: 91-143.

- **عملية إتخاذ القرار بالمشاركة:**

قد يوافق الأطراف على المشاركة في جميع القرارات التي يتم إتخاذها في إتفاق التحالف الإستراتيجي, وغالبا ما يتم الإتفاق على هذا الوضع عندما يساهم الأطراف بأنصبة متساوية في التحالف, وذلك يتعلق بالنواحي المالية والإنتاجية وحجم الطاقات والمعلومات المشاركة في سير العمليات, ولكن في حالة إذا تم الإتفاق بين الأطراف على مساهمة طرف برأس المال والطرف الآخر بالتنظيم والإدارة مثلا, فهناك يكون الهيكل التنظيمي القائم بعملية إتخاذ القرار يعتمد بصورة كبيرة في نجاحه على فلسفته الإدارية الخاصة به، فبعض المدراء يأخذون بمبدأ المشاركة في المسؤوليات والتي تعمل على نجاح العمل تحت أي ظروف، أما البعض الآخر فهم لا يحبذون أن يشاركهم أحد في إتخاذ القرار, أما إذا اضطرتهم الظروف لذلك فإن تعاملاتهم لا تتسم بالسلامة والبساطة بل قد يضعون العراقيل لعدم نجاح العمل.

- **عملية إتخاذ القرار المقسمة:**

قد يوافق الأطراف على تقسيم عملية إتخاذ القرار مهما كانت درجة مساهمة كل طرف، وفي هذه الحالة نجد مثلا أن أحد الأطراف يكون مسؤولا عن جزء من المشروع والطرف الآخر يكون مسؤولا عن التسويق أو الإنتاج أو التكنولوجيا المقدمة..... إلخ .وذلك حسب نوعية التحالف المنفذ (التحالف تسويقي, إنتاجي...إلخ) ,وقد يكون التحالف أفقيا بين شركات متنافسة تعمل بنفس مجال الصناعة أو النشاط، أو يكون تحالفا رأسيا بين عدد من الشركات التي تعمل في أنشطة مكملة بعضها بعض لإتمام عملية الإنتاج, ومهما كانت طبيعة ونوع التحالف فقد يتم الإتفاق المسبق على طريقة وأسلوب إتخاذ القرارات.

- **الفرع الرابع: مرحلة إنهاء التعاون.**

قد يتم إنهاء التحالف بصفة جيدة ومثالية عندما يحقق أطراف التحالف كل الأهداف المرجوة إستراتيجيا وتنظيميا وإقتصاديا, أو يتم إنهاء التحالف دون أن يحقق المشروع المشترك أهدافه الكلية بسبب تأثير البيئة (قوانين، تطور تكنولوجي، حدوث تغيير في الطلب) أو أن يكون لدى أحد أطراف التحالف (تغيير في النشاط مشاكل مادية، تغيير في فريق الإدارة ...الخ.

والإنفصال يسبب بلا شك صعوبات ومشاكل للطرفين أو على الأقل لو أحد من الأطراف ,لأن الموارد و المشروع المشترك لم يحقق الأهداف المرجوة منه.

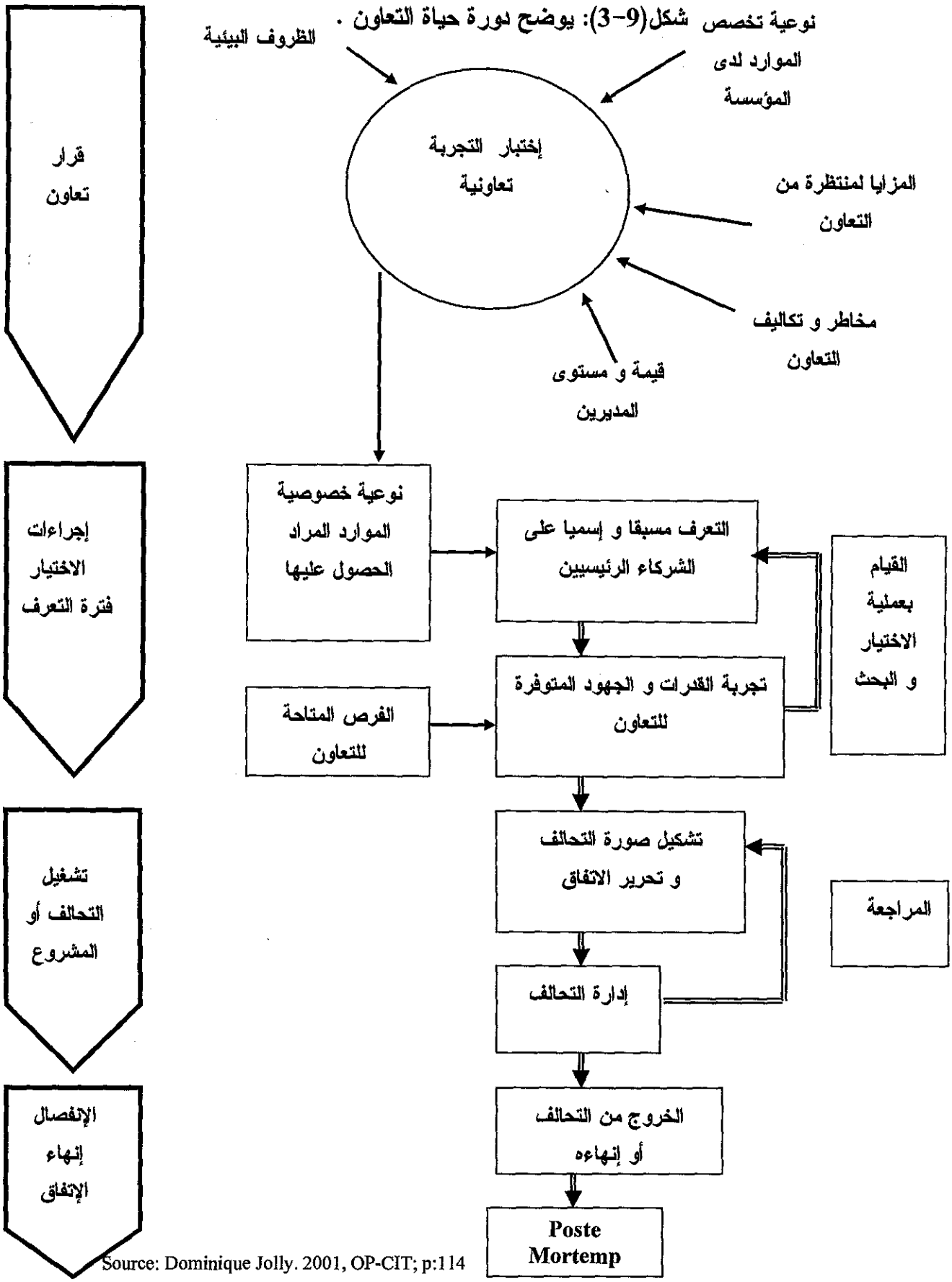
الأبحاث العديدة التي تم القيام بها حول التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الإقتصادية, أوضحت أن النسبة العالية للفشل هي نتيجة لعدم تحقيق الأهداف المنشودة, أو نتيجة لإنهاء و قطع العلاقة بين أطراف التحالف و فسخ العقود قبل الآجال، إعادة الشراء من أحد الأطراف لأسهم الطرف الآخر,هاته النسبة المرتفعة للفشل قد تعود في جانب كبير منها إلى :

- عدم التعرف الجيد على الأشكال النمطية للتحالفات التي تستجيب للتعاريف التي تم ضبطها أو الإتفاق حولها, و هي مسالة إختلفت حولها الآراء كثيرا بين الباحثين و المهتمين[1].
- الأشكال العلاقاتية بين المؤسسات التي تم وصفها بالتحالف و هي ليست كذلك.
- البدء المتسرع و غير المدروس للتعاون مع أول شريك دون دراسة للبدائل.
- التركيز المبالغ فيه على المزايا المرتبطة بالتعاون ,و نسيان التكاليف الباهضة و الصعوبات و المخاطر الملحقة.

1- بن عزة محمد أمين , التحالفات الإستراتيجيةالمؤسسات الإقتصادية العربية كمدخل لتحقيق التكامل الإقتصادي العربي, , ملتقى دولي حول التكامل الإقتصادي , جامعة الأغواط أيام 17-18-19 أبريل 2007, ص:242-249

- تقييم غير دقيق أو رؤية سطحية للألعاب التكامل "الكمي و النوعي" التي لا تسمح بالحصول على النتائج المرجوة أثناء عملية التشغيل.
- التقليل من قيمة المخاطر و تجاهل أضرار السلوكات الإنتهازية لأطراف التحالف التي قد تؤدي بالمس بمصالح أحد الأطراف.
- تبعية الشركاء لبعضهم و غياب التنسيق بعد إبرام التحالف قد يؤدي إلى إختلال العلاقة المتوازنة و تحولها إلى علاقة سيطرة .
- إختلاف الثقافة قد يؤدي إلى صعوبة الإتفاق و التفاهم المشترك, و خاصة الثقافة التسيير التي تضمن توازن إقتسام العوائد.
- التقييم غير الموضوعي و غير الدقيق للموارد المشتركة, قد يؤدي إى بروز فوارق كبيرة بين الأهداف و الإستراتيجيات التي تعكسها الممارسات الغريبة للشركاء .
- الفهم و التحديد اغير الجيد لمجال و فضاء التعاون .

شكل(9-3): يوضح دورة حياة التعاون .



Source: Dominique Jolly. 2001, OP-CIT; p:114

المطلب الثالث :

كيفية تشغيل التحالف الإستراتيجي .

بالعودة و الإعتماد على مرجعية النقاط الأساسية الأربعة للتحالف بين المؤسسات ,كما تم ضبطها في المرحلة أو الطور المفروض أن تكون فيه الكلمة للقانونين و الخبراء ورجال الضرائب لتقديم المساعدة أثناء التفاوض بين الشركاء,حيث هذا العقد الذي يجب أن يضبط ويوضح ما يلي :

- تعريف طبيعية المشروع المشترك (فضاء التعاون-إختبار التنظيم).
- الإتفاق حول جرد وتقييم الموارد التي يساهم بها كل شريك.
- التعرف بدقة وبوضوح على المزايا المنتظرة من التعاون والأهداف التي ينتظرها كل شريك .
- ضبط وتحديد المجالات غير المعنية بالتعاون والضمانات الخاصة بالإستقلالية .

جدول (4-3) : يوضح كيفية تصميم عقد التحالف.

العمل المشترك "الترافقي"	الموارد المشتركة
*الهدف المشترك. *فضاء التعاون. *إختيار التنظيم.	*الجرد الكامل للمساهمات. *تقييم المساهمات. *مراقبة الميزانية.
المزايا المنتظرة	**شروط الإرتباط والتعبية**
*الآثار المنتظرة من التعاون *التوقعات الخصة بالشركاء	*مجالات خارج التحالف. *ضمانات الإستقلالية .

Source : Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p: 128.

- **الفرع الأول : العمل المشترك (الترافقي).**

يمكن ضبطه من إختيار محيط العمل وهذا يمكن حصره في بعدين :

- مجال العمليات المزمع القيام بها سويا: وهنا يجب تمييز وذكر أطوار سلسلة القيمة التي يغطيها ويشملها التحالف ,دراسات تطبيقية,تطور وتنمية تجارب, مساهمة ,هندسة,توريد,تصنيع,إمداد ,تجارة...إلخ .

ويتعلق الأمر بتوسيع مجال نشاط أو حصة الأعمال التي يندرج ضمنها المشروع.

- الأفق الزمني: ويقصد به مدة حياة المشروع على المستوى التنظيمي,و يمكن دراسة نقطتين أساسيتين:

أ) كيفية ممارسة الرقابة المشتركة:

التعاون بواسطة التحالف يكون غالبية الأحوال مصحوبا بمراقبة مشتركة لتوجهات المشروع وبتسيير المشترك وعليه فإن التفاهم والاتفاق حول كيفية تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الشركاء يرتكز ويعتمد باختلاف طبيعة القرارات وكونها إستراتيجية أو عادية .

- القرارات الإستراتيجية: فالقرارات الإستراتيجية التي تمس التحالف يمكن تصورها بأنها ضمنيا ومباشرة تعني الشركاء ,وعليه بالضرورة تكون مشتركة وتتطلب بناء على ذلك تكوين لجنة قيادة (حالة تكوين شركة ذات أسهم). هذا الدور يتم التعهد به وتسليمه لأعضاء مجلس الإدارة للشركة المشتركة المكلفة والمكونة من الشركات الأم ذات الأسهم ,هذا المجلس هو إذن المكان المفضل لحل كل النزاعات والصراعات الموضوعية التي تنجم أثناء القيادة الإستراتيجية للتحالف,والنتائج المقدمة من طرف ***Killing*** تذكر أن الفروع المشتركة يبدو أنها تتمتع بسيطرة وظيفية أفضل من تلك التي تسيير أو تدار بطريقة مشتركة و دورها يقتصر أساسا على التعاون بين المؤسسات الصناعية أو التجارية بقصد البحث عن مواقع في الخارج ,ويعترف الباحث من ناحية أخرى أن : "إذا كانت الكفاءات المتقاربة مهمة وحيوية لنجاح العملية ، فإن الإدارة المشتركة للتعاون المؤسستين تكون ملكية"[1] .

- **القرارات العادية:** أي القرارات اليومية العادية قد تكون بالمقابل مكلفة و ثقيلة, وبالتأكيد قد يكون من الوهم تصور إدارة عملياتية مشتركة, ومن هنا قد يبدو في هاته الحالة من المفيد جدا تسليم هاته الوظائف

[1] Killing , J, P, how to make a global joint venture work, Harvard business review , vol 60,n03, mai , juin,p:120-127.

والمسؤوليات للآخرين, أو توزيع الإدارة حسب المهارات الخصوصية المتوفرة لذى الشركاء , أو أيضا بتبادل دوري للأدوار "برئيس جوال".

ب)كيفية تنظيم المهام في التحالف :

قانونيا يمنح الإختيار بين تشكيل تعاون صناعي ذو شخصية إعتبارية"فرع مشترك مجمع صناعي" أو إمضاء عقد أو إتفاقية تعاونية.

إختيار الشكل التي يتجسد ضمنه التحالف يكون جزء قليل منه إنعكاس و أثر ونتيجة لطبيعة الإستراتيجية المشتركة, إذن في حالة البحث عن نمط لصيغة التجمع تكون كلها مضبوطة, لأنها تتعلق بتجميع وربط عدد مهم من المتنافسين لهدف وقضية واحدة .

من جانب آخر إذا كان المشروع يتمتع بنسبة ضئيلة من الإستقلالية يكون من الأفضل إخراجه من هيكل التحالف.

- العمل المترافق أو المشترك حول فضاء معين يمكن فهمه من خلال التمركز في إطار هيكل مشترك, و هي الطريقة الكلاسيكية, يتم فيها التنفيذ المشترك لمجموع المهام من طرف أطراف التحالف في إطار هيكل مشترك, هذا الشكل هو دائما الخاص بتعاون الأقارب .

كما أن هذا النوع من التعاون يعطي إمكانية لإنشاء كيان متميز يخضع للرقابة المشتركة للحلفاء (الشركاء) ,حيث يساهمون سويا بجزء من مواردهم (أو إعادة شراء هيكل موجود في حالة إعادة شراء مشترك) , هاته الوضعية هي التي بإمكانها تحقيق وإعطاء نتائج مفيدة ينتظرها الجميع عادة من أي تعاون, ومثالها التنظيم الموجود في مراكز الشراء المشتركة ,هذا الإختيار التنظيمي هو بالفعل الأكثر إفادة , ويؤدي إلى بروز أثر الحجم لفائدة الشركاء ,ففكرة التحالفات ذات الهيكل تبدأ من الفرع المشترك لأثنين أو لثلاثة شركاء (عموما

عدد محدود من الحلفاء) في المجمع تضم عدد مهم من الشركات مهما كانت الصيغة,لأن أطراف التحالف يتفقون حول درجة الإستقلالية الممنوحة للكيان الجديد الوليد التمركز[1].

– أولا– التحالفات مكان تنفيذ المهام :

- جرد المزايا المنتظرة.
- السماح بالإستفادة من فائدة أثر الحجم.
- بالإمكان أن يصبح مكان للتدريب.
- العمل على إثارة خطر نقل و تحويل مجاني للمعارف(و المعارف التطبيقية).

– ثانيا – توزيع أو تقسيم المهام:

يتقاسم أطراف التحالف المهام– مع التحفظ بطبيعة الحال– أن تكون هذه مجزأة ومنفصلة, مثالها صناعة مركب معين خاص بكل شريك, والكل يتم تجميعه وتركيبه في مكان واحد لذى أحد الشركاء, أو إستنساخه من طرف أحد الشركاء. تنسيق المهام الذي يشرف عليها الشركاء كل من ناحيته يمكن أن تصبح بشكل أو بأخر رسمي حسب ما تم الإقتناع به خلال سلسلة الإجتماعات المبرمجة أو تعيين فريق قليل العدد للقيام بالمشروع, أما الشكل القانوني فيكون في غالب الأحوال نمط إتفاقية والكيان المشترك, إذا كان موجودا يستعمل أساسا في تنسيق جهود الشركاء, ومهما كانت الصيغة فإنه من الممكن تكليف كل شريك بالمجال الذي يرتاح فيه عكس التمركز, فإن هاته الوضعية تناسب أكثر التعاون المتباعد, هاته الصيغة تسمح كذلك بتحديد المخاطر والتسربات والمعارف و المعارف التطبيقية, لأن أعضاء التحالف لا يلتقون إلا نادرا.

[1] Wacheux, F, Van Wick,G, autonomisation et performance du groupe coopératif dans les alliances entre entreprises , actes du colloque de l'AMIS, Lyon, p: 209-203.

بالمقابل كيفيات توزيع المهام يمكن أن تصبح مصدرا للصراعات بين الشركاء ,لأن هؤلاء يتحملون لفترة خطر التخصص المفرط, من جهة أخرى لا تسمح هاته المقاربات بالإستغلال الأقصى لقدرات التعاون, و تقليل فرص التدريب المراد القيام به لذى الشركاء .

- التوزيع التحالفات حيث هو مكان لتنسيق للمهام القابلة للتنفيذ لذى أطراف التحالف مع حرد المزايا المنتظرة.

- قلة الخطر للنقل غير المتحكم فيه للمعارف و المعارف التطبيقية .

- فرص نادرة جدا للتدريب .

- خطر التخصص المفرط .

- ثالثا- الإستنساخ للأنشطة:

إذا كان الشركاء مترددين في تشكيل كيان مشترك أو لا يعرفون أو لا يقدرون على تقسيم المشروع إلى أجزاء, تبقى إذن إمكانية إستنساخ الجهود الإختبار الأخير على حساب ضياع جزء من أرباح التحالف. يستطيع الشركاء كل واحد من ناحيته إستنساخ المهام المراد إنجازها, في هاته الحالة يصبح التحالف كهيكل لتنسيق الجهود المستقلة, حيث يكون إتفاق التعاون بغير هيكل هو الشكل القانوني المفضل, و التعاون يقتصر في هاته الحالة على التبادل للمعلومات حول مختلف نقاط عملية التنمية, وكل العمليات تتم بموازاة لدى كل واحد من الشركاء, لأن هاته الصيغة هي الأقل أهمية وإفادة من ناحية مزايا التعاون بدون أثر للحجم وآثار تعايشية محددة جدا, لأن الإستنساخ يمكن أن لا يكون شاملا, فتصنيع الأجزاء المنفصلة يمكن إذن أن يوزع بين كل طرف من الشركاء, ثم هاته المركبات يمكن تجميعها من طرف الشركاء كل واحد من جهته في أماكن منفصلة, خاصة هذا التنظيم يظهر إذن كأنه مقاولة تماثلية من الباطن[1].

[1] Aliouat B, L'éco - management stratégique des alliances technologiques, gestion 2000, vol 9, n05, octobre 1993, p:95-130.

– رابعا– التحالف كهيكل لتنسيق الجهود المستقلة :

– يمكن جرد المزايا المنتظرة.

– غياب كلي للتسربات .

– غياب أثر الحجم .

– إستنساخ الاستثمارات"ماعدا إذا كانت المهام منفصلة ومتميزة جدا ".

- **الفرع الثاني : جرد وتقيم الموارد المشتركة .**

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المساهمات الفردية لكل طرف, حيث يتقدم كل شريك بقائمة أنشطته الخصوصية, حيث يتطلب التحالف إتفاق أعضائه على صيغ التمويل للجهود التي قد لا تثمر إلا بعد آجال طويلة, في هذا السياق يجب أن يوضح العقد حقوق إستعمال الأصول المقدمة والمتاحة للتحالف, كما يكون من المهم الإمضاء على الإتفاق حول سرية المعلومات ودراسة إمكانية إستعمال التراخيص التكنولوجيا التي يساهمون بها .

الملاحظة والتجربة أوضحت أن هناك أربعة أصناف من الموارد تكون عادة موضوع مساهمة مشتركة مجتمعة أو بالتوفيق بينها .

– **الموارد المادية** : مثل نوع المخابر، التجهيزات، وسائل الإنتاج، المخازن.

– **الموارد البشرية**: التي هي بالطبع مركبة للمعارف التطبيقية و الخبرة المهنية.

– **الموارد اللامادية** : عقود الملكية الصناعية ، العلامة، طرق العمل .

– **الموارد المالية**: من النقاط الحيوية جدا هي الإتفاق حول سعر التحويل لقيمة الوسيلة أو المعرفة المرتبطة كإجراء شامل بدرجتها التمييزية التنافسية .

تقييم الموارد المادية والبراءات لا تكون عقبة في مواجهة العراقيل, التي لا يمكن تجاوزها كالقدرات التكنولوجيا الخاصة للشركاء, التي هي تكمن في المهارة أو التجربة في مجال معين أو التحكم الخصوصي لتكنولوجيا معينة

من الصعب تقييمها ماليا, في مثل هاته الحالة يتحتم على الشركاء البحث عن وسيلة لتقييم مبالغ الأشغال المقدمة من طرف كل شريك, برغم عدم كفاية الوقت اللازم للحصول على النتيجة, أما عن التقييم الحساس و الدقيق للمعارف الذاتية و الخبرة الضمنية المقدمة للتحالف كالمعارف التطبيقية التنظيمية فهو أكثر صعوبة.

- **الفرع الثالث: خصوصية النتائج المتوقعة .**

ميكانيزم قسمة العوائد للتحالف يجب تحليلها من جانبين[1] :

- جانب النتائج المتوقعة من كل طرف في التحالف"الأهداف الخاصة وليس أهداف التحالف" مثاله التدريب الذي ينتظر تحقيقه بواسطة التحالف إعتبارا من أن إستقرار المنظمة مرتبط به.
- الثقة المتبادلة بين الشركاء وعليه فإنه من صالحهم الكشف و المصارحة بالأهداف و المقاصد الإستراتيجية الخصوصية المرجوة ,بمعنى آخر الكشف ماذا يريد الحصول عليه من الطرف الآخر ؟.

- **الفرع الرابع : الإحتفاظ بالإستقلالية خارج إطار التحالف.**

إذا كانت سلطة إتخاذ القرار موزعة بين الشركاء في إطار التحالف فإن كل طرف أو شريك يظل حسب التعريف سيدا ومستقلا بأنشطته خارج مجال التعاون ومسؤولا عن برامجه الخاصة التي لا تدخل نطاق النشاط الخاص بالتحالف .

تحديد الإستراتيجية للمؤسسة التي يديرها هي أيضا من إختصاصه الشخصي, وعليه لتفادي و تجنب كل غموض, يجب التمييز بدقة لحدود التعاون وخاصة الإتفاق حول حق الإشراف و المراقبة, الذي قد يثيره أحد الأطراف في التحالف المبرم, من جهة أخرى مع شركاء آخرين أو بأكثر عمومية يجب التمييز إلى أي درجة يمكن تقليص هامش المناورة لكل شريك في الأنشطة المشتركة في التحالف.

من مصلحة أطراف التحالف إستهداف و تعيين الأنشطة التي قد يمشملها مع مرور الوقت تطور عمل نشاطه,

[1] Dominique Jolly, 2001, OP-CIT, p : 137.

كما يجب الإعتراف أن جهود التحديد ليست ضمانات نهائية كافية للإحتفاظ بالإستقلالية لكل شريك, إذن خطر الإستيلاء يصبح ممكنا عندما يظهر خلل كبير بين الشركاء منذ بداية التحالف وعندما يكون الشركاء ذو قدرات متماثلة, حيث يستبدل دائما بخطر التبعية والإرتباط بين الشركاء، ضياع التنافسية ، أو خسارة المزايا التنافسية .

كما إن الكشف عن الجهود والأسرار الخاصة قبل الدخول في التحالف يؤدي بأي مؤسسة إلى المخاطر و رؤية شريكها يستبق إلى إستغلال الموارد والمعارف التي تم إكتشافها من طرفه في أنشطة أخرى.

وأيضا لا تكون إستقلالية أي شريك كاملة نتيجة للتناسب المثالي والكامل غير الموجودين, ففي العمليات الجماعية والفردية يمارس التحالف بقدرته وجهوده تأثيرا على الأعمال و الأسهم التي تتم خارجه, إذن كل شريك لا يمكنه حماية نفسه من التأثير الممارس والسلوكات و القيم التي يلجأ إليها الشريك تجاه وسائله ومراجعه الخاصة .

المطلب الرابع :
تسيير التعاون .

بمجرد الإتفاق فإن تنفيذه يمر بتعريف الإجراءات الإدارية القديمة للتخطيط الهيكلة, الإدارة, المراقبة ,حتى نضمن التوافق للوسائل الموضوعة في إطار التحالف لتحقيق الأهداف المرجوة, فالطابع المشترك يطرح مع ذلك مسائل نوعية .

- **الفرع الأول: التسيير على مستوى التحالف.**

في المرحلة الأولى يتم بالطبع تعيين فريق قيادة أو فريق إداري لقيادة الكيان ويتمثل في رئيس المشروع أو مدير عام, وهذا يكون من طرف أحد أطراف التحالف, إذا كان مقبولا من الطرفين, أو توظيفه من الخارج, فالتوظيف الخارجي يعطيه إستقلالية, يمكن إعتبارها مفيدة للتغلب على الصراعات المصلحية بين الشركاء, أما

بخصوص مسؤولي العمليات تكون هناك مصلحة لتوظيف هؤلاء الأفراد من بين أولئك الذين ساهموا في تشكيل هيئة التحالف, حيث يمكن توزيع المسؤوليات حسب المهارات المتوفرة لدى الشركاء.

- **الفرع الثاني : التخطيط و البرمجة و الرقابة المشتركة .**

خصوصية المشروع المشترك أثناء طور التشكيل يمكن ضبطها لمخطط أعمال, و يمكن تدعيمه بنظام تقييم دقيق للأداء" في المراحل الأولية للتحالف" ,و طبيعة هذا المخطط هي ضبط كيفية التنفيذ .

- التجزئة و ذلك بتجزئة الهدف المشترك إلى برامج وأهداف فرعية للإنجاز في فترات محددة .
- حصر ميكانيزمات المراقبة للتقدم الواجب تحقيقه" معايير الأداء، فترات المراقبة للميزانية, ووسائل تسجيل الإنجازات", وذلك لتقييم درجة تحقيق التوقعات للأهداف الفرعية .
- ضبط وتحديد نقاط الإلتقاء بين الشركاء, وذلك للحكم على تقدم المشروع ثم تصور الأعمال التصحيحية التي يجب وضعها عند الإقتضاء ,أو عند ما تكون النتائج المتوقعة ضعيفة أو منعدمة .
- ضبط كيفيات التمديد أو إنهاء التحالف عند انتهاء الأجل .

- **الفرع الثالث : تصميم التنظيم .**

ويتعلق الأمر بتجسيد الشكل الهيكلي التي تم الإتفاق حوله ,عند تشكيل و الإتفاق حول هيئة التحالف, تعيين التنظيم المتفق عليه والذي يجب الإحتفاظ به, يجب أن يكون متناسبا جيدا مع ذلك المنتظر لتحقيق أهداف التحالف ومع تسهيل بنائه وإنشائه, أما النقاط التي يجب أخذها في الإعتبار هي[1] :

- ضبط قائمة المهام الواجب القيام بها ,وإتباع صيغة وكيفية تقسيم للعمل .
- تحديد العناصر القاعدية للتنظيم وملائمة صيغ التنسيق بين هاته الهياكل.

[1] Julia .M, investissement matériel et innovation , dans ministère de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur, l'innovation technologique, les chiffres clés, Dunod , paris,1994, p : 97-133.

- تصور و تشكيل المهام ، الأدوار ، المسؤوليات، والروابط والعلاقات التدرجية بين هاته الهياكل ,و وضع جدول المهام .
- توفير الوسائل المعلوماتية التي تسمح بمتابعة ردود الفعل لدى المنافسين خارج التحالف.
- وضع و توفير الوسائل التي تسمح بمراقبة نشر المعلومات .
- الإشارة إلى ضبط و تحديد المهام التي تتم داخل إطار التحالف عن تلك التي لا تعني التحالف وتقع خارجه .

- **الفرع الرابع : توظيف الأفراد .**

إختيار تعيين التنظيم مرتبط بأهمية و ثقافة توظيف الأفراد، مخاطر التوثر, التي قد تبرز بسبب الثقافة المختلفة للأفراد والشركاء, هنا تبين بوضوح أهمية عملية الإنتقاء للأفراد المراد إلحاقهم بالتحالف, أي الإهتمام بالنقاط التالية :

- وجود أشخاص أو أفراد قادرين على العمل داخل أطر ثقافية متنوعة يحسنون و يتقنون لغة التفاهم المشتركة .
- تحديد وضبط كيفيات تسيير الأفراد.
- ضبط وتحديد نظم أجور ملائمة ومناسبة.

أ) تسيير علاقة القرابة :

تسيير علاقة القرابة معناها تسيير الأفراد ، تسيير تدفق المعلومات والوقاية من مخاطر ضياع الممتلكات.

ب) تسيير الأفراد :

أول سؤال يطرح له صلة بأفراد أطراف التحالف المنقولين أو الذين تم توظيفهم من الخارج, فالتوظيف الداخلي هو أفضل وسيلة لضمان نقل المعلومات من التحالف نحو المؤسسة, و الدفاع عن مصالح أعضاء التحالف وهو

أيضا الوسيلة الأكثر سرعة بقطع النظر عن حرمان المؤسسة من الموارد, فإن التوظيف الداخلي للأفراد المدعوون للعمل في التحالف يسمح بالإحتفاظ بالأفراد الذين هم أنفسهم الذين يتعلمون من الشريك وينشرون مكاسبهم المعرفية عند عودتهم لمؤسستهم الأم ,وعليه يتوجب إذن تشجيع الأفراد ذو التخصصات المفتوحة وذو الإدراك الجيد المتفتح على الأفكار الجديدة .

والإتفاق المبرم مع هؤلاء الأفراد يجب أن يضبط مدة خدمتهم للتحالف, وعلى أي أساس يمكن مراقبة درجة تحقيق أهدافهم,كما يجب الإتفاق حول أجور (مدخول- ترقية-حركية-الخ-) وما له علاقة بالمسار الوظيفي.

- **الفرع الخامس : تسيير تدفق الإتصالات.**

إنجاز التحالف يعني بالنسبة لرئيسه مختلف مكونات الشركة الأم, فالإنتاج يجب أن يهتم بالمسائل ذات العلاقة بالتصنيع , والتسويق يجب أن يكون منشغلا بالصلاحيات التجارية للإبداع, من هنا فإن حالة تدفق المعلومات بين التحالف و الشركة الأم يبدو حيويا.

هاته العلاقات يمكن أن تكون على شكل إجتماعات دورية, تدوير التقارير أو أيضا بحركية الأفراد ,لأنه الذي يتحكم في مفاتيح التحويل, القيام بحركة للأفراد بين التحالف ومختلف الكيانات للمؤسسة الأم يسمح إذن بتشجيع نشر المعارف المكتسبة عبر التحالف. الإحتياط و الوقاية من مخاطر التسرب غير متوقعة بما أن التحالف مؤسس على نقل الموارد,كما يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التحكم فيها, وذلك حتى لا يتم على حسابها. فكثرة التبادلات بين أفراد الشركاء يمكن أن يكون السبب في كشف المعلومات والتسرب غير متوقع للمعارف,هاته التسربات تعتبر خطر لضياع الممتلكات وهشاشةلأحد الشركاء يمكن للمؤسسة إذن أن تكون ضحية التخريب التكنولوجي (كما يحدث في التحالفات التي تبرم بين آسيا وأمريكا الشمالية التي كتب عنها الكثير, وعليه يتوجب إذن الإحتياط للمخاطر و اللجوء إلى الإجراءات الآتية[1]:

[1] Reich R.B, Mankin .E.D, joint-ventures witch japon give away our future, Harvard business review, vol.64, n02,mars-avril,p:78-86.

- تفضيل تجزئة المشروع إلى برامج محددة (تكليف كل شريك بأحد المشاريع الفرعية التي تقلص من تكلفة التحالف).
- إدماج شرط في عقد التحالف يمنع طرد الأفراد التابعين للشريك أثناء التحالف أو فيما يتعلق بخصوصه.
- الجرد الجيد للأشياء و المعلومات التي يجب أن تبقى سرية .
- تكوين الأفراد المدعوون للعمل في التحالف على الرهانات الممكن حدوثها بهدف تعليمهم على تحمل وتوقع المفاجآت.

المبحث الثاني:
التحالفات الإستراتيجية والرهانات التنظيمية .

يتفق أغلب المهتمين حول عدة إشكاليات متعلقة بهيكل التنظيم أو بلعبة السلطة والمراقبة ,ومما قد يترتب عن ذلك من آثار سلبية تؤثر على تشغيل التحالف وحسن أدائه نتيجة إختلاف القيم الثقافية .

المطلب الأول:
أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التحالفات الإستراتيجية .

هيكل وبنية أي تنظيم هي مجموع تلك الوظائف والعلاقات التي تحدد المهام التي يجب أن تقوم بها كل وحدة , وكذلك صيغ وأشكال التعاون المفترضة بين هاته الوحدات المترابطة فيما بينها .

بناء عليه فالتعرف على مختلف الهياكل التنظيمية المختارة لبناء التحالفات الإستراتيجية و المشاكل المترتبة عنها, يوضح ويكشف عدة أنواع تنظيمية مختلفة, منها ما يتعلق بهيكل التسيير الذي تتم السيطرة عليه من طرف أحد أفراد العائلة ,أو هيكل التسيير الذي يكون فيه التسيير مشتركا وهذا يعني أن التحالف يكون تحت إشراف ومراقبة كبير أفراد العائلة ,وهي الحالة الأولى. أما في الحالة الثانية يكون فيه التحالف خاضعا للمراقبة المشتركة,

أما في حالة هيكل التسيير المستقل, فإنه يكون مراقبا في كلتا الحالتين من طرف كل قريب أو أن أحد أو القريبين معا يتمتعان بحرية التدخل في الأنشطة العملياتية .

يشير ***Yan ، Gray*** إلى وجود هيكل تسيير مضمونه إنشاء مجموعات إدارية تابعة, حيث كل واحدة تابعة للشركة الأم على مستوى الإدارة العليا وذلك بقطع النظر عن الهيكل المختار[1].

وبما أنه من المفترض أن يكون في التحالف الإستراتيجي إقتسام للمسؤوليات و المشاركة في إتخاذ القرار, فإن إقامة التنظيم وتوزيع المناصب يجب أن يكون أكثر مرونة وحكمة في إعتماده على التكاملية الحقيقية ,لأن الصراعات والمشاكل تبرز عندما يكون التكامل غير موجود في الواقع أو لا يتم الإستمراره وتدعيمه أثناء العمل و التشغيل, وهو ما يحتم ضرورة توفر ضمانات لإستمرارية التنسيق على مستوى العلاقة بين أعضاء التحالف برغم إختلاف أحجام وزن الشركاء. في هذا المناخ الذي يبحث فيه كل شريك على الإستفادة من مزايا التحالف وإمتلاكها أو الإستيلاء عليها, و بالتالي تصبح القدرة والقوة على التفاوض هي المحدد لنتيجة التحالف ومحصلته النهائية.

بالإعتماد على تحالف المؤسسات الدولية ,وضع (***CHaillou***)[2] مقارنة بين مختلف المجمعات الصناعية في الصين, و أوضح من خلالها أن قدرة و قوة التفاوض للشركاء الأجانب يعود للتأثير المزدوج للعلاقات السياسية و الثقافية من ناحية, وعلى الإستعداد والقبول والإدراك المتوفر للصينيين من مختلف القوى الصناعية الموجودة من ناحية أخرى, وهو معناه أن التشغيل الجيد لهيكل التحالف الإستراتيجي يعتبر الركن الأساسي للنجاح ,وهو مرتبط برهانات أخرى مباشرة وأساسية من بينها علاقة السلطة الذي يتبادله المتعاملون ضمن هيكل التحالف فيما بينهم للحصول و التوصل إلى مراقبة التحالف.

---

[1] Yan A , Gray B, bargaining power, management control and performance in united states-china joint ventures: a comparative case study, academy of management journal , vol 37, p: 1478-1517.

[2] CHaillou N , les accords en RD entre firmes internationales et petites structures innovantes : une lecture appliquée à la coopération entre groupes pharmaceutiques et entreprises bio-technologiques, actes colloque international connivences d'acteurs, contrats , coopérations et métamorphose des organisations;13-14 mai Nancy / Luxembourg ; p: 768-793.

المطلـــب الثانـــي :

التحالـــف الإستراتيجـــي ورهـــان السلطـــة والمراقبـــة الداخليـــة .

السلطة تعتبر إحدى الخصائص التي تطبع حياة البشر وعلاقة التعامل بين الشركات و المؤسسات, لذلك فعلاقة السلطة ضمن إطار التحالف تضل وتبرز أثناء عملية التشغيل التحالف, وهي إحدى العناصر الأساسية من مكوناته.

من هذا المنظور يعتبر التموقع النسبي الملاحظ في التحالفات إستجابة طبيعية لمنطق الإستحواذ ومراقبة قدرة مختلف الشركاء, وهذا معناه أن بناء التحالف الإستراتيجي تترتب عنه تشييد شبكة من العلاقات النوعية الخصوصية بين عدد كبير من المتعاملين, غالبا ما تكون حوافزهم ودوافعهم الإستراتيجية الشخصية مختلفة. بمعنى آخر مجموع الأهداف و الغايات المختلفة المرجوة من التحالف يجب دمجها في العملية الشاملة للتعريف وهو ما أشار إليه الكثير من الخبراء لوصفهم للتحالفات بأنها متشابهة وتتجسد بسيطرة أحد الأطراف على الآخر .

إشكالية التماثل بين أعضاء التحالف تم إستغلالها ودراستها من طرف الباحثين في عملية التعاون بين المؤسسات, من بينها التنافس ضمن إطار التحالف,وإذ سلمنا مبدئيا أن الهدف من التحالف هو الإستفادة المشتركة من الكفاءات والموارد المتوفرة لذى أعضاء التحالف وإستغلالها جماعيا, فإن بعض السلوكات والتجاوزات يمكن بروزها مع الوقت, كالحصول على معارف وأسرار خاصة بقدرة الشريك أو تدعيم المكانة الخاصة على حسابه, وهي تقنية تستعمل كثيرا وتسمح غالبا بالإنتصار دون صراع وتكلفة, نتيجة لإستغلال التحالف, وهو ما يبرزه عمليا سلوك الشركات اليابانية للفوز بالريادة والتفوق في بعض الأنشطة على شركاؤهم الأوروبيون .

مسألة التحالفات حول لعبة السلطة الداخلية والمراقبة تمت دراستها من عدة أوجه, و لم تكن عائقا أمام نجاح وإستقرار الكثير من الشركات و إستغنائها حتى عن قبول وصاية الشركات الأم, وذلك نتيجة لنجاحها الكبير في أداء وظائفها ومهامها "***Mistibuschi,carlerpillar***" .حالة أخرى تبرزها التحالفات المبرمة في قطاعات حيوية هامة ذات أنشطة مختلفة تمثلها حالة مؤسسة الطيران والفضاء الفرنسية مع ألمانيا"طيران المدني، الصواريخ الأقمار الصناعية" ,هذا التلاحم سمح بالسيطرة الكاملة ,بالرغم من بروز بعض الخلافات بين أطراف التحالف. وهو ما إعتبره بعض الباحثين تطور تجاوز الإدارة والتسيير الترافقي للتحالفات إلى التسيير الإستراتيجي للتحالفات[1].

يدفع التحالف مع مرور الوقت المشرفين المباشرين عليه إلى تطوير التحالف بإحساس نفسي يدركون من خلاله أنهم محامون لمؤسساتهم لدى التحالف أو محامين عن التحالف لدى مؤسساتهم بتبادل الدور من حين لآخر وباستمرار ,وهو ما يجعل تسيير إدارة التحالف عسيرا وصعبا , هذا الوضع يتطلب إقتراح تنصيب مسير محايد على رأس التحالف لا ينتمي للشركتين, وهو ما تعرض لإنتقادات عديدة يمكن فيه خضوع الإدارة والرقابة المطلق لرقابة أحد الشركاء, والإنفصال عن التحالف أو يتحول إلى مكسب ولعبة لأحد الشركاء ,كما يمكن أن تتاح الفرصة للشخص المحايد المختار أن يتصرف بحكمة بالغة يقبلها الطرفان وتضمن تعاونهما المشترك.

يتضح مما سبق أن التماثل وتوازن المصالح والعلاقات في التحالف هو في الواقع إستجابة للتحكم والسيطرة على جو عدم التأكد السائد في البيئة وبين الشركاء, وهو أيضا ما لوحظ في معظم التحالفات التي أبرمت بين اليابانيين وشركاؤهم في أوروبا وأمريكا, حيث يساهم كل طرف بتجاربه مع الآخر حتى يستفيد من مزايا التحالف .

ينتج عن اللاتوازن في القدرة بروز مناورات وتكتلات وصراعات لمراقبة التحالف, وهو ما يطرح إمكانية عزل هاته القدرة والسلطة التي تمارس من طرف المؤسسات المتحالفة عن تأثير القيم الثقافية الخاصة بكل شريك مع

[1] Dussauge P , Garrette B 1995, OP-CIT,p:166.

ما يتطلبه ذلك من معرفة مسبقة لثقافة الشركاء في التحالف, وما هي مسببات القدرة والسيطرة الرئيسية التي تظهر أحيانا أثناء تشغيل التحالف ,وهل هي إنعكاس لسيطرة ثقافة على ثقافة أخرى .

في هذا السياق أكدت بعض الدراسات حول التحالفات الإستراتيجية الدولية المبرمة بين الشركات الأوربية ونظيرتها اليابانية, ظاهرة إعتبار التعاون مع الشركات اليابانية لعبة واضحة يتسلح فيها أحد الأطراف بكل شيء لإستباحة التوصل إلى الربح وتحقيق الفائدة على حساب شركاءهم في التحالف, وهو ما يطلق عليه التحكم في فن إستخدام الشركاء الأوروبيين لصالحهم[1] ,كما أوضحت نفس الدراسات ***(Doz et Hamel)*** [2]أن العناصر التي تحدد السيطرة والقدرة النسبية للشركاء هي الإنتهازية أو خطر التحاوز الناتج عن عملية التعاون الذي تم تحليله من خلال عدة رهانات:

- **الغاية والهدف الإستراتيجي**: يتم اللجوء إلى التعاون والتحالف للوصول إلى الريادة في أي صناعة, وهو ما يتطلب الإستعانة بالآخر للإستفادة من مهارته و التعرف عليها ,خاصة إذا كانت تلك المهارة تحقق له ميزة تنافسية فيحاول تنميتها ,و يتوقف كذلك النجاح في تحقيق الأهداف على السهولة التي يستطيع بها أي شريك الإستيلاء وإمتلاك المهارة من شريكه .
- **طبيعة الأصول والمساهمة المقدمة للتحالف**:التعرف على طبيعة مساهمة الأصول والموارد التي يساهم بها كل طرف ثم ملاحظتها ، إعادة إنتاجها، تقليدها معرفة مصدرها أو شرائها من السوق, إذا كانت متوفرة بأسعار مناسبة يفقدها خصوصيتها خاصة إذا كانت ذات قابلية للتملك أو الإستيلاء .

بالعكس من ذلك يصعب الحصول على المعارف الذاتية الضمنية لأي شريك, وهي غير قابلة للتمويل والنقل ومثالها الخبرة و التجربة و الممارسات الروتينية التنظيمية, وهي معارف خصوصية ,كشفها وتفسيرها لإرتباطها بالنظام الإجتماعي.

[1] Hamel G, competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances; strategic management journal, vol 12; p: 83-103.
[2] Doz .Y.L, Hamel G. s'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant ? , Harvard – l'expansion ,n54, automne 1989; p: 24-32.

- **القدرة على التكيف والقابلية للإستيعاب** :تماثل وتشابه الأنشطة الممارسة في إطار التحالف يزيد من قابلية المؤسسة على الإستيلاء والإستفادة من قدرات الشريك, فالقدرة الفائقة على التكيف في أي بيئة والكفاءة العالية للإستيعاب من الخصوصيات الثقافية التي يشتهر بها اليابانيون عن الأوروبين والأمريكان ,هو ما تجعل منهم قابلية للإستفادة والنجاح .

ومنه يتضح أن السيطرة النسبية ضمن أي تحالف أو إتفاق تعود إلى التوافق بين هاته الأبعاد، و إذا كان ليس من المستبعد تواجد نوايا خفية تستهدف مراقبة التحالف من طرف الشريك من حين لآخر. فإن الإتفاق على أن النحاج لأي تعاون وتحالف مرتبط قبل أي شيء بالمرونة والذكاء في كيفية الإستفادة من قدرات الشريك ومزايا التحالف, مع الحرص الكامل على حظوظ المنافسة الحرة الخاصة بكل شريك خارج نطاق التحالف .

- **رهانات متعلقة بتكاليف التحالف:** يسمح التحالف عند توفير بعض الشروط بإنجاز إقتصاديات السلالم للشريكين ,وهو ما تعجز عنه أي مؤسسة بمفردها على مستوى البحث والتطويرو التوريد و الإنتاج..... إلخ.

والعكس تبرز نتيجة التعاون أنماط جديدة من التكاليف, فتحقيق التسيير التعاوني وتجسيده تنتج عنه بالضرورة تكاليف إضافية بفعل تواجد إثنين على الأقل أو أكثر من المعنيين بإتخاذ القرار, فإذا كان أي قرار عادي يتطلب عادة في الشكل التنظيمي القديم للمجموعة موافقة الشركة الأم فقط, فإنه في حالة التحالف وفي إطاره, يتطلب على الأقل موافقة طرفين مختلفين, كذلك فإن القرارات الإستراتيجية الأقل أهمية تتم غالبا ضمن لجان مشتركة يتم فيها تمثيل الأطراف الملتزمة. هاته التكاليف يمكن تصنيفها حسب حالة قرار التعاون أي قبله أو أثناءه أو بعده .

* ***Exante*** **على الشركاء الإستـــعداد للتحمل:** (تكاليف متوقعة مسبقا).

- تكاليف التفاوض المتعلقة بالإتفاق.
- تكاليف التخلي عن الأنشطة المهجورة لذى الشريك.
- تكاليف التوفيق بين جوانب التخصصات المتماثلة أو المواضيع الخلافية .

* **أثناء التعاون يواجه الشركاء:** (تكاليف فعلية محددة).

- تكاليف التنسيق للأسهم الخاصة بكل شريك.
- تكاليف المراقبة للسهم المشترك .
- التكاليف المتوقعة أو المحتملة للتبعية والارتباط بالشريك.
- تكاليف المتوقعة لفقدان أصل أو مورد تم تقديمه للتعاون .

* ***Expost*** **يتحمل الشركاء وتتمثل في : (تكاليف فعلية محددة).**

- تكاليف تقاسم العوائد والمتمثلة في القيمة التنافسية للإبتكار الناتجة, وهذه تقل كلما إزداد الشركاء المستفدين.
- التكاليف المحتملة للخسائر في المهارات نتيجة للأثر التخصصات الكبيرة وتنظيم المهام للتحالف .
- تكاليف ناتجة عن دخول منافسين جدد في السوق.

من المعقول إفتراض أنه بإستطاعة مؤسستين مستعدتين لإقتسام نتائج الإبتكار إذا كان هذا يعتبر فارق مهم بالنسبة للمنافسين الآخرين خارج التحالف (السماح بتمديد مدة التحالف والريع المترتب عن هاته الميزة), أو إذا كان هذا بهدف تطبيقات تكنولوجيا ليست تنافسية ,أو التنافس في ميادين مختلفة (بلد، أو شبكات توزيع أو العكس ذلك تماما) ,إذا كانت الشركتين تريدان تمديد تعاونهما في التصنيع أو التسويق للإبتكارات .

المطلب الثالث :

رهانات تواجه إدارة التحالف الإستراتيجي .

بالإضافة إلى سيادة عدم التأكد المرتبط بمشروع التحالف نفسه أو غيره (عدم تأكد تقني أو تسويقي) يمكن أن تبرر مخاطر نتيجة للتعاون, وهي أنواع كثيرة ولكنها ضارة تعتبر سبب أساسي في ضرب الإستقرار.

- **الفرع الأول : مخاطر داخلية خاصة بالتعاون .**

- مخاطر الإختلاف و الصراعات بين الشركاء بسبب عدم الإنسجام الثقافي الذي لم يتم إكتشافه أثناء مرحلة التجربة و التعرف و التحضير, وكذلك بسبب الإختلاف حول إستراتيجية ومقاصد مسئولي التحالف التي قد تؤدي إلى نهاية التحالف قبل الآوان.
- الخطر المرتبط بفرضية العمل الناتج عن إلتزام الشريك , أي أن التعاون قد يتعرض إلى التأثر سلبيا بالممارسات و السلوكات الإنتهازية غير التعاونية لآحد الشركاء, و الشريك لا يكون مفيدا **100%** إذا كانت هناك نية محتملة بالتصرف أو بالمساس بمصالح شريكه.
- مخاطر التدعيم لطرف على حساب الطرف الآخر , بواسطةالحصول على المعلومات و المعارف التطبيقية في إتجاه ومن جانب واحد, فبمجرد تمكن أي طرف من إعادة إستنساخ أو إعادة التكنولوجيا التي يمتلكها شريكه في التحالف, يصبح هذا الأخير في مواجهة فقدان البديل وفقدان الهيمنة التنافسية ذات العلاقة بالأصل الذي ساهم به في عملية التحالف, لذا يجب اليقظة الكاملة للتقليل ما أمكن من مخاطر السلوكات الإنتهازية والتحايل غير مستبعد في أي وقت نتيجة للتعرف على طبيعة الأصول

و المساهمة المقدمة للتحالف[1].

[1] Garrette .B , actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliances, revue d'économie industrielle , n50, 4eme trimestre 1989 , , p:15-30 .

- مخاطر التخصص العالي أثناء توزيع المهام بين أطراف التحالف, أي صيغة تنظيم المهام والمسؤوليات في إطار التحالف تقلص وتقلل من إمكانية النقل المجاني .خطر المدى البعيد نوعا ما بتكليف كل شريك بمجال ضيق ومحدود. هذه الطريقة تؤدي إلى فقدان المهارات في المجالات التي لا تغطي عمليا مجال التحالف و صعوبة القدرة على التكيف و القابلية الحصول بسهولة على المهارات,هذا التآكل بإمكانه أن يمتد لعرقلة العودة للتخصصات بعد أو عند نهاية التحالف .
- مخاطر المتعلقة بعدم معرفة كل متغيرات التسيير الشريك من أجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بالمؤسسة (التنظيم , هيكل إتخاذ القرار , الأهداف الإستراتيجية...إلخ).[1]

- **الفرع الثاني : المخاطر الخارجية .**

- وهي المخاطر التي لا تخضع لمراقبة الشركة, لأن التحالف يوفر ويحفظ الحماية والمصالح الخاصة لكل طرف بتقديم حد أدنى من الضمان, أو أي تغيير بإمكانه خلخلة هذا التوازن الهش, فالتغيير الغير المبرمج لوجهة نظر أحد أطراف التحالف هو عامل مهم لضرب الإستقرار .
- مخاطر تغيير التوجهات الإستراتيجية لأحد الأطراف,أي التغيير و التعديل في نسبة المساهمة,مراقبة أحد الشركاء من طرف آخر, أو إعادة تنظيم داخلي للمجتمع الذي ينتمي إليه,بالإمكان أن يؤدي إلى التخلي أو الهجر الأحادي لعقد التعاون ومثاله:

Eurocopter مؤسسة عمومية تأسست سنة **1992** بالإندماج الجزئي **70** و **30%** لفروع ***"Helicopter et l'aerospace"***, أصبحت ***Aerospatiale matra***, ومن ***Deutshe aerospace***, أصبحت ***Daimber chrysler aerospace***, المقاول المنتج للهيلكوبتر الفرنسي

[1] بن عزة محمد أمين ,التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة , مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة الشلف , العدد 02 ماي 2005, ص : 41.

الألماني يصمم و ينتج يوزع ويضمن الصيانة لأنواع الهيلكوبتر المدنية و العسكرية, بما فيها نوعية منافس لماركة ***Apache*** لبوينغ.

هذا التغيير أفقد ***Eurocopter*** قانونها الأساسي بمجرد إعتمادها على مساهم واحد,لذا فإن الغاية و الهدف الإستراتيجي للوصول للريادة في أي صناعة هو اللجوء إلى التحالف لتحقيق و تنمية الميزة التنافسية و النجاح في العمل[1].

- مخاطر تغيير هيكل المنافسة للقطاع عند حدوث إبتكارات تكنولوجيا ,تفقد الجهود التعاونية المبذولة قيمتها و تصبح غير ذات أهمية وغير ذات جدوى نتيجة لتجمع المتنافسين.
- مخاطر السياسات العمومية للبلدان المضيفة,كالتغيير في الشروط والأعباء الضريبية والرسوم والإحتكار و الحصار المفروض أحاديا على إعادة التصدير للمنتجات .

[1] Jean-Pierre , 1998; OP-CIT, p: 189-197.

جدول (5-3) : يوضح الرهانات و المخاطر الرئيسية .

الرقم	نوع الخطر	التعليق
01	إنعدام الربح نهائيا	ضياع الوقت والطاقة
02	إمكانية إختلاف المصالح	علاقة الشركاء قد تكون سببا في الخلاف, يجب الحذر واليقظة وإعتبار التحالف هو الكارثة أو السبب .
03	العجز المستمر عن تغطية النفقات	الإعتماد على المدى الطويل وإستثمار على المدى الطويل, قد يؤدي إلى عدم التوازن المالي والضرورة تقتضي دفع المستحقات دوما وبإستمرار .
04	إعتبار بناء التحالف غير جيد	التقييم الغير الصحيح للمساهمات والحواجز غير مؤكدة وكل طرف يغذي المشاعر الغير مشجعة للفائدة والحصول على الربح.
05	إعتبار التحالف كمصيدة أو كفخ	الشريك القوي يحاول و يعتبر التحالف كطعم لإقتناص شريكه أي أن المتعامل والشريك المحلي باللعب في ميدانه قد يعتبر التحالف لعبة للإحتواء والسيطرة .
06	الأنانية والتصلب و عدم التنصت و المرونة	بحصر المستثمر من نقص الجدية و الحزم في الممارسات و إستقامة مع وتجاه المحاورين و عدم الإهتمام بالشركة الأم وتوقيف الإبداع و البحث
07	تحول الشريك إلى منافس	بعد تعلم المهنة ومعرفة أسرارها يصبح مستقلا ومنافس حذرا من نقل وتحويل الخطر للتكنولوجيا على هذا المستوى وفي مثل هاته الحالة
08	عدم كفاية السوق	نتائج غير جيدة تنمية بطيئة تجعل من الوقت والإستثمار المالي المسخر للعمل المشترك غير مبرر أو بدون مردودية
09	العجز المالي لأحد الشركاء	لا يمنعه من إفتعال إنشاء المشروع المشترك والشروع فيه .هكذا يضع الفرع في الخطر في حالة عدم دفع المستحقات الواجبة عليه أي حالة الإلتزام مهمة جدا .

Source : Jean-Pierre, 1998; OP-CIT, p200-201.

المطلب الرابع :
السيطرة على مخاطر وعدم إستقرار التحالف الإستراتيجي.

لقد وصف (*G Hamel* ، *Y.Doz*)[1] التحالفات بأنها سباق للتعليم مع سيادة من هو أسرع في التعلم من الطرف الآخر، ومن الواضح أن هناك رابحون وخاسرون في سيناريو عدم الإستقرار الذي قد تتعرض له بعض التحالفات لظروف خاصة قد تمر بهم، ومع ذلك تعيش التحالفات (وخاصة الدولية) وتزدهر لسنوات عديدة مع إزدياد تعاون الطرفين في علاقة مربحة للطرفين (مكسب- مكسب) ، وهذا ما يجعل التحالفات أكثر إستقرارا عن سواها.

وتعرف عدم إستقرارية التحالف بأنها تحول كبير في حالة العلاقة التي لم يتم التخطيط لها بالشكل المناسب, و لم تكن ناضجة من منظور أحد الطرفين أو كليهما، (أو من منظور جميع الأطراف إذ كان التحالف بين أكثر من طرفين)، فمن أهم المشاكل التي قد تواجه التحالفات هي أن يهتم أحد الأطراف المتحالفة بتعظيم مكاسبه على حساب الطرف الآخر, فيتعلم منه حتى يشعر الآخر أنه ينال من معرفته وثقافته فتتحول علاقة التحالف فيما بعد إلى صراع.

ويرى الباحثون أنه في التحالفات الدولية مثلا إذ قام الطرف الأجنبي بزيادة معرفته من خبايا السوق المحلي, فإن ذلك سوف يؤدي إلى قلب ميزان قوة التحالف, ويشكك في حجم المصالح ومدى الإستفادة المتبادلة بين الطرفين نتيجة إستغناء الطرف الأجنبي عن الطرف المحلي وتفهمه للسوق الجديد تقلب المعرفة ويختل ميزان القوى بين الشركاء، فإن قاعدة التعاونية للتحالف ربما تتلاشى، مما يؤدي إلى عم إستقرارية المشروع، كما يجب ألا يكون الإستقرار دائما هو الهدف الأول للتحالف, فقد يكون التحالف إنتقاليا أو مرحليا، الهدف منه إنتقال بأحد الأطراف المتحالفة إلى درجة أعلى من المعرفة والتعلم، ولذلك فإذا ما أدرك المدراء العوامل المؤثرة

[1] Doz Y., Hamel G , 1989, OP-CIT, p:24 -32.

في إستقرارية التحالف، فإن بإمكانهم منع حدوث تغيرات في علاقات الشركاء أو على أقل تقدير السيطرة عليها.

وهناك مظهر آخر مرتبط بالسيطرة على عدم الإستقرار والناتج عن تنوع وإختلاف المستويات الثقافية لشركاء التحالف, فلقد أكدت مقالات وكتابات عديدة على أن وجود إختلافات ثقافية بين شركاء سوف تمنعهم من التعامل معا بشكل جيد, مما يسهم في عدم إستقرارية التحالف، وبالتأكيد سيواجهون صعوبة في التسيير.

كما يرى(***Robert***)[1] أن تشكيل التحالف يتضمن أنماطا عديدة مختلفة من المخاطر، فعندما يقام التحالف فإن على الشركاء أن يستثمروا في أصول متوفرة بالفعل لديهم وذلك من أجل تحقيق وتنفيذ تحالف ناجح. ولكن بعض الشركاء يساهمون في التحالف ببعض الأصول(مثل الأرض- التجهيزات- المعدات- الأصول البشرية) التي قد يكون لها إستخدامات بديلة أخرى مما يحقق مخاطر مالية أو عدم إستثمار جيد لتلك الأصول.

ويرى بعض الباحثون أن مجرد تعاون وتحالف المتنافسون (تحالف أفقي) يحمل في طياته الكثير من المخاطر, فهم لا يكتفون عن تنافس فيما بينهم، فعندما يكون المتحالفون متنافسون أيضا فإن إحتمال النزاع يتفاقم, ويجب على الشركاء ضمان عدم إنتقال المعلومات الهامة والمتعلقة بأحد الأطراف إلى الطرف الآخر، أما عن الشركات غير المتنافسة في حالة (التحالف الرأسي), فربما يتحولا إلى منافسين إذا ما إنتهت مدة التحالف، وهي دراسة لأكثر من أربعين مشروع (**أمريكي- ياباني**) مشترك قد إنتهت مدة تحالفاتهم , تحول فيها معظم الشركاء السابقون من الأمريكيين إلى منافسين.

كما أنه أشار إلى إحتمال وجود مخاطر بالصورة الذهنية للشركة وبالأصول غير الملموسة, فقد ينتج عن تحالف شركتين بعض الأصناف أو السلع الجديدة أيا كان نوعها, فإذا ما إنتهى التحالف بالفشل نتيجة إدارة الشركاء أو لأي سبب آخر, فإنه سيكون هناك خطر إقتران فشل الصنف أو السلعة بالشركة نفسها.

[1] Robert C , the secret for industry best practies that lesd superior performance, apqc quality progress January ; 1989; p 130-166.

كما عرض الباحث أنه قد ينشأ مصدران إضافيان للمخاطر إحداهما خاص بعلاقات بينية موجودة مسبقا بين أحد المتحالفين مع الغير, مما يسبب دخول الشريك في نفس المشاكل بالتبعية، فمثلا ربما تكون الشركة(**س**) عميلا منتظما لذى الشركة (**ص**), وفي حالة إقامة تحالف بين الشركتين (**ص**) و(**س**), فإن الشركة (**س**) قد تقرر، لأسباب تنافسية ، أنه لم يعد بإمكانها الشراء من الشركة (**ص**) ، أما عن المصدر الآخر للمخاطر فقد يرتبط بحالة دخول أحد طرفي التحالف بالتبعية مع الشريك في بعض القضايا الخاصة به ,فقد تقيم مثلا شركة (**أ**) تحالفا مع الشركة (**ب**) لديها معمل آخر خارج نطاق التحالف ينتج مخالفات أو مشاكل بيئية كبيرة, ففي هذه الحالة فإن الشركة(**أ**) ربما تتحمل مسؤولية مشتركة إتجاه تلك المشاكل.

أما عن المشاكل التي قد تظهر في إتفاقيات التعاون متعددة الأطراف فيرى (***Robert.C***) أنها تتلخص في عدم إلتزام أحد الأطراف إتجاه الآخر بما تم الإتفاق عليه, مما يؤدي إلى ضعف وفقدان الثقة بين الأطراف المشاركة في التحالف.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال إتفاقيات التعاون المشترك المتعدد الجنسيات يكون أهم عامل من عوامل الإتفاق التحالفي هو وجود طرف أو حليف واحد ناجح على الأقل في كل منطقة (أو سوق مستهدف)، وقد يتطلب الحصول عليه إستنفاد الكثير من الوقت, فهو يمثل عنصر جوهري لإنجاح التحالف، ويمكن القول أن أفضل طريقة للتعامل مع هذا النوع من الإتفاقيات (إتفاقيات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات) من خلال التطوير المرحلي, وفي هذه الحالة يتم بناؤه أثناء المراحل الأولى للإتفاقية ,مما يساعد على تقوية إلتزام الأطراف. كما يجب طرح ومناقشة إنعكاسات ومخاطر التحالف على الشركاء بعيدا عن المكاسب الإقتصادية والتجارية الناتجة عن إقتصاديات الحجم الكبير الناتج عن التحالفات التجارية الإقتصادية.

ويرى (**د . فريد النجار**) [1]أن التحالف قد يتعرض لبعض المشاكل والمخاطر التي يكون لها إنعكاسات على مجالات أخرى متعددة منها:

- **إنعكاسات التحالفات على البيئة**:قد يترتب على التحالفات التجارية والإقتصادية تلوث للبيئة التي تقع بها الشركة سواء كان ذلك في تلويث المياه أو الجو أو التربة أو ثقافة المجتمع ككل، ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته شركات التحالف, ويتوقف ذلك على نوع النشاط والتحالف المشترك .إن العلاج قد يكمن في البحث والتعرف على أفضل الأساليب والطرق الحديثة التي تقلل من نسبة التلوث التي قد تسببها بعض الصناعات , وذلك بمعالجة المخلفات بشكل متطور لا يؤثر على البيئة.

- **إنعكاسات التحالفات على حماية المستهلك**:قد يطغى هدف الربح والتوسع والإستقرار و الإبتكار على حماية المستهلك, وذلك بتقديم سلع وخدمات ضارة أو سامة أو للتجربة ,أو ذات أسعار مرتفعة أو تنقل عادات إستهلاكية تتنافى مع قيم المجتمع.

  قد يظهر ذلك بالفعل جليا بعد تطبيق إتفاقية الجات وفتح الأسواق المحلية لكل المنتجات العالمية، وهنا يأتي دور المجتمعات وجمعيات حقوق المستهلك, التي يجب أن تتكاتف الجهود لحماية المستهلكين وتوعية أفراد المجتمع للنهوض بثقافته, وكذلك يجب على الحكومات أن تسعى إلى زيادة مستوى تعليمهم وتوعيتهم محليا.

- **توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي**: يترتب أحيانا على إنشاء تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية إحتكارية ضخمة, بما يؤدى إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية الشركات ومن ثم عدم تكافؤ الفرص التنافسية .

---

[1] فريد النجار ,1999, مرجع سابق , ص : 93.

ولكن في ظل الإتجاه العالمي للعولمة , قد تقل قوة وتأثير تلك المراكز التجارية الإحتكارية على الرغم من إستمرار المخاوف من وجود إحتكارات سياسية وإقتصادية أحادية أو ثنائية القطب.

- **ظهور أسواق البائعين لا المشترين**:تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق البائعين وتدهور أو غياب أسواق المشترين, حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات, ومن ثم إستغلال طبيعة المستهلكين والمشترين.

يمكن التغلب على هذه المخاطر عن طريق زيادة وعي المستهلكين وزيادة عدد المنافسين وتنوع المنتجات, مما يخدم المستهلك النهائي فتقل الأسعار وتزيد تسهيلات الدفع والخصومات, مما يؤدي إلى خلق أساليب ترويجية مبتكرة لبيع المنتجات والخدمات.

- **تغيير مركز الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم**: سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات العملاقة الناتجة عن التحالفات التجارية والإقتصادية، فهناك إحتمالات لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات صغيرة الحجم, مثال الأسر المنتجة والمشروعات الصغيرة والتعاونيات الإنتاجية والإتحادات الإنتاجية والحرفيين وغيرهم.

ويرى **(د. فريد النجار)**[1] أن العلاج قد يكون في عقد إجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة التعاونية والمعرفة بين القطاعات الأعمال المختلفة , لتحقيق الإستفادة القصوى من كل الأنشطة المتاحة في السوق.

- **القضاء على الصناعات الوطنية والحمائية**:قد يؤدي التعاون بين الشركات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية والسماح للشركات العالمية بغزو الأسواق.إن العلاج قد يكون في إتباع وتطبيق أسلوب التحالفات

[1] فريد النجار ,1999, مرجع سابق , ص : 93

الإستراتيجية بين الشركات المحلية لتزداد قدرتها على المنافسة العالمية لتحسين ورفع أدائها والإرتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات.

المبحـــث الثالـــث:
المقومـــات المحـــددة لنجـــاح التحالفـــات الإستراتيجيـــة.

بعد التعرف على الرهانات التنظيمية لإدارة التحالفات الإستراتيجية والصعوبات التي تطرحها الهيكلة التنظيمية نتيجة للإختلافات الثقافية البيئية و الرهانات السياسية المتعلقة بالمراقبة للكيانات الوليدة وهو ما يجب أخذه في الإعتبار بجدية عند دراسة مقومات النجاح إدارة التحالفات الإستراتيجية.

بخصوص هذا الموضوع تناول العديد من المؤلفين مسألة حصر مقومات النجاح للتحالفات في الثقة والإلتزام والإتصال بين الشركاء , وهي مقومات أساسية تتجاوز الرؤية الإقتصادية برغم أهميتها. كما تشير إلى ذلك نظرية التكلفة الإقتصادية ونظرية الألعا , وعليه فإن العمل الإقتصادي مندمج في هياكل العلاقات الإجتماعية. من هذا الواقع يصبح بالإمكان أن يكون في أي تنظيم مندمج سلوكات وممارسات إنتهازية تشكل صعوبة في الإكتشاف منه في أي تنظيم متميز, وهو ما يبرز أهمية العلاقات الغير رسمية بين المؤسسات الإقتصادية المستقلة, تلك التي تسمح بتجنب التوترات والتكالبف الهيكلية المتعددة الوظائف, نتيجة لذلك فإن تحليل عوامل الثقة، درجة الإلتزام والإتصال بين الشركاء تصبح مهمة.

العوامل الأساسية للنجاح كانت محور أشغال الملتقى المنعقد في شهر جوان **1995** تحت شعار المشاريع المشتركة عوامل تنمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ***EAP*** بالجامعة الأوربية للأعمال الغرفة التجارية و الصناعية بباريس .

فالبحوث التي تم القيام بها حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنخرطة في تحالفات مع مؤسسات أجنبية أخرى بنسبة **85%** ,وهو ما أدى بمسؤولي هاته المؤسسات إلى الإفصاح و التعرض إلى هاته العوامل وهي عديدة و مترابطة ومتكاملة .

فالأحجام والهياكل المختلفة و المتواضعة لبعض المؤسسات العائلية المساهمة بهاته الشهادات أبرزت وأكدت أهمية إجاباتهم وتدخلاتهم بإعتبارها أكثر هشاشة من تلك المؤسسات القوية ,لأنها تشكل الحلقة الأكثر حساسية وإنعكاسا للواقع بإعتبار أن المشرفين عليها أكثر دراية ميدانية بيئة الأعمال والتقلبات و الفرص , و لديهم رؤية أكثر شمولية ودقة بخصوصيات الأنشطة وإحتياجات الأسواق المحلية والإقليمية .

المطلـــب الأول :
أهميـــة التلائـــم و التكافـــؤ بيـــن الشركـــاء.

يعد التلاؤم والتكافؤ القوي بين الشركاء عنصرا حاسما لنجاح التحالف, وفي حقيقة الأمر طالما فكر الشريك في الحصول على قيمة مضافة يستفيد بها من إقامة التحالف، فمن المنطقي أن يترك الفرصة أيضا للطرف الآخر لتحقيق ما يصبوا إليه ,وهكذا تتحقق الميزة والمنفعة المتبادلة للطرفين وهو ما سماه (***Sharkar***)[1] "إبتكار القيمة المتبادلة " وهناك ثلاثة أسئلة يراها تحدد شكل وطبيعة التلاؤم المطلوب أثناء عملية التفاوض هي:

1- مدى حاجة الشريك للتعاون وما هي نظمه الحالية المطبقة؟

2- ما هي درجة فاعلية التعاون التي تستطيع الشركة أن تقدمها لإنجاح التحالف؟

3- هل يمكن الإستفادة من أنظمة الشريك الحالية وثقافته؟

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ,فهما للشركة المتحالفة وبطبيعة علاقاتها القائمة أي زمن تشكيل التحالف، عندما تبادر شركتان لعقد مباحثات التحالف فإن المفاوضات سوف تتحدد بناء على العلاقة المبدئية القائمة بين

[1] Sarkar, the commitment –trust framework in international collaborative ventures, THE NEW LEXINGTON PRESS. 1997. P30-55.

الشركتين، ومن جهة أخرى فإن التحالفات التي تبدأ بروابط تعاونية سابقة بين الشركاء يمكن أن تولد قاعدة أولية من الثقة المتبادلة بينهم وتحدد شكل التحالف القادم، وإذ كانت الشركتان قد عملتا معا في الماضي, فلابد أن تمتلكا قاعدة من التفاهم والمعرفة التي تتعلق بمهارات الشريك الآخر وقدراته وإلتزامه على الوفاء بالوعود، ولكن الخبرة السابقة فقط لا تبنى بالضرورة تحالف ناجحا ، فعلى الرغم كم وجود تعاملات سابقة قبل إبرام عقد التحالف بين الشركاء ,ألا إن عقد التحالف غالبا ما يولد درجة جديدة من الثقة والتعاون بينهم, ومن وجهة نظر مثالية، لابد أن تزود الشركات أثناء عملية التفاوض بمعرفة كبيرة عن شركاء المحتملين, تتضمن معرفة ما يسعى إليه الفريق الأخر من الحصول عليه في مرحلة التفاوض ,وفي مرحلة التنفيذ الفعلي للتحالف، وكذلك معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف لديه، ومعرفة سمعته وخبرته بمشاريع التحالفات ...إلخ ,مما يساعد ذلك بناء صورة معلوماتية كاملة بقدر الإمكان عن شريك والمتحالف المستقبلي .

إن المعرفة المفصلة للشريك المحتمل يمكن أن يساعد على تخطيط إستراتيجية التفاوض بشكل أفضل وتزيد من إمكانية النجاح التعاوني، فالإلمام بمعظم صفات الشريك يعتبر مصدرا من مصادر القوة أثناء العملية التفاوضية. فقد يكون من أهم الأسباب الجوهرية لفشل التحالفات هو الإفتقار إلى فهم أهداف الشريك ودوافعه.

ولإقامة المناخ المؤسسي السابق يرى(***Sharkar***)[1] أنه يجب القيام ببعض الخطوات الممكنة التي تستطيع الشريكات إتخاذها لتحديد تماثل المناخ المؤسسي قبل تشكيل التحالف ومنها ما يلي:

- إستغراق زمن كاف لكي يتعرف الشريكان على المناخ المؤسسي لكل طرف منهما رغبة في فهمه بالقدر الكافي، وقد يؤخر ذلك من عملية تشكيل التحالف، ولكنها خطوة جديرة بالأهمية.
- ضرورة وجود إلتزام كامل من جانب الشركاء لضمان تحقيق ناجح.

[1] Sarkar .Tamer.Al, the influence of compleentarily compatibility and relationship capital on alliance performance. Journal of the academy of marketing since ", v 29 n 04, 2001, p 166-206.

- ضرورة ضمان مشاركة الموظفين من مختلف المستويات والمهام في الشركات المتحالفة أثناء مرحلة التفاوض.
- ضرورة جعل التلاؤم والتكافؤ بين إدارات الشركات المتحالفة هو الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه المتحالفين لتنفيذ وتطوير التحالف بإستمرار .
- فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم نقاط القوة (يجب الحذر من التحايل السطحي و الإنطباعات الخاطئة)[1].

وفي غالب يحقق التلاؤم المؤسسي الضعيف بين الشركاء المتحالفة أداء ضعيفا، فعندما لا يستطيع الشركاء العمل بصورة جماعية، فلن يكون هناك إمكانية لإيجاد كيان واحد مشترك وناجح، فالشريكات التي شكلت فيما بينها تحالفا ثم وجدت نفسها منخرطة في نزاع مع الشركاء عليها أن تقوم بأعمال متنوعة لعلاج ذلك ومنها:

- دراسة إحداث تغيير في إدارة التحالف، فقد تكون أخطاء الجهاز الإداري فيها سببا رئيسيا في ضعف التلاؤم المؤسسي فيما بين الشركات المتحالفة.
- إعادة تقديم أهداف التحالف وإقامة توقعات مشتركة حول الأداء المالي (حيث أن توفير السيولة المالية يمكن أن تساعد في تيسير الكثير من الخلافات المرتبطة بالنواحي المالية).
- الإهتمام بزيادة التواصل بين الشركاء على المستوى التنظيمي الأعلى، إذ يمكن أن يكون لهذه الخطوة أثر توجيهي هام على مديري عمليات التشغيل.

[1] Benahabib A, CHerabi A , conditions de base pour la construction d'une alliance stratégique, deuxième symposium sectoriel , hassi mesaoud , 1997; p: 11.

- العمل على إعادة تقييم وتوزيع المسؤوليات الإدارية في التحالف إذ أن تحمل أحد أطراف التحالف القليل أو المزيد من المسؤوليات يمكن أن يؤتى بثماره السلبية على مستوى أداء التحالف.

كما يؤكد(***Sharkar***)[1] على أن التكامل والتكافؤ وعلاقات رأس المال بين الشركاء تؤثر على أداء التحالفات, مما يتطلب ذلك البحث المستمر عن شركاء ذو خصائص متشابهة في مجالات معينة، وخصائص مختلفة في مجالات أخرى لإحداث التكامل المطلوب, وتحتاج الشركات التي تلجأ إلى مشاركة والتحالف إلى توفير موارد وإمكانيات مختلفة, حيث أظهرت النتائج التجريبية أو الأولية على عينة من التحالفات الموجودة على مستوى العالم أن التكامل بين موارد والتوافق في الثقافة السائدة وعمليات التشغيل المختلفة له آثار عديدة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة على أداء التحالفات، وكنتيجة لذلك فإن الإجراءات التنظيمية المتبعة في إختيار الشريك يجب أن تتناسب وتكمل عملية إدارة العلاقات بين الشركاء لتعظيم الفائدة المحتملة من وراء الدخول في التحالفات مع الغير.

إن نجاح أشكال التحالفات المحلية أو الإقليمية أو الدولية يعتمد بشكل كبير على خصائص ووظائف الشريك المتحالف بوجه خاص ,حيث أن تنفيذ أي شكل من أشكال التعاون يتطلب توظيف وتوجيه موارد الشركاء المتشابهة أو المكملة (غير المتشابهة) لخدمة أهداف التحالف ,وهكذا يتم تحسين وتطوير نتائج التحالفات، حيث أن مرحلة دراسة خصائص الشريك تعتبر هامة لأنها تساعد في تكوين العلاقات رأس المال ووضع أساس لإلتزام مع إيجاد نوع من التبادل المنسق للمعلومات و المعرفة بين الأطراف المتحالفة. ويمكن القول بأن التحالفات التي تتميز بالكفاءة العالية في الأداء ترتبط بشكل كبير بمدى النجاح الذي تحققه في إختيار الشريك الأمثل، فإختيار الشريك الذي يمتلك الموارد الضرورية للتحالف يعتبر هو الشريك المناسب الذي يمكن معه الوصول إلى تحقيق مزايا إستراتيجية وإقتصادية.

[1] Sarkar .Tamer.Al 2001, OP-CIT , p :166-206

ومن المنظور العلمي فإن إعتماد الشركات على الموارد إلى جانب التكامل فيما بينهم, يخلق بنية تسهل عملية تحقيق الأهداف ومن الناحية النظرية يركز بعض الباحثين على شكل ونوع التعامل فيما بين الشركات, والذي يسمح للتحالف بأداء عملياته اليومية أو المرحلية بكفاءة عالية ,كما أظهرت هذه الدراسة أن المبادئ التنظيمية وعلاقات العمل ترتبط إرتباطا وثيقا ببعضها البعض, ومن ثم فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التحالفي.

وعليه فإن التحالف يمكن أن يطبق في :

- **تحالف متعدد المجالات والأنشطة** :حيث يكون التحالف في إدارات متعددة مثل : إدارة التسويق, الإنتاج, التمويل.....إلخ.
- **تحالف ثنائي**: وفيه يكون التحالف بين إدارتين من إدارات الشركتين (إنتاج ,تسويق)، (البحوث، المالية).
- **تحالف أحادي**: يشمل إدارة واحدة من إدارات الشركة فيكون هنا التحالف (إنتاجي- إنتاجي) او (تسويقي, تسويقي) ....إلخ.

كما أنه يمكن تكوين أشكال وأنواع من متعددة من التحالفات:

1- فقد نجد تحالف بين كيانين ذو موارد محدودة وضعيفة وذلك لخلق كيان أكبر يكون بمثابة تكتل بين شركتين أو طرفين(ضعيف- ضعيف) فيكون الهدف من هذا التعاون هو خلق كيان أكبر يحقق لهما زيادة في حجم المزايا النسبية المتوفرة لديهم.

2- تحالف بين كيان قوى وآخر ضعيف، فقد تتوافر لشركة بعض المزايا النسبية، التي تم إستغلالها بشكل جيد مما حقق لها النجاح نسبي, يؤهلها للدخول في تحالف مع شركة أو كيان آخر ضعيف في نفس المجال (إنتاجي, تسويقي .....إلخ) ,وفي هذا النوع من التحالف نجد الشركة

قد دعمت من نقاطها القوية الكثيرة و عالجت القصور الذي ينتاب الشريك الآخر والذي قد يكون متميز في نفس الوقت في إدارة أخرى تعاني من بعض الضعف لذى الشريك الأول، وبهذا يكمل كلا الطرفين الآخر، مما يحقق مزايا تنافسية للمتحالفين تؤدي إلى تحسين وتقوية مكانتهم السوقية.

3- تحالف شركتين أقوياء في نفس مجال النشاط ,وذلك بغرض إقامة ما يسمى بالمشروع المشترك العملاق للحصول على نصيب سوقي أكبر ولزيادة القدرة التنافسية والمشاركة في المخاطر والأرباح.

جدول(6-3): يوضح أشكال وأنواع التحالفات.

كيان ضعيف	كيان قوي
تعاون • **زيادة المزايا النسبية.** • **خلق كيان أقوى.** • **تقوية المركز السوقي لهما.**	**تحالف** • **تحقيق مزايا تنافسية.** • **علاج القصور وتدعيم نقاط القوة.** • **زيادة المكانة السوقية.**
تحالف • **تحقيق مزايا تنافسية.** • **علاج القصور وتدعيم نقاط القوة.** • **زيادة المكانة السوقية.**	**مشروع مشترك** • **زيادة القدرة التنافسية.** • **الحصول على نصيب سوقي أكبر** • **المشاركة في المخاطر و الأرباح**

المصدر : من إعداد الباحث .

وقد وجد كثير من الباحثين ومنهم(***Sarkar .Tamer.Al***)[1] أن هناك علاقة بين تنوع الموارد داخل الشركة وأدائها التحالفي، كما أنه قدم أساسا للتمييز بين نوعين من الموارد المتاحة للمنظمة ثم وضعهم في شكلين, فالشكل الأول يتعلق بالقوى المقدمة من جانب الشركاء والتي تختلف بإختلاف خبراتهم ومواردهم المتاحة ومدى قدرتهم على القيام بالتحالفات، فهو يرى أن تكامل بين الشركاء هو السبب الرئيسي في اللجوء

[1] Sarkar .Tamer.Al 2001.OP-CIT , P: 166-206.

إلى التحالفات, ومن ناحية أخرى نجد أن التحالفات ما هي إلا آليات إجتماعية وإدارية للعمل الجماعي, والتي يتم تشكيلها بإستمرار عن طريق التواصل بين الأطراف والشركاء، أما الشكل الثاني للتنوع يشير إلى الثقافة السائدة في الشركات أو المؤسسات, والتي تتمثل في إختلاف عمليات سير العمل والإجراءات المتبعة..... إلخ. ونظرا لوجود إختلاف بين الشركاء فقد يكون لذلك أثره السلبي على نوعية العلاقات فيما بينهما, والذي قد يؤدي بدوره إلى إعادة التكامل بين قنوات لتبادل الخبرات ,حيث يرى الباحثين ضرورة تكامل الموارد وتوافق النواحي الثقافية بين الشركاء لما لها من تأثير إيجابي على الأداء التحالفي ككل.

ولقد إستخدم الباحثون الإنتعاش المالي وطول المدة وإستقرار الملكية كمعايير للدلالة على أداء التحالف, إلا أنهم قد أظهروا عدم الرضا عن هذه التعريفات والمعايير ,حيث قاموا بالإستعانة بمعيارين للأداء, أحدهما يرتبط بالأداء الإقتصادي المتمثل في أداء المشروع ككل, وثانيهما يرتبط بالمهام الإستراتيجية المرتبطة بالأداء الإستراتيجي، ويرون الباحثون السابقون أن التحالفات توفر للشركة طرفين إقتصاديين تحقق من ورائهما الكثير من المنفعة:

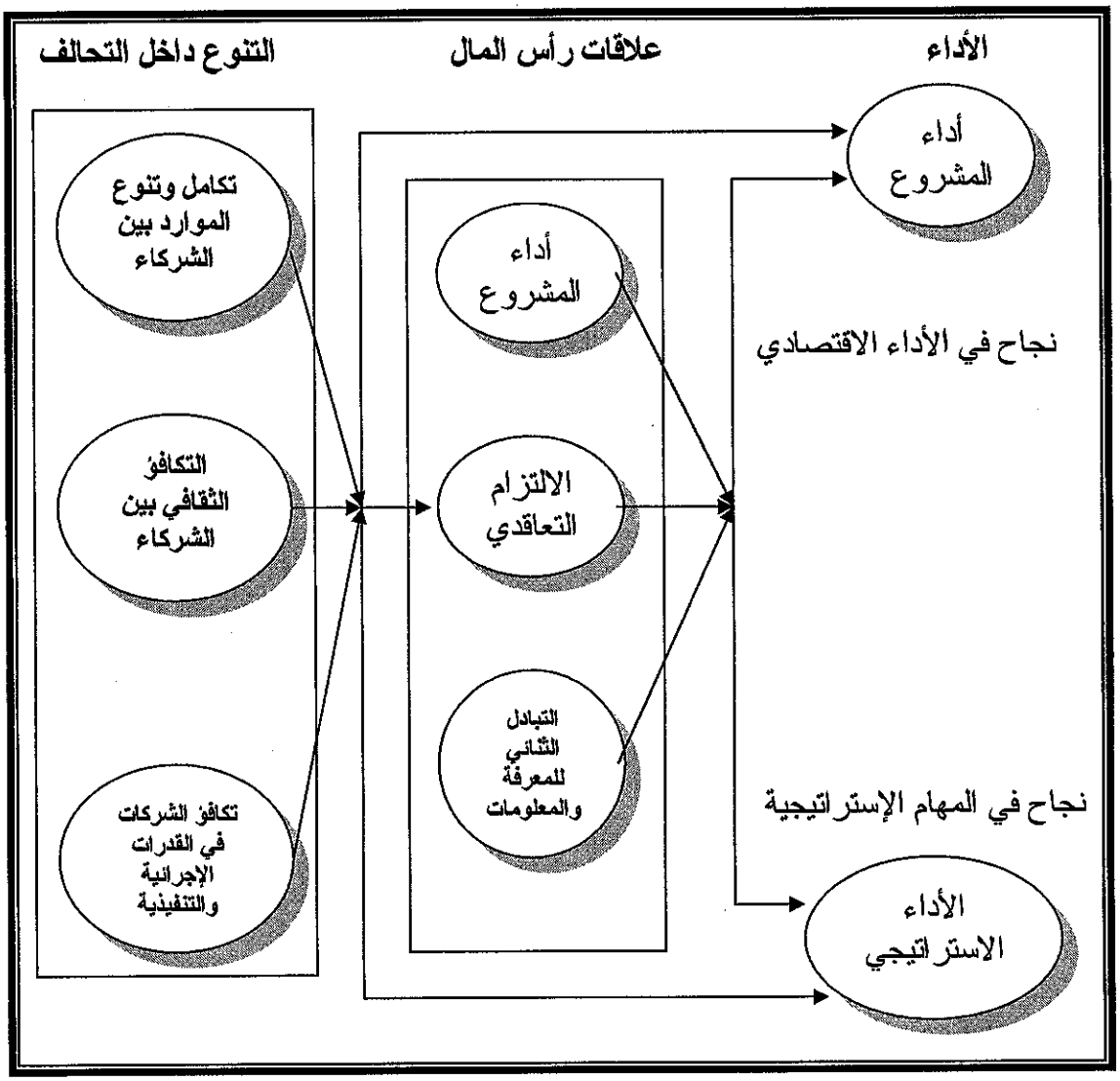
أولهما: إن التحالفات تحقق أرباح وفوائد عامة يتم إقتسامها بين أطراف التحالف.

وثانيهما: أن المشاركة في حد ذاتها تحقق منفعة إستراتيجية غير مباشرة، بمعنى أن الشركة عندما تستعين بمهارات شريك آخر وتطبقها في عمليات لا تتعلق بالتحالف أو الأنشطة المرتبطة به, فهي تحقق من وراءه ذلك منفعة غير مباشرة لأنشطتها.

ومن تم فإن المعيار الأول وهو الأداء المشروع يرتبط بالمعيار الآخر الإستراتيجي حيث يشير الأداء الإقتصادي إلى الأرباح والفوائد الخاصة التي يحققها الشريك نتيجة الأرباح المتعلقة بالخبرات الإستراتيجية.

ومن خلال ذلك إستطاعت مجموعة البحث المكونة من أكاديميين متخصصين في مجال الأعمال من وضع النموذج التالي:

نموذج (10-3) : يوضح دور التكامل والتكافؤ وعلاقات رأس المال على الأداء التحالفي.



Source:, Sarkar & Tamer Cavusgil 1997; OP-CIT; p 40

فمن النموذج السابق يتضح وجود ثلاثة أنواع من التنوع داخل التحالف:

أ)- تنوع وتكامل بين الموارد المتاحة لدى المتحالفين:

تشير الأبحاث أن تكامل الموارد يعد من العناصر الهامة لنجاح عملية المشاركة أو التحالف في العمل, وهذا ما أكده وانتهى إليه (***John et al***)[1], أيضا إن تكامل الموارد يضمن التفرد في الأداء وتناسق العمل، فالتحالف عملية مزج للموارد الفريدة ذات القيمة المتاحة لدى الحلفاء والعمل على توظيفها لتحقيق الأهداف

[1] John et al . success through commitment and trust , the soft side of strategic alliance management. Journal of world business.2000.173-242.

الإستراتيجية, ومن ثم تحسين القدرات التنافسية, وإذا نظرنا إلى عنصر الموارد المتاحة بشكل مطلق, فإننا نرى أن الإختلاف في المستويات أداء أي شركة يرجع إلى عدم تنسيق والقصور في إستغلال الموارد والقدرات المتاحة لذى الشركات.

كما يرى ***(Barney)***[1] أيضا لأن الموارد الشركة يجب أن تكون فريدة،لا يمكن تقليدها، وتكون ذات قيمة عالية ولا يمكن إستبدالها بموارد أخرى ,حتى تحقق ميزة نسبية للشركة, ويرى بعض الباحثين أن تغيير بينات العمل يعمل على خفض القدرة على تحقيق الأرباح التي تحققها توافر تلك الموارد بها ,كما أن العديد من المهارات والموارد المطلوبة لتحقيق مزايا تنافسية غالبا ما تكون من خارج الشركة, وبعيدا عن نطاق سيطرتها مما يحقق ميزات إستراتيجية في مجال الموارد والإحتياطات يمكن إستغلالها في تطبيق التحالف.

إنه يمكن القول أن الشركاء المتحالفين يمكن لهم عن طريق تكامل مواردهم وقدراتهم أن يقوموا بإنجاز مشروعات ذات مستويات أداء تنافسية عالية, لا يمكن أن تحققها كل شركة بمفردها.وإنما يمكن تنفيذها عن طريق إقامة التحالف فيما بينهم، فعلى سبيل المثال نادرا ما نجد شركة واحدة لديها تصنيف متكامل للموارد يساعدها على تطوير وإنجاز المشروعات وتحمل المخاطر, ولكن عن طريق التحالف المتمثل في تكامل الموارد بين الشركاء, سوف يتم إيجاد فرص للتعلم وتبادل للخبرات والمعارف, مما يساعد في تحسين قدراتها التنافسية بشكل كبير.

ب)- التكافؤ الثقافي بين المتحالفين:

إن عملية التكافؤ الثقافي تتبلور في مدى مناسبة الثقافة السائدة في الشركة لتتوافق مع الثقافات الأخرى لذى الأطراف المتحالفة ,والتي تؤثر بدورها على عمليات التفاوض والتنفيذ الفعلي ,وبالتالي على الأداء التحالفي ككل, فتوافق الشركاء بعضهم البعض يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من التحالف حيث أن إستمرار قوة

[1] Barney J, firm resources and sustained competitive advantage; journal of management, 1991.p135-157.

أداء و النجاح التحالف يعتمد في طياته على العلاقات المتبادلة بين الشركاء إلى جانب الكفاءة في إدارة موارد التحالف في إدارة موارد التحالف والإتجاه نحو إقامة علاقات تعاونية متبادلة.

وفي هذا السياق أنه يمكن القول بأن التكافؤ هو تقارب بين الشركاء في المستويات القوى المتاحة لديهم, كما أنه يعني تماثل في وجهات النظر فيما بينهم, مما يؤدي هذا بدوره إلى نجاح التحالف، فالتكافؤ بين الشركاء يؤدي إلى خفض تكلفة التحالف ويخدم العملية الإدارية والرقابية بإعتباره أداة جيدة, لذلك أما عدم تكافؤ الشركاء يؤدي إلى فقدان الثقة ,كذلك عدم القدرة على إجراء علاقات تبادلية سليمة, مما يؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية علاقات التحالف، ومن ثم فإن التكافؤ الثقافي له دور إيجابي في عمليات سير العمل ,فهو بمثابة تجانس بين الفلسفات التنظيمية و الأهداف والقيم السائدة في الشركة وبين الأطراف الأخرى المتحالفة.

ج)- تكافؤ الشركاء في القدرات الإجرائية والتنفيذية

إن التكافؤ في عمليات سير العمل يعني تكافؤ الشركات في بعدين أولهما بعد إجرائي والآخر تنفيذي، ومن ثم نجد أن البعد الأول بتعامل مع الموضوعات إدارية تتعلق بالأشكال التنظيمية, أما البعد الثاني يتعلق بقدرات المتحالفين التطبيقية والتنفيذية, حيث يفترض هذا البعد تماثل في علاقات العمل بين الشركاء، ومن ثم فإن هذين البعدين يؤثران بلا شك في مستويات الأداء بصورة غير مباشرة.

وعليه فإن تنوع موارد الشركاء من التكافؤ ثقافي ,وكذلك مجال عمليات التشغيل يؤثران على نجاح المشروع وقوته, وكذلك على الأداء الإستراتيجي للتحالف ككل.

المطلب الثاني:
العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

يمكن حصر أهم العناصر الأساسية لنجاع لتحالفات الإستراتيجية فيما يلي:

- **الفرع الأول :الثقة.**

تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة, وأنها العنصر الهام في التبادل الإقتصادي إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير وإستمرار التحالف، ففي مجال التبادل الإقتصادي يجب توافر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض, والإبعاد عن أسلوب إستغلال الفرص بطريقة تضر بالغير.

كما تعتبر الثقة صيغة من أمتن وأوثق الصيغ غير الرسمية تحكم علاقة أطراف التحالف المتعارفين بحكم علاقة التعامل السابقة فيما بينهم (***Koeing***)[1] وهي قد تسمح بتلطيف و تقليص سيادة مناخ عدم التأكد السائد بواسطة عملية المراقبة الذاتية.

و الثقة كما هو معروف هي إحساس وإنطباع تلقائي كما إنها عملية متعددة الأبعاد تتضمن الجوانب الشخصية بين الأفراد والعلاقات الإجتماعية ، السياسية ، و الإقتصادية فالهيئات و المؤسسات و الدول و الأفراد قد ترتبط بواسطة العقود الكتابية التي توفر لهم صورة إستشرافية مسبقة محدودة عن طبيعة و مجال الإلتزامات المتبادلة والمصالح المنتظرة والصعوبات المتوقعة أثناء تشغيل وإدارة التحالف.

هاته الصورة المحدودة برغم ما توفرلها من إحتياطات وضمانات قد لا ترقى للتغلب على مواجهة حالة التوقف المفاجئ والقطيعة الظرفية الذي يجعل من الثقة طريقة مراقبة قوية ومرنة .

[1] Koenig C , Van Wijk G ; 1992, OP-CIT, p:305-327.

فالمرونة تمنح التحالف القدرة على الصمود والتطور بطريقة جيدة في حين أن صيغ المراقبة الرسمية بواسطة مجموعة القواعد والشروط وهيئات المحاسبة المقننة قد تكون غير مريحة وقاسية .

الثقة المطلقة ينظر إليها بعض الإخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة الصفقات كفرصة للإنتهازية لا تخدم تطوير العلاقات على المدى البعيد, كما أنه بإمكان عامل الثقة المساعدة على التحكم في الوضع ,إذا كان بإمكانها التقليل من مخاطر الغش والممارسات الإنتهازية فالثقة كصيغة مراقبة يمكن ملاحظتها جليا في البلدان النامية التي ترتاح أكثر و تلجأ إلى الإلتزام بتطبيق الصيغ الغير رسمية [1].

بينما تفضل الثقافات الغربية الإلتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة التي ترى في الثقة عنصر يعتمد على الفعالية الإقتصادية وإحترام التعهدات التعاقدية و الأجال المحددة لها ,و الشركاء في البلدان النامية يؤسسون علاقاتهم التعاونية على أساس إحترام التعهدات اللفظية كعنصر أساسي في علاقة الثقة, ذلك التعهد الذي يفوق في قيمته الرمزية أهمية العقد الرسمي المكتوب.

- **الفرع الثاني :الإلتزام .**

الإلتزام المتبادل والذي يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة, بحيث يبذل لها الجهد اللازم لبقائها وإستمرارها، وهذه الرغبة تنبع من كل الأطراف المتحالفة, والإستمرار وضمان نجاح التحالف يجب توضيح إلتزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الإستثمارات الموجه إليه.

درجة الإلتزام في العلاقات القائمة بين الشركاء يمكن معرفتها من مظهري الإرتباط البيني , درجة التفتح وكثافة العلاقة بينهما, فدرجة الإنفتاح بين الشركاء وكذلك درجة الإتصال و تقاسم المعلومات في إطار

[1] Koenig C , Van Wijk G ; 1992, OP-CIT, p:305-327.

التحالفات حين تستطيع أي مؤسسة بغرض الإبقاء على سيطرتها في التأثير على بقية الشركاء من حصر وتحديد تدفق تقاسم المعلومات .[1]

كما يمكن أن يتأثر درجة الإنفتاح بالثقافة أو اللغة.[2] وهو ما يمكن أن يمنح فرصا مفيدة للشركاء , وهذا مرتبط بالثقة ودرجة توفرها وهو ما يؤدي عند غيابها إلى زعزعة الثقة لذى الأطراف و ضعف درجة الإنفتاح.

والإنفتاح و الثقة مرتبطان بحسن الإرادة و الجهود المبذولة من طرف رؤساء التحالف أثناء التعامل,كذلك فإن العامل الهام لقياس الإرادة هو الجهد و الحرص المبذول الكامن في كثافة وكثرة المبادلات بين الشركاء .

أما كثافة العلاقة بين الشركاء فيمكن تقييمها و تعريفها بمبلغ الإستثمارات لأي تنظيم في علاقة الشراكة مع التنظيمات الأخرى ونوعيتها وأهميتها الإستراتيجية , إذن هاته القيم يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية وغالبا ما يميزها الصبر و الحياد ، أو المقاومة بالنسبة للبلدان النامية يعتبر الإلتزام وإرتباط أطراف التحالفات ركن أساسي للنجاح التحالفات الإستراتيجية.

لذلك فإن العديد من المؤلفين يركزون جهودهم حول هذا الموضوع في الثلاثية الأساسية الثقافة, الإلتزام, الإتصال،بإعتبارها مقومات أساسية لبقاء و نجاح التحالف.

- **الفرع الثالث :الإتصال (تبادل المعلومات) .**

إن عملية تبادل المعلومات تعتبر بمثابة رابطة قوية تربط الشركاء بأهداف التحالف, وذلك لتحقيق و الإستفادة القصوى من الوقت والجهد المبذولين ورفع مستويات الأداء, وذلك من خلال السماح بتبادل المعلومات الهامة والضرورية وخفض مساحات عدم التفاهم والتضارب عن طريق قنوات الإتصال الرسمية أو غير الرسمية.

يلعب تكثيف الإتصال و التشاور بين أطراف التحالف دورا هاما في التغلب على العراقيل ذات الطابع الهيكلي ، السياسي، و الثقافي، وذلك عبر الإتصالات الرسمية و النظامية الداخلية للتحالف التي قد لا تكون كافية

[1] Doz, Hamel, Prahalad; 1989, OP-CIT , p: 24-32.
[2] Kanter R, collabarative advantage, Harvard business review , July-august , 1994.p39.

لتجاوز الصعوبات الناجمة عن إختلاف مهارات الشركاء الأجانب والمحليين وتصورهم للعمل المشترك أثناء الممارسة الميدانية[1]. لذا يجب الإتفاق مبدئيا ومنذ بداية حول نقطة أساسية جوهرية متمثلة في الإتجاه الأحادي أو الثنائي كل ما أمكن ذلك ,حيث من المفضل أن يعهد بالتسيير العادي لشريك واحد. فأغلبية الأبحاث أثبتت أن الإدارة المشتركة للتحالفات الإتصال الرسمي وخاصة الغير الرسمي بين الشركاء من جهة و المسيرين من جهة أخرى يمثل عنصرا أساسيا في حل التوترات

و الصراعات. هكذا يمكننا القول بأن نوعية وأهمية العلاقات المهنية بين الأفراد ضمن إطار التحالفات ذات أهمية قصوى تفوق حدودها الإعتبارات الطابع الرسمي التعاقدي . وهي الثقافة المسيطرة لذى شعوب الدول النامية.

هذا النمط من العلاقات يسمح لأطراف التحالف الأجانب إكتشاف الخصوصيات الخاصة بالثقافة الوطنية ,من ناحية أخرى إن التحالفات تكون أكثر كفاية عندما تكون الصيغ الأخرى للدخول الأسواق مبنية على الإلتزام و الثقة و خاصة إتصال المتواصل بين الشركاء, و بما أن المستقبل أكثر أهمية من الحاضر, فإن عوامل الإلتزام و الثقة و إتصال هي التي توضح سبل النجاح المستقبلية ,وهو ما أكده (***(Ohmae)***[2] .

لذا نرى كثيرا ما تكون التحالفات الإستراتيجية برغم أهميتها مسرحا للإختلاف, نتيجة لتنوع الثقافات التنظيمية و العادات المختلفة, وهي صعوبات شبيهة لما ينتج أثناء الزواج "المشترك" من توترات ناتجة عن سوء الفهم و سرعة التحضير و الدخول في إرتباطات قوية لا تنقصها الثقة بقدر ما ينقصها التصور و الفهم المتبادل و ضرورة التحكم في المتغيرات الثقافية لكل بيئة يتم فيها التعامل.

ففي الدول النامية يجب أن يكون و يستجيب منطق الأداء الإقتصادي للعمل و إبرام التحالفات متناسبا مع المستوى الثقافي و الصحي و الإجتماعي و الأداء السياسي للنخب الحاكمة و مجموعات المصالح المهيمنة على

[1] Schaan J.L. ET C. Navarre , facteurs de performance dans la gestion des projets de joint ventures .in jabes , editor , gestion stratégique internationale , economica; paris 1988; p: 65-67.
[2] Ohmae k ,1990. OP-CIT, p: 25-44.

مستوى القرار, و فهم دور الإدارة و التعديلات المستمرة لقانون الإستثمار وميكانزمات عمل المؤسسات المختلفة أثناء عملية إتخاذ قرار التعاون وإجراءات التعرف على الشركاء و مواردهم وأهميتها .

من ناحية أخرى يجب تكثيف النوعية الإقتصادية و إعداد الذهنيات وإخطار العاملين و الإطارات بإستراتيجية التحالف و تنظيمه الجديد في كل مرة ,حتى لا تكون سببا في إثارة التوترات لذى الفروع النقابية أو الفهم الخاطئ والسيئ لعملية تدويل نشاط المؤسسة, أو فتح جزء من رأسمالها أمام الشريك الأجنبي مقابل الحصول على التكنولوجيا والخبرة اللازمة للبقاء في السوق و النمو المستمر .

المطلـــب الثالـــث:

أهميـــة التكامل بيـــن عوامل نجـــاح التحالف الإستراتيجي المختلفة.

إن كلا من تكامل الموارد والتكافؤ الثقافي وعمليات سير العمل والمتمثلة في القدرات الإجرائية والتنفيذية ترتبط بصورة إيجابية كلا على حدى بـــ:

(أ) الثقة المتبادلة. (ب) الإلتزام المتبادل. (جـــ) تبادل المعلومات.

قد أوضحت كثير من الكتابات الدور الهام للثقة المتبادلة بين الأطراف, والتي تسمح بالمشاركة في تحقيق الأرباح وإنجاز المشروعات بشكل تبادلي، ومن ناحية أخرى فهي تسعى إلى تحقيق فوائد على المدى البعيد، وذلك لأن الأطراف المتحالفة تكون مستعدة ومهيأة لفكرة التعاون, مما يساعد على رفع كفاءة الأداء وخفض تكلفة الإنتاج ,حيث أن تنوع الموارد لذى المتحالفين مع أهمية الدور الوسيط لرأس المال مع توفر الإلتزام المتبادل بين الأطراف في التحالف يكون له أثر إيجابي على مستويات الأداء الجماعي، فإن المزايا التنافسية التي يمكن أن يحققها أي تحالف تكون نتيجة المهارات والموارد المتبادلة التي يكون لها أبلغ الأثر على المستويات الأداء في النواحي المالية والإدارية.....إلخ, فالثقة المتبادلة والإلتزام وتبادل المعلومات بين المتحالفين يكون له أثر إيجابي على كل من أداء المشروع الإقتصادي والإستراتيجي.

جدول (3-7): يوضح العوامل المؤثرة على أداء التحالف، و كيفية قياسه :

العوامل المؤثرة	البنـد
تكامل الموارد	• كل شركة تحتاج إلى الأخرى لتكامل الموارد فيما بينهم لإنجاز أهدافهم ومسؤولياتهم. • تكامل موارد الشركات تؤدي إلى سهولة الحصول على العطاءات والفرص المطلوبة لإحداث التقدم. • الموارد التي توفرها كل شركة للأخرى عن طريق التحالف يعود على الأطراف بفوائد كبيرة وقيم هامة.
التكافؤ الثقافي	• القيم التنظيمية والمعايير الإجتماعية السائدة لذى المتحالفين تكون متطابقة. • تطابق وتكامل فلسفة القائمين بإدارة التحالف وكذلك المناهج المطبقة للتعامل في المشروع. • تطابق أهداف وعمليات الشركاء.
تطابق وتكامل عمليات سير العمل	• تطابق القدرات الفنية للمتحالفين. • تطابق الإجراءات التنظيمية. • تمتع موظفي التحالف بنفس الوظائف والمهارات التجارية.
الثقة المتبادلة	• أمانة وصدق المتحالفين مع بعضهم البعض. • تعامل المتحالفين على أسس عادلة. • وضع معايير للإلتزام بين المتحالفين.
تبادل المعلومات	• يتم عن طريق الإتصال المستمر بين الشركاء (زيادات – إجتماعات– إتصالات مكتوبة أو عبر الهاتف). • تطور الإتصالات لتأخذ شكل غير رسمي ومستمر. • إتخاذ القرارات المتصلة بالتحالف بالإجماع أثناء إجتماعات مشتركة لجميع أطراف التحالف. • توفير الخبرات والكفاءات اللازمة للمشروع. • إلتزام الشركاء بإنجاح المشروع.
الأداء الإستراتيجي	• تكامل موارد الشركاء بدرجة كافية مع التعلم المتبادل. • الإشتراك مع الغير هو قرار عملي حكيم. • إتخاذ الأهداف الاستراتيجية من خلال المشاركة.
أداء المشروع	• تحقيق أهداف مالكي المشروع (من حيث الجودة– الجداول الزمنية). • تحقيق المشروع بكل كفاءة. • تحقيق التحالف أرباح يستفيد منها الأطراف المشاركة.

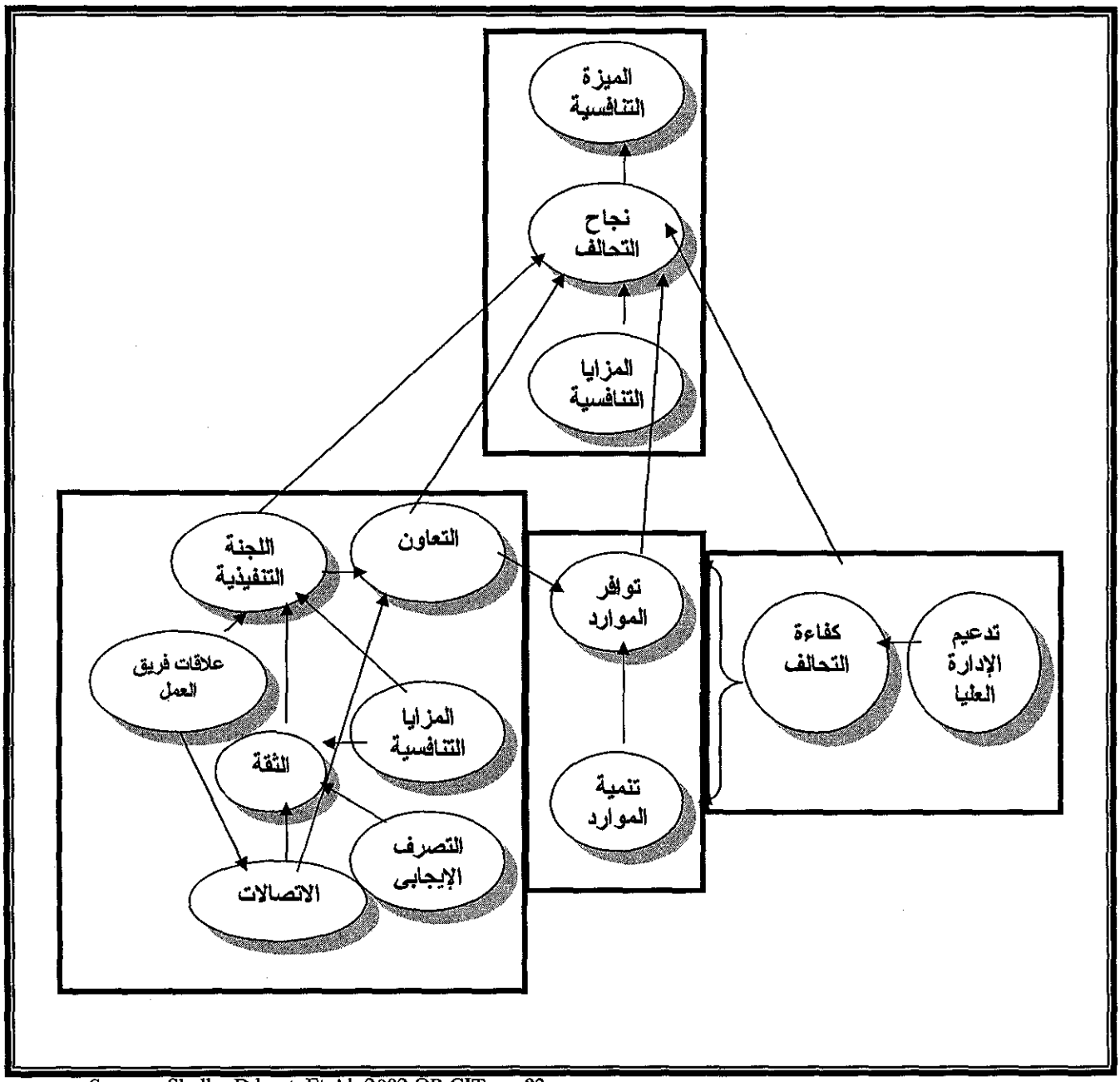
Source : Sarkar, Tamer Cavusgil, Et Al., 2001. OP-CIT. P : 42.

كما يرى (***Shlby D . Hunt, et al,***)[1] من الجانب آخر أن النجاح التحالفات في تحسين أدائها الإقتصادي والإستراتيجي يتركز في مجموعة علاقات أساسية, أهمها علاقة المتحالفين بالسوق، ومدى توضيح وتحديد أعمال وأهداف وموارد التحالف بدقة, ومدى كفاءة القائمين بعملية التحالف (الإدارة العليا), وكذلك مدى توافر المزايا النسبية والتنافسية لكل من المتحالفين.

و الشكل التالي يوضح أهمية تكامل مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح المرجو لعملية التحالف.

[1] Shlby D, Hunt, a theory and model of business alliance success; journal of relationship marketing; vol 1 .2002, p: 81.

نموذج (11-3) : يوضح التكامل بين عوامل نجاح التحالف المختلفة.



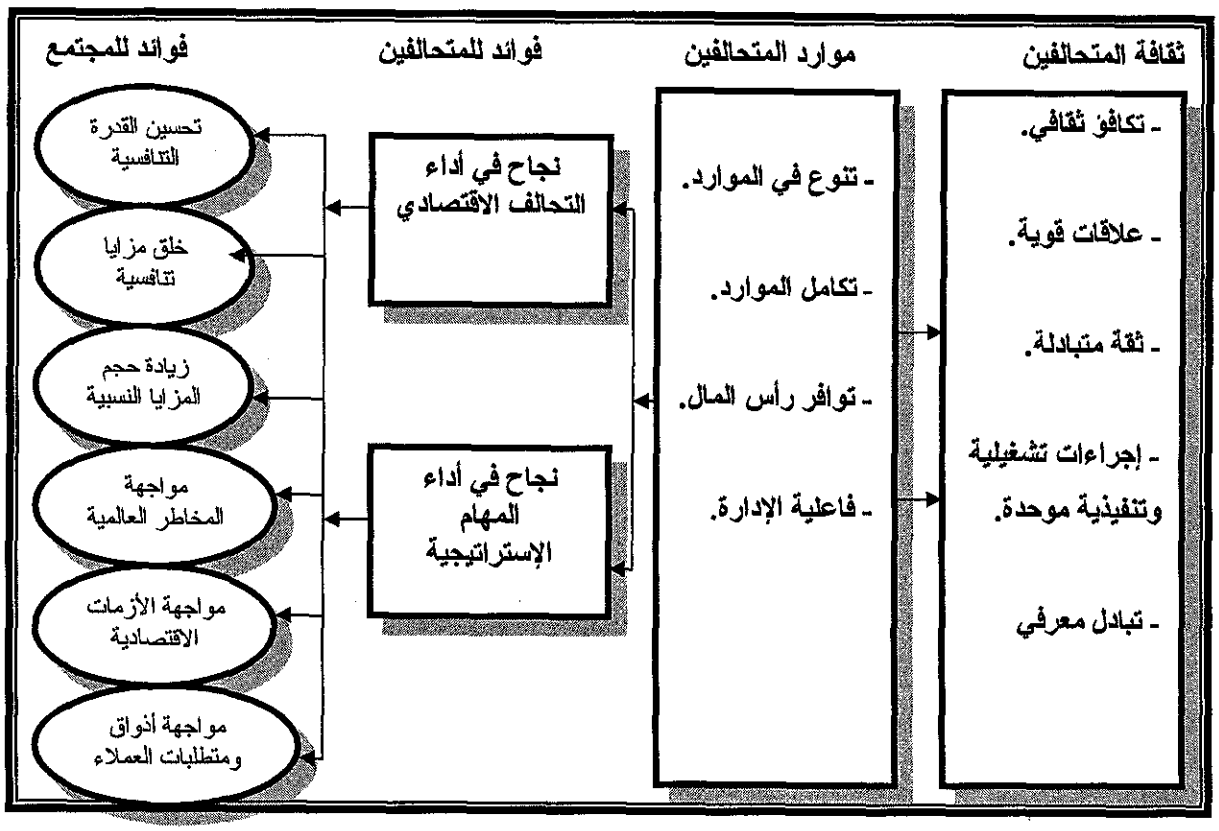
Source : Shelby D.hunt, Et Al, 2002.OP-CIT , p: 83.

إن النموذج السابق قد وضع الموارد في المرحلة تالية لمجموعة من العلاقات عن فريق العمل والتي تتم من خلال اللجان التنفيذية وعملية الإتصال ,والتي تخلق بدورها نوعا من الثقة تساعد في تحقيق التعاون والذي ينتج عنه تصرف إيجابي نتيجة القيم المشتركة التي تجمع الشركاء ,مما يساعد ذلك في إنجاح التحالف، ثم أوضح بعد ذلك دور الموارد والإدارة العليا للوصول إلى تحقيق درجة الكفاءة العالية التي تؤهل المتحالفين لتحسين أداء التحالف

وتوفير مزايا تنافسية , ولكنه أغفل كلا من أهمية إلتزام الشركاء بالنصوص التعاقدية لتوفير الحجم المناسب من المعلومات والمعرفة، ودور رأس المال في الأداء التحالفي.

إن نموذج(*Sarkar*) و(*Shelby*) السابقين يمكن دمجها في نموذج واحد يوضح أهم العوامل الداخلية في عملية تنفيذ التحالف، والتي لها دور قوى في رفع أداء الاقتصادي والإستراتيجي بوجه عام كما يلي:

نموذج (12-3) : يوضح تكامل العناصر الأساسية اللازمة لتنفيذ تحالف ناجح .



المصدر : من إعداد الباحث .

فعندما يقرر أي طرفين الإنضمام وتكوين إتفاقية تعاون, فإن أهم الأسئلة التي تطرح نفسها تكون عن مدى مساهمة كل طرف منهم في التحالف؟. ويجب أن تكون هذه المساهمة مناسبة وكافية لتحقيق أهداف التعاون الإقتصادي و الإستراتجي ,على أن تقوم عملية تقييم الموارد لكل الأطراف المتحالفة بالحيطة والدقة المطلوبة.

جدول (8-3) : يوضح العوامل الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

الرقم	العنصر الأساسي	التعليق
01	نفس الثقافة المهنية	بين الأعوان من نفس المهنة يصبح التفاهم سهلا جدا والإستفادة المتبادلة ممكنة وهذا ما يسهل العلاقة
02	الحزم في الممارسة والسلوك	الصراحة و الوضوح في هذا الشأن الإلتزام بالتعهدات وعدم إعطاء الفرصة لأي ملاحظة أو أي تقصير ,لكي تصبح صارما يجب أن تكون مهنيا جدا وهذا يساعد على توفر المصداقية
03	إجادة اللغات	الفهم والإتصال الجيد هل يصبح ممكنا إذا لم يكن تحكم في اللغة المشتركة لأطراف التحالف
04	الإتفاق بين المسؤولين الأساسيين	البحث عن الشخص الذي يرى كما أرى, الشريك معروف منذ مدة طويلة نتقاسم معه نفس الأفكار.
05	الإتفاق الجيد	البحث عن الطريقة التي تجعل إتفاق طرفين أو عدة أطراف, إيجاد الصيغة أو الشكل للتعاون وكيفياته المميزة.
06	الصبر-الفترة أو المدة	عدم إزعاج أو إثارة الشريك يجب منح الوقت, هاته العمليات لا تؤثر ثمارها إلا مع الوقت, يجب التحمل والصبر لعدة سنوات وكن قريبا من محاوريك دائما.
07	الحذر والحيطة المالية	المراقبة المستمرة للخطر المالي وتغذيته لإبعاد شبح خطر الإفلاس, في حالة الفشل تجنب مراقبة الشريك بواسطة المدفوعات المقدمة .
08	رجل الرجال وقائد بارع	البحث عن رجل يتولى قيادة المشروع و يحرص على نجاحه و يؤمن به رجل يوحد ، مؤسس ، رجل متين و أهل الثقة يمكن إرساله هناك وأيضا معه أفراد متفتحين في هذا النوع من علاقة التعاون و الشراكة .
09	تقاسم نزيه متعادل للعمل, الأعباء, التكاليف العوائد .	التقاسم العادل للعمل، النفقات ، النتائج من الواضح أن إحساس أحد الشركاء بالتحايل أو الإستفادة على حسابه لا يسمح له بقبول هذا الاتوازن في المصالح طويلا حتى لو كانت الأهداف الخاصة قد تحققت .
10	الإتصال المستمر	القدرة على التبادل كثيرا ، التحادث، البحث عن الإتفاق دوما وإيجاده. فهم وجهات نظر الآخرين مهم جدا للعمل معهم .
11	الثقة	إبرام الثقة الشخصية وتغذيتها بين الرؤساء و المدراء هي أهم النقاط الأساسية بدونها لا يدوم التعاون ولا ينجح و لا يتم
12	التكامل والإلتزام	كون التكامل لم يضبط ويعرف جيدا من طرف الأفراد أثناء لقائهم لكنه يتطابق عبر أو بواسطة . عدم إمكانية أن يصبح أحد الأطراف منافسا أو قليل كان يمكن أن يسببه -المساهمات الخاصة المتكاملة والتي تكون وتشكل أهمية وفائدة التحالف بالنسبة للشريك

Source : Jean –Pièrre Guth .1998; OP-CIT, p 198.

قائمة أخرى طويلة هامة بمواضيع لم يتم التعرض إليها سوى مرة أو مرتين لكنها تبدو أكثر أهمية من الأولى حتى ولو ظهرت متناقضة أحيانا أو تكرارا للسابقة .

جدول (9-3) يوضح عوامل أساسية أخرى لنجاح التحالفات الإستراتيجية .

النقاط الأساسية	التعليق
تدبير الأموال	يجب جمع رؤوس الأموال التي تسمح بتمويل الفرع الذي ينتج المنتج الجديد أو تمويل العمليات الأولى
التواجد في السوق في الموعد المحدد	بما أن الهدف من التقارب هو في الغالب تجاري هاته الملاحظة تفرض نفسها
الحصول على نتائج جيدة	إذا لم يحقق التحالف ويولد مزايا وفوائد فإنه يموت والصعوبة تكمن في معرفة إلى أي وقت يجب الإنتظار
كن ذا وزن وقيمة إحترافية في الأنشطة التي يمارسها الشريك	و الأسوق لا يعيرك أي إهتمام وثوف يلغي العقد المبرم أو يهمله
كن صغيرا وكن متواضعا حتى لا تظهر تشكل خطرا	ندرك جيدا أن الشريك يريد إبتلاعنا و هو يتصور أننا لا نستطيع أن نمثل خطرا أو تهديدا بالنسبة له
السير بسرعة	تم اتفاق المنتوج وسوق موجود والمنافسون قد يستيقظون
الإتيان و المساهمة بالزبائن	إشارة ملموسة على الإهتمام بنجاح التحالف والإرادة الجيدة
التعبير عن التواجد المهم	إشارة ملموسة على الإهتمام بنجاح التحالف والإرادة الجيدة
معرفة ماذا تريد وكيفية التعبير عنه	يجب التعبير بوضوح عن الهداف والمقاصد الإستراتيجية وخاصة المتطلبات والحاجات الأساسية
عدم الإرتباط بالشريك	في حالة التحالف أو عند بيع أحد الشركاء منتجات الأخر
إقناع الشريك	عند وجود شريك مثالي لكن قليل الاهتمام باقتراحاتنا

Source : Jean –Pièrre Guth .1998; OP-CIT , p 199-200.

خاتمة الفصـــل الثالـــث :

بدأ هذا الفصل بمعالجة إدارة التحالف و إستعراض صيغ التعاون الصناعي و إتفاقيات التعاون,وتصنيفها بالإشارة إلى أشكال التعاون الأحادية الجانب المحولة إلى إتفاقيات تبادل ثنائية الجوانب,وتتضمن التنازل المتبادل عن التراخيص, و المساهمة المتقاطعة إعادة الشراء المشترك والإندماج الجزئي,و الأشكال المحيطة كالمقاولة من الباطن, حالة العبور دون إغفال الإشارة إلى المسائل التي لا يتضمنها إطار التحالف كالروابط المالية أو الصفقات الأحادية ، أو الإستقلالية، أو إعادة الشراء من طرف آخر .

كما تم التركيز على عملية تحضير التعاون ومراحله المختلفة لما لها من أهمية في نجاح التعاون أو فشله.

1- مرحلة إتخاذ القرار المتعلق بالتعاون, أو الإستقلالية وعلاقته بالعوامل المحيطة.

2- مرحلة الإختبار و التعرف على الشركاء وقدراتهم ,و التكامل بين الموارد ونوعيتها وقيمتها بالنسبة للشركاء, وكذا المفاهيم المختلفة للتحالف و التعاون بين الشركاء .

3- وضع تصور شامل لشكل التحالف وإدارته اليومية .

4- إنهاء التحالف و فسخ العقد.

في هذا الإطار إتضح أن إختيار التعاون أو التصرف إنفراديا تحدده الخصائص البيئوية التي تنشط فيها المؤسسة, و نوعية مواردها و قدرة و قيمة مسؤوليتها و المزايا و التكاليف و المخاطر الملحقة بالتعاون, كما تم حصر مجموعة من العناصر البيئوية المفروضة على المؤسسة الصناعية كتوفير رأس المال, مستوى و قدرة التحرك على المستوى التكنولوجي, بحيث كلما كانت تلك المتغيرات كثيرة ومتزايدة ,كانت البيئة أكثر إلحاحا ,وكلما كانت الحواجز أمام العمل بإستقلالية كبيرة, كلما إزدادت حاجة المؤسسة إلى التعاون.

عندما تختار المؤسسة المناهج التعاونية لتنفيذ مشروع أو تنمية نشاط, فإنها تمر بمرحلة الإختبار والتجربة لخصائص الموارد التي تنقصها ومدى إستجابتها لتحقيق الأهداف المرجوة من التعاون, وكذلك دراسة التقارب بين الشركاء , أي هل كان عفويا أي عن طريق الصدفة أو نتيجة لدراسة قدرات الشركاء وإختيار الأفضل,

ويتم ذلك بواسطة مراقبة نوعية وقيمة المساهمة للموارد الموضوعة لخدمة التحالف, ثم المحاسبة الثقافية"التوفيق بين المصالح الإستراتيجية و أساليب التسيير سياسات التوظيف",وأخيرا الحكم على الإلتزام بمدى نسبة وقيمة المساهمة ونوعيتها في التحالف قبل المفاوضات ,ووضع اللمسات لمسودة التحالف بعد عملية التحضير, ووضع المسودة الأولى يتم تشكيل التحالف و تصور كيفية تسييره وهو ما يعبر عنه بتشغيل التحالف, الذي يتم بالحصر المسبق للعمليات المشتركة أي الأفق الزمني للتعاون, وأيضا التخصص النوعي في كيفية ممارسة المراقبة المشتركة لتوجيهات التحالف, وإختيار صيغة التنظيم للمهام "التمركز, التقسيم, الإستنساخ " ,أي جرد وتقييم الموارد المقدمة للتحالف من طرف الشركاء .

تحرير العقد يجب الإشارة فيه إلى الإفصاح عن النتائج المرتقبة من طرف الشركاء ,والنتائج المراد الوصول إليها, بواسطة جمع وتوفير تلك الموارد, ثم في النهاية ضمان التصرف بإستقلالية في النشاط بالنسبة لكل شريك خارج إطار التحالف, مسألة التسيير العادي تمر بدون شك عبر الإجراءات القديمة "التخطيط ,المراقبة، التوظيف، الإتصال..." وهي إجراءات قد تكون معقدة بزيادة المعنيين بإتخاذ القرار أطراف التحالف .

وبقطع النظر عن كيفية الإنخراط في التحالف نتيجة لتشكل الحر عفويا, أو بعد بحث و دراسة بتطبيق تلك النقاط أو تجاوزها, فإنه عبر مراحل التشغيل المختلفة قد تبرز في كل مرة مسائل أخلاقية في التحالف, لأن التحليل النظري الدقيق قد لا يؤدي بالضرورة إلى النجاح,ومنظم التحالفات لا يكتفي بدراسة المراحل التحضيرية و ما قد تثيره من تساؤلات و مشاكل, بل يسعى لإيجاد الحلول العملية و المعالجة لها.

كما في هذا الفصل تم دراسة الرهانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ورهان القوة الناجم عن علاقة الشركاء وأهمية وقيمة الأصول والموارد المقدمة من طرف كل شريك ,وكيفية المراقبة وعلاقة التسيير ,ثم مخاطر التكاليف المرحلية للتعاون والتهديدات الداخلية والخارجية التي لا تخضع لمراقبة المؤسسة داخليا .

وينتهي الفصل بإستعراض نماذج تبين أهمية التكامل و التكافؤ بين الشركاء و منهجية نجاح التحالفات الأستراتيجية, كما تم عرض جداول هامة تبرز العوامل الخاصة لمقومات النجاح التحالفات , وهي عوامل تم ضبطها نتيجة لخبرة طويلة في لقاء تم عقده بالجامعة الأوروبية للأعمال "تنظيم **التجارة و الصناعة بباريس**" تحت عنوان "**المشاريع المشتركة عوامل تنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" في جوان **1997** , حيث قام بحصرها أخصائيون ورجال أعمال وباحثون ومقاولون ذو خبرة هامة في مجال الأعمال والصناعة .

الفصل الرابع :

صناعة الأدوية في الجزائر:

مشاكل و تحديات

و إبراز دور التحالفات الإستراتيجية

في مواجهتها.

الفصل الرابع :

صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل و تحديات و إبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها.

تمهيد :

يشهد كوكبنا في الآونة الحالية تغيرات كبيرة و يواجه تحديات و فرص مختلفة لم تعرفها البشرية من قبل , الشيء الذي برز عنه ظهور نظام عالمي جديد يعتمد على ما تمتلكه الأمم و الشعوب من العلم و التكنولوجيا , و من أهم ما ظهر على الساحة العالمية : "إتفاقية الجات " و ما سوف يترتب عليها من تحرير للتجارة العالمية, و ما تضمنته من مجموعة إتفاقيات وافقت عليها الغالبية العظمى من دول عالم حيث زالت الحدود بين الدول و إنتهى التمايز الثقافي بين المجتمعات.

و أصبحت الإعتبارات المادية و حرية الأسواق و القدرة على التنافس تتحكم في تجارة العالم و الأسواق بكل ما هو جديد و ذو جودة عالية , و من أهم الإتفاقيات المنبثقة عن إتفاقيات الجات هي إتفاقية حقوق الملكية الفكرية و هي إتفاقية تشمل كل أنواع الإبداع الفكري الأدبي ، الفني ، التجاري ، الصناعي, ومن أهم القطاعات الصناعية التي تطبق عليها إتفاقية " **التربس** " هو قطاع صناعة الدواء الذي يرتبط ببراءة الإختراع, و هذه عبارة عن إجازة تمنح للمخترع مقابل جهده و تتيح له حق إستغلال جهده و تمنع الغير من تقليده لمدة محددة, وهو ما يسمى بحقوق الملكية أو حق الإحتكار لإختراعه لمدة عشرين عاما , و هذه القيود و الشروط الكثيرة يصعب على الكثير من الدول النامية بالخصوص وشركاتها الدوائية الناشئة الصمود أمامها . كما تضع عقوبات قاسية لمن يخالف بنود الإتفاقية , و هو ما يتطلب تكاثف جميع الجهود محليا و عالميا للوقوف أمام تحديات العولمة التي دخلت فيها الدول المتقدمة كطرف قوي لديه الكثير من الموارد المالية و الكفاءات البشرية و لديه مراكز بحثية متقدمة تخدم المبتكرين وتساعدهم للوصول لكل ما هو جديد في أساليب العمل و التكنولوجيا المتطورة .

المبحـــث الأول :
مشاكـــل و تحديات صناعـــة الأدوية
في ظـــل تطبيـــق إتفـــاقية الملكيـــة الفكريـــة .

تواجه صناعة للدواء في الجزائر حاليا كغيرها من الصناعات الوطنية الأخرى و صناعة الدواء في الدول النامية العديد من المشاكل و المعوقات التي يجب أن تتكاتف الجهود المبذولة من قبل الجميع (السلطات الصحية , المتعاملين ,المراكز البحوث) للتصدّي لها و التخفيف من آثاراها السلبية المتزايدة, خاصة غداة دخول الجزائر و إنضمامها قريبا و إلتزامها مسبقا بتنفيذ بنود إتفاقية حقوق الملكية الفكرية .

هذه الضغوط الممارسة تزيد من وطأتها و وقعها الفوضى و عدم التنظيم السائد حاليا و إنعدام عملية المراقبة و الضبط التي قد تبرز في مثل هاته الظروف نتيجة للإنفتاح غير مدروس الذي قد يستغله بعض الإنتهازيين من أصحاب المخابر الدوائية العالمية المتمركزة في الجزائر نتيجة لغياب دور الدولة و ضعف سيطرتها و تحكمها في تسيير القطاع و تنظيمه .

المطلب الأول :
صعوبات صناعة الأدوية في الجزائر.

يؤكد الإتحاد الوطني للمتعاملين في مجال صناعة الدواء أن قطاع صناعة الدواء الوطني يعاني صعوبة كبيرة نتيجة للزيادة الكبيرة في إستيراد الأدوية الأجنبية بدون ضوابط و لا تنظيم نتيجة للإنفتاح الفجائي للسوق و ثقل البيروقراطية و نقص التنظيم و التحكم في التسيير و يحدد ذلك في النقاط التالية [1]:

1- سيطرة تجارة الإستيراد للدواء الأجنبي على السوق الجزائري الهامة مغاربيا .

2- حصة الإنتاج الوطني من الدواء **30%** ونسبة **10 %** فقط من الأدوية الأساسية تنتج في الجزائر و هذا لا يعود إلى نقص الكفاءة بل يعود أساسا إلى نقص في الوسائل.

[1] الإتحاد الوطني للمتعاملين في مجال صناعة الدواء

3- بإمكان تلبية **70%** من إحتياجات السوق الوطني و ذلك بإنتاج ما يقارب **4000** نوع من الدواء المسجل و لكن نتيجة لنقص الوسائل والدعم نقوم حاليا بانتاج سوى **500** نوع من دواء .

4- تطبق الجزائر حاليا بنود و شروط منظمة التجارة العالمية قبل الإنضمام إليها هذا الخضوع و التنازل المسبق بفتح السوق الوطنية أمام الشركات المتعددة الجنسية و مخابرها الأجنبية نتيجة للقرار الوزاري الصادر بتاريخ **6** جوان **2005** من وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات القاضي بعدم إلزامية المستوردين من شرط الاستثمار المسبق في المشاريع الصناعية الصيدلانية و التخلي نهائيا عن حماية أو تشجيع الإنتاج الوطني سيؤثر سلبا على الإنتاج المحلي .

5- تزامن صدور هذا القرار الوزاري المفاجيء بعدما تورط كثير من المنتجين الخواص في صناعة الدواء في الإستثمار وإبرام عقود مع الشركاء الأجانب قلل كثيرا من قدرتهم التفاوضية نتيجة لعدم التماثل في القدرات و الإمكانيات و الوسائل و هذا ما أدى بالشريك الأجنبي إلى الإستغناء عن شريكه الجزائري الشيء الذي زاد من تعميق الهوة و كرّس الفوضى نتيجة عدم الإستقرار و التردد الذي يعاني منه المنتج الجزائري, يحدث هذا في الوقت الذي كان المنتجون الوطنيون ينتظرون من السلطات الصحية توسيع قائمة الأدوية الممنوع استيرادها من **128** دواء كعربون على تشجيع الدواء الجزائري و ليس إسقاط الحماية عنه كما حدث .

6- ضعف و إنعدام التشاور بين المتعاملين في قطاع أعمال الدواء بالجزائر بدليل أن كل المتعاملين ينتجون نفس الدواء الجنيس و يتنافسون فيما بينهم محليا في السوق, هذا السلوك تسبب في انتاج كميات فائضة من الأدوية ,و بالتالي فسادها بعد إنتهاء صلاحيتها .

7- إنعدام معطيات صحيحة عن سوق الدواء المحلي من جهة و غياب دور مصالح وزارة الصحة بتوجيه و تنظيم المشاريع المسجلة لديها تفاديا للإزدواجية في الإنتاج و المنافسة بين المنتجات الوطنية في السوق الداخلي ثم القيام بميكانيزمات الضبط و التأطير و الرقابة و الإشراف .

8- تباطؤ الادارة و ثقل البيروقراطية بفرض شروط قاسية بتقديم 3 حصص دوائية قبل القيام بعملية تسجيل الدواء الجديد مع ما سينجم عن هذا الإجراء من وقت طويل و إنتظار على حساب مدة صلاحية الدواء قبل طرحه في السوق و هذا ما تسبب في قلق و فساد كميات كبيرة من الأدوية و حرقها علما بأن الجزائر لا تتوفر على الإمكانيات التقنية اللازمة الحرق أو إعادة تشكيلة المواد التي تعتبر خطرا على الصحة العامة و البيئة .

9- الطلب من المنتجين الجزائريين للأدوية تقديم مسبق لهيكل الأسعار المفصل قبل طرح أي دواء في السوق مقابل شرط تقديم مسبق لهيكل الأسعار المفصل قبل طرح أي دواء في السوق مقابل شرط تقديم سعر الخروج من المصنع بالنسبة للأدوية المستوردة .

10- عدم إجبار شركات الإستيراد للأدوية على تحمل مسؤوليتها عند القيام بإستيراد المنتجات عن حاجة السوق بطريقة مقصودة و متعمدة .

11- عدم إلزامية مستوردي الأدوية بإعادة الأدوية المنتهية الصلاحية إلى المخابر الأجنبية التي أنتجتها , حيث ينتج عن ذلك تكدس كميات كبيرة من الأدوية منتهية الصلاحية .

12- عدم مطابقة الأدوية المستوردة الحاجة المريض الجزائري الفعلية و قدرته الشرائية .

13- عدم التدخل من طرف الجهات المكلفة بالرقابة لوضع حد لتبذير الموارد المالية من العملة الصعبة .

14- التشكيك في نوعية الأدوية التي تنتج محليا من طرف بعض العناصر مع ما يتضمنه هذا من إضرار متعمد بمصداقية الصناعة الوطنية من جهة و بمصداقية المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية المعتمد من طرف منظمة الصحة العالمية و ليس بالمنتجين المحليين كما يتصورون .

15- توفر كميات هائلة من المبيدات غير المستعملة منتهية الصلاحية .

16- عملية الإنفتاح المفاجيء نتج عنه عرقلة عملية فتح رأسمال مجمع صيدال و إنسحاب الشركاء الذين كانوا يتفاوضون للمساهمة بحصص في رأسمال المجمع المقدر بنسبة 60% بمجرد قرار الوصاية التخلي عن إلزامية الإستثمار في الدواء محليا لأي مستورد .

17- عدم قيام الجزائر فيما يتعلق بتسجيل الدواء بمبدأ المعاملة بالمثل مع الدول التي تستورد دواءها مقارنة بما هو معمول به في معظم البلدان حيث و لا يوجد بلد من البلدان التي نستهلك أدويتها نقوم بتصدير إليها أدويتنا , بالإضافة لإنخفاض قيمة التسجيل للأدوية الأجنبية في الجزائر .

18- الإرتفاع الملحوظ و المتزايد لقائمة و قيمة الأدوية الأصلية الأجنبية المستوردة سنويا و هو ما تؤكده أرقام و إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء و إدارة الجمارك سنويا .

19- إنعدام وجود هيئة وطنية أو مرصد وطني أو مركز يضم كل المتعاملين في نشاط صناعة الأدوية و ترقيتها .

20- قيمة فاتورة الأدوية الأصلية المستوردة بلغت 85 % من مجموع الواردات .

21- مصدر واردات الأدوية بلغ سنة 2005 نسبة 82 % من السوق الأوربية المشتركة بالعملة الموحدة الأورو و هو ما يفقد الجزائر القدرة على تعويض العملات القوية بالعملات الضعيفة .

30- ضعف التعاون و التحالف بين منتجي الأدوية في الجزائر نتيجة عدم وجود هيئة أو مركز وطني لتطوير البحث العلمي و ترقية الانتاج و التسويق محليا و مغاربيا .

31- ضعف الإستثمار في الموارد البشرية المؤهلة و عدم وجود مراكز للتكوين المتخصص في صناعة الدواء .

جدول (1-4) : يوضح النفقات الدوائية لكل مواطن سنويا بالدولار الأمريكي.

الجزائر	فرنسا	تونس	ألمانيا
34	550	32	443

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء .

جدول (2-4) : يوضح نسبةل سوق الدواء سنويا في الجزائر بالمليون دولار أمريكي.

السنة	80	85	90	95	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
المبلغ بالدولار الأمريكي (مليون)	290	447	556	444	475	595	713	713	997	1500	1700
نسبة الزيادة السنوية	—	1,08	1,43	1,24	0,80	1,07	1,25	1,20	1,40	1,50	13,1
المصدر INS	—	—	—	—	—	—	900	1200	1250	1480	1700

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء.

تقتضي الحقيقة الإعتراف بأن الفوضى التي تشهدها عملية تحديد أسعار الأدوية في السوق لا تستجيب لأي منطق أو دراسة جدية بل تخضع أحيانا لمزاج المنتج أو المستورد و وضعية السوق , و هذا برغم وجود لجنة لتحديد الأسعار قامت بتعيينها وزارة الصحة لا تتوفر لديها شبكة سعرية و لا مقاييس تسمح بتقييم الأدوية تقييما دقيقا وجيدا , و النتيجة لكل هذا أن أسعار الدواء الجنيس يباع بأسعار مرتفعة مقارنة بالدواء الأصلي,و النتجات ذات الجرعات القوية أقل سعرا المنتجات ذات الجرعات الضعيفة لنفس الدواء , و الحقيقة أن هذا الوضع يوضح الفوضى التي يعرفها سوق الدواء في البلد و التي يساهم فيها و يشتكي منها كل المتعاملين في القطاع .

- فالصيدلي أو بائع التجزئة يرغب في بيع الأدوية مرتفعة السعر للحصول على هامش ربح مرتفع .
- أما المريض مستهلك للدواء ، فهو لا يرى مانعا من تناولها لذى وصفه لها من طرف الطبيب المعالج على أساس أنها قابلة للتعويض بنسبة معتبرة إن كان مؤمنا من طرف صندوق الضمان الاجتماعي . هذا السلوك كثيرا ما يتم على حساب الأدوية الجنيسة المنتجة محليا القليلة التكلفة و ذات فعالية علاجية معتبرة .
- أما المنتج أو المستورد فيقترح أسعار مرتفعة نسبيا على اللجنة الوطنية المعينة من طرف الوزارة الوصية و لكن بدون إعداد أو إقتراح أي معايير لتحديد أو ضبط الأسعار علما بأن هاته اللجنة تتمتع بصلاحية قبول أو رفض الشكاوي الواردة من طرف المخابر المنتجة للدواء دون تبرير مسبق لذلك و عليه أحيانا قد ترفض طلبات تحديد الأسعار لبعض المنتجات في الوقت الذي يوجد الكثير منها في السوق بأسعار أكثر إرتفاعا نتيجة لعدم وجود شبكة أو قاعدة تنظيمية, في هذا السياق يقترح الإتحاد الوطني للمتعاملين في مجال الصناعة الدوائية (***UNOP***) ضرورة وجود شبكة مرنة تضبط حركية الأسعار لفترات محددة ، و يضرب مثلا على ذلك الدواء الأصلي المنتج في ألمانيا يباع **5,3** دينار للجرعة بينما يباع مثيله الذي ينتج في تركيا بـــ **44** دج لنفس الجرعة (لاحظ ارتفاع السعر) . أما دواء (**أسيبيتولول 200ملغ**) تم تسجيله من طرف وزارة الصحة كدواء أصلي بـــ **16,20** دينار للجرعة سنة **1996** . ثم إعادة تسجيل نفس الدواء الجنيس الإيطالي بـــ **12,31** دينار جزائري للجرعة أما في :

- سنة **2001** توافق الوزارة و تقبل الدواء الجنيس الجزائري بـــ**10,10** دج للجرعة .
- سنة **2005** تم تسجيل الدواء الجنيس الفرنسي بـــ **16,10** دج للجرعة ، و لهذا السبب نجد في السوق الأدوية الجنيسة من مصادر مختلفة بأسعار مختلفة و أحيانا أغلى من الأدوية الأصلية .

- تجميد أسعار بعض الأدوية بسبب النظام المعمول به لذى الأوساط الدوائية الذي يمنع المطالبة بمراجعة أسعار الدواء قبل إنقضاء فترة خمس سنوات .
- غياب ممثل وزارة العمل و الضمان الاجتماعي في اللجنة الوطنية التي تحدد الأسعار للدفاع عن مصالح الصندوق و الحيلولة دون إعتماد الأدوية المرتفعة الثمن كما يؤكد الاتحاد الوطني للمتعاملين في مجال الصناعة الدوائية.
- إعتماد تسعيرة مرجعية تضم **116** دواء من بين **4000** دواء غير كافية للتحديد أسعار الأدوية أو التحكم فيها, كما أنه ليس بإمكانها التقليص من مبلغ فاتورة أدوية المستوردة سنويا ,و يتوقع الصيادلة أنه من المستحيل تقليص فاتورة الإستيراد خاصة مع زيادة المواليد و زيادة متوسط حياة الأفراد .
- يسجل الناطق الرسمي باسم المتعاملين في صناعة الدواء عدم وجود وعي و لا مجهود يدعو إلى ضرورة تقليص و مراقبة الإستيراد سوى الأمرية الرئاسية الصادرة بتاريخ **15** جويلية **2006** التي تلزم المستوردين بإستيراد الأدوية الجنيسة ذات الجودة المرتفعة و السعر المنخفض التي بإمكانها منافسة الأدوية المنتجة محليا .
- عدم إدراج الإنتاج الوطني كأولوية في القائمة الخاصة بالأدوية القابلة للتعويض على أساس السعر المرجعي من طرف الصندوق الضمان الاجتماعي .
- عدم تعويض بعض الأدوية الجنيسة أو تعويضها بعد عدة صعوبات .
- ضعف هامش الربح بالنسبة للمنتجين المحليين مقارنة بهامش الربح الذي يحصل عليه المستوردين و الموزعين نتيجة الزيادة المواد الأولية و تكاليف و مصاريف عملية الانتاج و زيادة الأجور .

- يجب تعويض الدواء بمجرد تسجيله لدى الوزارة, فالدواء الجنيس غير قابل للتعويض كالطفل الذي يولد ميتا .
- حث المتعاملين الوطنيين و توعيتهم بعدم التبعية للشركات الدوائية المتعددة الجنسية .
- إصدار تشريعات محفزة بعملية التصدير للخارج و الدول الإفريقية المجاورة

المطلب الثاني :
أثر الإتفاقيات الدولية و الإقليمة على صناعة الأدوية.

- **الفرع الأول : إتفاقية الشراكة الجزائرية الأوروبية .**

من المعلوم أن الإتحاد الأوروبي يسعى لإقامة منطقة تجارية حرة تضم دول الإتحاد الأوروبي الخمسة و عشرون و دول جنوب حوض البحر المتوسط و بعض دول أوروبا التي ليست منخرطة, و لتحقيق ذلك تم وضع سياسة موحدة جديدة تجاه دول المتوسط تسعى من خلالها لإعادة صياغة العلاقات الإقتصادية لتتحول من علاقة تعاون إلى علاقة مشاركة (**تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل**), و يعتبر الإتحاد الأوروبي الشريك التجاري الأول للجزائر, حيث تقوم الجزائر بتصدير جزء كبير جدا من إجمالي صادراتها من المحروقات إلى الدول الأوروبية عبر البحر الأبيض المتوسط ,و قد تكون هناك أثار إيجابية لهذه الإتفاقية على الصناعة الدواء في الجزائر ,تتمثل في تنشيط الإستثمارات الأوروبية في مجال صناعة الدواء ,و كذلك تحديد أساليب الإنتاج و نقل التكنولوجيا و تسهيل إستخدامها.

- **الفرع الثاني:الإتفاق بين الجزائر و السوق المشتركة لدول شرق و جنوب إفريقيا (الكوميسا).**
  - يضم التجمع الإفريقي **21** دولة و يسمح بتكوين تجارة حرة تسهل حركية السلع و البضائع بين الدول المشاركة فيه.

- من الممكن إعتبار هذا التجمع منفذا هاما للسلع و المنتجات و خاصة المنتجات الدوائية و مستلزمات الصيدلانية نتيجة للصورة الجيدة التي تتمتع بها الجزائر إفريقيا.
- تم التوقيع بين صيدال و عدد من الدول الإفريقية إبرام إتفاقيات تهدف لدعم و تنمية الصادرات من الأدوية و فتح الأسواق جديدة في ظل المنافسة العالمية يكون التركيز فيه على الأسواق الإفريقية.

الفرع الثالث :تأثير إتفاقية حقوق الملكية الفكرية *TRIPS* على صناعة الأدوية .

هذه الإتفاقية تم التوقيع عليها في **أورجواي** سنة **1994** ,و هي تحرم الجزائرمن أهم مميزات القانون المعمول به و التي تسري بمقتضاها حماية الملكية الفكرية على طريقة تصنيع المادة الفعالة فقط و لاتسري على المنتج النهائي (و لا تحمي طريقة التصنيع للمادة الفعالة كما كان في الماضي بل شمله المنتج النهائي).

جدول (3-4) : يوضح تأثير *TRIPS* على صناعة الدواء .

	براءة الإختراع	
	إتفاقية برن	إتفاقية الملكية الفكرية
مدة الحماية	10 سنوات	20 سنة(من تاريخ التقدم بالطلب للحصول علي البراءة.
الموضوع	- تحمي التكنولوجيا فقط. - تعتبر الأدوية وخاماتها ملك للبشرية قاطبة.	- تشمل المواد الدوائية و المنتجات والمستحضرات الصيدلية و التكنواوجية المستخدمة في إنتاجها.

المصدر : وزارة الصحة .

لقد تمثلت القفزة الكبرى في قانون حماية الملكية الفكرية الذي أقرته (**الجات**) و تشرف على تنفيذه حاليا منظمة التجارة العالمية متمثلة في حماية المنتج و ليس فقط حماية العملية الإبتكارية كما كان الوضع من

قبل و عليه فإن إتفاقية الجات تؤثر على صناعة الدواء من خلال ثلاث آليات رئيسية هي :

- إتاحة النفادية لدخول الأسواق.
- الإلتزام بالمواصفات المقبولة عالميا.
- حماية حقوق الملكية الفكرية.

و طبقا لهاته الآليات سيكون دخول الدواء إلى الأسواق متاحا و بدون عوائق جمركية فقط لمن تكون منتجاته مطابقة للمواصفات العالمية التي يفرضها العمالقة في صناعة الدواء علميا و تكنولوجيا طبقا للمنافسة الحرة المفتوحة, و ليس لعلاقات ثنائية أو تكتلات تفضيلية بين الدول ,و ذلك في إطار يمتنع فيه قانونا تقليد مستحضر أو عملية إنتاجية بعيدا عن حقوق الملكية الفكرية, و التي أصبحت بالنسبة للدواء (مادة خام أو طريقة التصنيع أكثر تكلفة و تعقيد أو أطول زمنا مما كانت عليه من قبل) .

يرى الخبير (**الدكتور محمد رؤوف حامد**) أن لتطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية أثار سلبية على صناعة الدواء وتداوله و إستهلاكه بوجه عام محليا و إقليميا حيث[1]:

- إستمرار في إعتماد صناعة الدواء المحلية على الخامات المستوردة و التي تمثل **80%** من إجمالي الخامات المستخدمة ,مما يؤدي إلى خضوع الصناعة بالكامل إلى سيطرة منتجي الخامات و الذين قد يفضلون تصدير الأدوية في صورتها النهائية ,كما يمكنهم إستخدام سلاح الخامات و ذلك برفعه بصورة مبالغ فيها مما يؤدي إلى التأثير سلبا على الصناعة الدوائية الوطنية الناشئة .
- عجز الصناعة الدوائية المحلية عن مواجهة المنافسة العالمية لتواضع إمكانياتها في البحث العلمي الدوائي, و عدم وجود هيئة متكاملة للأبحاث الدوائية تواجه الإحتكارات و المنافسة.
- المنافسة الشديدة تقضي فتح الأسواق و تحريرها من كافة القيود.

[1] محمد رؤوف حامد , مستقبل صناعة الدواء في مصر و المنطقة العربية , كراسات مستقبلية , أكاديمية البحث العلمي ,1997, ص :1-156.

- إرتفاع المتوقع في تكلفة الإنتاج بسبب إرتفاع تكلفة نقل التكنولوجيا أو حق المعرفة يؤدي بدوره إلى إرتفاع تكلفة المبيعات و له أثر سلبي على الفرص التسويقية للدواء الجزائري خارج الحدود.

- إحتمال تراجع في حجم إنتاج الدواء المحلي الذي لم يمر على تسجيله **20** عاما.

- قد يؤدي حجب حق المعرفة إلى إتجاه نحو الإستيراد من المنتج مباشرة و بأسعار التي يفرضها مما قد يؤدي إلى تراجع في البحث و التطوير الدوائي.

- إمكانية حدوث توقف جزئي لخطوط الإنتاج الدوائي و تراجع قي نسبة تغطية الإنتاج لإحتياجات الإستهلاك المحلي و التراجع حجم الصادرات و الزيادة في حجم الواردات.

أما على الصعيد الجهوي و الإقليمي فان الصناعة الدوائية العربية و الإفريقية عموما تعتبر صناعة ناشئة, يصعب عليها المنافسة في سوق كونية متفتحة لأن التصنيع يتم بموجب إمتيازات من أصحاب براءات الإختراع بنسبة عالية , و النسب المتبقية يتم إنتاجها بموجب تشريعات محلية إعتمدت على منح براءة الإختراع لطريقة التصنيع دون المنتج النهائي أو براءات الإختراع عالميا التي إستنفدت مدة الحماية لها و لم تعد حكرا على مالكها .

و يرى بعض الخبراء[1] أن إتفاقية الجات تشمل بعض الثغرات و البنود ,الذين يؤكدون أنه يمكن إستغلالها لمساندة الدول النامية.

- إمكانية نظام الترخيص الإجباري إذا ما تعسف صاحب البراءة في إستخدام الحقوق أو عند ممارسته إجراءات غير التنافسية مثل فرض أسعار مرتفعة جدا مثل ما حدث مع الهند و البرازيل و جنوب إفريقيا عند إكتساح وباء السيدا لدولهم نتيجة الكثافة الديمغرافية و الترخيص لهم بإنتاج دواء جنيس من الجيل الثاني للقضاء على إنتشار مرض السيدا في البلدان المجاورة لهم للضرورات الإستعجالات الوطنية .

[1] سعيد النجار , الحقوق الأساسية للبلدان النامية في ظل إتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية ,المؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة ,الدوحة,2001, ص : 166-203.

- إلزام الدول المتقدمة بتقديم مساعدات فنية و مالية للدول النامية بشروط متفق عليها في إعداد تشريعات عن حماية حقوق الملكية الفكرية و منع سوء إستخدامها و إنشاء أجهزة مختصة لتدريب الأفراد و نقل التكنولوجيا المستخدمة.

تقرير منظمة الصحة العالمية عن أثار إتفاقيات أبحاث و منظمة التجارة العالمية على صحة العامة:

- قيام الدول الأعضاء بتكوين لجان و هيئات صحية وطنية لدراسة أثر إتفاقية منظمة العالمية على مختلف القطاعات و خاصة القطاع الصحي لها من أثر على الصحة الإنسان , و إعداد دراسات و إقتراح الإسهامات و طرحها في المفاوضات المقبلة.

- التدخل بإتخاذ تدابير عاجلة لصياغة تشريعات وطنية معدلة تتلاءم مع الإلتزامات الجهوية و القطرية بإتفاقيات منظمة التجارة العالمية.و تراعي المصالح الوطنية من الموارد المختلفة كيميائية و نباتية و المحافظة عليها.

- قيام المنظمة العالمية للصحة بدعم دولها الأعضاء لجهودات المتعلقة بصياغة الإستراتيجيات الدوائية المناسبة للتعامل مع إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة .

- قيام منظمة الصحة العالمية بالتعاون مع الدول الأعضاء بإقامة ملتقيات و مؤتمرات دولية حول الصحة و التجارة و تحقيق التقدم في صناعة الدواء في البلدان النامية.

المطلب الثالث :

مشاكل ورهانات صناعة الأدوية في الجزائر.

يرى القائمون على صناعة الدواء أن المشاكل التي تواجه صناعة الدواء ترتكز في محورين أساسين:

– **المحور الأول:** تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية .

– **المحور الثاني:** ضرورة تطوير المفاهيم التي يتم من خلالها مواجهة التحديات المتزايدة و القضاء على تلك المشاكل التي حددها المجمع (صيدال) و كل المخابر الدوائية الخاصة.

فيما يلي نقوم بحصر نوع المشاكل التي تواجه صناعة الدواء المحلية :

- **الفرع الأول : المشاكل الإنتاجية .**

من أهم المشاكل التي تواجه العملية الإنتاجية.

1– عدم مواكبة التقنية العالمية الحديثة وعدم وجود أقسام للأبحاث و التطوير وضعف التمويل اللازم لها و خاصة بعد تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية و ذلك من خلال:

- إرتفاع مستويات المستحضرات الصيدلة عالميا و يتطلب:

– تكاليف عالية لتطوير خطوط الإنتاج و نظم المراقبة.

– إستخدام أحدث الأجهزة للكشف و التحليل.

– الحرص على تطبيق كل جديد في مجال طرق التصنيع و التحليل و التخزين (وحدة التحكم).

- عدم إستقرار سعر صرف العملات الحرة :

– التأثير على أسعار الواردات من الخدمات و مستلزمات الإنتاج و بالتالي تكلفة المنتج النهائي .

– الزيادة المستمرة في عناصر التكلفة يشكل أعباء إضافية على شركات و مخابر الإنتاج.

- حركية أسعار بعض المنتجات لايتماشى و لا يغطي دائما الزيادة المستمرة للتكاليف.
- عدم ملائمة الزيادة في الأسعار على فترات متباعدة مع الإرتفاع المستمر في التكلفة نتيجة للزيادة المتتالية في أسعار صرف العملات الحرة و الإرتفاع المستمر في أسعار الطاقة و الوقود فضلا عن الزيادة في أسعار الخامات و مستلزمات الإنتاج المحلي و المستوردة بالإضافة إلى الزيادة الحتمية المتزايدة للأجور و المكافآت تنفيذا للقرارات السياسة التي تهدف إلى تحسين دخل الأفراد.

- المنافسة الشرسة في قطاع الدواء على المستوى المحلي و الإقليمي:

- على المستوى المحلي (الوطني): منافسة كبيرة بين المخابر المختلفة و تشابه خطط الإنتاج في كل منها و هذه المنافسة غير متوازنة أو غير متكافئة نظرا لإختلاف أوضاع الشركات و طبيعة إدارتها و كيفية إتخاذ القرار و المزايا التي تتمتع بها الشركات من إعفاءات و إمكانيات لا تتوفر لغيرها.
- على المستوى الاقليمي:الصناعة الدوائية في الجزائر برغم حداثتها تعتبر هي الرائدة مغاربيا و توجد صناعات دوائية في الدول العربية مما ضيق الخناق حول تصدير الأدوية لهذه الدول كما أن رفض الجزائر لتسجيل أدوية بعض هده الدول يؤدي إلى المعاملة بالمثل.
- الإرتفاع المتزايد سنويا للإستيراد من أوروبا و فرنسا بالخصوص و الزيادة في عدد المستوردين و خاصة بعد التخلي عن إلزامهم بالخضوع للإستثمار في صناعة الدواء محليا, بعد فترة محددة من الإستيراد .

- خلق كيانات عملاقة: من المتوقع أن يزيد تحكم الشركات العملاقة في السوق المحلية و هذا الوضع سوف يؤدي إلى إحتكار خطير يضع كافة الشركات و المخابر الصغيرة و المتوسطة

في مأزق خطير .

- تطبيق الإتفاقية التربس ***TREPS***و الإلتزام بشروط ***OMC*** يجعل من الصعب تصنيع أي دواء قبل إنقضاء فترة الحماية و التي أصبحت عشرين عاما.

- إحتمال إمتلاك مصانع أو مخابر في الجزائر مستقبلا من قبل بعض المخابر الدولية أو السيطرة على بعض العناصر الإنتاجية قد يؤدي إلى إنتقال السيادة في العملية الدوائية من الأيدي الوطنية إلى الأيدي الأجنبية.
- تطور أساليب و إمكانيات البحث في جميع الشركات و المخابر العالمية في عملية التطوير و البحوث أما في الجزائر فهي ما زالت متواضعة نظرا لضعف الإمكانيات المادية و البشرية.
- التخلف في المجال التكنولوجيا كتكنولوجيا المعلومات ,الإتصالات ,التوزيع ,الهندسة الوراثية.....إلخ.

- **الفرع الثاني : المشاكل التسعيرية و الإجرائية .**

بعض المشاكل الخاصة بمشاكل التسعيرة و منها الرسوم الجمركية حيث أن إرتفاعها على بعض مستلزمات الإنتاج مثل (المواد الخام ,مواد التعبئة) يؤدي إلى إرتفاع أسعار الأدوية و التي تنقسم إلى مايلي:

- كيمياويات دوائية: إرتفاع في قيمة المواد الخام و مواد التعبئة و الرسوم الجمركية المفروضة عليها .
- السماح المؤقت و هذا يتعلق بحقوق الضوابط و الشروط التي تحدد نسبة التلف خلال عملية التصنيع, التأمينات بقيمة الضرائب و الرسوم المستحقة .
- مستلزمات الإنتاج الدوائي و مستلزمات الصيدلانية.

- معوقات أخرى مرتبطة بعمليات الشحن و إرتفاع تكاليفه عند توفر ظروف التصدير إلى بعض الدول الإفريقي.

- إنعدام توفر وسائل النقل إلى الدول بالشكل اللائق .

- **الفرع الثالث : المشاكل التصديرية و التسويقية .**

يمكن حصر بعض المشاكل الخاصة بالتصدير و التسويق و هذا راجع لعدم وجود مركز لأبحاث التسويق الدولي في أغلب الشركات مما يؤدي إلى :

- عدم وجود دراسات تسويقية و مكتبية و ميدانية و عدم معرفة إمكانية التصدير .
- مشاكل تسجيل الدواء تستلزم وقت طويل و تكاليف مالية هامة.
- قصور نظام الدعاية و الإعلام عن المستلزمات و المنتجات الصيدلانية في الأسواق الخارجية.
- عدم إهتمام المخابر الدوائية و صيدال بإقامة مكاتب عملية و إيفـــاد مندوبين دائمين عن الشركات .
- عدم القدرة المجمع و المخابر الدوائية على التعامل و العمل مع آليات الاشتراك في المناقصات الدولية نتيجة لعدم علمها بها أو الصعوبة و التعقيدات الإجرائية للإشتراك فيها .
- ضعف وسائل النقل و الشحن و التخزين.
- بروز ظاهرة التسول :قيام بعض الأفراد بتسجيل بعض المستحضرات بأسمائها ثم التقدم بملف كامل لشركات و المخابر الأدوية لإنتاجها فيكون دور الشركة مقتصرا على صنع و تشغيل لخطوط الإنتاج و الآلات فقط فيكون دور الشركة مقتصرا على صنع و تشغيل الشركات و تحولها من الشركات إنتاجية ذات مهارات و قدرات في المجال البحث و التطوير إلى إنتاج بفكر الآخرين.

- تعظيم الربح نتيجة إستيراد الأدوية الأصلية من المخابر الأجنبية التي تقوم بإغراق السوق المحلية في حين تقوم المؤسسة الوطنية صيدال إلى تعظيم الربح عن طريق التطوير و الإبتكار, ووسائل رفع الكفاءة و تحسين الأداء و إنتاج الأدوية الجنيسة .

- يحتاج مجمع صيدال إلى التطوير المستمر في الخطوط الإنتاج و في ظروف العمل و أساليبه و هذا يحتاج إلى الأموال و إستثمارات كبيرة .

- تهديد الصناعة الدوائية الوطنية نتيجة لقيام القطاع الخاص بإغراق ببعض المستحضرات التي لا يحتاجها المستهلك و فرضها عن طريق وسائل دعائية مكثفة قانونية أو غير قانونيةلأدوية أو مستحضرات قربت نهاية صلاحيتها العلاجية.

- التحدي الرئيسي هو بدئ تنفيذ إتفاقية حماية حقوق الملكية الفردية.

حدد مركز معلومات الدواء العربي [1] بعض النقاط المشتركة التي تسبب مشاكل أثناء التصدير و التسويق فيمايلي:

1- إنعدام الدراسات الميدانية المتخصصة في هذا المجال لذى الشركات العربية التي تصدر الدواء للأسواق الخارجية,و عدم توفر معلومات عن إمكانية التصدير لتلك الأسواق المستهدفة إفريقيا أو معرفة موقفهم التنافسي بها.

2- مشاكل تسجيل الأدوية و تكاليفها المرتفعة .

3- قصور و ضعف أو إنعدام الإعلام عن الأدوية العربية في الأسواق الخارجية.

4- ضعف الشركات و المخابر العربية على التعامل مع آليات الإشتراك في المناقصات الدولية, إما لعدم المعرفة أو لإرتفاع السعر أو لصعوبة إجراءات الإشتراك في تلك الصفقات قانونيا أو إداريا.

5- عدم إهتمام الشركات الدوائية العربية بإقامة مكاتب علمية و إيفاد مندوبتين دائمين لها.

[1] أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجيا في مجال الدواء من منظور إستراتيجي ,يناير ,1997

6- عدم وجود آلية للتآمين على الصادرات ضد المخاطر و إرتفاع سعر وثائق الضمان.

ملخص لأهم ما تناولته الدراسات العربية الأكادمية و العلمية بعرض بعض مشاكل الصناعة الدوائية[1]:

- عدم وجود سياسة قومية معلنة و مدروسة لتعاون كافة الجهات المعينة لنقل و تطويع التكنولوجيا في مجال الصناعة الدوائية.

- عدم وجود وحدة خاصة بالبحوث و التطوير في بعض قطاعات الدواء, و عادة ما يستعان عن ذلك بالمراكز الخارجية أو الخبرة الأجنبية للشريك الأجنبي الأمر الذي يؤكد و يزيد من حالة التبعية لتلك لمراكز الأجنبية.

- إنقطاع الروابط و الإتصال في البحوث بين الجامعات و الشركات و القطاعات الدوائية.

- ضعف الأغلفة و المخصصات المالية اللازمة لإجراء البحوث و التطوير و عدم توفرالسيولة النقدية للبحوث العلمية في ميزانية الجامعات و مراكز البحوث.

- عدم توفر الكفاءات البشرية لإجراء هاته البحوث و يرجع ذلك لعدة أسباب من بينها هجرة الكفاءات البشرية, و النقص العام في بعض التخصصات و إنخفاض أجور العاملين في البحوث مقارنة بأقرانهم في وظائف أخرى.

- المشكلة المرتبطة بالشريك الأجنبي و مساهمته في مجال البحوث و تطوير, حيث تمنع الشركات السماح بعملية الإنتشار لتحقيق الأفقي للتكنولوجيا في شركات الإنتاج للمستحضرات الصيدلانية, كما تعمل على تقييد عملية الإنتاج و التوزيع للمستحضرات الدوائية الصيدلانية جغرافيا, فضلا عن غياب النصوص التي تلزم الطرف الناقل للتكنولوجيا لتقديم المعونة التقنية للشركات الحائزة كلما طرأت الحاجة إلى ذلك.

[1] أكاديمية البحث العلمي , جريدة براءات الإختراع ,مكتب براءات الإختراع ,قطاع تنمية التكنولوجيا و الخدمات العلمية ,أعداد متنوعة.

المبحـــث الثـــانـــي:
أثـــر الأنشطـــة التسويقيـــة و المزايـــا التنافسيـــة علـــى الصناعـــة الأدوية.

يختلف الدواء عن بقية السلع الإستهلاكية , أي أن تناوله يتم بتحفظ كبير , و أنه يخضع لمراقبة شديدة , كما إن إستراتيجية تسويقه مختلفة عن تلك الإستراتيجيات المطبقة في أسواق السلع الأخرى , حيث يصعب فيها معرفة أو تحديد العميل الذي يجب إستهدافه , هل الطبيب المعالج أو المريض المستهلك ؟

المطلب الأول:
أثر الأنشطة التسويقية على إختيار الأدوية.

الدواء سلعة أساسية يستخدمها المريض و يتناولها دون إختياره بل بأمر وإختيار الطبيب المعالج الذي يتأثر كغيره بكثير من الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الشركات المنتجة للأدوية, و منها قيام المكلفين بالبيع و الصيدليات التابعة لشركات المنتجة للأدوية بشرح تفاصيل و مواصفات الدواء بصفة شخصية أو بإتصال مباشر في المستشفى ,العيادات الخاصة ,المراكز الصحية.... أو عن طريق توزيع عينات مجانية للدعاية و الإشهار .

في هذه السياق إن دراسة و معرفة تأثير هذه الأنشطة التسويقية تؤدي إلى تحقيق هدفين أساسين:

أولهما:تحديد فعالية هذه الأنشطة من وجهة نظر الشركة المنتجة.

ثانيهما: دراسة تأثير تلك الأنشطة التسويقية على العملاء من الأطباء.

بالبحث و الدراسة في سلوك مجموعة من الأطباء لبعض الأدوية المتنافسة تم جمع بيانات و معلومات كافية عن أسعارها و الأساليب المتبعة للترويج و الدعاية لها من قبل كل الشركات المنتجة,وتوصل الباحثون أن الأطباء يتأثرون بشكل كبير بجودة المنتج أولا ثم بالسعر (و ذلك في الدول الأوروبية), و كذلك بعملية

شرح مواصفات الدواء من قبل مندوبي البيع ,كما يكون لتوزيع العينات المجانية عليهم أكبر الأثر.

كما إتضح من الدراسة أن الأطباء الذين يعالجون المرضى التابعين للنظام الإجتماعي و الرعاية الصحية يكونون أقل تأثرا بعملية الترويج المتبعة عن غيرهم من الأطباء, حيث يهتم الطبيب المعالج بالدواء ذو الجودة العالية و التأثير الفعال و في نفس الوقت بالسعر المنافس المنخفض.

نلاحظ أن الطبيب المعالج و دوره كوسيط بين المنتج من جهة و المستهلك النهائي (المريض) من جهة ثانية الذي لا يملك حق الإختيار بين المنتجات و المستحضرات الدوائية المختلفة لجهله بها يكتسي أهمية بالغة, و له دور مؤثر ضمن الأنشطة التسويقية الموجهة لصناعة الدواء.

أما في ظل نظام التأمين الإجتماعي و الرعاية الصحية تلعب الصناديق و المنظمات دور هام في التحكم في تكلفة الرعاية الصحية و الطبية ,لأن هذه الصناديق و المنظمات تشجع الأطباء و تؤكد على مراعاة تكلفة الدواء, و ذلك بوضع بدائل للعلاج الدوائي مثل المراقبة و إقتراح إجراء عمليات جراحية في المؤسسات الإستشفائية العمومية خصوصا.

في هذا الصدد يرى ***Luft, Miller*** أن نفقات التسويق نوع من التبذير و الإسراف من جانب الشركة تزيد من تكلفة بيع الدواء, إذا لم يعد هذا النشاط التسويقي بفائدة على العملاء (الأطباء, المرضى) على حد سواء ,حيث أن شرح مواصفات المستحضر الدوائي للأطباء مباشرة بطريقة جادة عن طريق منتجيه يعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها الشركة, و بمقارنة الإتصال المباشر بالطبيب و شرح المواصفات الدوائية له و بين الدعاية للسلع الإستهلاكية الأخرى, يمكن القول أن الشرح مواصفات العقار مثلها مثل الدعاية يعتبر أداة تسويقية أولا و مصدرا للمعلومات ثانيا[1].

في هذا المجال إن أثر الدعاية على أسعار الأدوية يقل بينما يزيد أثره على أسعار السلع الإستهلاكية,

1 Martion Oliver , integrated logistics:astudy on its application in pharmaceutical company ,(Ms ,concordin the universitcanada ;1995, p. 266-287 .

و هو ما يتطلب و يستدعي وضع إستراتيجية تسويقية مختلفة في مجال الصناعات الدوائية عن تلك الإستراتيجيات المطبقة في أسواق الصناعات الأخرى, و السبب يعود إلى أن أسواق العقاقير الدوائية يتميز بنوع من التحفظ في عملية قرار الشراء لأن الطبيب المعالج هو من يختار بين مجموعة من البدائل المتاحة من الأدوية, مع أن المريض هو من يستهلكه و يتحمل تكلفة شرائه (سواء من حسابه الخاص أو من خلال التأمين الصحي) ,كما يقوم المريض بدفع تكلفة إختيار الطبيب المعالج المتمثلة في ثمن الكشف الطبي و لذلك يصعب تعريف أو تحديد العميل في هذا الشأن, و من هنا يتأكد دور الطبيب كوسيط في هذه العملية[1].

و دراسات كثيرة تؤكد أنه في مجال التسويق ليس بالضرورة أن يكون المستهلك النهائي للسلعة هو المقرر الفعلي لعملية الشراء مثل (شراء مواد التصنيع للشراء حليب الأطفال ,شراء الكتب),وعليه فإن تركيز حدود الترويج من قبل صناع الدواء على الأطباء بإعتبارهم طرف أساسي في عملية إتخاذ قرار الشراء فهي تهتم بشرح المواصفات الدواء لهم و تزويدهم بكميات من منتجاتها لتمكينهم من تقييم فاعليتها بشكل مباشر ثم يقوم الأطباء بإعطائها و وصفها للمريض. و لذلك فمن وجهة نظر المنتج يعتبر الأطباء هم الزبائن, فالطبيب لديه الدافع القوى للحفاظ على رضا و ثقة مريضه,غير أن بعض المرضى يفضلون أن يراعي الطبيب وضعهم المالي و قواعد الشروط المفروضة عليهم من طرف الصندوق الضمان الاجتماعي المسجلين لديه ,و لذلك عند وصفه العلاج المختار من بين البدائل المماثلة المطروحة لديه ,كثيرا ما يلجأ المريض إلى رأي الطبيب آخر في حالة إذا ما شك في كفاءة الطبيب المعالج كما أنه قد يتجه إلى طبيب أخر بسبب تكلفة العلاج (و هو ما يكون مستبعدا لدى البعض), إلا أن الطبيب يكون دائما حريص على عدم فقدان ثقة المريض له مهما كان السبب (ثمن الدواء , كفاءاته, راحة المريض الشخصية و رضاه عن معاملته) ,و يستطيع الطبيب أن يستنتج بلا شك قدرة و رغبة المريض في رفع

1 Honston John , partnerships power drug discovery , phamaceutical exective , jul 1996, vol6n7 , p; 62-66.

السعر على مما يتيحه نظام التأمين و يتبين ذلك من خلال حواره مع زبونه المريض, و يجب التنويه إلى أنه يصعب على المريض المقارنة بين الدواء الذي وصف و صرف له و بين الأدوية المماثلة الأخرى, لذا يكفي أن ينقل الطبيب إلى المريض الشعور بالإطمئنان بأن تكلفة الدواء قد تم مراعاتها بأفضل شكل ممكن بالنسبة لحالته المرضية .

أما الأطباء فيواجهون عادة بقيود و ضغوط من عدة إتجاهات منها[1]:

- برامج و اللوائح التأمين الصحي.
- قدرة المرضى المالية, و حرصهم على ثقة المريض في العلاج.
- إلحاح الشركات المنتجة للدواء لبيع أكبر كم ممكن المستحضرات الدوائية.

و هو ما يؤدي بالطبيب لمواجهة الكثير من التحديات وقت إتخاذ القرار لإختيار الدواء المناسب,

و هناك نقاط كثيرا يراعيها الطبيب عند تلقيه لبعض الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الشركات المنتجة للدواء منها:

- **أولا:** المفاضلة و إختيار بين ما يعود عليه من نفع بعد إنقضاء مندوبي البيع و بين تكلفة الفرص البديلة للوقت الذي يقضيه معهم, و الذي بإمكانه إستغلاله في أنشطة أخرى, مثل فحص المزيد من المرضى أو الإطلاع على موضوعات مهنية أو تبادل المعرفة مع الزملاء أو الإستمتاع بوقت الفراغ.
- **ثانيا:** إمكانية الحصول على المعلومات وفيرة عن الأدوية والعقاقير الجديدة, و إستخداماتها و أثارها الجانبية من عدة مصادر أخرى (كالمؤتمرات , الندوات الطبية , مقابلات علمية ,المجلات الطبية).
- **ثالثا:** ميل إختيار الطبيب لأدوية معينة, قد يعود لسبب حصوله على عينات مجانية و شرح

[1] مديحة رفعت مطاوع , تطوير الإستراتيجيات التسويقية لمواجهة متغيرات البيئية التنافسية بالتطبيق على القطاع الدوائي , رسالة الماجستير ,كلية التجارة , القاهرة ,2000' ,ص: 232-249.

- مواصفات العقار عن طريق المندوبين المكلفين بالبيع.

أما عن الآثار المترتبة عن سعر الدواء, فقد توصلت الدراسات النظرية إلى أن الطبيب عادة لا يتأثر بالسعر في إختيار الدواء و وصفه للمريض, فمسألة التكلفة تعود إلى المريض نفسه, و توجد دراسات عملية محدودة حول تأثر الطبيب المعالج بعامل السعر في تحديد و وصف الدواء للمريض.

" فقد توصل ***New, House* 1993** إلى أنه لا توجد علاقة بين متوسط تكلفة الدواء الذي يصفه الطبيب للمريض, و بين نوعية نظامه التأميني كأن يوصف الطبيب أدوية أقل تكلفة في حالة نظام التأمين الصحي الذي ينتمي إليه (فئة العاملين و محدودي الدخل مثلا).

أما ***Hellersteim* 1997** أجرى دراسة عن خيارات الطبيب بين الأدوية الأصلية مقابل الأدوية الجنيسة أو المقلدة ***Générique*** و مدى وصفه للعلاج بها, و توصل إلى أن الأطباء الذين لديهم عدد كبير من المرضى التابعين لنظام التأمين الصحي يتجهون و يميلون أكثر إلى إختيار الأدوية الجنيسة (المقلدة) , إن هذه النتيجة قد ترجع إلى تركيز مراكز العلاج الصحي ووكلات التأمين الصحي على ضغط التكلفة و إختيار الأدوية الجنيسة بفرضها, حيث تقوم بتحديد أصناف معينة فقط يتم تقديمها للمريض مما يعني بالضرورة إلتزام الطبيب بها.

في ظل التغيرات الطارئة في المجال التأمين الصحي قد تؤثر الأسعار في إختيار الطبيب للدواء خاصة عند إزدياد إرتفاع الأسعار المستوردة الأصلية بمعدل أعلى من معدلات التنظيم العالمي مع ما يؤدي ذلك من تحمل المريض نسبة أعلى في التكلفة العقاقير,و لما كان التنافس بين الأطباء كبيرا فقد بدأو في مراعاة عنصر السعر تكيفا مع قدرات المريض خاصة في الدول النامية, كما يلجأ الطبيب إلى التخلي عن إعتبار السعر إذا ما إقتنع أن السعر المرتفع دليل على الجودة و أن حالة المريض تتطلب تناول دواء مرتفع السعر ضمانا لفعالية العلاج و التقليل الأثار الجانبية للمريض , نفس الدراسات أبرزت أن السعر و الدعاية

مؤشر على الجودة في نظر الطبيب,أما أدوية الأمراض المزمنة يعود تكرار وصفها للمريض من طرف الطبيب لنتائجها الإيجابية المسجلة و إقتناعه بجدواها في حالة المريض أو في حالات أخرى مماثلة و لهذا قد لا يلجأ الطبيب إلى تغيير الدواء تفاديا للمخاطرة و في مثل الحالة يكون عنصر السعر أقل أهمية .

و نظرا للعلاقة الإيجابية بين عنصري الجودة و السعر لاتحظى الأدوية الجنيسة ***Medicament Generique*** بالإهتمام بالنسبة للمنتجات الدوائية كالأسبرين (الجنيس) الذي يتميز بنفس المكونات و الفعالية العلاجية إلا أنه لا يملك نصيب كبير في السوق حيث إنخفاض سعره جعله أقل جاذبية.[1]

و نظرا للدور الهام للطبيب كوسيط بين المنتج و المريض في إتخاذ قرار شراء فقد يدفعه الموقف إلى إختيار أفضل دواء للحالة المرضية, حيث كلما كثرت البدائل المطروحة في السوق كلما صعبت عملية الإختيار بالنسبة له لقناعة الطبيب بأن الدواء مرتفع الثمن مؤشرا لإرتفاع جودته و فعاليته, لذلك فقد يلجأ إلى أحسن البدائل سعرا في الحالات المرضية التي تستلزم فعالية أكبر مع ملاحظة أن صندوق الضمان الإجتماعي تحدد أحيانا ليس فقط نوع الأدوية المقترحة لعلاج بعض الحالات,و لكن كذلك النسبة المئوية التي تغطيها من تكلفة الدواء إذا كان ضمن برنامج الرعاية الصحية المتبع لديها, و لذا يؤدي التنوع في مصادر رفع التكلفة العلاج و القيود التي تفرضها صناديق الضمان الاجتماعي (الرعاية الصحية) إلى ضرورة العناية و الإهتمام بعملية السعر لما لها أهمية بالنسبة لكل من الطبيب و المريض.

تجدر الإشارة كذلك أن تأثير العينات المجانية للأدوية الجديدة التي يقدمها وكلاء البيع للأطباء و شرح جدواها العلاجية و معدلات إستخدامها و مكوناتها و سعرها مقارنة ببعض الأدوية الجنيسة لذلك المستحضر و سعره كثيرا ما تفيد الأطباء من الوقت الذي يقضونه مع الوكلاء لما يقدمونه من معلومات تساعدهم في تحقيق معدلات عالية لشفاء مرضاهم و يزيدهم شهرة و صورة جيدة تعبر عن خبرتهم

[1] مديحة رفعت مطاوع ,,2000 , مرجع سابق , ص: 253-267.

و كفاءتهم .

كذلك توصل ***Lefflery*** , ***Coves Hurtity*** أن الدعاية تزيد من المنافسة و تقلل الأسعار, فهم يفترضون أن تقليص تكلفة الدعاية قد يكون له أثر سلبي على الصالح العام , كما توصل ***Bernat,*** ***Al*** وزملائه أن عملية شرح مواصفات الدواء للأطباء يشكل أهمية كبيرة في زيادة حجم المبيعات منها حيث إعتبرت بعض الدراسات الخاصة بالتسويق إن شرح مواصفات الدواء عملية هامة و قيمة برغم أنها لسيت مصدرا دقيقا للمعلومات بالنسبة للأطباء فهي تمدهم بمعلومات مفيدة عن المنتج من حيث فعالية العقار و المسببات الدوائية له و تكلفته بالنسبة للمريض .

و يرى ***Kamins*** إن توزيع العينات الدوائية الجديدة مجانا غالبا ما يصبحها شرح للمواصفات ,كما قد تكون الوسيلة الوحيدة لتذكر الطبيب بالمنتج بعد أن يغادره وكيل البيع ,

و هكذا نرى أن للعينات تأثير له صفة الدوام على الطبيب ,حيث إنها تضيف عنصرا واضحا ملموسا في عملية البيع , أما ***Gonul ,Fusun*** فيرى أن العينات وشرح مواصفات الدواء لها أثار هامشية في إختيار الطبيب للمستحضر الدوائي.

أما تأثير عملية البيع بالأسلوب الشخصي على إختيار الطبيب فقد تطرق إليها ***Mitra ,Lynch*** و أثبت فيها إن زيادة كمية العينات وشرح مواصفات الدواء بإستمرار قد تعطي نتائج عكسية إذا زادت عن الحد المعقول و يكون تأثيرها سلبيا, فهناك نسبة كبيرة من المبيعات بالأسلوب الشخصي لا تعطى الفاعلية المطلوبة, بل تحقق نتائج عكسية نتيجة الإحباط الذي يسببه الوكيل المكلف بالبيع للطبيب نتيجة فقده الوقت و الجهد, إلى جانب الإرهاق المتصل الذي يشعر به لطول عملية الشرح.[1]

[1] مديحة رفعت مطاوع ,,2000 , مرجع سابق , ص: 253-267.

في هذا الموضوع يقدم ***Fusun*** نموذج يتميز بالمرونة في إعطاء عدد متنوع من البدائل لشركات المنتجات الدوائية, مما يساعدها في تحديد عدد و مدة الزيارات المبرمجة للأطباء ,و كذلك حجم العينات المجانية بطريقة مناسبة ,حتى لا تؤدي بنتائج عكسية عند إختيار الطبيب للدواء ,و يمكن أن تتبع الشركات الدوائية هذا النموذج في أسواقها حيث مازال هناك وقت أمامها لزيارة شركات الأدوية لزيادة فاعلية الجهود المبذولة في مجال الترويج و الدعاية بالأسلوب الشخصي,لذا نجد أن مجال البيع بالأسلوب الشخصي المباشر ينبغي أن يتم جدولته بدقة من حيث تكرار و طول مدة الزيارة و عدد الزيارات و عدد العينات حتى تتمكن الشركة من تعظيم فوائدها و تقليل الإنفاق على العينات المجانية التي يتم توزيعها ,و ذلك حتى تتمكن الشركة من تعظيم فوائدها و تقليل الإنفاق على الجهود المبذولة في الترويج و الدعاية ,في هذا الصدد يجب على مدراء شركات الإنتاج و التوزيع وضع برنامج لجدولة الزيارات إلى الأطباء و تحديد جوهر الرسالة مع مراعاة نوع الرياعة التي يعمل بها الطبيب.

لذلك قدم ***Fusun*** نصيحة إلى شركات المستحضرات الدوائية بمراجعة إستراتجية البيع بالأسلوب الشخصي الموجه للأطباء المعالجين لمرضى التابعين لنظام التكفل الطبي و الصحي,لأنهم قد يضيعون مواردهم المخصصة للترويج و الدعاية , هذا عكس حالة الأطباء الذين يتعاملون مع المرضى التابعين لنظام تأمين خاص ,حيث ينبغي على منتجي الأدوية التركيز على هاته الفئة الأخيرة من الأطباء بصورة منتظمة. [1]

[1] مديحة رفعت مطاوع ,,2000 , مرجع سابق , ص: 253-267.

المطلب الثاني:
تأثير المزايا التنافسية على الصناعة الأدوية.

تناولت كثير من الدراسات أهمية الموارد الملموسة في تحقيق المزايا التنافسية للشركات المتنافسة, و أوضحت بعضها أن الكفاءة و العلاقات غير الرسمية في العمل تعتبر من أهم العناصر التي تحدد شكل التنافس بالنسبة للشركة, لذا تم تقسيم المنافسة من خلال الموارد إلى ثلاث مستويات مختلفة.

تقسيم المنافسة من خلال الموارد إلى ثلاثة مستويات مختلفة [1]:

- **أولا:المنافسة من خلال عملية التشغيل:**تتعلق بالكفاءة في عمليات التشغيل و هذه يمكن إكتسابها عن طريق الخبرة المتراكمة عبر الزمن و التوسع و توفر رأسمال المطلوب و العمالة المؤهلة.
- **ثانيا:المنافسة على المستوى نطاق الأعمال و الإستثمار:**وهي تتطلب مستويات عالية جدا من المنافسة و الكفاءة في الأداء, و التي تنتج عن تطبيق و تكوين أشكال جديدة في العمل والتنظيم الجيد للموارد, حيث يعتبر هذين المستوين من أكثر المستويات شيوعا في الإستخدام.
- **ثالثا:المنافسة على أساس الموارد:**و هذه تتطلب التخصص المناسب و الإستغلال الأمثل لموارد معينة, و هذا ما يطلق عليه المنافسة التعاقدية , هذا المستوى التنافسي يتم من خلال قيام الشركة بمسح البيئة المحيطة بعملها للتعرف على عناصر القوة, و التي يجب الإهتمام بها لتوظيفها بصورة سريعة و جيدة.

[1] مديحة رفعت مطاوع ,,2000 , مرجع سابق , ص: 180-192

و هنا أوضح **Knut** [1] أن هناك بعدين هامين في الإدارة الإستيراتيجية لفهم كيفية إستغلال الشركات المتنافسة لمواردها النادرة و هما :

- **الفرع الأول: التنافس على أساس الموارد.**

ترتكز عملية التنافس على أساس الموارد على مايلي :

– أن تبحث الشركة عن تحقيق التكامل بين مجموعة الموارد الملموسة و غير الملموسة (سهولة نقل البضائع , وصول البضائع في المواعيد المحددة لها).

– أن تبحث الشركة عن إيجاد بديل لبعض الموارد المكلفة للإستفادة منها دون زيادة في التكاليف.

و يرى **Barney** [2] أن المركز التنافسي لأي شركة يتحدد من خلال حجم مواردها,

و كيفية توجيه تلك الموارد لتحقيق مستويات عالية من المزايا التنافسية ,و كذلك تنظيم حجم تدفقها و توظيفها و تصنيفها بصورة صحيحة و مستمرة.

و نظرا لأهمية الموارد الملموسة و غير الملموسة فقد تناولتها الدراسات من جميع الجوانب ,فإن الموارد الملموسة هي تلك الموارد المادية التي يمكن إستخدامها في مجالات التجارة و تتجسد في أشكال مادية كالبضائع و التكنولوجيا و رأسمال و موارد الخام و الأرض,أما الموارد غير ملموسة فهي أكثر صعوبة في تحديدها و تعريفها من الموارد المادية و ذلك لأن قيمة الموارد غير الملموسة أو غير المادية تكون صعبة التحديد أو القياس, فهي تعتمد على المهارات و المعارف و العلاقات و الثقافة السائدة في الشركة إلى جانب سمعتها في السوق ,و بالرغم من أن كلا من الموارد الملموسة و غير الملموسة قد يكونان نادرين و يمثلان المدخلات المطلوبة لخلق القيمة المضافة. إلا أن عنصر الكفاءة و التخصص قد حظيا بالإهتمام لدى الباحثين بإعتبارهما موارد جوهرية و أساسية لتحقيق مزايا تنافسية عالمية .

1 Knut Haawes , linking intangible ressources and competition , euro pen management journal ,feb , 2000, vol18 ,nu 1; p: 213-228.
2 barney J, firm ressources and sustained competitive advantage , journal of management , 1991, p:63

يرى ***Knut*** [1] أن الموارد غير الملموسة تساهم أيضا في تحقيق ميزة تنافسية إعتمادا على مستوى المنافسة مما قد يساعد المديرين على فهم طبيعة موارد شركاءهم في التحالف, و تحديد أشكال المنافسة مع الشركات المماثلة ,و تجدر الإشارة هنا إلى أن الكفاءة و التخصص هي الوسيلة التي تلجأ بواسطتها و عن طريقها الشركة بتوظيف و إستخدام مواردها بطريقة تساعدها على دخول مجال التنافس , وقد عرف الكثير من الباحثين أن التخصص هو الطريقة السليمة و الأقصر لتحقيق أعلى معدلات الأداء التنظيمية و ذلك من خلال توجيه الطاقات و الموارد لتحقيق أفضل و أعلى أداء , و يرون كذلك أن:

1 - أن التخصص يجب أن يكون لكل من الموارد الملموسة و غير الملموسة على حد سواء مما قد يقدم قاعدة لتوسع في العديد من الأسواق.

2- يساهم التخصص في تحقيق قيمة المضافة و فائدة للزبائن الذين يستفيدون من المنتوج النهائي.

3- من الصعب على المنافسين في بعض الصناعات تقليد المنتجات الأصلية و يمكنهم فقط اللجوء إلى البديل (كما يحدث بين الشركات الأدوية التي تعمل في صناعة الدواء)نظرا لإتباعهم مبدأ التخصص في الإنتاج . ومن هنا يمكن تفسير العوائد العالية من الأرباح

و الشهرة المكتسبة للشركة التي تمكنها من ضمان معدلات ممتازة من النمو الاقتصادي على المدى البعيد.

- **الفرع الثاني : التنافس على أساس الأنشطة .**

تناول الإهتمام بتعريف الأنشطة الصناعية التي تقوم بها المؤسسات على أنها سلسلة من القيم الهامة و المختلفة, بمعنى أنها نظم يتم من خلالها وضع قيم إقتصادية لمنشآت و ذلك عن طريق تحويل مجموعة

2 Knut Haawes , 2000, OP-CIT; p: 213-228.

من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات, و تعتبر التحديات التي تواجهها الشركة مرتبطة بكيفية إدارة عمليات المنشآت الإنتاجية و المرتبطة بالمنتجات المصنعة لتكون ذات جودة عالية و تكاليف منخفضة.

ويمكن تعرف على طرق خفض تكلفة أو زيادة قيمة المنشآت عن طريق إختيار المجال الإقتصادي المناسب و الإستخدام الأمثل للطاقات و معرفة أثر التعلم و تدفق المعلومات إلى جانب وضع معايير الجودة المناسبة للمنتجات, و إظهار العلاقة بين الأنشطة الأولية و تطوير أساليب و عمليات الإنتاج و التسويق, بمعنى أن كل الأنشطة المساعدة كانت في السابق هي الأهم التي تقوم بها المؤسسة لإضافة الكثير من القيم إليها و المتمثلة في زيادة رأسمال و العوائد المالية ...الخ.

و هنا يضيف ***Fjeldstad, Stabell*** [1] ثلاث أنماط حديثة لتحقيق قيم إقتصادية في إطار عمل واحد و هي تتركز في عملية التشغيل و مكان البيع و خدمات ما بعد البيع و ذلك لخلق شبكة إتصال قوية بين المنتجين و المستهلكين,و قد تتطلب تلك الأنشطة إنشاء إدارة تهتم بحل المشكلات و تطوير سبل علاجها بما يتلاءم مع رغبات الزبائن ,و يتم تحديد أهمية هذه القيم عن طريق توجيه الموارد و إيجاد التخصص اللازم لجميع الأنشطة الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها.

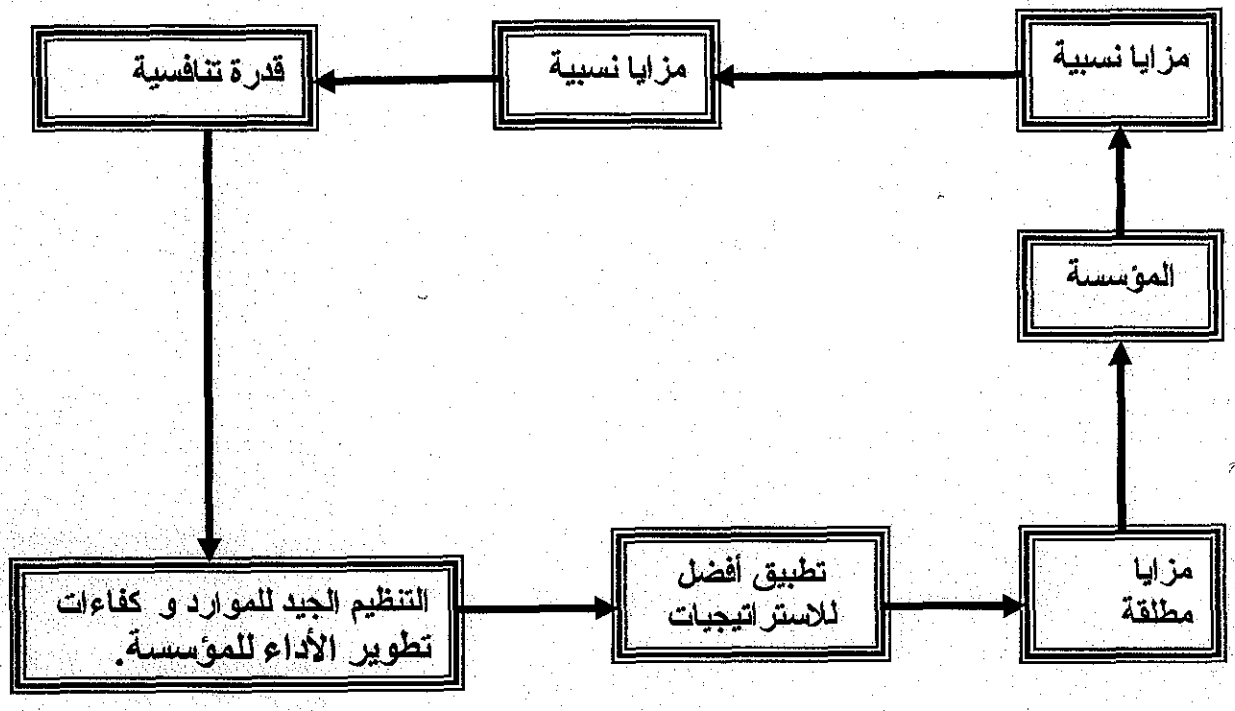
و قد حاول الباحثون الربط بين بعدين(التخصص الموارد و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة) على أنهما مصدران لزيادة قيمة المؤسسة وزيادة رأسمالها و مركزها الإقتصادي فإستخدام الأمثل لكلا البعدين يمكن أن يحقق ميزة تنافسية .

أما العلاقة بين التخصصات تعتبر من أهم و أخطر أنواع الموارد. و قد أضاف ***Stabell,Fjeldstad*** أن أهمية تحليل الأنشطة الأساسية للشركة تعتبر من أهم الوسائل الضرورية لتحديد الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية .

1 stabell , Fjeldstad , configuring value for competitive advantage, on chains, shops and networks stratgic management journal ,1998, vol 19.N05,p :63.

من خلال ما سبق يتضح توفر مزايا نسبية لذى جميع الشركات و لكن بنسب مختلفة متمثلة في موقع المؤسسة و حجمها و رأسمالها و القوى البشرية و تركيبتها, و على المؤسسة القيام بتوظيف و إستغلال لكل ذلك لتحقيق بعض المزايا التنافسية و التي قد تثمتل في إتجاه الإدارة وثقافتها التنظيمية و وجود عمالة ماهرة متخصصة ,و كفاءة عالية في إستخدام الموارد الملموسة و غير الملموسة المتاحة, إمتلاك حجم السوق أو مكانة سوقية ... إلخ ,وعند توفر تلك المزايا التنافسية لديها قد تتأهل إلى زيادة و تحسين قدراتها التنافسية و ذلك عن طريق رفع مستوى أداء إدارتها المختلفة (الإنتاجية –التسويقية –التمويلية – المحاسبة و المالية- البحوث و التطوير) , التي قد توفر لها بنية أساسية تعتبر هي أهم المقومات تنفيذ و إقامة تحالف استراتيجي لأي من الإدارات السابقة , مما قد يحقق لها مزايا مطلقة دون غيرها من الشركات المنافسة لها في السوق كان تحصل على حصة سوقية أكبر, أو أن تزداد مكانتها الدولية, فتستطيع بذلك مواجهة أي تحديات تفرض عليها مثل تلك المتمثلة في الإتفاقيات الدولية , سعر الصرف العملة , إنخفاض في قيمة وحدة النقل المحلية, التقلبات الاقتصادية المحلية و العالمية في السوق...الخ.

شكل (1-4) : يوضح التطور التدريجي للمزايا النسبية المتوفرة لذى المؤسسة في تحسين الأداء .



المصدر : من إعدالد الباحث .

المبحث الثالث:

نماذج مختلفة للتحالفات الإستراتيجية .

يقترح بعض المختصين في مجال صناعة الدواء إلى ضرورة و أهمية تطبيق منهج التحالفات الاستيراتيجية,حيث أن (**د.محمد رؤوف حامد**)[1] الذي يؤكد أن ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء و مجالات صناعية أخرى تتزايد بشكل كبير ملفت للنظر مند **1985** ,ووجد في الدراسة التي قام بها سنة **1990** أن نسبة التحالفات تزداد سنويا بنسبة **28%** ,و ما زالت في تزايد مستمر حتى الآن, و يتم إبرام أغلبها من أجل أهداف البحث و التطوير في مجال تصميم الأدوية و التكنولوجيا و الترويج و الإنتاج والتسويق و هذه قد تكون مؤقتة أو دائمة .

المطلب الأول :

نماذج لتحالفات الاستراتيجية في مجالات صناعية متنوعة.

- **الفرع الأول: التحالفات تمويلية و إستثمارية و فنية عند الدول الصناعية المتقدمة[2].**

دخلت العديد من الشركات الأمريكية و اليابانية و الأوروبية و الأسيوية في التحالفات المتعددة خارج حدودها الإقليمية لتحقيق بعض المزايا التنافسية التي تنقصها في مجال أنشطتها الصناعية المختلفة لتشمل جميع القطاعات و التخصصات .فقد دخلت شركة جنرال إلكتريك في أكثر من مئات العقود من التحالفات الإستيراتيجية على مدى جغرافي واسع لمواجهة تحديات المنافسة , كما عقدت شركة ***IBM*** أكثر من **400** تحالف إستراتيجي لنفس الغرض, أما شركة ***Groning*** إعتمدت على التحالفات الإستيراتيجية بكثافة إلى حد وصف الشركة بأنها شبكة من المنظمات و قد إعتمدت شركتي ***Netscape*** و ***Microsost*** على الكثير من التحالفات الإستيراتيجية مع الموردين

[1] محمد رؤوف حامد ,1997, مرجع سابق ,ص:1 -156.
[2] محمد رؤوف حامد ,1997, مرجع سابق ,ص:1 -156.

و ذلك لبناء تحالف يهدف إلى تدعيم المراكز التنافسية للشركتين في الأسواق المختلفة ,ففي مجال الإتصالات إتبعت شركة ***Téléfonica*** مثلها مثل كثير من شركات الإتصالات إستيراتيجية دولية تنقسم إلى مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تسمح لها بالدخول إلى الأسواق الأجنبية بهدف إمدادها بخدمات الإتصالات التقليدية .
- **المرحلة الثانية:** تهدف إلى تطوير إتفاقيات التعاون المشتركة و توفير الخدمات العالمية و إتباع الحلول المتكاملة لراحة العملاء .

و قد قامت شركة ***Téléfonica*** بالمرحلتين السابق ذكرهما عن طريق الإنضمام بعدد من الإتفاقيات التعاون المشترك الإقليمية في أمريكا اللاتينية مستفيدة بذلك من المزايا المتوقعة عند تطبيق أسلوب الإقتصاد الحر و الإنفتاح و الخوصصة .

و قد أخذت هذه الإتفاقيات الإقليمية ثلاث صيغ مختلفة للشركة بوجه عام :

- **الشركاء المحليون** : تختار هذه الشركة أشهر الشركاء المحليون معتمدة على الدعم السياسي, و هي لا تعظم من فرص الفوز بالمزايدات و المنافسات المحلية فحسب و لكنها تضمن إدارة مناسبة تتلاءم مع البيئة المحلية .
- **شركاء أخرين في مجال الصناعة** : حيث تبرم تحالفات مع شركات أخرى تعمل في نفس المجال الصناعة حيث تحالفت شركة ***Téléfonica*** مع شركة ***AT&T*** و قد كانت هي الشريك المسيطر دائما.
- **الشركاء الماليون** : ويساهم هؤلاء بالدعم المالي الذي يساعد على تنوع المخاطر,

و في بداية **1997** قررت شركة ***Téléfonica*** منافشة إتفاقية تعاون المشترك عالمية

جديدة مع ***MCI&BT*** و قد دفعها إلى ذلك عدة عوامل منها :

– الحرص على تطوير مشاريعها المرتبطة بالإستثمارات المباشرة جديدة في أمريكا اللاتينية و خاصة في المكسيك بهدف تطوير شبكة عمل توجه خدماتها على الوجه الخصوص للمجتمع المتحدث باللغة الإسبانية.

– عدم سهولة و كفاءة العمل من خلال إتفاقية التعاون المشترك في وجود العديد من الدول و ذلك لطول الوقت المخصص للمفاوضات و إنضمام كل دولة على حدا في الأوقات المختلفة منذ بداية التحالف مما أدى إلى بطء عملية التطوير اللازمة و عدم إنجاز بعض المهام المطلوبة.

– عدم وجود علاقة مسبقة بين المسئولين التنفيذيين في الشركة الإسبانية و نظرائهم في إتفاقية التعاون من الدول الأخرى مما أدى إلى صعوبة تقييم الموقف التنافسي مع الشركاء الأخرى .

و في مارس **1997** وقع الأطراف الثلاثة ***Téléfonica*** و ***MCT*** و ***BT*** إتفاقية تحالف تقدم أساسا على ثلاثة أنواع من أنشطة إتفاقية التعاون المشترك[1].

– **الأنشطة السريعة الفورية**:و هذه مرتبطة أساسا بأسواق أمريكا اللاتينية لتحقيق أهداف طموحة سريعة الأجل.

– **الأنشطة الإختيارية**:و هذه مرتبطة أساسا بالسوق الأوروبية لتحقيق أهداف متوسطة الأجل.

– **الأنشطة التكميلية**:و هذه أنشطة يتم تطويرها في المستقبل نتيجة لنجاح الأنشطة السريعة و الإختيارية من جهة و نتيجة لإهتمام الأطراف بها من جهة أخرى و ذلك لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل.

و بعد مرور ثلاث سنوات لم تثمر هاته المشروعات و فشلت, لأنها لم تحقق أي نتائج مرضية لعدم

[1] محمد رؤوف حامد ,1997, مرجع سابق ,ص:1 -156.

الإلتزام ببنود الإتفاقية حيث كان الهدف الأساسي لهذه الشركات الإستثمار و جني العوائد المالية بسرعة و ليس تحقيق تحالف و تعاون إستراتيجي حقيقي .كما تلعب إتفاقيات التعاون المشترك متعددة الجنسيات في المجال الإقليمي دورا أساسيا في الأنشطة الدولية للشركات حيث أنها تحررها من القيود الصارمة عند تطبيق إتفاقية محددة إلى جانب ما تحصل عليه من دعم سياسي حيث إستفادت شركة ***ENDESA*** بعد إنتشارها عالميا سنة **1991** و إعادة هيكلتها و تصميمها لتحويل الشركة إلى شركة وطنية ناجحة تعمل في جميع مراحل الصناعات الكهربائية , وقد مرت شركة ***ENDESA*** بنفس عملية التدويل التي مرت بها شركة ***Téléfonica***مع وجد إختلافات جوهرية بينهم حيث قامت بعملية التوسع الدولي على أساس إتفاقيات التعاون المشترك و ذلك بإنضمامها إلى نوعين من الإتفاقيات أولهما إتفاقية التعاون المحلي التي تهدف إلى المشاركة في المزايدات لإمتلاك شركات تجري خوصصتها و ثانيها إتفاقيات التعاون العالمية و ذلك بتحالف مع الشركات الدولية ,كما قامت شركة ***ENDESA*** بالإضافة إلى ذلك بالإنضمام إلى إتفاقيات تعاون أخرى تستهدف من خلالها إلى إحتلال مكانة عالية في سوق الطاقة الأوروبية و الدخول في منافسة الأسواق الأجنبية ,و قد سلكت كل إتفاقية بإستراتيجية مختلفة عن الأخرى و حققت نجاحات متفاوتة و قامت بتنفيذ مشروعات هامة جعلت منها شركة رائده متعددة الجنسية في مجال الصناعة الكهربائية في أمريكا اللاتينية. [1]

تحالف ثنائي في صناعة السيارات بين **رونو** الفرنسية و **نيسان** اليابانية[2] حيث أثار الرئيس المدير العام لمجمع رونو الفرنسي إندهاش مجتمع الأعمال بإعلانه يوم **27** مارس **1999** عن تحالف شركة **رونو** الفرنسية و **نيسان** اليابانية لصناعة السيارات هذا التحالف تحصلت شركة **رونو** الفرنسية

[1] محمد رؤوف حامد ,1997, مرجع سابق , ص:1 -156.

1 Anissa Ikoubel , l'alliance Renault-Nissan.revue périodique du secteur de l'energie et de mise n03, novembre 2004; p:150.

فيه على نسبة **36,8%** من رأسمال شركة صناعة السيارات اليابانية **نيسان** حيث بهذا العقد تطمح تجاوز مكانة المقاول الإقليمي إلى مكانة المتعامل الشمولي و إذا كانت شركة **رونو** الفرنسية المراقبة من طرف دولة قوية في أوروبا لكن دون تواجد هام في بقية العالم ,فإن شركة **نيسان** من الشركات العملاقة لديها **200** فرع منتشرة في كثير من بقاع العالم و تعاني من صعوبات و ديون مالية كبيرة تبلغ قيمتها **31,41**مليار أورو, هذا العقد المبرم مع **رونو** يكون وسيلة نجاح الوحيدة لتجاوز هاته الضائقة المالية و الإفلاس شبه مؤكد ,هذا التحالف ناجح إحتل المكانة الرابعة عالميا من حيث أهميته و نجاحه بتمكنه من إنتاج أكثر من **5** ملايين سيارة سنة **2002** بنسبة **9%** من السوق العالمية و ذلك بالرغم من العوائق المالية الكبيرة و الهوة الثقافية و الإختلاف العميق من طرف الإدارة و التسيير بين الشركتين هذا التحالف ثنائي الموطن المبني على التعاون **(رابح–رابح)** و التكامل الجغرافي و الصناعي تم بفضل إستغلال شركة **رونو** الفرنسية لخبرتها الكبيرة في مجال الإستفادة من التكلفة

و إستراتيجية التسويق و الإبتكار لدخول الأسواق الواسعة في أسيا و أمريكا الشمالية أين تتواجد و تتموقع جدا شركة **نيسان** القوية بشبكتها التسويقية و جودة منتجاتها و تقدمها التكنولوجي و مردودية مصانعها حيث تركزت الجهود حول ثلاثة رهانات يطرحها هذا المشروع الضخم أمام نجاح التحالف.

- توافق و إتحاد ثقافتين تختلفان إختلافا عميقا و جذريا .
- تطهير الديون و تصفية الوضعية المالية الخطيرة لشركة **نيسان.**
- العمل بصرامة على تطبيق سياسة الإتفاق وتقليص التكاليف كما يقول **شانارون** خبير" [1]

1 Anissa Ikoubel , l'alli, novembre 2004;OP-CIT, p:150.1

- إقتصادي في صناعة السيارات.

هناك تحالفات أخرى لبناء التحالفات يلتزم فيها الشركاء بتحسين القدرة التنافسية على المستوى الدولي ,من أهم الشركات التي طبقت تلك الإستيراتيجية:

شركة ***FAGOR ELECITRODOME'S TICOS*** الإسبانية التي تعمل في مجال الصناعة الإلكترونية التي واجهت تغيرات هامة في البيئة المحليةو الدولية التي تعمل من خلالها و هذا راجع لـــ :

- النقص الكبير في السوق المحلي الإسباني لمنتجات الإلكترونية الإستهلاكية .
- الصعوبات التي نجمت عن إنضمام إسبانيا للإتحاد الأوروبي سنة **1986** تتطلب رفع القدرة التنافسية لمواجهة المنافسين في السوق المحلية الإسبانية نتج عنه إغلاق العديد من المصانع و بيعها لشركات أجنبية أتاح لشركة ***FED*** الإسبانية الوحيدة المنافسة للشركات الأجنبية في سوقها بفضل إنتهاج إستراتيجية التركيز في الصناعة المتبعة في جميع أنحاء العالم من طرف جميع الشركات الأروبية و الأمريكية ,تسعى من خلاله إكتساب الشركات المختلفة مواقع جديدة خارج مناطق نفوذها تصبح بواسطتها شركات متعددة الجنسية بإتباع مراحل يمكن الإشارة إليها.
- اللجوء إلى إعادة تصميم إستراتيجتها لمواجهة التوسع و زيادة تنافسية سلعها للمنتوجات الموجودة في الأسواق الإقليمية (أمريكا الجنوبية , غرب أوروبا , شمال إفريقيا).
- خفض تكاليف و تخطي العقبات و الفجوات التكنولوجيا .
- التكامل بين الأنشطة الشرائية مع الأطراف الآخرى (تحالف الرأسي) تهدف من خلاله الضغط على الموردين و المستفيدين.

في سنة **1996** عقدت شركة ***FED*** إتفاقية تعاون مشترك مع شركة ***VILLANT*** الألمانية بهدف الدخول في مجال إقتصادي و تجاري أوسع يسعى من خلاله كل شريك إلى إجراء عملية التسويق و التوزيع الخاصة بالمنتج النهائي علما بأن إقتصاديات التصنيع كانت مشتركة بينهم حيث كان الهدف التعلم المتبادل بين الأطراف وقد حاولت كل شركة تميز لمنتجاتها بهدف التوسع في السوق و إتمام تبادل المعلومات الخاصة بعمليات التصنيع دوريا بغرض تحقيق أفضل و أكفأ إستراتيجية للتصنيع ,و قد نجحت كل شركة في مجالها في تطبيق إستراتجيتها.

- **الفرع الثاني: تحالفات المالية .**

هناك تحالفات بين شركات الأدوية العالمية و هي شركة (**جلاسكو**) مع شركة (**أمير لشام**) في المجال البحوث التطوير بهدف زيادة الخبرات وتبادلها و الوصول إلى المزيد من الإكتشافات الدوائية من خلال برنامجها التحالفي الذي إعتمد على الكثير من التحالفات ذات الإعتمادات المالية و الأساليب التكنولوجيا و الخبرات اللازمة , و قد نتج عن هذا التحالف زيادة حجم التعاون المتبادل و ظهور منتجات دوائية مبتكرة تغزو الأسواق,و تم إعادة التوزيع للموارد المشتركة على المستوى الأفضل و الأسرع للشركتين و كذلك تم خفض التكاليف المباشرة للمستحضرات الدوائية المنتجة[1] .

كما قام ***Thayer*** بعرض حالة (تحالف مالي – إنتاجي – تسويقي) بين الشركتين أحدهما أقل حجما من الأخر,حيث كان هذا التحالف بمثابة إستراتيجية تكميلية لجهود الشركتين المتحالفتين مما أدى إلى فتح أسواق عالمية جديدة.[2]

1 Honston JOHN , 1996, OP-CIT, p : 62-66.
2 Thayer Ann , technology – based firms define new business approach to durg development, chemical and engineering news ,jun5, 1995 ;v73, n23, p: 17-25.

- **الفرع الثالث : الأثر الإيجابي لنماذج تحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الجزائرية .**

من بين الشركات الوطنية العمومية النشطة في إبرام التحالفات الإستراتيجية منذ زمن طويل ,يمكن إدراج مجمع **سونا طراك** ذو الشهرة الوطنية و الدولية في قطاع المحروقات , تلك الشهرة الواسعة المكتسبة نتيجة للخبرة الكبيرة و الكفاءة العالية في مجالات البحث والتطوير و إستغلال نقل المحروقات عبر الأنابيب و البواخر العملاقة مما أدى به إلى إبرام **42** عقد تحالف إستراتيجي و شراكة مع مؤسسات و بنوك دولية, تستهدف المرحلة الأولى منه تأسيس مجمع بترولي و صناعي جزائري يعمل بقوة في ميادين قاعدية كالتنقيب و الإنتاج و التمييع و تحويل الغاز الطبيعي و التسويق , أما المرحلة الثانية فهي تستهدف تحويل المجمع البترولي الصناعي الجزائري إلى مجمع دولي متطور في جميع قطاعات طاقة و الكيمياء و الخدمات بالتركيز على عمليات التجارة و الخدمات البترولية و الإستثمار الأمامي و الخلفي بواسطة **16** فرع من الفروع المتخصصة في الأنشطة التوزيع , التكرير ,البتروكيمياء, البلاستيك و المطاط , الأسمدة ,الأشغال البترولية الكبرى , الهندسة المدنية ,المؤسسة الوطنية للقنوات ,للجيوفيزياء,للحفر , أشغال الآبار ,خدمة الآبار ,الهندسة البترولية , مؤسسات التسيير للمناطق الصناعية بآرزيو , سكيكدة ,حاسي مسعود إضافة إلى مركز الدراسات للبحث و تطوير المحروقات ,هذا النشاط المتنوع لا يمكن حصره كليا أو زمنيا, و لذا سوف نكتفي بالإشارة إليه بإيجاز في فترة زمنية محددة سنة **2004** كمثال :

- **حجم الإنتاج للمحروقات : 222** مليون **TEP**.
- **حجم التسويق :TEP 158,9** من بينها: **TEP 133,2**موجهة للتصدير.
- **حجم الإستثمارات :3,9** مليار دولار أمريكي من بينها **1,5** إستثمار تم تسجيله بسبب التحالفات و الشراكة الأجنبية .
- **تقليل من نسبة الفائدة من الغاز** : من **11%**سنة **2003** إلى **09%** سنة **2004**.

- الحصول على الشهادة **ISO** لمشروع غير الصالح للغاز الجاف (سونطراك البريطانية**BP**)
- حماية البيئة و الحصول على **OSHAS 1800**(الصحة و الوقاية).[1]
- **توزيع حجم الإحتياطات الجديدة : 28%** من الزيت تقدر كميتها بـــ **45,73** مليون **STM** [3] بالشراكة مع **BHP(1),AGIP (1)(2)ANADARKO** من خلال **4** إكتشافات جديدة .

/ **47%**من الغاز تقدر كمياتها بـــ **77,79** مليار **STM** [3] بعين صالح غاز بالشراكة مع (**BP** الإنجليزية) **-PETROCETIC -RESPOL-SINOPEC-STAFOIL**.

/ **15%** من الغازات المكثفة تقدر كميتها بـــ**40,75** مليون **STM** [3] .[2]

- **تحالفات أخرى في مجال المحروقات مع سونطراك**[3]:

- **تحالف مع STATOIL**: بقيمة **2** مليار دولار من الإستثمارات, تمكنت من خلاله الشركة النرويجية من شراء **50%** من الأسهم الشركة البريطانية **BP** في حقل الغاز الواقع في عين أمناس بعين صالح المتعلق بنشاط البحث و الإنتاج الغاز الجزائري .
- **تحالف المالي**: تمكنت **سوناطراك** من خلاله الفوز بثقة البنك الكندي **(EDG)** للتسيير و التنمية و الحصول على قرض بقيمة **500** مليون دولار أمريكي . هذا الإتفاق و موجه لتمويل المكاسب التي حصلت عليها سونطراك لبعض فروع الملكية و الخدمات الكندية .
- **تحالف في المجال الإنتاج و التنقيب الدولي**:تمكنت سونطراك من الفوز بعقد للبحث و إنتاج الغاز بالبيرو (أمريكا اللاتينية) تساهم من خلاله بنسبة **10%** في تنمية

[1] مجلة سونطراك رقم 44-فيفري 2005 .
[2] مجلة سونطراك رقم 44-فيفري 2005 .
[3] مجلة سونطراك رقم48 مارس 2006.

و تطوير حوض **Gamesea** هذا المشروع الإستثماري المنتج المقدر بقيمة **0** مليار دولار يبرز القدرة و المكانة التنافسية الدولية **لسوناطراك** و طموحاتها نتيجة للخبرة المكتسبة في القطاع المحروقات .

- مشروع مصفاة بأدرار و المتمثل في تكرير البترول بالتحالف مع الشركة الصينية للتسويق و التوزيع **Naftec China** و المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية (**سونطراك**) و هو مشروع مشترك.
- مشروع تحالف لإنتاج غاز الهليوم بمركب التكرير بسكيكدة بين **سونا طراك** و شركة Linde بطاقة سنويا تقدر بـــ **600** مليون **CFT**من الهليوم و **140**طن من الآزوت يوميا بناءا على عقد مبرم **2**جوان **2004** .
- الإهتمام المتزايد للمؤسسة بإستراتجية التعاون و المشاركة في الصفقات الدولية الخاصة بالمحروقات إقليميا و نجاحها في ذلك منها :مالي ,النيجر ,ليبيا,اليمن,موريتانيا,جنوب إفريقيا.علما بأن مؤسسة **سوناطراك** تم ترتيبها الأولى إفريقيا .
- تحالفات جزائرية مع شركة **بتروجيبت** المصرية لإنجاز أنبوب نقل الغاز من حوض الحمراء بحاسي مسعود إلى سكيكدة.
- مشروع (**سونا طراك** مع **LINDE**) لتسويق المشترك لنسبة **50%**من الكميات غاز الهليوم المنتج بمعمل التكرير بسكيكدة.
- تحالف بين **سوناطراط** و **CAMTPC MDLPG** لنقل و تسويق الغاز المميع .
- مشروع مشترك (**سونا طراك, BERGENSEN**) للتعاون المشترك في التسيير و النقل

- البحري متعلق باقتناء ناقلة عملاقة (METHANIER.)لنقل الميثان بطاقة حمولة بـــ **130.000**م^3.
- تحالف في مجال النقل البحري للمحروقات, حيث إستطاعت سوناطراك بالإتفاق مع شريكين يابانيين **Mole et Itachu** للمساهمة بنسبة **75%** و بنسبة **25%** من طرف فرع سوناطراك للنقل البحري لبناء ناقلتين متوسطتين لنقل حمولة مقدرة ب **750000** م^3 بالورشة البحرية العالمية **Shipubullding Corporation**. إحدهما مفتوحة و الأخرى ذات مزايا متعددة يتم تسليم الأولى في سنة **2007** و الثانية في سنة**2009**, نسبة **75 %** من قيمة العقد سيتم تسديدها خلال مدة طويلة تقدر ب **20** سنة من طرف سونا طراك.

– نماذج تحالفات و شراكة في مجال تحلية مياه البحر الساحل الجزائري[1]:

تنفيذا لسياسة الدولة في المجال سد النقص في المياه قررت الجزائر إقامة **16** محطة لتحلية المياه البحر على طول الساحل الجزائري ب **1210** كلم و بإستثمار عمومي تشرف عليه سونا طراك من بينها :

- مشروع تحلية مياه البحر بالحامة بطاقة يومية تقدر ب **200000** م^3 لتموين العاصمة بالمياه الصالحة للشرب بين الشركتين الجزائرية للمياه **15%** و مؤسسة الكهرباء الجزائرية بـــ **15%** و الكنستوريوم الأمريكي **Lonis Lavelin** بنسبة **70%**. تكلفة الإستثمار في المشروع تقدر بـــ **225** مليون دولار أما سعر تحلية المتر المكعب المقترح من طرف الكونستويوم الأمريكي هو **0,8182** دولار أما تاريخ الإنتاج فسيكون في سنة **2007**.
- المشروع تحلية المياه البحر بسكيكدة بطاقة يومية مقدرة بـــ **100000** م^3 بين المجمع الإسباني **Befsa** بنسبة **70%** و الشركة الجزائرية للكهرباء **15%** و الشركة الجزائرية

[1] مجلة سونطراك رقم 50- جويلية 2006.

لتوزيع المياه بنسبة **15%**و بإشراف من سونا طراك علما بأن السعر المقترح لتحلية متر مكعب من الماء هو **0,75** دولار.

– نماذج تحالفات فى الصناعة الدوائية[1]:

قيام مجمع صيدال الشبه عمومي بإبرام مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع عدة شركات أجنبية و عربية تستهدف من خلالها إكتساب الخبرة و تنمية المعارف و تطوير التكنولوجيا و جلب الإستثمار و تنويع الموارد و تدعيم مكانتها في السوق المحلية و الإقليمية أمام المنافسة الأجنبية القوية بتنويع التعاون و إستخدامه كآلية للتنمية و التطوير .

- الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي **Taphco** بروبية بنسبة مقسمة بين **35%** لصيدال + **10%**ديقروماد يعني **45%** من الشركات الجزائرية + **25%** لأكديما (الجامعة العربية)+ **20%**سيماكور (السعودية) + **10%** **GPM** (الأردن) و هو ما يعادل نسبة **55%** كشراكة عربية و بمجموعة (جزائري و عربي **100%**) هاته الشراكة المختلطة العربية لصناعة منتجات خاصة بأدوية العيون و الحقن برأسمال قيمته **650**مليون دينار جزائري مقسم إلى **100000**سهم قيمة السهم **6500**دج.
- **مشروع دار الدواء صيدال** (صيدار):يندرج هذا المشروع العربي المختلط في إطار التعاون العربي لإنتاج قطرات الغسيل للعيون بقدرة إنتاجية **6** ملايين وحدة و تكلفة إستثمار تقدر بـــ **120**مليون مقسم بين صيدال **30%** و دار الدواء (الأردن) بنسبة **70%**.
- **مشروع نوفورديسيك,بيار فايري ,صيدال** بواد عيسى (تيزي وزو):قدرت تكلفة المشروع بـــ **2670** مليون دينار جزائري تساهم فيه :

1 les notices d'informations de groupe saidal (2002-2003-2004-2005)

- صيدال **10%**.

- مخابر نوفورديسيك(الدنمارك)**45%**.

-مخابر دیار فایري (فرنسا)**45%**.

هاته الإستثمارات المشتركة موجهة لإنتاج الأنسولين و المضادات السرطان.

- نماذج تحالفات لمؤسسات جزائرية في الصناعات الغذائية[1]:

- تحالفات إستراتيجية بين **سيم** للحبوب بالمتيجة و هو مجمع خاص مع المجمع الفرنسي **Centre** (**EPIS**) لإنتاج الحبوب و أغدية الأنعام و المواد أخرى ,يقول بشأنه المدير العام **برنارد جيس** أنه قام بإستثمار ما قيمته **964** مليون أورو سنة **2004-2005** و**997** مليون أورو سنة **2005-2006** و تتلخص مهمة المجمع المشترك و إستراتجيته في الآتي:

-حرفة الحبوب **400** مليون اورو كرقم أعمال .

- المفاوض الأوروبي **300** مليون أورو كرقم أعمال مع فرع التفاوض **Grant**.

- صناعات التحويل التي تتطلب **300**مليون أورو كرقم أعمال موزعة كمايلي :

44% لصناعة مواد العلف .

43 % لصناعة مشروب البيره.

11% للمطاحن.

02 % للمخابز.

- تحالف **دانون** الفرنسي مع مصنع **جرجرة** لإنتاج الحليب بأقبو (خاص) هاته التحالفات بدأت بحصول **دانون** الشريك الفرنسي على **51%** من رأسمال المشروع المشترك مع وحدة **جرجرة**

[1] وزارة التجارة .

بنسبة **49%** و بعد فترة و جيزة من التعاون و النشاط و النجاح و كمحاولة من الشريك الأجنبي **دانون** بتنويع النشاط أدت في النهاية بقبول الشريك الجزائري جرجرة التنازل عن **44%** من أسهمه لفائدة دانون لترتفع نسبة الأسهم دانون إلى **95 %** و تبقى مؤسسة جرجرة محتفظة بنسبة **5 %** فقط من المشروع المشترك.

و يقوم حاليا مجمع **دانون** بتنويع منتوجاته من الألبان و توسيعها إلى بعض الأنشطة الأخرى كصناعة البسكويت والقوفريط و توزيعها محتلا بذلك المرتبة الثانية بعد مؤسسة **Trefie** قبل و قبل مؤسسةالصومام على مستوى السوق الجزائري.

- **تحالفات إستراتيجية لمركب *CEVITAL***: مجمع خاص يتموقع ببجاية بدأ الإنتاج بتاريخ **05/08 / 1998** بوحدة تكييف و تعبئة قوارير الزيت حجم **1**ل و**2**ل و**5**ل بواسطة **5**خطوط أوتوماتيكية ذات طاقة إنتاجية مقدرة بـــ **1200**قارورة زيت يوميا يتربع حاليا على مساحة **18**هكتار تضم أيضا مصنع لتكرير السكر ووحدات للتخزين تقدر بـــ **182000** طن ومحطة نهائية للتفريغ بالميناء البحري تقدر طاقتها بـــ **2000** طن /سا وثلاث وحدات إنتاجية :

- وحدة تكرير الزيوت.
- وحدة تكرير السكر.
- إنتاج المارجرين و الزيوت النباتية .

هذا المجمع يشتغل بثلاث دوريات **24/24** و يتوفر على **18000** منصب عمال دائم, و يطمح المجمع في المستقبل في توسيع أنشطته التجارية و الإنتاجية و تنويعها بعد إعادة هيكلته التنظيمية ليتحول من المجمع للصناعة التحويلية الزراعية الغذائية إلى شركة قابضة خاصة متعددة الأنشطة تضم

16 كيان قطاعي عملياتي بالشراكة و التحالف تضم :

الصناعة التحويلية الغذائية – الفلاحة – الزجاج – البناء الجاهز – العقار – التوزيع سامحة (سامسونغ)– السيارات(هونداي) – السيارات الصناعية – صناعة الحديد – البتر وكيماوية – الطاقات المتجددة – وسائل البناء – الإمداد – النقل البحري.

وقد قام المجمع ***CEVITAL*** بتصدير كميات متواضعة جدا من السكر نحو ليبيا,سويسرا ,ايطاليا يقول نائب المدير العام السيد **سليم ربراب** كما قام نفس المجمع سنة 2004 بخلق **2400** منصب عمل و **1000** منصب عمل سنة **2005** و **1500** سنة **2006** يضيف السيد سليم ربراب مسؤول بمجمع **Cevital** كنائب لأبيه **ربراب** يشكو مركب ***CEVITAL*** من مشكلة إنعدام وتوفر العقار الصناعي و قد إستطاع بفضل الشراكة و التحالف مع شركة ***KELLER*** الألمانية بربح مساحة تقدر بـــ **6** هكتارات نتيجة لردم جزء من شاطئ البحر .

و بإستعمال **315** كلم من الأعمدة لتهيئة الأرضية اللازمة للعمل بتمويل و قروض بنكية إستفاد منها المجمع , هذا الإزدهار و الطموح المتزايد يبرز أهمية الشراكة و التحالف نتيجة للإستقرار و التطور بيئة الأعمال في توفير المواد و تحسين مستوى الكفاءة الإدارية لدى المسؤولين و رجال الأعمال الخواص.

المطلب الثاني:

نماذج عن التحالفات الاستيراتيجية في مجال صناعة الدواء .

قدم(**Houston**[1]) عرضا لتحالف بين أكبر شركات الأدوية العالمية و هي شركة **(جلاسكو)** مع **(أمير شام)** و كان هذا التحالف في المجال البحوث و التطوير يهدف إلى تبادل الخبرات للوصول إلى مزيد من

1 Honston JOHN , 1996, OP-CIT, p : 62-66.

الإكتشافات الدوائية من خلال التكنولوجيا المقدمة من الشركة الثانية و قد إعتمد التحالف كثيرا على أن تقدم الشركة الأولى الأبحاث العلمية و الدعم الفني و الخبرات الإستشارية أثناء سريان التحالف و قد نتج عن هذا التحالف زيادة حجم التعاون المتبادل و ظهور منتجات دوائية مبتكرة تغزوا الأسواق, كما تم إعادة توزيع الموارد المشتركة بين أعضاء التحالف على مستوى أفضل و أسرع مما أدى إلى خفض التكاليف المباشرة للمستحضرات الدوائية الجديدة.

و عن تحالف (**أوروبي – ياباني**) تهدف من ورائه الشركات الأدوية الأوروبية الدخول إلى الأسواق اليابانية الذي كانت مطمع لها , كما تهدف الشركات اليابانية للتعرف على ما هو جديد و متطور من الأبحاث و تكنولوجيا دوائية حديثة لذى الغرب لتدعيم به خبرتها و مهارتها في تلك الصناعة , تم هذا التحالف بعد أن أصبح كلا الجابين على وعي و يقين بأهمية التعاون و فيه ,تم تنفيذ تحالف تسويقي بين الشركات ألمانية و أخرى يابانية لتبادل العلاقات و تسويق بعض المستحضرات الدوائية لكلا الشريكتين في أسواق الشركة الأخرى بشراء حصة يابانية بالكامل و ذلك بموجب صفقات مالية محددة .

كما قامت شركة أوروبية بتنفيذ تحالف إنتاجي تسويقي مع الشركة يابانية لتحديث و تطوير إنتاج مستحضر دوائي معين و تسويق المركب الجديد مقابل حقوق إمتياز معينة تم الإتفاق عليها فيما بينهم.

من هذه الحالة العملية نرى كيف يفكر عمالقة صناعة الدواء في العالم فكلا أطراف التحالف سواء الغربي المتمثل في شركات الدواء الأوروبية التي تستحوذ على **30%** من حجم مبيعات سوق الدواء في العالم و الشركات اليابانية التي تستحوذ على**21 %** من سوق الدواء عالميا قد قاموا بتطبيق إستيراتيجية التحالف و البعد عن التنافس فيما بينهم بالرغم من قدرتهم الفائقة إقتصاديا و تكنولوجيا وإداريا و التي تمكنهم فرادى للوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية لمنتجاتهم الدوائية بإستمرار و لكنهم لجأوا للتحالف

و التعاون لما في ذلك من الفوائد و المكاسب الكثيرة تعود عليهم و المثمتلة في المكاسب العلمية حيث إزدياد عمليات البحوث و التطوير و المكاسب الإقتصادية و المالية و بالتالي زيادة الأرباح و أيضا المكاسب الإدارية حيث تبادل الخبرات و المهارات علاوة على التقاسم المخاطر و توجيه الطاقات و الموارد لإستغلالها في التكامل و التحالف بدلا من ضياعها و تبذيرها في التنافس.

ففي كندا تم إبرم تحالف إنتاجي تسويقي ضخم بين الشركات المنتجة للمستحضرات الدوائية المصنعة من مركبات كيميائية أو نباتية وبين شركات التكنولوجيا الحيوية التي تعمل على إستحداث وسائل و طرق للعلاج جديدة مثل :إستخدام الكيمياء المركبة , المضادات الحيوية المحفزة... الخ بغرض إيجاد أساليب ووسائل علاجية حديثة و متطورة تساعد المستحضرات الدوائية الكيمائية للوصول إلى نتائج غير تقليدية.

وهكذا نرى أن الشركات الأدوية في كندا قد إتجهت للتعاون مع شركات التكنولوجيا الحيوية بعد أن لمست الحاجة إلى ذلك بعد سقوط فترة الحماية لبعض المنتجات الدوائية الكيمائية المنتجة في كندا مما جعلها ملكا عاما يمكن إنتاجها من قبل أي شركة أخرى خارجيا أو داخليا و هذا يعني خسارة تلك الشركات للكثير من الأموال مما أدى إلى التقليل نفقاتها إلى حد ما في المجال الأبحاث و رأت أن من مصلحتها أن تتجه إلى تنفيذ هذا التحالف الذي من مصلحة الشركات العالمية العاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية للإستفادة من الأفكار و التطبيقات العملية الموجودة لدى مراكز أبحاث و شركات الأدوية الكندية حيث إنهما يشتركان فيما بينهما في جانب كبير من المعرفة العلمية خاصة أن لها رغبة في الإستفادة بقدر الإمكان من خبرتها التسويقية و ذلك عن طريق إيجاد التنظيم الجيد الذي يسمح بدخول منتجاتها الحيوية الحديثة السوق المحلي و العالمي على حد السواء .

- يناير **1995** تم تنفيذ " تحالف إنتاجي" وقعت نفس الشركة " **إليكس**" مع شركة

" **هوكست روسيل**" بكندا إتفاقا يهدف إلى سرعة إكتشاف و تطوير عقاقير لعلاج أمراض الجهاز العصبي.

- يناير **1995** تم تنفيذ تحالف تسويقي بين "**هيموسول**" إتفاقا أروبيا إستراتيجيا مع شركة "**فريسنيوس**" للرعاية الصحية بألمانيا بهدف إستكمال بحوث معينة مقابل تولي الشركة الأخيرة مسؤولية تصنيع المستحضر مقابل دفع ضريبة الإمتياز المرتبطة بمبيعات المنتج على أن تحصل الشركة الألمانية على حقوق و إمتيازات تسويقية في بعض الدول الهامة المتفق عليها فيما بينهم.

وقد أثمر التحالف بين الصناعات الدوائية الكيماوية و التكنولوجيا الحيوية فرصة للحصول بسرعة على كم هائل من الخبرة الصناعية في مجال الإنتاج و التطوير , كما أصبح هناك تحول إيجابي في طرق التعاقد , حيث أصبحت الشركات الكبرى للصناعات الدوائية الكيميائية لا تقوم بعملية الإستثمار في إحدى الشركات التكنولوجيا الحيوية إلا بعد التأكد من أن التكنولوجيا المتوفرة في هاته الشركة هي التكنولوجيا المتوافقة مع أبحاثها العلمية و مناسبة لطبيعة منتجاتها و قابلة للتسويق و لم يقف حجم التحالفات عند هذا الحد بل أخذ يتعداه بكثير حيث أن في عام **1995** كان عاما مثمرا للشركات الكندية العاملة في المجال التكنولوجيا الحيوية و ذلك بإبرام إتفاقيات تحالف و تعاون مثمر نتج عنه إنتقال هاته الصناعة من مرحلة البحث و الدراسة إلى مرحلة التنفيذ و الوصول بها إلى مرحلة التجارية وتحقيق الأرباح الطائلة و ذلك إثر قيام مجموعة من التحالفات الإستيراتيجية في مجال الدواء و المرتبطة ببعض الأنشطة و الإدارات الحيوية /إنتاجية / تسويقية / بحوث تطوير ... وغيرها.

- ففي جانفي **1995** تم إبرام و تنفيذ تحالف في العملية البحوث و التطوير بمقتضاه تقوم شركة "**إليكس**" للعقاقير على تمويل شركة "**إلي ليلى**" بـــ **15** مليون دولار كندي على مدى أربع سنوات و ذلك لإجراء عمليات و البحوث اللازمة لعلاج أمراض الجهاز العصبي.

- تحالف تسويقي أخر لإتباع أسلوب دعاية مشتركة بين شركتين يعملان في مجال الصناعة الدواء (**الأولى البريجان**) و (**الثانية دورزا**) للمستحضرات الدوائية تقوم فيه كلتا الشركتين بالدعاية و التسويق لمنتجين أحدهما لأمراض العيون تنتجه الشركة الأولى .
- و الثاني لعلاج أمراض الحساسية تنتجه الشركة الثانية وفي نفس النوع من التحالف قامت الشركتان **Waston ,Pharmacie** بإتفاقية طويلة الأجل لتسويق و تطوير منتجات و مستحضرات دوائية لأخذ خطوط الإنتاج في شركة **Pharmacie** و ذلك عندما قدمت لها شركة **Waston** كثيرا من الدعم و المساعدة و النصح.[1]

تحالفات جديدة غيرت الجغرافيا التجارية لصالح البلدان النامية , حيث زادت مكانتها الإقتصادية شأنا ونموا في مجال صناعة الأدوية ,و هو قامت به منذ سنوات بعض الدول الرائدة في التنمية الإقتصادية عندما عصفت أمراض السيدا بالدول التي تقع جنوب الصحراء الإفريقية و فتكت بسكان الهند و هددت ميزانية الدعم الإجتماعي بالبرازيل بالإفلاس نتيجة للنفقات الباهضة المترتبة عن إنتشار هذا المرض الفتاك الذي يفتك بقدرته اليد العاملة بهاته البلدان ذات الكثافة السكانية الكبيرة و إقتصادياتها الطموحة الناشئة و أثناء إحتجاجها جماعيا لذى منظمة التجارة العالمية كدول متضررة من خطر هذا الداء منحت المنظمة العالمية للتجارة للدول الفقيرة الحق في الإنتاج و الإستيراد الأدوية الجنيسة المقلدة بأسعار مناسبة لمواجهة للطوارئ الوطنية, هذا الترخيص مكن من مناقشة و تناول مسألة التصدير بالهند للأدوية الجنيسة و ساعدها من الحصول على أرباح مالية تفوق **2,5** مليار دولار بزيادة تفوق **40%** مقارنة بالنسبة السابقة لإنتاج هاته الأدوية حسب تصريحات المنظمة المنتجة للأدوية بالهند هذا الإجراء أثار حفيظة و إنتقادات عمالقة التصنيع الدوائي لأثره السلبي الكبير على مصالحهم التجارية و أرباحهم المالية , ومنه يمكن القول أن الدول الصاعدة كالهند و البرازيل و جنوب إفريقيا و روسيا بإمكانهم

[1] أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجية في مجال الدواء من منظور إستراتيجي .

الضغط و إستغلال بل الإستفادة من التغيرات في القوانين التجارية و الدفاع عن مصالحها أثناء فترات المراجعة المقررة كل سنتين لدى المنظمة العالمية للتجارة.

و في الأزمة الأسيوية في التسعينات تأثرت مؤسسة **EXC** وهي عبارة عن مجموعة إقتصادية تضم عدة شركات مختلفة تعمل في الكثير من المجالات منها مجال الطاقة حيث يتم إستخراج البترول و الغاز الطبيعي خام و شركات أخرى تعمل في المجال البناء بالإضافة إلى مصنع خاص بالصناعات الكيميائية و الدوائية و عند حدوث الأزمة الاقتصادية تأثرت كثيرا من الصناعات تأثرا سلبيا كبيرا و ظهر ذلك جليا في القطاع التشييد و البناء حيث إرتفعت به الخسائر المالية و التي أثرت بالتبعية على كل شركات المجموعة.

في سنة **1999** تحسنت الأوضاع قليلا في الدول الأسيوية و خاصة في مجال صناعة الدواء و ذلك بعد زيادة إستثمارات و إنفاق الشركات العالمية الأوروبية و الأمريكية على صناعة الدواء الأسيوية حيث إستقرت الأمور المالية نسبيا كما بدأت بعض الشركات الأسيوية الصغيرة بتطبيق سياسة الإنفتاح الكامل مع شركات الدواء العالمية لخلق كيان إقتصادي أكبر تمتلكه لمواجهة الأزمات الإقتصادية و هذا ما قامت به الإدارة مصنع الدواء التابع للمجموعة الإقتصادية **EXC** عندما قررت الإندماج إلى شركة "**جاكوب**" العالمية .[1]

و هكذا نلاحظ أن التحالف التسويقي قد أدى إلى تحسين أوضاع شركة الدواء الأسيوية التي تحقق من ورائه بعض الإنتعاش المالي و الإقتصادي بها مما أعطى فرصة للقائمين بالإدارة في هذه المجموعة لتقديم الدعم و عمل الإصلاحات الضرورية لباقي الشركات الأخرى للمجمع. كما نلاحظ أنه من خلال شركة واحدة تمتلكها المجموعة و هي شركة الدواء و البتر وكيماوية إستطاعت أن توجه إستثماراتها لدعم و إصلاح أوضاع باقي الشركات العاملة في المجالات الصناعية الأخرى

[1] أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجية في مجال الدواء من منظور إستراتيجي .

و ذلك بعد تحالف مع الشركة **جاكوب** العالمية التي فتحت لها أسواق عالمية جديدة عن طريق تحالف تسويقي و ذلك بعد تقديم الدعم المالي اللازم لمواجهة أثار الأزمة الإقتصادية و بالتالي نرى أنه عند تطبيق إستراتيجية التحالف سوف نتمكن من مواجهة الكثير من الأزمات و الصمود أمام الكثير من العقبات التي تقابلنا مهما كانت تلك العقبات محلية أو عالمية .

تحالف تسويقي أخر تم إبرامه بين الشركتين "**ديون**" و "**أفنتيس فارما**" بمقتضاه حصلت شركة **ديون** على كل التسهيلات المطلوبة لإتمام عملية الإنتاج من شركة **أفنتيس** الفرنسية على أن تحصل الأخيرة على حقوق التسويق المطلقة إلى العديد من الدول الأوروبية و ذلك بالنسبة لثماني مستحضرات دوائية تم الإتفاق عليهم بين الأعضاء في التحالف.

تحالف تسويقي أخر بين بعض الشركات الأدوية يهدف إلى إتباع أسلوب دعاية مشتركة لهم و تحقيق التعاون فيما بينهم و ذلك من خلال إدارة فعالة و تجنب الشركات المتحالفة من تحقيق خسارة على حساب نجاح الشركات الأخرى.[1]

المطلب الثالث :
إقتراحات لتحالفات إستراتيجية دوائية للمخابر و المؤسسات الوطنية (المحلية).

تتركز التحالفات الإستراتيجية في أغلب الحالات في مجال البحث و التطوير على الإستثمارات و تطوير المستحضرات الدوائية بشكل عام, ومن أهم تلك التغيرات التي حدثت مؤخرا في المجال البحث و التطوير .

1- إعادة هيكلة أنشطة البحوث و التطوير داخل المؤسسات .

2- بناء مراكز للبحوث تابعة في الأماكن مختلفة في العالم .

[1] أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجية في مجال الدواء من منظور إستراتيجي .

3- إبرام تحالفات مع شركات أخرى أو معامل البحثية من أجل التوصل إلى أدوية أو مستحضرات محددة في زمن محدد .

4- إنشاء شبكة بحثية في المشروع الدوائي نفسه و ذلك بربطه مع عدة مراكز بحثية.

إذا علمنا أن التحالفات في المجال البحث تحمي الكيانات الصغيرة في صناعة الدواء من مخاطر إقتصاديات البحوث ,فإن الشركات الكبرى تكتفي بالبحث الذي تجربه على مستوى مخابرها فقط, و لذلك فهي تحبب نفسها عن تنوع غير محدود في المجالات و القدرات البحثية خارج حدودها, و يكون ذلك من شأنه حسن إستغلال القدرات و الموارد المتاحة و قصر مدة الإكتشافات العلمية و تقليل تكلفته وجمع العلماء للإستفادة من عملية تراكم المعرفة في المجال البحثي الدقيق, و بالإضافة إلى ما سبق فقد إتجهت الشركات الدوائية العملاقة إلى الإستعانة بوحدات بحثية صغيرة خارج حدودها تستعين بها في إجراء جزئيات بحثية صغيرة و محددة, يتم فيها إستكمال أو تغطية أجزاء معينة من المشروعات البحثية الكبيرة التي تجري داخل الشركة نفسها, حيث تقوم الوحدات البحثية الصغيرة خارج الشركات بإجراء المطلوب منها (خدمات بحثية) , هذا السلوك في إدارة البحوث أسلوب جديد يشبه كثيرا المبدأ الياباني ***JUST –IN-TIME*** وهو مبدأ واسع الإنتشار حيث يشمل جودة عمليات الإنتاج و التخزين, والمقصود منه هو التخلص من أي فاقد أثناء عملية التشغيل و بناء ا عليه يتم فقط الإمداد أو الإنتاج الأجزاء المطلوبة بالكميات المطلوبة في المكان و الوقت المطلوب, مع إستخدام أقل ما يمكن من الوسائل و التكلفة و الموارد البشرية ,و هكذا تكون النتيجة هي تعظيم كفاءة مخرجات المشروعات البحثية الضخمة التي تجري في معامل و مخابر بحوث الشركات الدوائية الكبرى .

العناصر الأساسية لفكرة التحالف الاستراتيجي بصيغته المحلية يمكن تصورها من ثلاث عناصر :

1- الشركات الدوائية في الجزائر (قطاع أعمال و متعاملين عموميين و الخواص المستثمرين).

2- البنوك الوطنية .

3- الحكومة.

يهدف التحالف المقترح إلى إنشاء رأسمال جماعي أو هيئة مالية وطنية يساهم فيها المتعاملين في المجال الدوائي جنبا إلى جنب على إختلاف أنواعها ,و كذلك البنوك الوطنية بحيث يكون بمثابة صندوق لتمويل بحوث و تطوير الصناعة الدوائية الجزائرية, على أن يقوم بتشغيل مركز بحوث و تطوير الدواء محليا و ذلك من خلال الآليات التالية:

1- الإشراف على إدارة المركز و المساهمين في الصندوق.

2- إختيار مدير من قبل المساهمين لإدارة المركز على أساس إدارة المال الخاص.

3- إهتمام هاته الهيئة أو المركز بالبحوث العلمية و التكنولوجيا لتطوير المنتجات الدوائية و عمليات الإنتاج و تشجيع التوصل إلى منتجات و عمليات إنتاجية جديدة.

4- تجزئة و توجيه العمل إلى برامج قصيرة الأجل و الأخرى طويلة الأجل تماشيا مع التطورات العالمية و متطلبات المنافسة الجهوية و الإقليمية من خلال الإرتكاز أو التوافق مع الإستراتيجة المستقبلية المحتملة للشركات المساهمة في رأسمال .

5- تظافر و تعاون و تدخل الحكومة مع عملية إنشاء المركز و تطوير ه من خلال الآليات الخاصة بالجمارك و الضرائب و الإتفاقيات الدولية إلخ.

6- يدار المركز علميا من خلال فرق بحثية يكون المدير مسؤولا عن إختيارها و تأهيلها المستمر و متابعة أدائها و إستمرارها في العمل .

7- إنشاء مراصد و وسائل إستخبارات علمية و تكنولوجيا متطورة تساعد على حسن الإستفادة و الإستغلال الجيد للمعلومات و المعارف و التكنولوجيا المتاحة عالميا و العمل على حسن توظيفها.

8- الإهتمام بإنشاء و رعاية نشاط تسويقي بحثي يكون همزة وصل في إدارة المركز و إدارة بحوث التسويق في المركز و الزبائن (الشركات الأعضاء) و السوق و المتغيرات العالمية و الأسواق الإقليمية المستهدفة .

9- توزيع المخرجات التكنولوجيا و التجارية لأنشطة المركز على الشركات المساهمة فيه ويوزع العائد المادي بنسب يتفق عليها كل من المركز , الشركة المنفذة المستفيدة من حق الإستغلال التجاري لإحدى المخرجات و بقية الشركاء و البنوك المساهمة في رأسمال.

10- قيام المركز بدور مكتب إستشارة وطني للمخابر و المعامل و المؤسسات الوطنية بالإضافة إلى دوره و أنشطته البحثية و التطويرية كما يكون معنيا بعملية التفاوض مع الشركات الأجنبية الخاصة بالمنتجات و العمليات الإنتاجية الجديدة.

11- قيام المركز بدور المنظم للقوى العلمية (الجامعات, مراكز البحوث, المعامل الحكومية) و التعاقد معها لتنفيذ أجزاء محددة من بعض برامجه.

12- القيام بتنظيم التعامل مع الحكومة وحثها على القيام بالمساهمة في المشروعات التي تتجاوز حدود مسؤوليتها بشكل منفرد و تنشيط دور الحكومة في الإتفاقيات الدولية المختلفة.

13- التركيز على أن يكون العمل بدون سلبيات في المراكز البحوث و الجامعات ليكون أداة تحديث وتطوير للخبرة و المهارات الوطنية للبحث و للتطوير و التحديث, لذا فمن المتوقع لهذا المركز ممارسة الأنشطة الجديدة :

- توليد الأفكار البحثية و الحاجات التطويرية.

- إدارة عمليات و إقتصاديات البحوث .

- إختيار و إستيعاب التكنولوجيا.

- التخطيط البحثي على المدى البعيد.

- التكفل بالإتصال العلمي (وطنيا,إقليميا, عالميا).

- التغذية المتبادلة بين عملية البحث و التطوير من الجهة و التصنيع الدوائي من جهة أخرى.

بناءا هذا المركز البحثي المتخصص لتنشيط و تنظيم الصناعة الدوائية على إختلاف منشأها (قطاع أعمال ,خواص , مستثمرين) بالتعاون مع البنوك الوطنية يمكن أن يكون هذا التحالف بمثابة وسيلة رئيسية للتغلب على العوائق و تخطي السلبيات و نقاط الضعف القائمة للتوصل إلى أنشطة بحث و تطوير حقيقية للصناعة الدوائية الوطنية,تعود بقيمة مضافة هامة على كل مساهم إضافة إلى الأثر الإجتماعي الوطني المتوقع لهذا المقترح, كما أن بناء هذا المشروع سوف يساعد رؤوس الأموال العربية و صناعتها الدوائية على المساهمة الإيجابية في إطار تعاون إقليمي و عربي لتطوير إستراتيجي للصناعة الدوائية .

هذا المشروع المقترح بإمكانه أن يكون نواة عمل و مبادرة طيبة إذا تم تنفيذه بطريقة إدارية و بمنهجية علمية مقبولة يتم من خلالها إستخدام و إستغلال جميع الموارد المحلية المتاحة.

من هذا المنطلق إن صيغة التحالفات الإستيراتيجة تعتبر من أهم الآليات لتجميع القوى و الإستفادة من كل المزايا التي تمتلكها كل مؤسسة أو مخبر لوحده و من هذا تنطلق الدعوة لأن يبدل كل جهد موجه في الجزائر للتقارب مع الأطراف الأجنبية (أقواها و أقدرها) دون حساسية, و أن يكون التحالف مع أصحاب التكنولوجيا المتفوقة و المنتجات المتطورة و خاصة في الشركات العملاقة المتعددة الجنسية لإجتذابهم للعمل بالبلد في الأنشطة الإنتاجية بدلا من إقتصارهم على أنشطة شكلية غير ذات القيمة ,أو في أنشطة التجارة

الإستيرادية التي تتيحها لهم المادة **28** في الإتفاقيات الأبحاث) ,و إستخدام الجزائر كسوق لترويج بضاعتهم مع الحرص التام على أن تستخدم في هدا المساعي أفضل الترتيبات و الحوافز ووسائل الحماية الاجتماعية المشروعة التي تشجع و تساعد على إجتذاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما في ذلك وسائل الجدب الحديثة التي تجتهد الدولة حاليا في صياغتها و تطويرها لعقد تلك التحالفات.

و يصح في هذا المجال أن يتم التحالف في المجال إنتاج الأدوية و الكيماويات الدوائية على أنه وسيلة لخدمة مصالح الطرفين و ذلك بإستخدام ما توفره الدولة من مزايا نسبية مقارنة و فرص التسويق الإقليمي و العالمي ,كما يمكن لأي مستثمر عربي أو أجنبي من إمكانية الإستفادة من بعض المدخلات المادية المحلية إلى جانب إسهامات بعض مرافق الإنتاج و كذلك خدمة البحث و التطوير المؤسسات الوطنية التي ترحب بما يسند إليها من مهام تدور حول الإنتاج من موقع الإحترام والندية و المعاملة بالمثل و الكفاءة العلمية و التكنولوجيا الإنتاجية و إن ترى كل العناصر من المنظور الاستراتيجي للإرتقاء التكنولوجي الذي أصبح مطلوب بإلحاح جدا في الجزائر مع ما يستلزم ذلك من مقومات العمل المطلوبة بتوفر بعض عناصر العمل :

أ- التفاوض مع هذه الشركات مع تقديم الحوافز المناسبة لإقامة أنشطة إنتاجية لبعض الكيماويات (الخامات) الدوائية خاصة تلك التي تحتاجهاالدولةلإغراضها الخاصة و منها بعض الكيماويات الوسطية اللازمة.

ب- دعوة الشركات مع تقديم الحوافز و التسهيلات لإقامة أنشطة إنتاجية من أجل التصدير إقليميا و عالميا و أن يكون وجودها في الجزائر القيام بدور القاعدة التي يتحقق فيها ذلك الإنتاج للإستفادة بكل ما يتوفر من مزايا تقدمها الظروف المحلية و المكانة الجيوإستراتيجية.

ج- إقتراح عرض الخدمات التي يمكن تقديمها من طرف مركز البحث و التطوير للمؤسسات الوطنية في

إطار المهام التعاقدية و دعوتها لأن تستفيد من تلك القدرة الوطنية المتوفرة بالمساهمة في تطويرها و تنميتها بدلا من الإستمرار في اللجوء إلى التعامل مع الشركة الأم لتلبية كل خدمات البحث و التطوير التي تحتاجها.

د- صياغة الهدف المأمول الإرتقاء به في المستوى تعامل هذه الشركات مع الظروف و البيئة الخصوصية على النحو الذي يتفق و يخدم التطلعات الإستراتيجية للدولة وأن يختلف تماما عن التعامل التقليدي لهذه الشركات الإستيرايجية مع الظروف السائدة في البلاد الأقل نموا.

في هذا الصدد و نظرا لإتساع الشرعية الدولية الجديدة التي نعيشها حاضرا و التي تتمثل في المجموعة الإتفاقيات المرتبطة بنشأة المنظمة العالمية للتجارة و من بينها إتفاقيات حقوق الملكية الفردية, هاته الشرعية الواسعة التي تحكم الأداء و السلوك لكل الدول المشاركة في التجارة و في إنتاج وتداول أصناف السلع و الخدمات من الجائز بل ومن المحتمل جدا أن يكون لإتفاقية الجات جوانب و ثغرات سلبية لا تضر الدول فرادى. و إنما قد يمتد الضرر إلى مجموعات دولية و ربما الإقتصاد العالمي بأسره و قد تتضح مع الوقت و بسبب الممارسة الحية وسائل علاجية يمكن إقتراحها و تطبيقها لعلاج القصور لذلك فإن مجلس الإتفاقية يقوم منذ عام **2000** بمراجعة أعمال التنفيذ (**المادة 71**) خلال المدة المنقضية و ذلك بتكرار المراجعة كل عامين بهدف تقييم التطبيق العالمي في المجالات التكنولوجيا المختلفة منذ **1995** و إدخال التعديلات المناسبة على ضوء الخبرة المكتسبة . و لهذا يجب التنبيه لهذا الحدث و الإستعداد لعملية المراجعة القادمة و التفاهم و التنسيق بل التضامن مع الدول الأخرى (النامية منها خصوصا)لتحديد المواقف و إتخاذ المقترحات البناءة التي يفيد عرضها في تلك المراجعة فهي بلا شك مناسبة بالغة الأهمية و فرصة يجب إقتناصها ويجب الإعداد الجيد وحسن التحضير لها.

مناسبة عالمية أخرى تهدف لمراجعة فرعية لها أهميتها التي لا تخفى هي أن مظلة الحماية أصبح بالإمكان تغطيتها و شموليتها و توسيعها لعديد من المجالات المواد و المصادر التي تدب فيها الحياة (مثل النباتات ,

الكائنات الدقيقة)و التي يمكن أن تفيد في المجالات الضرورية للإنسان مثل الغذاء و الدواء .لذلك فإنه من المفيد للغاية مراقبة التطورات محليا و عالميا لبناء موقف قوي. وربما موقف دولي جماعي إزاء القضايا التي يمكن حمايتها بهدف الإستغلال التجاري لها أو لمنتجاتها و المأمول أن يفيد هذا الموقف في عملية المراجعة لذى مجلس الإتفاقية و ذلك للمشاركة في بناء الموقف الجزائري من أجل المناسبات التفاوضية القادمة لكل الهيئات و السلطات المعنية و غيرها مع التنسيق و تبادل المعلومات و الخبرات مع الدول الأخرى.

المبحث الرابع :

مسار الإصلاح الهيكلي و جهود البحث عن التحالفات الإستراتيجية لذى المجمع الصناعي صيدال.

يعتبر المجمع الصناعي "صيدال" كنموذج للمؤسسة الصناعية الوطنية الجزائرية الموروثة و التي عاشت كل مراحل التغيير و التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الإقتصادي العالمي و المحلي, و ذلك بتبنيها لإستراتيجية التعاون و الشراكة التي إعتمدتها كوسيلة للنمو و التوسع و رفع الكفاءة الإنتاجية و جلب التكنولوجيا المتطورة و المعارف الضرورية , خاصة و أن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى تجربة و خبرة عالية و رأس مال وفير و بحث علمي متخصص , كل هذه الدوافع و غيرها دفعت المجمع إلى التفتح على محيطه الداخلي و الخارجي و إلى البحث عن شركاء أجانب لهم نفس مستوى علمي و مكانة رائدة في القطاع مستغلا بذلك موقعه الجيو إستراتيجي الممتاز و مكانته الجيدة في السوق المحلية و إرادته القوية في النمو و التطور.

و تعتبر الشراكة و التحالف الإستراتيجي قرارا إستراتيجيا الذي يحدث الإنعكاسات و الآثار على كل الأصعدة بما فيها الوضع المالي , علما أن المجمع الصناعي صيدال كان في فترة قريبة يعاني مثل كل المؤسسات الإقتصاديثة الجزائرية مشاكل معقدة كادت أن تعصف بوجوده بسبب تراكم الخسائر و ضعف و قدم هياكله الإنتاجية و نقص تجربته و موارده الفنية.

المطلب الأول :

تقديم عام حول نشأة المجمع الصناعي صيدال.

- **الفرع الأول : تقديم عام حول المجمع .**

مجمع صيدال هو الركيزة الأساسية أو القاعدة الصناعية الدوائية الجزائرية و هو مجمع شبه عمومي تساهم فيه الدولة بنسبة **80 %** من رأسماله أما نسبة **20%** الأخرى فهي مقسمة بين المساهمين الخواص من الشركات و الأفراد (أكثر من **11** ألف مساهم) .

يخضع المجمع للقانون التجاري الجزائري و هو عبارة عن شركة قابضة يقوم بتسييرها مدير عام و يشغل في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة للمجمع مزود بصلاحية إتخاذ القرارات الإستراتيجية كالمالية و الشراكة و الإستثمار و كل الصلاحيات الأخرى المخولة للمدير العام بإذن و موافقة من مجلس الإدارة , يتم تعيين مجلس الإدارة بأمر من رئيس الحكومة , أما الإنتخاب كمدير عام للمجمع فيتم من طرف أعضاء مجلس الإدارة المكون من **12** عضوا.

- الرئيس الدير العام للمجمع : عضو مجلس الإدارة ممثل الدولة.
- أعضاء مجلس الإدارة :**8** أعضاء يمثلون الشركة القابضة.
- أعضاء يمثلون المساهمين : عضوين.
- عضو يمثل مجلس العمال: عضو يمثل الشريك الإجتماعي.

- **الفرع الثاني : نشأة المجمع.**

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة **1969** بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان إحتكار الدولة لإستيراد وتصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة**1971** وحدة الإنتاج بالحراش،وبعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى

مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضي المرسوم رقم **82/161** الصادر في أفريل **1982**.

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية ، وقد بدأت إجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة **1986**، وتم التسليم الرسمي سنة**1988** ،أما سنة **1989** فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى "**صيدال**" ، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات إستقلالية في التسيير ، وذات قانون أساسي جديد(شركة ذات أسهم) ، ولكنها بقيت دائماخاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بترو كيمياء وصيدلة .

في عام **1993** سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة ، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الإجتماعي ، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة ، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال ، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي ، أما سنة **1997** فقد إنتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها الي مجمع صناعي في **1998/02/02** , مهنته تتمثل في إنتاج و توزيع و ترقية صناعة الدواء للإستعمال البشري و البيطري.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الحصيلة برنامج الخوصصة التي إنطلقت سنة (**1994/1993**) التي جسدتها الآمرية الولى المتعلقة بعملية الخوصصة يعود تاريخها إلى **26** أوت **1995** التي تسمح لأول مرة بالتنازل عن الشركات العمومية بفتح رأسمالها للمتعاملين الخواص نتج عنه ما يلي :

- فتح رأسمال شركة صيدال بنسبة **20%** تعادل قيمة **500** مليون دينار جزائري في شكل مليوني سهم ذات قيم إقتصادية محددة بـــ **800** دينار جزائري.
- التنازل عن بعض الصيدليات العمومية ضمن التنازل عن أصول بعض الشركات العمومية إلى العمال.

تجدر الإشارة أن عقود الشراكة التي وافق عليها مجلس مساهمات الدولة يبلغ عددها **37** عملية شراكة من بينها **5** عمليات في قطاع الكمياء و الصيدلة التي ينتمي إليها مجمع الصناعي صيدال ,أما أصول الشركاء فهي من أروبا , الدول العربية .

هاته الدينامكية و الإنفتاح سمحت لإدارة و مسيري المجمع بتحرير المبادرة و الرغبة في تطوير و ترتيب الأهداف و ضبط الإستراتيجيات و البدء في ممارسة التغيير الشامل بالتركيز على عنصر الكفاءة و التأهيل و تغيير أساليب التسيير و عدم التردد و إقتناص الفرص بل التضحية أحيانا للبحث عن الشركاء و تشجيعهم على الإستثمار في النشاط الصيدلاني , و هو ما يسمح بتنمية المجمع

و القطاع نموا ملحوضا تؤكده الأرقام المسجلة في عمليات الإنتاج و المبيعات ففي سنة **1999** بلغ مستوى الإنتاج مستوى قياسي بـــ **112** مليون وحدة بيع , كما بلغت المبيعات خلال نفس السنة ما قيمته **4600** مليون دينار جزائري و هو ما يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه قبل سنوات قليلة , كما تمكن المجمع من إبرام عدة عقود تصدير مع بعض البلدان الإفريقية و العربية كالعراق , ليبيا ,اليمن , السنيغال , بوركينافاسو , إيطاليا , موريتانيا, هاته الكميات برغم صغرها إلا أنها تبرز إدارة الإنفتاح و التواصل العربي الجهوي , كما سمحت تلك الإرادة للمجمع أن يكون أول مجمع يدخل بورصة القيم المنقولة بالجزائر سنة **1990** لأول مرة في تاريخ البورصة بعد فترة وجيزة من إنشائه.

- **الفرع الثالث: أهداف, مهام, مهنة المجمع الصناعي صيدال[1] .**

يعتبر الهدف الرئيسي لمجمع صيدال هدف إقتصادي محض متمثل في إنتاج الأدوية وإدخال أرباح للمجمع.

بالإضافة إلي ذالك تواجد أهداف جزئية تتمثل فيما يلي :

[1] بن عزة محمد امين , التحالف الإستراتيجي و مدى إنعكاسه على واق المؤسسة –دراسة حالة صيدال, رالة الماجاستير في التسويق , جامعة تلمسان , سبتمبر 2003, ص: 96.

- توسيع و تنويع تشكيلة المنتجات الدوائية تلبية لإحتياجات السوق الوطنية المتزايدة سنويا ,
- و ذلك بإنشاء نشاطات و خطوط و وحدات جديدة.
- التركيز على دعم و تطوير التكنولوجيا , و إكتساب الخبرة التطبيقية و التكوين الدائم و تطوير البحث العلمي و وسائل الإنتاج و عصرنة الإدارة و تنظيم العمل.
- التحكم في السوق المحلي و الإندماج في الأسواق الجهوية و الدولية بالتدريج.
- المساهمة في التنمية الوطنية , جلب الإستثمار , التصدير , التقليص من البطالة , زيادة الأرباح , رفع رقم الأعمال , تخفيض الواردات.
- رفع مستوي الصناعة الصيدلانية المحلية عن طريق النقل التكنولوجي والعلمي .
- رفع الأعمال بنسبة **15%** سنويا.
- إنشاء مؤسسات جديدة عن طريق الشراكة و التحالفات الإستراتيجية.
- الزيادة في القدرة الإنتاجية.
- تخفيض الواردات الصيدلانية.
- تصدير الأدوية المختصة إنطلاقا من الجزائر.
- جلب الإستثمار الأجنبي.
- التخفيض من البطالة .

تتمثل مهام مجمع صيدال فيما يلي :

- إنتاج وإستيراد وتصدير وتسويق كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية , منتجات نصف مصنعة ، منتجات تامة للإستعمال البشري و البيطري.
- المراقبة الإستراتيجية للفروع .
- إعداد السياسة العامة لمختلف إستراتيجيات المجمع : المالية ، التسويق، الجودة.

- تحديد إستراتيجية عمليات الإنتاج وتطوير المنتجات الجديدة والقيام بالإتصال الطبي و الإعلامي و التسويق.

- تتمثل مهنة المجمع الصناعي صيدال في إنتاج و توزيع الأدوية ذات الإستعمال البشري و البيطري بالإعتماد علي المؤهلات و المهارات الكبيرة لمسيري وعمال المجمع بالإضافة إلي المهارة العالية في جميع الأشكال الصيدلانية للمنتجات .

- **الفرع الرابع: الوسائل الأساسية لتحقيق إستراتيجية النمو و تطوير المجمع الصناعي.**

- تنويع التعاون و الشراكة الصناعية و التحالفات الإستراتيجية من خلال الإندماج في المشاريع المشتركة مع المخابر و الشركات الوطنية و الخاصة ذات العلاقة الخاصة بصناعة الدواء , و مع الشركات الدوائية العربية , و مع الشركات الدوائية العالمية الرائدة في تصنيع الدوائي.
- السعي المتواصل للحصول على عقود الإمتياز التصنيع و غكتساب التجربة و الخبرة.
- الحصول على عقود التراخيص من طرف الشركات الكبرى.

- **الفرع الخامس: فروع ووحدات مجمع صيدال.**

يضم مجمع صيدال ثلاث فروع هي :

- **فرع أنتوبيو تيكال :**

يسير هذا الفرع الواق بالمدية من طرف مركب المضادات الحيوية بالمدية ، يتوفر علي عمارة لتصنيع الأدوية بالتجزئة عن طريق التخمير ، عمارة لإنتاج مواد أولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي للمنتجات المخمرة ، عمارتي إنتاج ذات تخصيص صيدلاني، الأولي مكرسة لعائلة البنيسيلين و الثانية لغيرالبنيسيلين.

بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة **1988** ، و إختص في الأشكال الجلينية الآتية : حقن ،مراهم ،مشروب، و أقراص ويتسم هذا المركب بالمزايا التالية :

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة ، و في مختلف التخصصات الصيدلانية.
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية .
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتوجات ذات جودة عالية.
- خبرة تتجاوز **12** سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخميرو التركيب النصفي.

- **فرع فارمال :**

يتوفر فرع فارمال علي ثلاث وحدات إنتاج هي : وحدة الدارالبيضاء ، وحدة قسنطينة ، وحدة عنابة ، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء، ويتولى إنتاج الأشكال الجلينية الآتية : أقراص،جعب ، مزاهم،مقطرات، شروب ،محاليل ،مساحيق ،معجون الأسنان.

تأسس هذا الفرع في **1998/2/2** ويبلغ رأس ماله **200** مليون دج و يشغل **645** عاملا منهم **133** صيدلاني ومهندس ،ويتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية:

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

- **فرع بيوتيك :**

يتواجد مقر هذا الفرع بالحراش ،ويتوفر على ثلاثة وحدات إنتاج : وحدة جسر قسنطينة ، وحدة الحراش ، وحدة شرشال ، وقد تم تأسيس هذا الفرع في**1998/2/2**، ويبلغ رأس ماله **250** مليون دج ،

ويشغل **800** عاملا منهم **20** صيدلانيا وأكثر من **80** مهندسا.

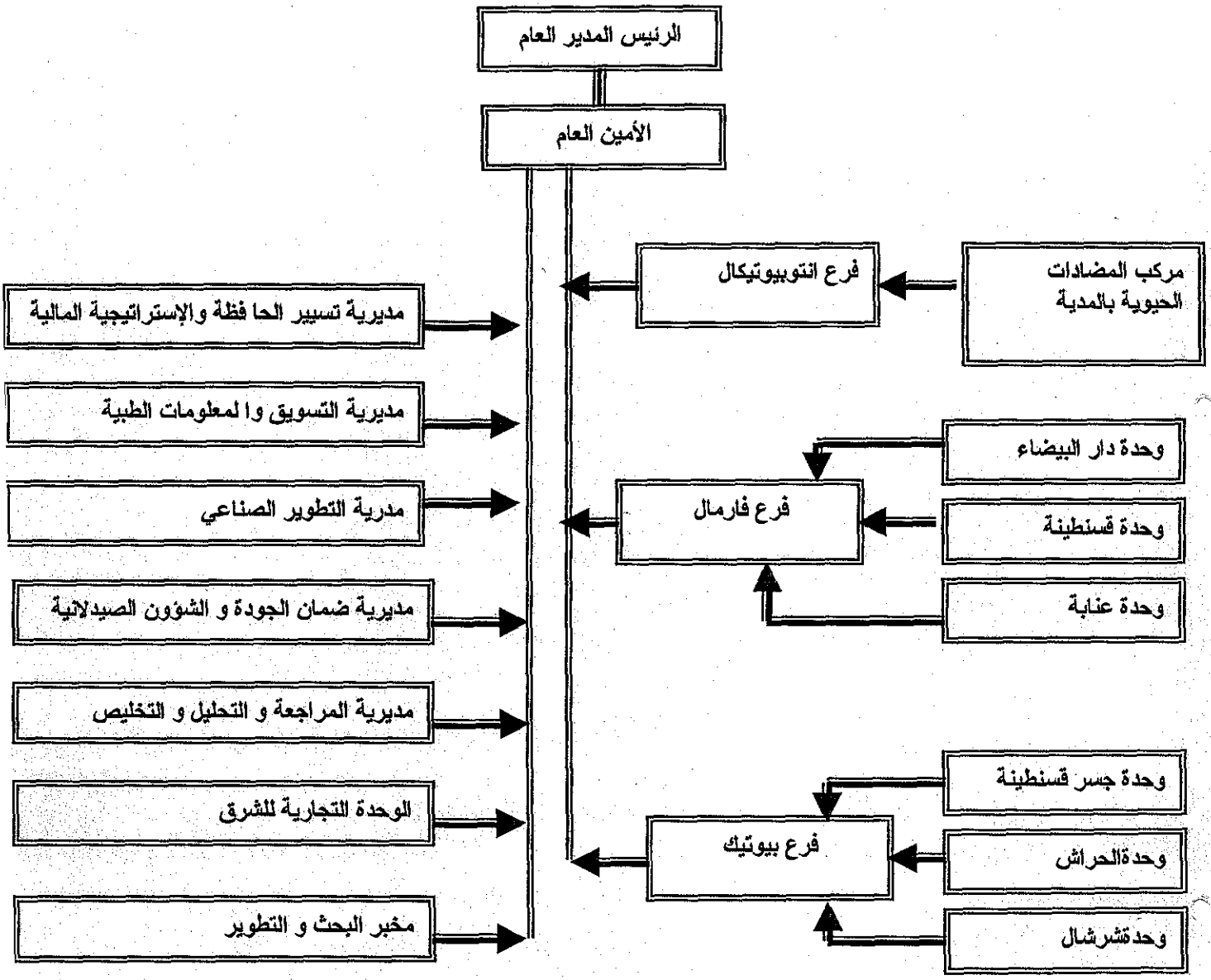
ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية : المراهم ، الأشربة ، التحاليل والأقراص ، المطهرات السائلة ،المحاليل الوردية بأنواعها ، محاليل عسل الكلي .

يتمتع فرع بيوتك بالمميزات التالية :

- معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات.
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.

الفرع السادس: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال .

بعد تحويل مؤسسة صيدال إلي مجمع صناعي في**1998/02/02** أصبحت الهيكلة الداخلية لهذه المؤسسة كما أن الشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :



Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

إضافة إلى الفروع التي ذكرناها ,يضم مجمع صيدال تسعة مديريات مسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع:

- **مديرية تسيير الحافظة و الإستراتيجية المالية:**

تهتم هذه المديرية بوضع الإستراتيجيات المالية و التخطيط المالي،إضافة إلي بحث ومتابعة العمليات

التمويلية قصيرة و طويلة المدى .

- **مديرية التطوير الصناعي و الشراكة :**

تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال إعتماد تكنولوجيات حديثة ، والإعتماد على الشراكة لدعم النشاط و ترقية المنتجات ودخول الأسواق العالمية ، ناهيك عن البحث عن الخبرات في شتى المجالات ،ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال إبرام عقود الشراكة .

- **مديرية ضمان الجودة و الشؤون الصيدلانية :**

تسعي هذه الديرية للوصول إلى الجودة الشاملة للمنتجات و النشاطات التنافسية في صناعة الأدوية ، ولأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين ، وقد إنطلقت في تبني نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذالك للحصول علي شهادة ***ISO 9002*** لنشاط التسويق والبيع , في هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة و المشاركة في الملتقيات ،إضافة إلى تنظيم تدريبات للعمال .

- **مديرية المراجعة و التحليل و التلخيص :**

تقوم مراجعة حسابات المجمع و القيام بالتحاليل و تصحيح الإنحرافات في الوقت المناسب.

- **مديرية التسويق والإعلام الطبي:**

تتكفل هذه المديرية ببناء قاعدة إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع ، وهي تشتمل عليى **80** مندوبا طبيا ، موزعين على خمسة أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري مهمتهم ترويج **150** صنفا دوائيا لصيدال ، ومن مهام هذه المديرية أيضا ترويج صورة المجمع لدى السوق المحلي والأجنبي ومختلف الجهات المعنية لاسيما الصحافة و المجلات المختصة.

- **الوحدة التجارية المركزية UCC :**

أنشأت هذه الوحدة في **12**أوت **1995**، قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من

طرف المجمع أو من شركائه ، تشغل هذه الوحدة **160** عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع، وتقدر قيمتها الإستثماريةبـ **70900000** دج ، ولها قدرة تخزين تصل إلى **4000000** وحدة بيع ، ويقع المقر الإجتماعي لهذه الوحدة بالحمدية ، وتصل مساحة التخزين بها إلى **1800**م^2 .

- **الوحدة التجارية للشرق (باتنة) :**

دشنت هذه الوحدة في**11** نوفمبر **1999** من طرف الرئيس المدير العام للمجمع ، وتهدف إلى ضمان تغطية إحتياجات أكثر من**19** ولاية من ولايات الشرق الجزائري ، وقد وزعت هذه الوحدة ما يعدل**21692** مليون وحدة مباعة بقيمة **742386** دج خلال بداية نشاطها ، علما أن هه الوحدة تتربع علي مساحة**3600**م^2 .

- **الوحدة التجارية للغرب (وهران):**

تم تدشينهاعام **2000** ، من أهم ما حققته توزيع مايعادل **323** مليون وحدة مباعة بقيمة **168622**مليون دج.

- **مخبر البحث والتطوير :**

تأسس هذا المخبر سنة **1975** ، وبعد تطورات مختلفة أخذ شكله النهائي سنة **1998** ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير ، وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الإتصال بين المجمع و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .

يطور المركز سنوي من **05** إلى **06** منتجات ، لتدرج في قائمة المنتوجات لمختلف فروع المجمع, و يوظف **156** عاملا منهم **70%** إطارات ،كما يساعد المركز مصانع الإنتاج بإستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتوجات الجديدة قيد التصنيع .

يتميز المركز بما يلي :

- معرفة عملية عالية في التحكم و الرقابة الفيزيوكيميائية ، وعلم التسمم و صيدلة الأدوية.
- يحتوي على قاعدة و ثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني.

كما يقوم المخبر أيضا بتنظيم عدة ملتقيات و ندوات علمية وطنية ودولية ، يتعاون مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب,كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من **27** أستاذا في مختلف التخصصات الطبية و الصيدلانية.

- بعض نشاطات الفروع :

إ ضافة لتلك النشاطات المذكورة سابقا ، قامت فروع المجمع ببعض النشاطات بين السنة الماضية وهذه السنة نذكر منها :

- قامت وحدة شرشال بعملية إعادة تهيئة المعمل بغية جعله متطابقا مع المعاييرالمعمول بها، بدءا بإحترام تدفق الأشخاص والموارد وتهيئة ورشات الإنتاج ومكاتب الإدارة ، وبغرض تنويع قائمة المنتجات, قامت هذه الوحدة بتهيئة ورشة جديدة لإنتاج المساحيق الجافة ، ونذكر بأن هذه الوحدة منبثقة عن مؤسسة توزيع المواد الصيدلانية سابقا، وتعتبر إحدى الوحدات الإنتاجية الثلاث لفرع بيوتك.
- وضع فرع أنتيبيوتكال أسس جديدة للتنظيم تخص التكوين الفعال ، وكان ذلك بتنظيم دورات تكوينية دوريا للعمال والإطارات سواء في الجزائر أو في الخارج ، لأجل التحكم في التقنيات التكنولوجيا في مجال الصناعة الصيدلانية.
- سطر فرع فارمال برنامج عمليات إستثمارية تسمح له بتحديد وسائل الإنتاج ومراقبة الجودة ،ونظرا لمتطلبات سوق الأدوية ومقتضيات شركاء صيدال ، ومن أهم الإستثمارات المسطرة نجد:
  - أعمال إعادة تهيئة ورشات الإنتاج و الملحقات التقنية .
  - إعداد نظام معالجة الهواء.

- إقتناء وسائل إنتاج جديدة.
- إنشاء شبكة الإعلام الآلي.

زيادة على النشاطات السابقة، وفي إطار إستراتيجية النمو الخارجي أمضى المجمع عدة إتفاقيات التعاون مع شركات ومخابر عالمية مختصة ، بهدف توسيع وتنويع حافظة المنتجات ، و الحصول على التكنولوجيا بأقل تكلفة إضافة إلي توسيع مصادر التموين ، وتغطية الإحتياجات المتزايدة، وسوف نتعرض في المطلب التالي لأهم العقود التي أمضتها صيدال في هذا الميدان.

الطلب الثاني :
إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.

ستناول في هذا المطلب التذكير بأصول الإستراتجيات التعاونية و تاريخها المرجوة منها و مراحل تطورها:

- **الفرع الأول: أهداف الشراكة وتنظيمها في المجمع .**
  - **أصول الشراكة في مجمع صيدال[1]:**

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف صيدال إلي مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ***ONUDI*** عام **1984**, وقد تم قديمه إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذالك لتطبيقه بين عامي **1988– 1989** وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، حيث دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الإستقلالية ، وبدأت هذه الأخيرة الإعتماد علي نفسها بعيدا عن دعم الدولة ,ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن شراكة والتحالفات الإستراتيجية و تدعوا لها بكل الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء

1 les rapports de gestion de SAIDAL .

برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع ، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام إتفاقيات مع المخابر الصيدلانة ذات شهرة عالمية .

- **أهداف الشراكة في مجمع صيدال :**

يهدف المجمع من خلال تبنيه لإستراتيجية الشراكة إلي :

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية.
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الإستثمار بالشراكة.
- ضمان مردودية الإستثمارات بإختيار أفضل الشركاء.
- تطوير المعرفة العلمية بصيدال و توسيع قائمة المنتجات.
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية.

كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلي تغطية إحتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية،وتوسيع الشبكة الإنتاجية ، إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض واردات الدواء.

- **تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال:**

يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الإستراتيجية مكانة هامة، وقد أدى ذالك إلي خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوي المديرية العامة للمجمع ، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية :

- تحديد وإرساءإستراتيجية المجمع في إ طار الشراكة و التطوير الصناعي.
- البحث عن الشركاء و إستقطابهم.
- تحديد مشاريع الشراكة.
- التفاوض وإعداد محاضرالإتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها.

- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة.
- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي.
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية.
- مساعدة الشركاء لدي الإدارة المحلية و الوطنية للحصول علي مختلف الوثائق المتعلقة بالإستثمار (عقد الملكية ،رخصة البناء....إلخ).

- **الفرع الثاني : مراحل إقامة مشروع مشترك في مجمع صيدال .**

تتمثل المراحل الأساسية لإقامة مشروع مشترك بين صيدال والأطراف الأجنبية في ما يلي :

1- مرحلة الإتصال : هي مرحلة تبدأ فيها كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك ويكون ذالك من خلال تبادل رسائل بريدية ،أو زيارات أو تبادل لوجهات النظر.

2- مرحلة المفاوضات : بعد إتخاذ قرار الشراكة ، تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية ، التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.

3- توقيع محضر الإتفاقية : يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا، والإلتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الإرتباط الفعلي بين الطرفين.

4- التكوين القانوني للمشروع المشترك : في هذه المرحلة يتم فيها إنشاء الأطر القانونية للمشروع ، وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة ،شركة ذات أسهم)إضافة ىالإتفاق على القانون الأساسي ،المسيرين.....إلخ.

5 – القيد في السجل التجاري : هو إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك .

6- إقامة دراسات الجدوي : هي مرحلة هامة في كل مشروع إستثماري لتحديد التكاليف ، ومدى مردودية المشروع.

7- إنطلاق إنجاز المشروع : يكون بتقديم حصص التمويل وإنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج وإحترام مواعيد إنطلاق نشاط الإستغلال.

8- مرحلة إستغلال المشروع وبداية الإنتاج : تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع ، والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه ، كما تتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج .

- **الفرع الثالث : أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال .**

إعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة :

- يتمثل الشكل الأول في المشاريع أو مايسمى بالشركات المختلطة ، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال ، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير و مراقبة المشرع.

- يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكييف ،حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج صيدال ، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء ، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج ، وبالمقابل تدفع مقابل للطرف الأجنبي ،وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة ،خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعينة بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا.

- أما الشكل الأخير ، فيكون بإقتناء رخص الإنتاج ، وقد تمت بين صيدال ومخابرأجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص بإستعمال براءات الإختراع.

❖ **عقود المشاريع المشتركة**[1] :

أبرم المجمع منذ سنة **1997** عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل تلك المشاريع في إنشاء **6** شركات مختلطة ذات حقوق جزائرية بقدرة إنتاجية إجمالية تقدر بـــ **113** مليون وحدة بيع و بإستثمار يقدر بـــ **6182** مليون دينار جزائري.

- **مشروع فايزر– صيدال(*Pfizer-Saidal Manvfacturing (PSM*** :

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في **08** سبتمبر**1998** يقتضي بإنشاء شركة مختلطة. **صيدال فايزر** سميت بـــ **PSM**، مقرها الإجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر ، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـــ **30** مليون وحدة بيع ، ويبلغ رأس مالها الإجتماعي **912** مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة **30 %**.

بدأ المشروع عمليات الإنتاج في **23 /2002/06** ، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة و السائلة الأدوية الفلاحية التالية : مضادات الإلتهاب و المضدات الحيوية.

- **مشروع رون بولانك – صيدال (*Rhone Poulene (France) – Saidal RPS*):**

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في **1998/09/14** بين **صيدال** و الشركة الفرنسية "**رون بولانك**" وتنص الإتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـــ **20** مليون وحدة بيع سنويا ، وتقدر تكلفة هذا الإستثمار بـــ **28** مليون دولار ، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة **2000** ، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة **2001**، وتقدر نسبة مشاركة **صيدال** في رأس مال هذا المشروع بـــ **30 %** في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية **70 %** .

1 les rapports de gestion de SAIDAL .

– الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني: الأروبي– صيدال (*Groupement Pharmaceutique Européen- Saidal*)

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ **1998/09/17** لإنشاء شركة مختلطة سميت بـــ **صوميديال** بالمنطقة الصناعية واد السمار ، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـــ **27**مليون و.ب ، كما بلغت تكلفة هذا الإستثمار **980**مليون دج .

باشرت شركة **صوميديال** أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة **2001**، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية :المضادات الإستامنية و مضادات الحمل .

– مشروع نوفونورديسك – بيارفاريري – صيدال(Novo Nordisk Pierre Fapre-Saidal)

أبرم عقد إتفاق بين مخابر **نوفونورديسك** الدنماركية ومخابر **بيارفابري** الفرنسية و**صيدال** في **1999/01/13** وتنص الإتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بوادي عيسي ولاية تيزي وزو ، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـــ**2670**مليون دج تساهم فيه **صيدال** بـــ **10 %** ومخابر **نوفونورديسك** بـــ **45%** .

يوفرهذا المشروع **220**منصب شغل وحددتاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة **2001**، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة **2004**.

– مشروع دار الدواء– صيدال"صيدار": (Dar El Ddawa – Saidal)

ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختطة تسمي بـــ صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين ، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى **6** ملايين وحدة منتجة ،كما تقدر تكلفة الإستثمار بـــ 120مليون دج تساهم فيه صيدال بـــ **30%**.

أبرم هذا الإتفاق في أفريل**1999**، على أن ينطلق الإنتاج في الثلاثي الثاني سنة **2002**، وقد إنطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في **2002/05/29**.

– الشركة المشتركة "تافوكو"(*Digromed,Saida , Acdima, Spimaco,JPM* :

تأسست هذه الشركة من طرف "**صيدال – أكديما – سبيماكو – حي بي أم – ديغروماد**" في **8** جويلية **2000** و أ طلق عليها إسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي **Tassili Pharmaceutique Company** ,وتختصر في إسم "**Taphco**" ، ولقد أختيرت قطعة الأرض التي تملكها **صيدال** بالرويبة كموقع للمشروع .

تتخصص شراكة "**تافوكو**" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن ، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـــ **656** مليون دج مقسمة إلى **100000** سهم بقيمة **6560** دج للسهم الواحد موزعة كمايلي :

45 % للجهة المقيمة,**35 % لصيدال** و**10 % ديغروماد** ا **55 %** للجهة غير مقيمة

25 % لاكديما ،وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية,**20 % لسبيماكو** (المملكة العربية السعودية), **10% لجي بي أم** (الأردن).

حدد موعد إنطلاق الإنتاج لهذا المشروع في السداسي الرابع من سنة **2004**.

- المشروع المشترك ميداكتا – صيدال : (Medacta – Saidal)

تم إمضاء بروتوكول إتفاق في **20** نوفمبر **2000** بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة و تسويقها في الجزائر ، وأطلق علي هذه الشركة إسم "**صامد**" ،وتبلغ قيمة ها الإستثمار **19** مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى**3** مليون وحدة بيع سنويا .

يقع مقر هذا المشروع في شرشال ، وتساهم فيه صيدال بنسبة **40 %** ، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة والرمامات التجريبية)فتصل نسبة مساهمته إلى **60 %** و لم يحدد تاريخ

إنطلاق هذا المشروع .

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة ، أمضت صيدال عدة إتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة إختصاصات.

❖ **عقود التصنيع الإمتيازي Les accords de façonnage**[1].

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع **صيدال** ،التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في :

– **صيدال , فايزر (USA)** :تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر **1997** ،و الذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوي فرع **فارمال** ، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع ، وأفتتحت ورشاته في **6** سبتمبر **1998**، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـــ **30** مليون وحدة بيع ، مع توفير **110** منصب شغل.

– **صيدال , نوفونورديسك** :تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع **صيدال** والمخبر الدنماركي " **نوفونورديسك** " في ديسمبر **1997** ، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "**دانيلاز – Danilase**" على شكل أقراص وشراب ، ويكون الإنتاج على مستوي فرع أنتيبيوتيكال

بالمدية وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى **33,7** مليون دولار أمريكي.

إنطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر **1998** ، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوي فرع فارمال .

– **صيدال , دارالدواء**: تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في دسمبر

1 les rapports de gestion de SAIDAL .

1997 لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

- ازوكار(**Isocarde**) في شكل أقراص .
- كابوكار(**Capocard**) في شكل أقراص .
- فيفيدار(**Fifeder**) ي شكل كبسولات.
- ميكوهيل(**Mycoheal**) في شكل مراهم .
- امبولار (**Ambolar**) في شكل شراب.
- ديكلوجزيك(**Diclogesic**) في شكل كريم .

– **صيدال, رام فارما**: في دسمبر **1997** تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع **صيدال** و الشركة الأردنية " **رام فارما** " ، وكان ذالك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء) ، وهذ المنتجات هي :

- امبيريزول (**Omeprezole**) .
- تامو كسفين (**Tamoxifene**) .
- سيكلوفير (**Aciclovir**) .

إضافة إلى ذالك أمضت **صيدال** تسعة إتفاقيات تصنيع جديدة سنة **2002** مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذالك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدي المتوسط .

❖ **إتفاقيات إقتناء الرخص**[1] **:**

في إطار الشراكة التقنية ، أمضت صيدال إتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية إضافة لما ذكرناه ، تم إبرام بروتوكول إتفاق في **24** ماي **2001** بين الشريك الكوبي " **فارماكوبا**"

1les rapports de gestion de SAIDAL .

ومجمع **صيدال** ، وينص هذا الإتفاق على خلق شركة إنتاج الأدوية المجمعة ، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض النفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا و كذا أمراض الكبد.

كما تم التوقيع في **17** مارس **2001** على أربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال و الشركة الجنوب إفريقية" **بولافارماسو تيكال** " إضافة إلى الإتفاق على تصدير منتجات المجمع بإتجاه هذه الشركة .

من خلال ما ذكرناه نستنتج بأن مجمع **صيدال** يشهد تسارعا و كثافة في عقود الشراكة، وذالك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية ،فمن البحث و التطوير إلى الإستثماروالإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق ، ولكن يبقى أن نتساءل عن أثر هذا التوجه الإستراتيجي لصيدال على مستوىالوضع المالي الذي كان جد متدهورا قبل حوالي سنوات .

نشاط مديرية الشراكة والتنمة الصناعية تميز بتحقيق الأشغال الآتية سنة **2005**:

- متابعة أنشطة المشاريع المشتركة .
- التفاوض والمصادقة على مختلف العقود وعروض تكييف المنتجات.
- متابعة إنجاز مصنع الأنسولين .
- تنسيق نشاط الإستثمار على مستوى الفروع.

❖ **المشاريع المشتركة قيد الإستغلال[1] :**

- عقد صيدال, سوميدال :

يقدر حجم الإنتاج المنجز خلال سنة **2005** من طرف ***Somedal*** بـــ **119 844** وحدة بيع ويتوقع تشكيلته خلال سنة **2006** لتشمل أقسام علاجية أخرى.

- Sanofi ,Aventis Pharma Saidal (APS):

جمهور حقيقي ذو وتيرة متزايدة تمت معاينته في هذا المشروع المشترك, نظرا للحجم الإجمالي المنتج خلال سنة **2005** المقدر بـــ **12** مليون وحدة بيع تمثل **+47 %** مقارنة بالحجم الإجمالي المنتج خلال سنة **2004** .

- Joras Pharmacenlical –Saidal:

محطة الإنتاج لمنتجات **Joras** تقارب بـــ **8 700** مليون دينار . أما توزيعها حسب الإستعمال العلاجي فيتم كالآتي كما هو موضح في الجدول :

1les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (4-4) : يوضح توزيع الإستعمال العلاجي .

الصنف العلاجي	الإنتاج وحدة /بيع
مضاد للحساسية	33 763
مضادات للالتهاب	57 951
مضادات صوتية	44 162
Anti Glancomateux	138 367
الجمع	274 243

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

❖ **عقود حيز التنفيذ**[1]:

- **عقد صيدال – أبولماد (روسيا) :**

تنفيذا لبنود الإتفاق المبرم بتاريخ **27** أفريل سنة **2004** بين صيدال و **أبولماد** (روسيا), الخمس ملفات الأولى للسيفالوسبورين من بين **11** منتوج **لأبولماد** هي في الطور النهائي للتسجيل من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

للإنطلاق في هذا الإنتاج عملية رقابة وإشراف تم القيام بها على المستوى فرع **Antibiotical**بغرض تأهيل وإعداد الورشة المستخدمة لهذا الغرض حسب المعايير المطلوبة أما المنتجات الستة (**6**) الباقية فستكون موضوع دراسة تسوقية سوف تنطلق قريبا .

1les rapports de gestion de SAIDAL .

– الشركة العمومية /الخاصة ***Solupharm pharmacentique***:

– عقد صيدال:

تاريخ الانتهاء من أشغال إنجاز ورشات الانتاج والحصول على المعدات تم إتمامه نهاية جوان **2006**

– عقد صيدال – ***Taphco***:

أشغال إنجاز الهندسة المدنية ، الأسس المعدنية ، شبكة التطهير والتسويق تم الإنتهاء منها بنسبة **100%** فيما يتعلق بتجهيزات الإنتاج والمخبر ، تم القيام بتقديم الطلبات مع توقع الإنتهاء من عملية البناء قبل منتصف نهاية جوان **2006**. **Taphco** قد حددت كأجل تاريخ جوان**2006** للإنطلاق في إنتاجها, ودراسة السوق إنطلقت بالنسبة للمنتجات التي تم الإتفاق على إنتاجها.

– مصنع الأنسولين:

- مجموع الأشغال تم الإنتهاء منها.
- تحضير بلورات الأنسولين على مستوى المصنع .
- إستقبال تجهيزات المخابر .
- القيام بتجارب ***FAT(factory acceptance test)*** تم القيام بها في سويسرا .
- الطور النهائي لتأهيل نظام ***HAVC*** الخاص (بمعالجة الهواء) تم الإنتهاء منه.
- الملفات النظامية تم تقديمها على مستوى وزارة الصحة .
- حصص المصادقة متوقعة مع نهاية الثلاثي **2006** .

جدول (5-4): يوضح التطور الكمي للإنتاج لحساب الشركاء في إطار التعاون الإستراتيجي سنويا.

السنة / الشريك	سنة 2003	سنة 2004	سنة 2005
Aventis pharma	2736397	—	235645
Pfizer pharma	218566	—	—
Dar dawa	385587	—	90186
Generic lab	993817	—	2064918
Solupharm	342909	—	713411
Uni lab	499356	—	3495612
ABD	—	—	65585
القيمة بالدينار	116464647	2941238	—
مجموع الكميات	5116632	—	6665337

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (6-4): يوضح قائمة إتفاقيات إقتناء الرخص المبرمة مع مجمع صيدال .

الشركة	تاريخ العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج	الجهة
SOLVAY – PHARM	1994	02	الدار البيضاء	فرنسا
HAYAT - PHARM	1998	02	الدار البيضاء	الأردن
MEDI – CUBA	1998	04	مركب المدية	كوبا
MEHECO	1998 2003	03 02	مركب المدية	الصين
ELLI – LILLY	1999	02	مركب المدية	أمريكا
ALLCHIM	2003	01	—	إيطاليا
BIOTECHNICA	2003	04	—	تونس
MEPHA	2004	02	—	سويسرا
ABOLIMED	2004	11	المدية	روسيا

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول(7-4) : يوضح قائمة عقود التصنيع (Accords de Façonnage)

إسم الشريك	تاريخ العقد	عدد المنتجات الدوائية	مكان الإنتاج
PFIZER	1997	04	الدار البيضاء
RHONE - POULENC	1997	07	الدار البيضاء
DAREDDAWP	1997	06	الدار البيضاء
RAM - PHARM	1997	03	الدار البيضاء
HAYAT – PHARM(A)	1997	02	الدار البيضاء
INAPHAL(A)	2004	—	مركب المدية
SOLAPHARM(A)	2004	—	مركب المدية

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

بالإضافة إلى ما تقدم قامت **صيدال** بإمضاء عدة إتفاقيات تصنيع جديدة مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط.

جدول (8-4) : يوضح إتفاقيات تصنيع جديدة للمجمع .

- صيدال - SOLVAY - PHARM	- صيدال - MOUDYDAL
- صيدال - TAPHCO	- صيدال - HAMOUD BOUALEM
- صيدال - GROUPE SANTE	- صيدال - MIRENAL
- صيدال - BIOPHARM	- صيدال - UNILAD
- صيدال - LAM	- صيدال - GENERIC - LAB
	- صيدال - A - B - D

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (9-4) : يوضح قائمة المشاريع المشتركة (J . V) مع مجمع صيدال

اسم المشروع	تكلفة المشروع بالألف دينار	طاقة الإنتاج بالألف دينار	الموقع	تاريخ بدء الإنتاج	نسبة المساهمة
صيدال-PFIZER أمريكا	912.000	30.000	الدار البيضاء	جوان 2003	30 % صيدال PFIZER % 70
صيدال-PHONE POULENE فرنسا	400.000	20.000	واد السمار	أكتوبر 2001	30 % صيدال RHONE % 70 POULENC
صيدال-SOMEDIAL أوروبا	980.000	27.000	واد السمار	أكتوبر 2001	
صيدال-NOVO FABRE الدنمارك	2670.000	37.000	واد عيسى	أكتوبر 2001	صيدال 10 % نوفور ديسك 45 % بيار فابر 45 %
صيدال - دار الدواء الأردن	120.000	6.000	محطة قسنطينة	ماي 2002	صيدال 30 % دار الدواء 70 %
صيدال - أكديما TAPHCO الدول العربية	1100.000	17.000	الرويبة	2001	35 % صيدال + 10 % دقروماد 25 % أكديما + 20 % السعودية + 10 % دار الدواء (الأردن)
صيدال - GLAXO WELLCOME بريطانيا	—	—	الرويبة	—	—
صيدال - MEDECTA صامد (سويسرا)	1920	لوازم الجراحة و الضمادات	شرشال	أبرم العقد في نوفمبر 2000	40 % صيدال 60 % MEDECTA
SANOFI-AVENLIS PHARMA SAIDAL (APS)	1148 مليون دينار	12 مليون	قسنطينة	2005	صيدال
SAIDAL - ADLIMED	—	—	—	—	صيدال ABOLINED (روسيا)
صيدال - SOLUPHARM	500	27 مليون	واد قاسي	2004	شركة خاصة جزائرية

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **الفرع الرابع: الإستثمار.**

قام مجمع صيدال على مستوى مختلف فروعه ووحداته بإستثمار بالحصول على أسهم هامةتسمح له بضمان تأهيل تجهيزات الإنتاج بمبلغ إجمالي مقدر بـــ **495** مليون دينار.

جدول (10-4) : يوضح توزيع الاستثمارات حسب كل فرع .

الفروع	المبلغ	مجموع التجهيزات
فرع المضادات الحيوية	220	• شراء الأدوات ووسائل الإنتاج • شراء التجهيزات الإعلامية • شراء التجهيزات الخاصة بالمراقبة المرتبة
فرع فارمال	153	• شراء أدوات ووسائل الإنتاج • شراء تجهيزات الإعلام • شراء تجهيزات المخبر
فرع بيوتيك	122	• أشغال مختلفة لتهيئة وإعادة التجديد على مستوى ثلاث مصانع للإنتاج • معالجة الأرضية بالرزين وتهيئة ورشة المحاليل المكثفة • الحصول على تجهيزات تكييف وتعبئة
المجموع	495	

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

المطلب الثالث :

نتائج التعـاون الإستراتيجـي للمجمـع الصناعي صيـدال.

يمكن تتبع النمو الذي حققه المجمع الصناعي صيدال من خال رصد الأرقام السنوية للأنشطة التي يمارسها كنشاطات الإنتاج ,البيع,التكوين و تنمية الكفاءات.

برغم ما تتميز به بيئة الصناعة الدوائية من فوضى و منافسة غير قانونية و غير متكافئة بين أكثر من **120** متعامل أجنبي و وطني يعتمدون أساسا إستراتيجية إغراق السوق الوطنيةبالإستيراد المتزايد للأدوية التي تتجاوز إحتياجات السوق الوطنية و لا تستجيب لقدرة المريض الجزائري مستغلين بذلك غياب المراقبة و إنعدام دور التنظيم و الضبط المنوط للدولة بالإضافة إلى عدم وجود هيئة أو مركز وطني مكلف بترقية الصناعة الدوائية و تنظيمها و مرافقتها ماليا و علميا و الحيلولة دون ممارسة بعض المخابر الدوائية العالمية إستعمال الجزائر كمستودع للنفايات " الأدوية سريعة التلف"ذات التكلفة المرتفعة.

فالمجمع الصناعي صيدال ليس ضد تحرير السوق الدوائي و لا ضد المنافسة بدليل تحسن مؤشرات الأداء سنويا و على جمع الأصعدة برغم الظروف التي كانت سائدة محليا إستطاع المجمع تدعيم مكانته الوطنية في السوق المحلي و كسب ثقة الشركاء الأجانب و الجزائرين و المستهلكين.

- **الفرع الأول : المبيعات.**

1) يوضح إنجازات 2005.

جدول (11-4) : يوضح إنجازات 2005.

الوصف	انجازات 2004	انجازات 2005	نسبة الانجاز
الكميات 1000و/م	119200	112042	%6
القيمة 1000د	6596274	6466188	%2

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

بلغت مبيعات مجمع صيدال **6,6** مليار دينار جزائري خلال سنة **2005** بتطور إيجابي يقدر بنسبة **+2 %** مقارنة بمبيعات سنة **2004** وهذا التطور الإيجابي نتيجة ما يلي:

- الإهتمام بإعطاء الأولوية للمنتجات ذات القيمة المضافة العالية.
- النوعية المستمرة للعمال بضرورة تحقيق الأهداف.
- بتكييف وملائمة البرامج الدائمة لإنتاج وفق الطلب الموجود نحو المنتوج المطلوب.
- التشغيل الفعال لنظام (الملائمة بين العرض والطلب) .
- التحكم الجيد في إدارة المخزون .
- بإعادة التموين أكثر تكيف لمراكز التوزيع .

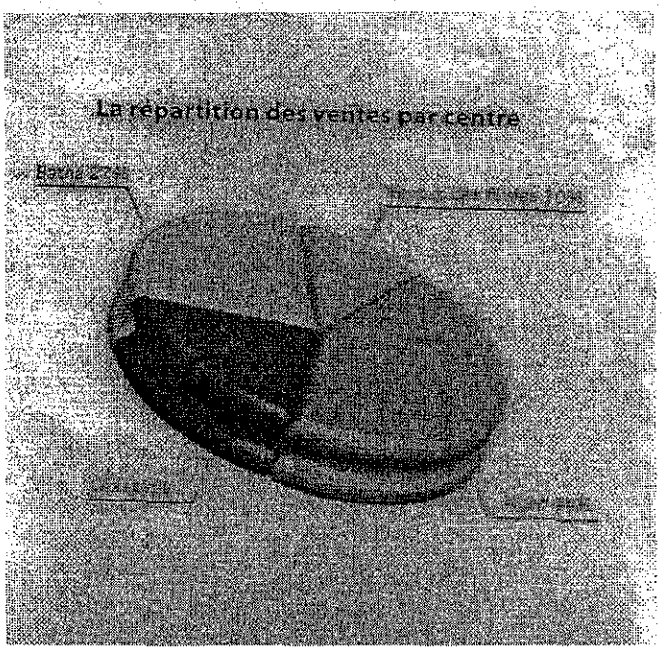
2) توزيع المبيعات حسب كل مركز .

جدول (12-4) يوضح : توزيع المبيعات حسب كل مركز .

المركز	انجازات 2005	
	الكمية بـــ 1000وحدة بيع	القيمة بـــ 1000دينار
الوحدة التجارية(المركز)	48 636	2 960 589
مركز التوزيع (وهران)	20 779	1 245 552
مركز التوزيع(باتنة)	30 525	1 832 467
جمع حساب شبكة التوزيع الفرعي	99 940	6 038 608
جمع الفروع	12 102	557 666
جمع المبيعات	112 042	6 596 274

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

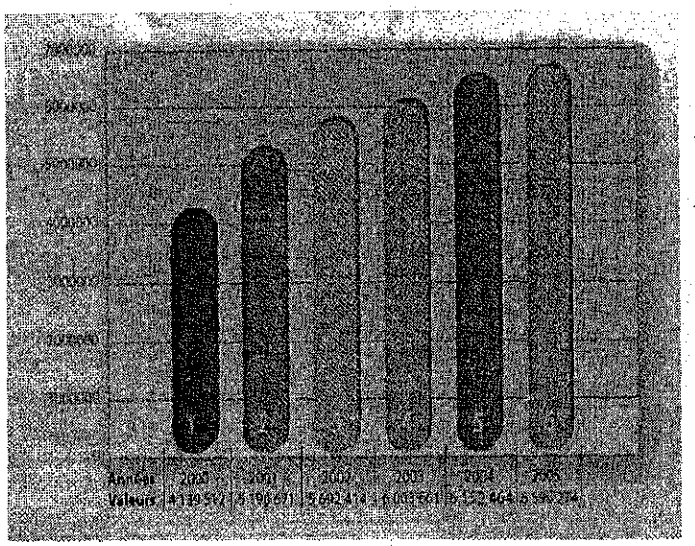
شكل (3-4) يوضح تقسيم المبيعات حسب كل مركز.



Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

3) التطور السنوي المبيعات :

شكل (4-4): يوضح التطور المبيعات.



جدول(13-4): يوضح تطور المبيعات.

السنوات	القيمة
2000	4 139 512
2001	5 190 671
2002	5 692 414
2003	6 003 661
2004	6 152 464
2005	6 596 274

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

يلاحظ أن متوسط النمو السنوي للمبيعات لـــ **6** سنوات أي من سنة **2000** إلى غاية **2005** يقدر بنسبة **10%**.

4) المبيعات مقارنة بالأهداف :

جدول (14-4):يوضح المبيعات مقارنة بالأهداف.

البيان	الإنجاز	الهدف	التطور
الكميات (1000وحدة/بيع)	112042	129.520	%87
القيمة (1000وحدة/بيع)	6596274	6834534	%97

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

يلاحظ أن الأهداف المسطرة للبيع قد تحققت بنسبة **87 %** و**97 %** ,كما أن المنتجات ذات القيمة العالية قد تم الإهتمام بها خلال كل السنة ، وهو ما نجم عنه تحقيق نسبة عالية في قيمة المبيعات عن كمياتها .

5) توزيع المبيعات حسب الزبائن:

جدول (15-4) :يوضح توزيع المبيعات حسب الزبائن.

نوع الزبون	الوحدة التجارية المركزية	مركز التوزيع باتنة	مركز التوزيع وهران	البيع المباشر للفروع	الجمع
الدولة	173232	69022	67646	557666	867566
المؤسسات العمومية	105523	36724	67883	ــــــــ	210130
تجار الجملة	2625651	172721	1110023	ــــــــ	5462395
الخارج	56183	ــــــــ	ــــــــ	ــــــــ	56183
المجمـــوع :	2960589	1832467	1245552	557666	6596274

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

6) توزيع المبيعات حسب شكل الدواء:

جدول (16-4) : توزيع المبيعات حسب شكل الدواء.

الرقم	الشكل الدوائي حسب الحالة	القيمة بالمليون/ الدينار	%
1	الأقراص	1828909	%28
2	المحاليل (المشروب)	1015990	%15
3	مسحوق محلول للحقن	798271	%12
4	مرهم جلدي	757015	%12
5	عبوات	62674	%10
6	محاليل مكثفة	606968	%9
7	جمالات	308752	%5
8	محاليل للشرب	186763	%3
9	محاليل	159959	%2
10	معجون	98701	%1
11	قطرات للشرب	91151	%1
12	حقن للشرب	61163	%1
13	محاليل جلدية	53958	%1
المجمـــــــــوع :		6596274	100%

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

الجدول أعلاه يوضح جيدا أن أشكال الأقراص ، المحاليل ، المسحوق الذائب للحقن، المراهم هي الأشكال الرائدة في تشكيلة صيدال لأنها تشكل مجتمعة **76%** من المبيعات المنجزة بقيمة **4400** مليون /دينار وتمثل 77 منتوج من مجموع **144** من تشكيلة المنتوج الذي أنتجه مجمع صيدال الصناعي خلال سنة **2005**, كما أن **18** شكل دوائي من بين **24** متوفرة في السوق تم إنتجاها من طرف مجمع صيدال بنسبة **75%**.

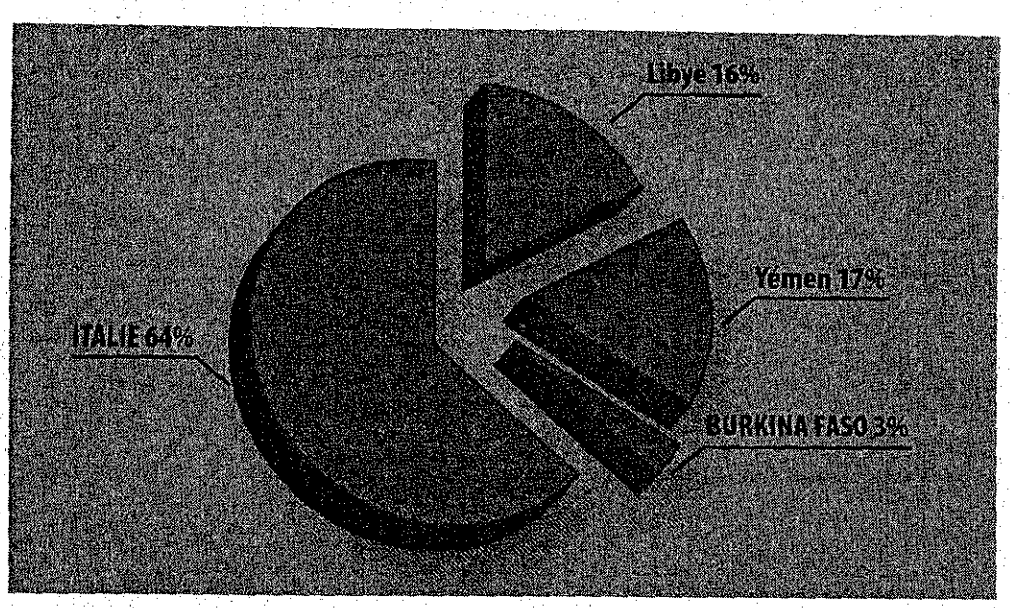
7) نشاط التصدير:

بدأ نشاط التصدير منذ سنة **1998** بكميات قليلة , و هذا الإنجاز المتواضع يبرز أن إدارة المجمع في توسع إقليميا و عربيا , كما يعكس الفرص التي يمكن الإستفادة منها نتيجة للموقع الإستراتيجي للجزائر إفريقيا و عربيا و كذلك سمعة و صورة المجمع عربيا و إفريقيا.

قام مجمع صيدال بـــ **4** عمليات تصدير لمنتجات النهائية والمواد الأولية بمبلغ إجمالي يقدر بـــ **56** مليون/دينار بنسبة إنجاز مقدرة لسنة **2005** تصل إلى **93 %** ,في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الصادرات من المواد الولية عرفت زيادة تقدر بنسبة **60 %** .

جدول (17-4) : يوضح توزيع الصادرات حسب الزبائن(الدول).

الدولة	عدد المنتجات	المبلغ بالدينار	%
ليبيا	30	9 371 000	% 16
اليمن	12	9 748 000	% 17
بوركينا فاسو	01	1 880 000	% 3
ايطاليا	مواد أولية	35 183 000	% 64
المـــجمـــوع :	43	56 182 000	% 100



شكل (5-4) :يوضح توزيع الصادرات . Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

كما أن رقم أعمال الصادرات يوضح أن **64%** من المبيعات موجهة إلى أوروبا **19%** إلى إفريقيا و**17 %** نحو آسيا.

جدول (18-4) : يوضح الصادرات سنويا مقدار بالقيمة (دينار جزائري).

	سنة 2003	سنة 2004	سنة 2005
وجهة التصدير	- إيطاليا - اليمن - ألمانيا - النيجر - بوركينافاسو - السنيغال	- السنيغال - النيجر - بوركينافاسو - إيطاليا	- إيطاليا - اليمن - بوركينافاسو - ليبيا
طبيعة	أدوية , مواد خام	مواد خام , أدوية	مواد خام , أدوية
قيمة الصادرات	70813000	60165139	56182000

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **الفرع الثانـــي : الإنتاج.**

1) إنجازات سنة 2005:

جدول (19-4) : يوضح إنجازات 2005 في مجال الإنتاج.

التفصيل	إنجاز 2004	إنجاز 2005	النسبة
الكمية (1000وحدة بيع	126 517	115 897	- 8،0%
القيمة (1000وحدة بيع)	6 152 464	5 514 746	- 10%

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

حجم الإنتاج سجل إنخفاض إرادي بنسبة **10%**,وهذا في إطار سياسة تقليص مخزون المنتجات النهائية,وذلك بقصد الوصول به من **38** مليون وحدة بيع نهاية **2004** إلى **35** مليون حدة بيع **2005**.

2) الإنجازات مقارنة بالأهداف:

جدول (20-4): يوضح إنجازات الإنتاج مقارنة بالأهداف.

البيان	الهدف (2005)	الإنجاز 2005	التقييم
الكمية ب 1000وحدة بيع	125 516	115 897	92 %
القيمة ب 1000 وحدة بيع	6 474 949	5 514 746	85%

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

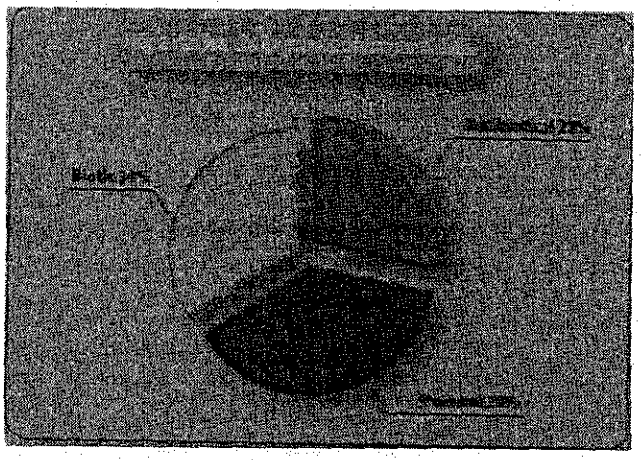
3) توزيع الإنتاج حسب الفرع:

جدول (21-4) : يوضح توزيع الإنتاج حسب الفرع.

الفرع	الكمية ب 1000 وحدة بيع	القيمةب 1000 وحدة بيع
فرع المضادات	32 708	1 604 889
فارمال	43 556	1 884 670
بيوتيك	39 633	2 025 187
المـجمـوع :	115 897	5 514 746

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

شكل (6-4) : يوضح توزيع الإنتاج حسب الفرع .



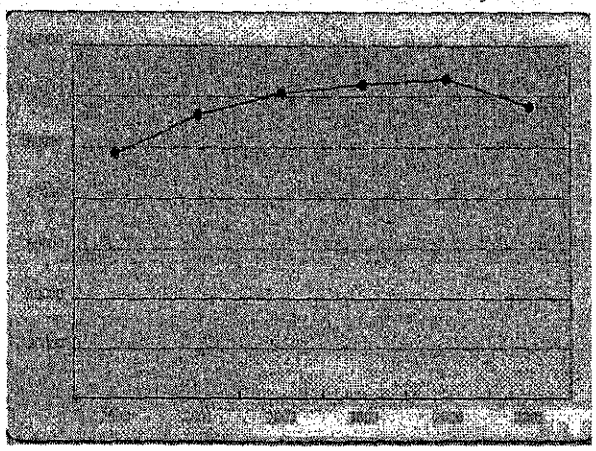
Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

4) تطور الإنتاج:

جدول (22-4) :يوضح تطور الإنتاج.

السنة	الكمية 1000 وحدة / بيع
2000	97 287
2001	112 509
2002	121 111
2003	124 374
2004	126 517
2005	115 897

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .



شكل (7-4) :

يوضح تطور الإنتاج.

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

تفسير الإنخفاض المسجل في كمية الإنتاج لسنة **2005** يمكن إعتباره إراديا و معتمد , و هذا نتيجة إدراج هذا الإنخفاض ضمن إستراتيجية و سياسة تقليص مخزون الأدوية (المنتجات النهائية) الموجودة على مستوى وحدات البيع (الشرق,الوسط,الغرب) من **38** مليون وحدة بيع نهاية **2004** إلى **35** مليون وحدة بيع (حوالي **3** مليون وحدة بيع) ما يقارب رقم أعمال **3** أشهر,نفس المجهود تواصل في سنة **2006** لتقليص المخزون النهائي لسنة**2005** من **35** مليون وحدة بيع إلى ما يقارب شهرين و نصف من رقم اعمال المبيعات أي إلى **30** مليون وحدة بيع.

يلاحظ كذلك أن إرتفاع مخزون الأدوية يعود كذلك إلى إغراق السوق الوطنية بالأدوية المستوردة (الجنيسة و الأصلية) الي قد يقل سعرها و تفوق جودتها منتجات صيدال و المخابر الدواء الجزائرية التي تعاني من صعوبات نتيجة للمنافسة غير متوازنة بينها و بين منتجات مخابر الدوائية الأجنبية.

5) توزيع الإنتاج حسب الشكل الدوائي :

جدول (23-4) : يوضح توزيع الإنتاج حسب الشكل الدوائي.

الشكل	فارمال	بيوتيك	المضادات	الجمع	%
الأقراص	24 798	4 928	2 516	32 242	%
المحاليل(المشروب)	9 555	7 107	4 327	20 989	%
المراهم	2 115	8 263	5 715	16 093	%
محاليل الحقن	—	—	14 938	14 938	%
محاليل مكثفة	—	9 541	—	9 541	%
حمالات (تلبسية)	—	8 764	—	8 764	%
عبوات (كبسولة)	3 466	—	5 212	8 678	%
محاليل	—	703	—	703	%
عجائن	2 400	—	—	2 400	%
أ.ص جلدية	1 222	—	—	1 222	%
حقن للشرب	—	327	—	327	%
مجموع الإنجازات	43 556	39 633	32 708	115 897	%100

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

80% من الإنتاج تم إنجازه بواسطة أربعة أشكال دوائية حسب النظام التالي: الأقراص، المحاليل المشروبات، المراهم ، الشكل المحقن.

6) الإنتاج في إطار التكييف :

تجسد نشاط التكييف (عقود الإنتاج و التصنيع) لحساب الشركاء في إنتاج **19** منتج دوائي بكمية سنوية المقدرة في السنوات التالية :

جدول (24-4) : يوضح عقود التصنيع و الإنتاج.

سنة 2003	5116632 وحدة بيع
سنة 2004	2941238 وحدة بيع
سنة 2005	6665357 وحدة بيع

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (25-4) : يوضح إنجاز الإنتاج حسب الزبون (في إطار التكييف) لسنة 2005 .

الزبون	الجمع	النسبة
UNILAB	3 495 612	% 52
GENERICLAB	2 064 918	% 31
SOLUPHARM	713 411	% 11
AVENTIS PHARMA	235 645	% 04
DAR EDDAWA	90 186	% 01
ABD	65 585	% 01
جميع الزبائن :	6 665 357	% 100

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

7) إنتاج المواد الأولية :

المبلغ الإجمالي لإنتاج المواد الأولية يتجاوز 73 مليون دينار بزادة تصل إلى 147 % مقارنة بالسنة 2004 .

جدول (26-4) : يوضح إنتاج المواد الأولية لسنة 2005 (القيمة بالدينار الجزائري).

المنتجات	الكمية (بالكيلوغرام)	القيمة بالدينار
PLEUROMYTYLINE	9079	31 483 646
PNI G PROCAINE	6020	5 951 459
OXACILINE H2O	5310	26 492 022
OXYTERACYCLINE HCL	4759	8 669 844
المجمـــوع :	25168	72 596 971

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (27-4) : يوضح إنتاج المواد الأولية لسنة 2003,2004,2005 (القيمة بالدينار)

سنة 2003	70813000
سنة 2004	29379116
سنة 2005	72596971

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

8) مخزون الإنتاج:

الحجم الكلي للمخزون النهائي حتى 2005/12/31 يصل إلى 35 مليون /وحدة بيع بقيمة تقدر بـــ1850 مليون /دينار .

جدول (28-4) : يوضح المخزون حسب الفرع ووحدات التوزيع و السنوات:

	PHARMAL	ANTIBIOTICAL	BIOTIC	وحدات البيع	المجموع
2003	10	05	05	10	30
2004	11	09	09	09	38
2005	10	06	08	11	35

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

مخزون المنتجات النهائية إنخفض من **38** مليون وحدة بيع في سنة **2004** إلى **35** مليون وحدة بيع في نهاية **2005** إراديا .

إرتفاع حجم المخزون من الأدوية على مستوى فروع الإنتاج و على مستوى مراكز البيع الجهوية و لجوء الإدارة إلى التخفيض الإرادي لكميات الإنتاج كإستراتيجية لتصريف الكميات الهائلة من الأدوية المخزنة يمكن تفسيره جزئيا كما يلي:

- ضعف نشاط المبيعات نتيجة لقوة المنافسة في السوق الداخلي و إنخفاض تنافسية منتجات المخابر و الشركات الوطنية.
- مشاكل تكلفة إنتاج الأدوية محليا و تسعيرها في السوق و مشاكل التعويض على مستوى الضمان الإجتماعي.
- طول فترة الإنتظار لتسويق و طرح المنتجات الجديدة في السوق للإستهلاك من طرف السلطات البصحية الوصية قد يتسبب في كثير من الأحيان في تلف و فساد الأدوية أو في تقصير مدة صلاحياتها للإستعمال.
- التشكيك المتعمد من طرف بعض اللوبيات في فعالية و نجاعة المنتوج الدوائي المحلي و جودته.
- نقص الإشهار و الإعلام (التسويق) الطبي من طرف الوكلاء المكلفين بالبيع و نقص تكوينهم الفني.
- إنعدام تنظيم الملتقيات العلمية لغاية الإعلام يساهم فيها كل من المتعاملين و الأطباء و الصيادلة يشرف عليها إطارات الإدارة المركزية .

- الإهتمام بتحسن مظهر العلب الدوائية.
- ثقافة النظرة الدونية لدى بعض الأطراف تجاه كل المنتجات الوطنية.
- الإغراق المتعمد للسوق بالمنتجات دوائية جنيسة ذات تكلفة منخفضة و فعالية جيدة مستوردة من شأنه الإضرار بالمنتجات الدوائية المحلية في السوق و بطء توزيعها.
- ضعف ميكانيزمات الرقابة و الضبط و التنظيم و الدعم من طرف السلطات الصحية و المالية.
- إرتفاع كمية الأدوية منتهية الصلاحية و قرب تلفها لدى كثير من المخابر الدوائية و الشركات الأجنبية.

- **الفرع الثالث : نشاط التموين .**

للتحكم الجيد في عملية التموين وتقوية مكانة المفاوضين مع المونين المحليين و الأجانب تم إنشاء لجنة مركزية تتكفل بجمع الإحتياجات السنوية و تقديم الطلبات على مستوى المديرية العامة لمجمع صيدال.

جدول (29-4) : يوضح قيمة المشتريات خلال سنوات (2004-2005).

	المواد الأولية	أدوات التكييف	قطع الغيار	المجموع
سنة 2004	1428712	1264341	521416	3242974
سنة 2005	1108456	989791	859777	2958024

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (30-4) : يوضح المشتريات خلال سنة 2005.

البيان	المواد الأولية	أدوات تكييف	قطع غيار	الجمع	%
مشتريات محلية	223 180	399 699	99 772	722 651	24%
مشتريات أجنبية	885 276	590 092	760 005	2 235 373	76 %
المجمـوع :	1 108 456	989 791	859 777	2 958 024	100%
%	% 37	33%	30%	100%	

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- في سنة **2004** يلاحظ أن قيمة المشتريات المحلية و الخارجية قد بلغت **3242974** مليون دينار (مشتريات المحلية قدرت بـــ **714870** مليون دينار بنسبة **22 %** و مواد مستوردة قدرت بـــ **2528104** مليون دينار بنسبة **78 %**).
- أما في سنة **2005** فقد بلغت قيمة المشتريات المحلية و الخارجية **2958024** مليون دينار (مشتريات محلية **722651** مليون دينار بنسبة **24 %**, و مواد مستوردة بقيمة **2235373** مليون دينار بنسبة تقدر بـــ**67%**).

- **الفرع الرابع : نشاط التسويق .**

الإنفتاح المفاجئ للسوق بموجب القرار الوزاري المؤرخ في **2005/06/06** , و رفع الإحتكار و الحماية بعد دخول الإتفاق الأورو متوسطي حيز التنفيد سوف تكون له آثار سلبية على المدى المتوسط على الصناعة الصيدلانية و الإنتاج الوطني و هذا ما توقعه الخبراء و المتعاملين العموميون و الخواص في هذا القطاع.

و إذا كان مجمع صيدال ما زال يقاوم جيدا و يسيطر على مستوى السوق في الظروف الحالية,إلا أنه سيظل أكثر يقظة و حساسية و تأثرا بما يحدث في البيئة الصناعية من إضطراب نتيجة إكتضاض السوق بالداخلين الجدد (المستوردين) **120** مستورد و متعامل.

لذا فإن مديرية التسويق و الإعلام الطبي تقوم بتنويع و تكييف نشاطها و مجال إختصاصها بالتقرب من المتعاملين و دراسة وضعية السوق و التعرف على نقاط النقص لتغطيتها إستجابة و بناءا على توجيه الأخصائيين من الأطباء و الصيادلة كل سنة فيما يتعلق :

- بالمنتجات الدوائية و أصنافها المطروحة في السوق و للمنتجات المزمع طرحها في السنوات المقبلة و شكل تحضيرها (أقراص,محاليل) بناءا على وضعية السوق و إحتياجاته و نصائح الخبراء.
- تتم دراسة السوق بناءا على الطلبات المقدمة من طرف الفروع الإنتاجية أو من مركز البحث وز التطوير أو بمبادرة من مديرية التسويق و الإعلام الطبي.
- مضاعفة جهود البيع و ضمان تغطية السوق الوطنية.
- ضبط و إعداد برنامج الدعم الترقوي الضروري لإعلام طبي ذو نوعية تستجيب بطريقة جيدة لإحتياجات الإستهلاك .
- مواصلة مخطط تحسين مستوى التعبئة و التغليف و الإهتمام بمظهر العلب لمنتجات صيدال.
- رفع مستوى التكوين للمندوبين الطبيين في تقنيات البيع و الإتصال و تقديم العينات.
- تكوين المشرفين في تقنيات الإدارة و تسيير الفرق.
- تنظيم أيام إعلامية تضم كل المكلفين بالإعلام الطبي و الإطارات المركزية للمجمع حول نشاطات و تقييم عمل مديرية التسويق.

- تكليف الدائرة الطبية على مستوى المديرية بالنشاط و الدعم الرقوي كل سنة و يتمثل ذلك في طبع :

  - بطاقات تعريفية للأدوية المنتجة الجديدةالمطروحة في السوق **110000** بطاقة.
  - مطويات للتعريف بالمجمع و أنشطته و أهدافه (**20000** ألف مطوية).
  - صور إشهارية كبيرة (**POSTER**) **10000**.

- إستغلال مناسبة الملتقيات الطبية للمساهمة فيها بعرض المنتجات و تفعيل عملية الإتصال الطبي ,أما التظاهرات العلمية تظل هي الوسيلة النموذجية المفضلة لترقية المنتجات الجديدة و التعريف بنشاطات المجمع و فروعه و إمكانياته.
- المساهمة بتمويل أكثر من **50** معرض و تظاهرة وطنية عبر التراب الوطني.
- تنشيط خلية الإتصال و إصدار مجلة ((أخبار صيدال)) نصف سنوية بداية من السداسي الثاني **2003**.
- تكثيف النشاط و الترقية الطبية.
- مضاعفة جهود تسجيل الأدوية الجزائرية بالخارج.

جدول (31-4): يوضح عدد زيارات الطبية لسنة 2004/2003.

	السنوات	الوسط	الشرق	الغرب	الجنوب
الأطباء العموميون	2003	46239	7938	5273	1035
	2004	52037	11230	9661	1451
الأطباء الأخصائيون	2003	21896	5263	3246	447
	2004	28161	5492	4310	423
جراحي الأسنان	2003	13997	1940	5347	2052
	2004	20256	2731	2578	310
الصيادلة	2003	21745	6464	5347	578
	2004	29327	403	200	20
باعة الجملة	2003	350	489	184	37
	2004	394	403	200	20
المجموع:	2003	89841	22094	16202	2515
	2004	130175	25547	22224	2919

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **الفرع الخامس : الموارد البشرية .**

في إطار ما تعيشه البلاد من تحويلات داخلية جذرية ,و ما تتعرض له من ضغوط كبيرة داخلية و خارجية, يبذل مجمع صيدال منذ نشأته سنة **1998** جهودا إستثمارية كبيرة تمثلت في الإعداد و الإلتزام بإستراتيجية تنموية للتكوين المتواصل و المتجدد لكل الإطارات و أعوان التحكم و التنفيذ كآلية مرافقة فرضتها ظروف تطور المؤسسات و صعوبة الرهانات التي تنتظرها خاصة بعد دخول إتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و الإلتزام بإحترام بنود حقوق الملكية الفكرية.

و التكوين المنتظر يكون بدمج إدارة المجمع و فروعه و مديرياته المختلفة, و هو الوسيلة التي تسمح بالتحضير الجيد و مسايرة التطورات المرغوبة.

و أهم ما يمكن ملاحظته في السنوات الأخيرة من مجهودات في هذا السياق هو :

- زيادة عدد الإطارات سنويا بنسبة هامة.
- زيادة عدد أعوان التحكم سنويا.
- ثبات أو نقص أعوان التنفيذ من حيث النسبة مقارنتا بنسب الزيادة في الإطارات و أعوان التحكم.

جدول (32-4) : يوضح زيادة نفقات المستخدمين سنويا (كتلة الأجور – تكاليف التكوين) المليون/دج .

السنة	نفقات المستخدمين	نسبة الزيادة
2002	1429	———
2003	1498	% 05
2004	1800	% 20
2005	1995	% 11

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

1) أسباب الزيادة في الأجور :

- زيادة عدد المستخدمين.
- زيادة المكافئات المرتبطة بالأقدمية و التشجيعات ذات العلاقة بالأنشطة.
- مراجعة بعض المكافئات بالزيادة و في العلاوات تطبيقا للاتفاقية الجماعية رقم **2005/1** المبرمة بين المديرية العامة و الشريك الاجتماعي.
- زيادة قيمة المكافئات نتيجة للزيادة في رقم الأعمال .

2) نفقات التكوين :

جدول (33-4) : يوضح تطور تكاليف التكوين سنويا .(مليون دينار /ج)

النفقات الكلية	2001	2002	2003	2004	2005
كتلة الاجور	1209	1434	1476	1800	1995
تكاليف التكوين	31	37	22	46	32

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

3) أهداف التكوين :

- حرص المجمع و إدارته على جعل كل الإطارات على اتصالات ووعي بما يجري في عالم صناعة الدواء من تطور و بحوث و إكتشافات خاصة، و إعداد قائمة بمتابعة ما يجري في عشرين شركة دوائية عالمية من إكتشافات حديثة للأدوية.
- إلتزام إدارة المجتمع خلال سنة **2003** بتطوير مناهج العمل و التنظيم و الإتصال الداخلي و تجسيده بعملية الحصول على شهادة الجودة طبعة **ISO 2000** من خلال برمجة و تنفيذ مخطط تكويني بمرافقة و مساعدة المجمع الكندي **PENTACLE** في إطار الشراكة.
- شمل التكوين المهن الرئيسية و الوظائف الهامة بالمجمع و فروعه الإنتاجية ذات العلاقة بـــ: تقنيات الإنتاج الصيدلاني- مراقبة النوعية و الجودة - التسويق و التسيير - الإدارة - شهادة النوعية.
- أيام تكوينية تم تنظيمها في سنة **2005** نسبة **78 %** منها من عدد الأيام التكوينية شملت مجموع الأعوان المستفيدين من التكوين.
- عدد المستفيدين من التكوين سنة **2005** شمل **1246** فرد بزيادة **26** شخص عن سنة **2004** و بنسبة زيادة مقدرة بـــ **2+ %**.
- تكوين الإطارات في الهياكل الخاصة بنظام التكوين.
- تكوين الإطارات المخصصة في الموارد البشرية في مجال التقييم و تجربته.
- تنفيذ برنامج تكويني خاص بممارسة ثقافة قوة البيع للمندوبين بالتنسيق مع مديرية التسويق

و الإعلام الطبي.

- إعداد ووضع منجد للمنتجات التي ينتجها مجمع صيدال.
- تنظيم أيام تكوينية خاصة بتحسين النوعية و الجودة و بعمليات تكوينية أخرى ملحقة بقضايا التسيير و مرتبطة بإدارة التغيير و التأهيل و تطبيقها.
- الإنتهاء من ضبط و تحديد المناصب المرتبطة بمخطط التنظيم و التكوين.
- البدء في إنجاز بإشراف المديرية المركزية للموارد البشرية في أعمال مشتركة للتكوين خاصة بالفروع و الهياكل المتخصصة في المواضع الآتية:
  - الإعلام الآلي.
  - المصطلحات الفنية باللغة الإنجليزية.
  - الإتصال الداخلي بالأفراد.
  - إدارة الفرق.

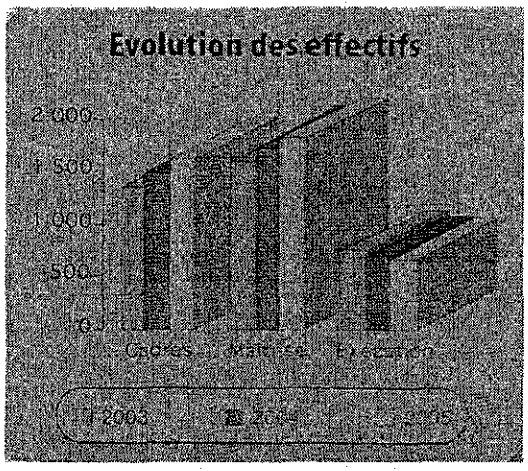
7) تطور تركيبة الموارد البشرية للمجمع :

جدول (34-4) : يوضح تطور تركيبة الالموارد البشرية للمجمع.

الدرجة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الإطارات	697	720	ــــ	1103	1241	1355	1484	1627
تقنيو التحكم	1162	1168	ــــ	1371	1562	1604	1733	1808
التنفيذ	443	437	ــــ	938	460	747	700	669
المجمـــوع:	2302	2325	ــــ	2412	3563	3706	3917	4104

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

الشكل (8-4) : يوضح تطور تركيبة الموارد البشرية للمجمع.



Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

5) تطــور أعــداد المستخدميــن:

بلغ عدد المستخدمين في المجمع حتى **4104** مستخدم نهاية **2005** أي بزيادة **187** عون بنسبة زيادة **+5%**.

جدول (35-4) : يوضح مقارنة تطور عدد المستخدمين بين سنة 2004 و سنة 2005

كيان التسيير	العدد حتى 2004/12/31	العدد حتى 2005/12/31	الفرق	
			العدد	النسبة
A1NTIBIOTICAL	1 397	1 374	23-	%2-
BIOTIC	1 027	1 127	100	%10
PHARMAL	881	918	37	% 4
CRD	192	224	32	% 17
UCC	198	234	36	% 18
SOCIETE MERE	222	227	5	% 2
مجمع صيدال	3 917	4 104	187	% 5

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

تجدر الملاحظة أنه من بين **4 104** عون المسجلين**85%** يخضعون لنظام التعاقد لفترة غير محدودة

و **595** عون أي بنسبة **15** % يخضعون لعقود محدودة بفترة معينة.

- **الفرع السادس : الجودة و الأعمال الصيدلانية.**

الحرص على النوعية و الوعي بضرورة التكفل بالجودة دفع بقيادة المجمع إلى إنشاء مديرية مكلفة بمتابعة نشاط ضمان الجودة و الشؤون الصيدلانية مركزيا ، ذلك أن الإرتفاع بمستوى ثقافة المؤسسة و إحترام تطبيق قواعد الممارسة لدى كل مهتم ممارس ينشط في حقل الصناعة الدوائية يجب أن تكون قضية الجميع دائما ميدانيا و يوميا.

كما أن إجراءات الحصول على شهادات **ISO 9001/9002** شملت الدوائر ذات الكفاءة الجيدة للأداء لذى المجمع (فرع المضادات الحيوية ,وحدة المحاليل الكثيفة, مركز البحث و التطوير التي تمارس و تساهم في زرع هاته الثقافة .

في هذا السياق برمجت عدة ملتقيات و برامج توعية للتحسين و ترقية الجودة ليتم الإلتزام بها و تنفيذها و متابعتها ميدانيا كل يوم في الوقت الحاضر.

- أولها الإلتزام الكتابي بسياسة الجودة كشرط مبدئي من طرف قيادة و إطارات و عمال المجمع نحو زبائنهم و إزاء المتعاملين داخليا و خارجيا بالعمل الجاد و المسؤول من خلال الحرص على مطابقة كل المنتجات الدوائية للمواصفات و المعايير العلاجية الفعالة.
- تقديم بل و حصول كل الملفات الدوائية المقترحة من طرف المجمع إلى السلطات الصحية الوصية على مقررات التسجيل صالحة لمدة **5** سنوات بنسبة **98 %**. هاته النسبة العالية الموافقة نقطة هامة و ذات دلالة تبرز في نفس الوقت ثقة السلطات الصحية من جهة و الشركاء و الزبائن من جهة أخرى.

- برنامج التكوين الخاص بالسلوك و الممارسات التطبيقية الصناعية الجيدة المتعلق بترقية الجودة الذي تم إعداده من طرف جامعيين ذوو كفاءة عالية و شهرة كبيرة يتم تطبيقه على الجميع حاليا, و يستفيد منه مجموع المتعاملين و يساهم في رفع درجة التأهل المهني للموارد البشرية.
- الإنتهاء من إعداد و تنفيذ نظام وثائقي يهدف إلى تدعيم إدارة الجودة يشمل عدة أنشطة.
- إعداد و ضبط الإجراءات الخاصة بالعمليات المرتبطة بكل هيكل على مستوى المقر (الوحدة التجارية بالوسط ، مركز التوزيع بباتنة ، مركز التوزيع بوهران) و مركز البحوث و التطوير.
- تحليل و معالجة شكاوي الزبائن . يلاحظ تحسن و انخفاض في عدد الشكاوي المحلية.
- التحقق من التطبيق الجيد لمخطط نظام الجودة من خلال الزيارات الميدانية و تقارير التفتيش المبرمجة على مستوى الفروع الإنتاجية, و مدى مطابقتها للبرامج السنوية.
- المساهمة في الإعداد و التحضير و الخبرة للملفات الدوائية المقدمة في إطار الشراكة والمقترحةمن طرف الشركات الخاصة:

SOLUPHARM ; UNILAB ; GENERICLAB

- تنظيم دورات تكوينية لترقية مستوى مفتشي و مراقبي الجودة و النوعية بالتدريب الداخلي على مستوى المجمع و الإستعانة بالخبرة الأجنبية.
- المساهمة في الورشات التكوينية للتجارب العيادية التي تنظمها المخابر العالمية للأدوية (يتدخل فيها أخصائيين دوليين من مخابر "**هوفمان لاروش**" السويسرية لتحسيس المشاركين "**بالممارسات العيادية الرشيدة**" و هي القواعد الدولية الواجب الإلتزام بها عند القيام بتلك التجارب لضمان صحة النتائج و سريتها و الحفاظ على حقوق الأشخاص و سلامتهم.

- متابعة و قيادة إستراتيجية اليقظة الإستراتيجية حول تطور و نمو مجموعة الشركات الدوائية المتعددة الجنسية من خلال إعداد و وضع قاعدة معطيات حول عشرين مجمع المصنفين في الصدارة.

- **الفرع السابع : البحث و التنمية .**

يحتل البحث و التطوير في إستراتيجية التنمية بالنسبة لمجمع صيدال صدارة الاهتمام و هو ما يجعلها بدون منازع, فهي تحتل الريادة محليا في مجال إنتاج الدواء و قيادة تنمية القطاع الصيدلاني لأجل هذا الغرض الرئيسي يتم إخضاع كل البحوث و الدراسات و المساعدة التقنية و مشاريع البحث إلى وجود مركز للبحث و التنمية يتكفل بهاته المهمة النبيلة.

- تنمية و تطوير الأدوية الجنيسة.
- الإهتمام بالبحث في ميادين التي تجلب الفوائد كالبدائل الطبيعية كالنباتات الطبية و البيوتكنولوجيا.

I - الوسائل التي تتوفر لدى المركز خمس مخابر :

- صيدلية تركيب الأدوية.
- الكيمياء التحليلية.
- صيدلية المواد السامة.
- الميكروبيولوجيا.
- المناعة.

II - مصلحة توثيق علمية و تقنية و هياكل:

- ضمان الجودة.

- أعمال صيدلانية.
- مواد بشرية.

III- تركيبة بشرية مؤهلة تتكون أساسا من إطارات متعددة التخصصات (صيادلة, صيادلة متخصصين, كيميائيين, مهندسين, مهندسين في علم الأحياء, مهندسين في الزراعة).

1) أهم الأنشطة المنوطة بالمركز:

❖ التصميم و التنمية :

حرصا منه على التحديد و تلبية إحتياجات السوق المتنوعة ، و في إطار تصميم و تنمية الأدوية الجنيسة يقوم مركز البحث و التطوير لمجمع صيدال بتركيز كل جهوده نحو الدراسة و تحديد الأدوية الجنيسة التي تستجيب للإحتياجات الصيدلانية النظامية ففي المجال تنمية و تطوير الأدوية الجنيسة يقوم المركز بما يلي :

1- دراسة كل الملفات الدوائية و الصيدلانية و إنهائها في آجالها المحددة بالنسبة لكل الفروع التابعة للمجمع.

2- إنجاز الدراسات الميدانية المطلوبة من طرف الفروع الثلاثة.

3- العمل و الحرص على الحصول على (**CLV**) عقود البيع الحر للأدوية.

4- تنمية أدوية جديدة كل سنة في إطار التحالفات و الشراكة.

5- إنجاز و إنتاج عدد مهم من الأدوية بالتعاون التنموي مع فرع بيوتيك.

❖ المساعدة التقنية :

1- القيام بالخبرة للملفات التقنية.

2- إعادة تشكيل المنتجات الدولية.

3- البدء في حصص المصادقة و دراسات الإستقرار تماشيا مع تعليمات لجنة الأمن و الصحة.

❖ القيام بخدمة مراقبة الجودة :

1- زيادة رقم الأعمال السنوي للخدمات الخارجية في إطار البحث و التنمية السنوية في سنة **2003** و المقدر بـــ **531300** دينار بنسبة **38 %** مقارنة بالمبلغ المتحصل عليه في سنة **2002**.

2- أما عدد العمليات الخدماتية في سنة **2003** فيمكن ملاحظتها في هذا الجدول الموالي:

جدول (36-4) : يوضح عدد العمليات الخدماتية .

الزبائن	عدد الخدمات	المبلغ بالدينار
C.A.C.Q.E	04	92000
ENGI رغاية	273	4800000
ENGI وهران	09	208000
SARL موبيدال	06	35000
Labo Venus	18	13000
Biolab Sarl	01	500
SCHPM	18	306000
L.P.A	01	8000
PROMMEDI	54	68000
الجملة	384	5531300

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

أما رقم الأعمال المحقق نتيجة الخدمات الخارجية من طرف مركز البحوث للتنمية فقد يبلغ في سنة **2004** ما قدره **9404510** دينار جزائري بنسبة تفوق الهدف لنفس السنة بـــ **38 %**,

كما قام مركز البحث و التنمية بإبرام مجموعة من الإتفاقيات مع الزبائن و الشركات التوالي :

1- *MERINAL*
2- *GROUPE DE SANTE*
3- *HAMMOUD BOUALEM*
4- *BIOPHARM*
5- *L.A.M*
6- *MOUBYDAL*

❖ مشاريع البحث :

يقوم مركز البحث و التطوير بالمجمع صيدال حاليا و دائما بالإشراف و الإنهاء من عدة مشاريع بحث متعلقة بتنمية و تطوير الأدوية الجنيسة التي تستجيب للطلبات و الضروريات الصيدلانية و النظامية كل سنة.

❖ البدائل الطبيعية :

ينشط المجمع في إطار تنمية الأدوية المكونة من النباتات الطبيعية.

1- النباتات الطبية : تنمية الأدوية المكونة من الزيوت العطرية و قد تم ضبط تقرير ميداني تطبيقي (تحليلي,ميكروبيولوجي ,التركيبة الدوائية ...) أما الأصناف العلاجية المستهدفة فهي :

- مرهم جلدي ذو مفعول مضاد للفطريات.
- مرهم مضاد للروماتيزم.
- مرهم ثالث.

2-زيوت عطرية (أساسية) : عملية تنمية مستخلصات نباتية تم الإنتهاء من إعدادها بتقرير تقني يشمل سلالات بعض النباتات ، و دراسات أخرى في إستخلاص بعض الزيوت العطرية من النباتات ثم إنجازها أيضا للتعرف على تحديد و ضبط مرد وديتها.

2) المجلس العلمي :

وعي و إدراك أي مؤسسة بالتنمية و التطوير لا يتم و لا يمكن تحقيقه بدون الإستثمار في المجال العلمي ، الطبي ، الصيدلاني و لمواجهة المنافسة العالمية في هذا القطاع التي تبدو صعبة و غير متكافئة فقد تم تنصيب مجلس علمي يتكون من أساتذة في العلوم الطبية و الصيدلانية بعدد **21** أستاذ من مختلف الإختصاصات الطبية و إطارات من المؤسسة و ذلك بتاريخ **17** مارس **1999**.

هذا الهيكل الجديد تعهد إليه مهمة الإستشارة بخصوص الأنشطة الطبية و العلمية سواء منها ما تعلق بتحديد تشكيلة الموجودة أو ببحوث التنمية و التطوير لمنتجات جديدة مطابقة لأهداف و إستراتيجية صيدال.

3) عقود جديدة مع المجمع لإنجاز ما يلي :

1- مخبر وطني للكشف عن المنشطات و تعاطيها و ذلك بالإتفاق مع وزارة الشباب و الرياضة.

2- الإتفاق مع وزارة البيئة و تهيئة الإقليم حول الأداء البئوي.

3- الإتفاق مع شركة دوائية يمنية حول برنامج مساعدة و تحالف في المجال الدوائي و القطاع الصيدلاني.

4- طبع منجد دوائي يحتوي أدوية مجمع صيدال.

5- الإهتمام المتزايد الممنوح لتدعيم الهياكل الداخلية للمجمع بإدخال التسيير في كل عملية.

- **الفــرع الثامن : التنظيم.**

المديرية المركزية للتنظيم والإعلام لمجمع صيدال تقوم دائما بعدة إجراءات كانت مسجلة ضمن أنشطتها السنوية وهي تتخلص في ثلاثة محاور التالية :

1) تنظيم كيانات مجمع صيدال :

شكل ورسم التنظيم لمجمع صيدال تمت متابعته من خلال :

- وضع هيكل تنظيمي تفصيلي شامل مع بطاقات الوظائف شاملة لمجمع صيدال بهدف وضع رسم جديد للتنظيم.
- تحليل مقارن لهيكل تنظيم الفروع والكيانات للمجمع.

2) الإعلام :

توجيه وتسخير الأنشطة الأساسية للإستغلال الإعلان عن العروض ,وقد نجم عن هذا الإستغلال أن وتيرة التشغيل تم تحديدها وضبطها بدقة كبيرة نظرا للمبلغ الهام لهذا الاستثمار (**15%** من رقم الأعمال لسنة **2004** لمجمع صيدال) ونظرا لهاته الوضعية تم وضع مخطط لتأطير الإعلامي يتركز على ما يلي :

- وضع شبكة على مستوى كل المواقع والربط بينها .
- التنسيق بين كل البرمجيات.
- تصميم برمجيات جديدة .

مجموع هاته الأنشطة يجب أن تيم بتعبئة كل المهارات الداخلية المكونة من **46** فرد من بينهم **21** مهندس في الإعلام الآلي .

3) نظام الإعلام :

في إطار وضع نظام إعلام مندمج تقوم حاليا المديرية المركزية للتنظيم والإعلام بوضع نظام للبرمجة يسمح بالإستخدام الآلي بدورة المعلومات لمديرية التفتيش ، تحليل ، والتلخيص المقصود منه :

- متابعة أنشطة الإدارة " جداول المعطيات الأسبوعية والتقارير السنوية "
- التسيير التنبؤي .
- متابعة ميزان ***Scord card*** .

أهمية نظام الإعلام النصف المندمج والآلي يساعد على تحسين النجاعة لنظام التسيير التنبؤي والإشراف ثم القيادة الجيدة للمجمع وذلك للمساعدة في إتخاذ قرارات مفيدة .

- **الفرع التاسع : تحليل الوضع المالي للمجمع .**

حتى نتمكن من معرفة من معرفة الوضعية المالية للمجمع في المرحلة الراهنة بعد إبرام عقود التعاون المختلفة , و إنطلاق عمليات الإنتاج في بعض المشاريع المشتركة إبتداءا من سنة **2000** , لا بد من الإشارة إلى أن المجمع عرف إنطلاق الإنتاج في إطار عقود التصنيع الإمتيازية أواخر سنة , **1998** كما هو الحال بالنسبة للعقد الذي أمضته صيدال مع المخبر الأمريكي فايزر, و العقد الذي أمضته مع المخبر الدانماركي نوفوردسيك , و بالتالي سوف نحدد مرحلة أساسية مرحلة ما بعد التعاون

(من سنة **2005/2001**),و ذلك بإعتماد معايير المالية و المحاسبة و بإعتماد النسب و المردودية رأس المال المستثمر و مردودية المبيعات , مع الإشارة أن المعطيات من التقارير السنوية , و الوثائق المالية الخاضعة لجان في البورصة , و هي معايير مستعملة من طرف المجمع لتقييم الأداء .

إن النتائج قد تكون ذات مصداقية لأن المعايير المستعملة ذات تحاليل حسابية تتعلق بقطاع النشاط وحيد و متجانس يساعد على التحليل , برغم عيوبه المتمثلة في المخاطر ذات الأثر الهام على الأداء.

1) تحليل المتلكات :

- **أصول المجمع الصناعي صيدال :**

جدول (37-4) : يوضح أصول المجمع للسنوات:05/04/03/02/01.

البند	الإستثمار	المخزون	المستحقات	المجموع الكلي
سنة 2001	4330946895	2756234304	3666515576	10753696775
النسبة	% 40,27	% 26,63	% 34,09	%100
سنة 2002	3804664844	2911558800	4430716456	11146940101
النسبة	%34,13	% 26,11	% 39,70	% 100
سنة 2003	3951726099	308622566	5125189654	12163538259
النسبة	% 32	% 25	% 43	% 100
سنة 2004	4331210771	3962708498	47098611805	13005781005
النسبة	% 33	% 30	% 37	% 100
سنة 2005	4975363658	3758250871	5571837262	14305451791
النسبة	% 34	% 26	% 40	% 100

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **عناصر بند الإستثمار:** يتكون هذا الأخير من تجهيزات الإنتاج,العقارات , التجهيزات الإجتماعية, ,الإستثمارات الجارية ,المصاريف التسبيقية.
- **عناصر بند المخزون:**يتكون هذا الأخير من بضائع , مواد و سلع , منتجات نصف مصنعة, منتجات مصنعة ,منتجات في الخارج.
- **عناصر بند المستحقات :** يتكون هذا الأخير من مستحقات الإستثمار,مستحقات المخزون, مستحقات شركات, تسبيقات على الحساب, تسبيقات على الإستغلال,تسبيقات للزبائن,أموال موجودة,حسابات مدينة.

- **خصوم المجمع الصناعي صيدال.**

جدول (38-4) : يوضح خصوم المجمع للسنوات:01/02/03/04/05.

البند	الأموال الخاصة	مجموع الديون	نتيجة النشاط	المجموع الكلي
سنة 2001	5776104950	4597780926	379810901	10753696777
النسبة	% 54	% 43	% 3	% 100
سنة 2002	5396896938	5562701926	187339237	11146940101
النسبة	% 48	% 49	% 3	% 100
سنة 2003	5455505165	6225742197	428290897	12163538259
النسبة	% 45	% 51	% 4	% 100
سنة 2004	56665662698	6882486919	456231454	13003781074
النسبة	% 44	% 53	% 3	% 100
سنة 2005	5771911417	8102905174	430555201	14305451791
النسبة	% 40	% 57	% 3	% 100

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **بنود الأموال الخاصة :** يتكون هذا الأخير من رأس المال الإجتماعي,الإحتياطات,الأموال المتحصل عليها,الفرق في إعادة التقييم,نتيجة منتظر الحصول عليها.
- **الديون:** يتكون هذا الأخير من ديون الإستثمار ,ديون المخزون ,محوزات للحساب,ديون الإستغلال,تسبيقات تجارية,ديون مالية,حسابات دائنةللنشاط.
- **نتيجة النشاط السنوي.**

- **التحليل :**

- نمو الأصول إيجابيا كل سنة يمكن تفسيره بما يلي :

- الأثر الإيجابي لفتح رأس المال لمجمع صيدال بنسبة **20%** بداية من سنة **1999** إثر دخول البورصة كأول متعامل وطني.

- الإستثمارات في التجهيزات الصناعية و تجديدها.
- الإنطلاق في تطبيق الخطة الإستراتيجية التنموية **2011/2002**.
- كثافة جهود الإنذماج في الشراكة و التحالفات الإستراتيجية مع المتعاملين الوطنيين و الأجانب للحصول على قروض و الأموال و الخبرة التقنية.
- توسيع قائمة المنتجات و زيادة كمياتها تلبية لإحتياجات السوق الوطنية كنتيجة للزيادة في الموارد المالية.
- زيادة قيمة الأصول يفسرها كذلك إرتفاع مخزون المتزايد سنويا نتيجة لزيادة الإنتاج و تطوير التجهيزات الإنتاجية .
- زيادة الإستثمارات الخاصة في مشاريع جديدة كمصنع الأنسولين بقسنطينة.
- الدخول في شراكة و تعاون مع صوليفارم لبناء مصنع في الطارف.
- الحسابات الدائنة تعكس الوضع المالي المريح للخزينة.
- جهود التصدير المبذولة نتيجة للصورة الجيدة التي يتمتع بها المجمع الصناعي صيدال خارجيا.
- تطور جهود البيع و الإنتاج و إرتفاع رقم الأعمال سنويا رغم المنافسة القوية و ضعف الرقابة و الخلل المسجل في عملية التنظيم الداخلي للسوق الدوائي و كثرة البيروقراطية.

- تحليل الخصوم يمكن تفسيره كما يلي :

- يعود الإرتفاع المسجل في الخصوم إلى إرتفاع في قيمة الأموال الخاصة ,كما عرف المجمع الصناعي صيدال توسعا كبيرا في عملياته الإستثمارية مما إنعكس عل زيادة الديون الإستثمارية , و هو السبب الأساسي في إرتفاع مجموع الديون.

2) نتائج نشاط المجمع الصناعي صيدال:

جدول (39-4): يوضح نشاط المجمع للسنوات: 05/04/03/02/01.

التعيين	2001	2002	2003	2004	2005
منتجات من السلع	41336559	15747547	45331910	55245947	58023956
سلع المستهلك	26313030	9477683	34632726	44377460	44988466
هامش الخام	15023529	6269864	10699184	10868487	13035490
الإنتاج المباع	5149334091	5676666927	5958329651	6410942819	6538250356
الإنتاج المخزن	82490257	122994496	270153571	600438166	——
إنتاج المؤسسة لنفسها	——	91220	——	——	8845079
الخدمات المقدمة	73572458	128393570	125850154	112432793	124568368
تحويل نفقات الإنتاج	96543312	72286819	35572200	41519041	73182351
مواد و سلع استهلاكية	2289585535	267575915	2750461451	2829795670	2526997966
خدمة	312597968	295912934	310978874	367373238	397802852
القيمة المضافة	2662059605	2837225056	3339164435	3999032396	3707637469
منتجات مختلفة	26323266	14803986	10537213	14769856	53581124
تحويل نقل مصاريف الإستغلال	104983755	59001905	29025629	109800470	50170780
نفقات المستخدمين	1315725079	1429416244	1498086235	1801487321	1995047610
ضرائب ورسوم	204304207	181945398	193206693	194302572	199615681
مصاريف مالية	149609484	283680504	267953160	379887812	255011836
نفقات مختلفة	103932812	46938044	36666651	30557607	56741914
منح الإستهلاك	417049815	402666657	350412693	385913421	440018602
نتيجة الإستغلال	755465767	566394100	1032401846	1311453988	864953730
نتيجة خارج الإستغلال	- 98655513	73091473	- 191058094	-528989085	-137353267
نتيجة خام العمل	656810254	493302628	841343752	782464903	727600463
هامش مخزون المنتجات الهالكة	- 43356371	- 50288701	55230872	51749438	66151872
ضريبة على الربح	23642982	179442697	303821983	274484008	230893391
نتيجة النشاط	379810901	263571230	482290897	456231457	430555200
السيولة	796860716	590005894	832703590	842144878	870573802

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

3) تفاصيل تطور البنود المالية :

جدول (40-4) : يوضح تطور رقم الأعمال الكلي للسنوات:05/04/03/02/01.

التعيين	السلع المباعة	مبيعات الإنتاج	خدمات مقدمة	المجموع
2001	41337	5149334	73572	5264243
نسبة التطور02/01	% 39-	% 26	% 18	% 25
2002	15748	5596649	128394	5820809
نسبة التطور03/02	% 188	% 6	% 2 -	% 5
2003	45332	5958329	125850	6129510
نسبة التطور04/03	% 22	% 8	% 11-	% 7
2004	55246	6410943	112433	6578622
نسبة التطور 05/04	% 5	% 2	% 11	% 2
2005	58024	6538250	124568	6720842

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (41-4) : يوضح التطور السنوي في رقم الأعمال الكلي الذي يمكن تفسيره كما يلي:

السنة	2001	2002	2003	2004	2005
متوسط النمو السنوي	—	% 25	% 5	% 7	% 2

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- يبرز النمو السنوي الإيجابي لرقم الأعمال الكلي زيادة لكنها متفاوتة من سنة لأخرى و يعود ذلك أساسا إلى النشاط المبذول في عملية بيع المنتجات و قيمة السلع المباعة.
- الإرادة في الإستثمار في تشكيلة الدواء ذات القيمة المضافة العالية و التركيز على إنتاجها.
- تبرز تنافسية المنتجات في السوق الوطنية رغم المنافسة القوية.
- كفاءة التسيير و ضعف المصاريف.

4) تفاصيل تطور النتائج بين السنوات:

جدول (42-4): يوضح تطور النتائج للسنوات:05/04/03/02/01.

التعيين	2001	تطور بين 01/02	2002	تطور بين 02/03	2003	تطور بين 03/04	2004	تطور بين 04/05	2005
الهامش الخام	15022	%58	6270	% 71	10699	% 2	10868	% 20	13035
القيمة المضافة	2662059	%07	2837225	% 18	339164	% 19	3979032	% 7-	3707637
نتيجة الإستغلال	755466	% 25-	566394	% 82	1032402	% 27	1311453	% 34 -	864954
نتيجة خارج الإستغلال	- 98656	% 59	156891 -	% 22	-191058	% 177	528989 -	% 74-	-137353
نتيجة الخام	656810	% 38-	409503	% 105	841344	% 7-	782465	% 7-	727600
هامش المخزون	- 43356	% 16	50289-	% 10	55231-	% 5-	456231	% 6-	—
الناتج الصافي	379811	% 51-	187339	% 157	482291	% 5-	456291	% 6-	430555

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

يمكن تفسير التراجع المسجل في الناتج الصافي أساسا إلى :

- ضعف المنافسة نتيجة لإنفتاح السوق بعد دخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأروبي سنة **2005/2004**.
- الحدث المتمثل في رفع إلزامية الإستثمار أمام المستوردين للأدوية في الجزائر بعد قرار وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات بتاريخ **2005/06/02**.
- تقليص حجم الإنتاج إراديا بنسبة **10%** سنة **2004** .
- إنخفاض حجم المخزون من **38** مليون وحدة إلى **35** مليون وحدة بيع في نهاية **2004**.
- تسجيل **28** مليون دينار خسارة في وحدة مضادات الحيوية سنة**2004**.
- تدارك هذه الخسارة في السنة الموالية **2005** بتسجيل فائض خام قيمته **84** مليون دولار.

- برمجة تقليص حجم المخزون من **38** مليون وحدة إل **35** مليون وحدة سنة **2005**.

5) تفاصيل تطور كتلة الأجور :

جدول (43-4): يوضح تطور كتلة الأجورللسنوات:05/04/03/02/01.

التعيين	بيوتيك	فارمال	انتيبيوتيك	وحدات المجمع	المجموع
2001	314884	262743	524522	213576	1315725
نسبة02/01	% 1	% 8	% 14	% 9	% 9
2002	318187	282538	595364	233327	1429416
نسبة03/02	% 6	% 3	% 4	% 7	% 5
2003	336116	290274	621765	249931	1498086
نسبة04/03	% 32	% 13	% 18	% 19	% 20
2004	442879	327127	735203	296278	1801487
نسبة05/04	% 16	% 23	% 2	% 12	% 11
2005	513174	399628	750938	331308	1995048

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

جدول (44-4): يوضح التطور السنوي الإيجابي في كتلة الأجور للسنوات:05/04/03/02/01.

السنة	2002	2003	2004	2005
نسبة الزيادة	% 9	% 5	% 20	% 11
تكاليف التكوين	37	22	46	32

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- يمكن تفسير هذا الإرتفاع كما يلي :

- نفقات المستخدمين(كتلة الأجور + تكاليف التكوين السنوية).
- زيادة عدد المستخدمين سنويا.
- الزيادة في الأجر القاعدي بنسبة **12,5 %** بداية **2004** .
- إعادة تقييم المكافآت و منح الإطارات و المستخدمين .

- منح علاوات و تحفيزات تشجيعية.
- زيادة تكاليف التكوين الكفاءات.

6) تفاصيل تطور النفقات للسنوات:05/04/03/02/01.

جدول (45-4) : يوضح تطور النفقات للسنوات :05/04/03/02/01.

التعيين	نفقات الإنتاج	نفقات الإستغلال	نفقات خارج الاستغلال	المجموع
2001	2602184	2190621	1217608	6010413
نسبة02/01	% 12	% 7	% 11	% 10
2002	2923489	2344636	1348796	6616921
نسبة03/02	% 5	% 2	- % 51	- % 8
2003	3061440	2346325	656329	6064094
نسبة04/03	% 4	% 2	% 52	% 9
2004	3197363	2792103	995162	6984628
نسبة05/04	- % 9	% 6	- % 34	- % 7
2005	2924801	2946436	655770	6577007

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- يلاحظ من الجدول زيادة في النفات السنوية و يرجع هذا أساسا:

- بروز مؤشرات إيجابية تؤكد بذل مجهودات كبيرة في تحسين التسيير و ضغط النفقات و التحكم في التكاليف.
- إرتفاع النفقات الكلية سنة **2002** بسبب زيادة نفقات الإنتاج و نفقات الإدارية.
- إرتفاع نفقات الكلية سنة **2004** بسبب زيادة إرتفا نفقات الإستغلال.

7) حوصلة نشاط التسيير للمجمع للسنوات :05/04/03/02/01.

جدول (46-4) : يوضح بعض نسب التسيير الهامة للسنوات:05/04/03/02/01.

	2001	2002	2003	2004	2005
القيمة المضافة/رقم أعمال	% 50,57	% 48,74	% 54,48	% 60,48	% 55,17
كتلة أجور/قيمة مضافة	% 49,43	% 50,38	% 44,86	% 45,27	% 53,81
إستهلاك/إنتاج	% 51,10	% 54,40	% 52,60	% 45,96	% 45,82
ناتج صافي/رقم أعمال	% 7,21	% 3,21	% 7,87	——	——
كتلة أجور/رقم أعمال	% 24,56	——	% 24,44	% 27,38	% 29,71

Source : les rapports de gestion de SAIDAL .

- **الفرع العاشر : حوصلة نتائج التسيير للمجمع الصناعي صيدال .**

1) رصد أهم أنشطة مجمع صيدال (سنة 2003 مقارنة بسنة2002) :

- نمو رقم الأعمال السنوي إيجابيا بنسبة + **5 %**.
- تطور القيمة المضافة السنوية إيجابيا بنسبة + **18 %**.
- زيادة الناتج الصافي السنوي إيجابيا بنسبة + **187 %**.
- تطور قيمة الإنتاج السنوية إيجابيا بنسبة + **8 %** .
- تطور الصادرات من المواد الخام و المنتجات الدوائية النهائية بنسبة + **140 %**.
- الحصول على أول شهادة الإيزو .
- الإستثمار في بناء ورشة إنتاج الأنسولين بقسنطينة بأموال مجمع صيدال و مساعدو تقنية مع مخبر **Aventis**الفرنسي.
- إبرام عقود التعاون مع مؤسسة دوائية كاميرونية و أخرى مالية.

- إمضاء عقد التعون مع محافظة الذرية **Comesa**.
- إبرام عقد صناعي و تتجاري مع شركة **Yedco** اليمنية.
- التعاقد مع وزارة التكوين المهني في إطار الشراكة و التكوين.

2) رصد أهم أنشطة مجمع صيدال (سنة 2004 مقارنة بسنة2003) :

- تطور نسبة المبيعات إيجابيا بنسبة **+80 %**.
- تطور و زيادة في نسبة الإنتاج إيجابيا بنسبة **+ 18 %**.
- تطور إيجابي في نسبة القيمة المضافة بنسبة **+ 19%**.
- القيام بعملية الإنتاج في إطار عقود التكييف التي تم الشروع فيها مع الشركاء الوطنيين والأجانب لإنتاج الأدوية لحسابهم.
- إمضاء عقد مع الشريك الإيطالي **Allchim**لإنتاج مواد أولية لصالحها.
- متابعة إنجاز المشاريع المشتركة مع (**Somedial , Solupharm , Taphco**).
- تسجيل مجمع الصناعي صيداتل في محفظة مانحي الأمم المتحدة و ذلك للقيام بعملية تصدير الأولى لفائدة المخيمات الصحراوية.
- توظيف أكثر من **217** إطار و تقني عال جديد.

2) رصد أهم أنشطة مجمع صيدال (سنة 2005 مقارنة بسنة2004) :

- زيادة مبيعات الإنتاج بنسبة **+ 2 %**.
- تحقيق أهداف الإنتاج بنسبة **92 %**.
- الإنتهاء من إنجاز مصنع الأنسولين بقسنطينة بواسطة المجمع الصناعي صيدال و بفضل المساعدة التقنية لمخبر **Aventis**.

- طرح منتجات دوائية جنيسة جديدة في السوق لمواجهة الأمراض الموجودة.
- مركزية عروض شراء المواد الأولية و لوازم التعبئة و التغليف و التكييف على مستوى المديرية العامة للمجمع.
- طبع و إصدار قاموس للأدوية صيدال.
- الحصول علي شهادة النوعية ذات المعيار **ISO 9001** طبعة **2000**.
- الحصول علي شهادة البيع الحر (**18** شهادة).
- إبرام عقد أداء بئوي مع وزارة البئة وتهيئة الإقليم.
- تنصيب مجلس علمي لعهدة ثانية.

- **الحوصلة النهائية للمجمع الصناعي صيدال:**

بفضل الحيوية المتبعة في التكفل بالأنشطة بصفة عامة و بالمبيعات بصفة خاصة,تمكن المجمع الصناعي صيدال خلال السنوات السابقة من التحسين الشامل و المتواصل من خلال :

- الإنفتاح الشامل على السوق عقب دخول الإتفاق الإورو متوسطي حيز التنفيذ , و ذلك بإنشاء شراكة بين الجزائر و الإتحاد الأروبي.

- حدث القرار الصادر بتاريخ **06** جوان **2005** عن وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات القاضي بعدم إلزامية مستوردي الأدوية بالإستثمار في أي مشروع صناعي صيدلي, و سحب كل تشجيع و ميزة للإنتاج الوطني الذي تم تفسيره على أنه عرقلة على المدى المتوسط للصناعة الصيدلانية الوطنية.

و إذا كانت صيدال تتمتع بمكانة جيدة في السيطرة على السوق الوطني ,فإن هذا القرار سيجعلها تتمتع بيقظة و حيوية كبيرة لمواجهة التحولات و التحديات البيئية الخطيرة المفروضة كما يصرح بذلك السيد المدير العام للمجمع.

إن الإهتمام و إلتزام المجمع صيدال بالتنمية و الإستمرار في التطوير المعتمد على سياسة إختيار و إنتقاء التشكيلة و الإستثمار في الموارد لبشرية هو المفتاح الرئيسي للبناء و التحدي, هاته الإستثمارات التي تتم بثبات و تواصل منذ عدة سنوات من نتائجها الأرقام القياسية المتمثلة في :

- بلوغ المبيعات **6,6** مليار دينار و تحقيق **97** بالمئة من الاهداف.
- الناتج الخام يتراوح حول **728** مليون دينار.

هاته الأرقام الإيجابية تحققت من خلال الفروع الثلاثة, حيث فرع المضادات الحيوية الذي سجل خلال سنة **2004** خسارة تقدر بـــ **28** مليون دينار , و عاد سنة **2005** ليحقق فائضا ماليا خام يقدر بـــ **28** مليون دينار.

هاته الأداءات تمنح المجمع موقعا جيدا في الخريطة الدوائية الوطنية لمواجهة المنافسة القوية التي تستهدف إخراجه من السوق.

فالأوراق و الجاذبية التقليدية ستظل باقية و سوف تتطور في المستقبل القريب للإهتمام الأكثر بالتآزر و التعاون التكنولوجي من خلال التركيز على الشراكة و التحالفاتت الإستراتيجية.

- تمرير الملفات الأولى لـــ **Caphalosporines** " **عقود صيدال/ أبولماد روسيا**" نحو الطور النهائي للتسجيل.
- الإسراع في إنجاز الورشات الإنتاجيية للمشروع المشترك مع **Solupharm** مع السويسرية **Allchimc** الإيطالية.

خاتمة الفصـــل الرابـــع :

سيبقى الإهتمام بالتنمية الإقتصادية هاجسا كبيرا تتداخل فيه مؤثرات متعددة , فصحة الإنسان و علاقتها بمردوديته الإنتاجية , لم تمنع الباحثين في مجال الإقتصاد و التسيير بتناول الموضوع و التركيز عليه و إثارة شهية الشركات الدوائية المتعددة الجنسيات بزيادة الإنفاق و الإستثمار في البحوث الصيدلانية البيولوجية الطبية سعيا وراء الربح و الإحتكار.

إن إرتفاع معدلات النمو و زيادة الإستهلاك الدوائي , ساهم إلى حد كبير في تطوير البحث للحد من نسبة الوفيات و زيادة معدل الأعمار في الدول المتقدمة و أرباح لشركاتها الدوائية الإحتكارية العملاقة ,خاصة بعد ظهور بعض الأمراض الخطيرة و الأوبئة سريعة الإنتشار كالسيدا , و مرض جنون البقر , و أنفولنزا الطيور, و السرطان.....,على العكس نرى الدول الإفريقية و الدول النامية ذات الكثافة السكانية , ما زالت ترزح نتيجة لضعف إمكانياتها البحثية و قدراتها المادية و تدني مستوياتها المعيشية , حيث تعتبر بيئة خصبة لنمو هذه الأمراض التي تفتك بصحة الإنسان و إنتاجيته.

إن السعي وراء الربح المادي للشركات الإحتكارية الدوائية العالمية على حساب صحة الشعوب , يكشف إلى حد كبير طريقة صياغة هذا العالم الجديد الذي تم تصميمه في غياب و على حساب الدول الفقيرة و النامية,هاته المؤامرات المستمرة التي تكرس الفوارق و تعمق الإختلاف بين شعوب المعمورة هدفها بالطبع حماية مصالح الشركات المتعددة الجنسيات برعاية المنظمات الدولية المتخصصة , التي تشترط مسبقا لعضويتها الإذعان , و قبول شروط قاسية و غير متوازنة.

إن الدول النامية الصاعدة مطالبة بتعزيز قدراتها التفاوضية , و توحيد صفوفها لمواجهة الضغوط المفروضة عليها , و الوعي بمسألة تكثيف التعاون الإقتصادي و العلمي , وزيادة تكثيف التحالفات

الإستراتيجية في مجال صناعة الأدوية, لإرتباطها الوثيق بمستوى المعيشة و زيادة المردودية الإنتاجية للأفراد , والتقليل من نسبة الوفيات و زيادة معدل الأعمار.

إن زيادة وثيرة فاتورة الأدوية المستوردة سنويا بنسبة تفوق إحتياجات السوق الوطنية دون ضوابط و لاتنظيم و لا رقابة ,حيث هذا الأمر ينعكس سلبا على صناعتنا الدوائية الناشئة و بمستقبل الإستثمارات الإنتاجية في هذا القطاع , و بقواعد المنافسة الشرعية التي تتطلب من السلطات الصحية تنظيم عمل الصيدلة المركزية للمستشفيات , و تشجيع المستثمرين و المنتجين الخواص و وشركاهم بالتخفيف من الصعوبات الإدارية عند تسجيل الأدوية الجديدة و التوزيع العادل لهواش ربح الكافية لكل متعامل حسب نشاطه,أما صناديق الضمان الإجتماعي فمن مهامها الأساسية هو حرص على التوازن المالي للصناديق و توعية الممارسين و المفتشين و الأطباء على إستعمال الأدوية الجنيسة من المنتجات الدوائية الوطنية قبل غيرها , إذا تساوت في الفعالية و السعر , حرصا على صحة المريض و مستقبل صناعة الدواء المحلية و محاربة لوبيات الغش و المضاربة.

و مؤسساتنا المنتجة للدواء قادرة على التحدي و مواجهة كل التحديات البيئية الجديدة , فالمجمع الصناعي صيدال القوي بخبرته الكبيرة في إنتاج المواد الصيدلانية , و موقعه الريادي على مستوى الوطني , يبقى كمرجع في نموذجه التنموي , و هو بإستمرار في مقدمة المؤسسات الدوائية الجزائرية. حيث هذا الأخير قام بإمضاء العديد من عقود التعاون و الشراكة مع العديد من المخابر العالمية المنتجة للدواء , بهدف تحسين القدرة الإنتاجية و إكتساب حصص سوقية , خاصة في مجال الدواء الذي يسدد بالعملة الصعبة, مما يشكل عجز في التوازنات المالية الكبرى للدولة.

و عليه فإن الإستراتجيات العلائقية التي تكمن في التعاون الإستراتيجي و التحالفات الإستراتيجية

و الشراكة , هي إحدى العلوم التسييرية الحديثة التي يجب إتباعها في الإدارة الإستراتيجية المعاصرة لمواكبة التحولات الجديدة.

الخاتمـــة العامـــة :

الخاتمـــة العامـــة :

إن إدراج الصناعة في تحقيق التنمية المستدامة على المديين المتوسط و البعيد كمورد أساسي لتحقيق التوازنات المالية للدولة ما زال يشغل إهتمام كل المتعاملين الإقتصاديين , و ذلك أن صناعتنا الوطنية بمختلف قطاعاتها ما زالت تظهر منذ أزيد من عشرية زمنية نتائج هزيلة بالرغم ما إستهلكته من أموال ضمن برامج التأهيل والتنمية المتعاقبة , و بالرغم من إنفراج عوائق التمويل الخارجي لم تتمكن من تحظي نسبة النمو ضعيفة.

فموارد الدولة من المحروقات زائلة و لا تسمح لوحدها مهما تنوعت و كثرت من ضمان تمويل دائم للمشاريع التنموية العمومية على المدى البعيد , ولا الإستجابة لإحتياجات الأعداد المتزايدة سنويا من السكان, و هو ما يستوجب الإلتحاق بسرعة و دون تردد في ركوب موجة التحولات الجذرية المتمثلة في الإنفتاح الإقتصادي و عولمة الأسواق.

فالتحولات الطارئة على العلاقات الدولية كسرت الحواجز , و جعلت من النمط الصناعي الجزائري بتنظيمه القديم نمطا تجاوزه الزمن لإقتصاره على إنتاج أنماط موحدة بعيدة عن معايير التنافسية و المنافسة الأجنبية في السوق الداخلي, هاته الهشاشة كرست القبول بالمستويات الضعيفة لنوعية الأداء و الإنتاج و لإنتاجية العمل و مردودية رأس المال و القبول بخسارة المزيد من الحصص في السوق المحلية , و العجز عن إقتحام السوق الدولية , بالإضافة إلى رهن مستقبلنا التنموي بالتبعية لمداخيل المحروقات غير المضمونة و غير كافية لضمان سير الإقتصاد و توازن و إستقرار المجتمع بعد الشروع في عملية إعادة الهيكلة و التأهيل الصناعي , و بعد تطبيق إتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأروبي و الإنضمام القريب لمنظمة العالمية للتجارة.

إن البحث في أزمة الصناعة الوطنية و أداءها السلبي المستمر في تحقيق التوازن المالي المنتشود ما زال دون ما هو مرغوب و متوقع , بل هي مسألة عامة لا تتعلق بنشاط أو قطاع معين, فقطاع الصناعات الدوائية موضوع البحث جزء من الكل, و نموذج حي تجعلنا نشير أن تلك الهشاشة التي ظهرت منذ زمن بعيد في

ظروف خاصة نتيجة لإختيارات و إستراتيجيات تنموية موجهة ساهمت مع مرور الوقت في ضعف كثافة النسيج الصناعي , و توجيه صناعتنا الأوحد نحو السوق الداخلية التي تعرف تقلصا متزايدا , و لا توفر العملات الأجنبية الضرورية لتمويل وارداتها من السلع التي تحتاجها للنشاط , و توفير الأموال لزيادة الإستثمار و النمو هو ما كرس الإرتباط القوي و التبعية المطلقة لصناعتنا بالخارج للتزود بالمواد الأولية و قطع الغيار الضرورية لسير العمل فضلا عن التأخر التكنولوجي , و التحكم الضعيف في أساليب تطوير الإنتاج و تحسينه و محدودية أساليب التسيير , و التأخر الكبير في تطبيق مناهج الحديثة في التنظيم و التسيير.

إن تدارك هذه الإختلالات و تفعيل مساهمة المؤسسة الإقتصادية كخلية أساسية في حركية التنمية المستدامة و تقليص العجز في الميزان التجاري لا يمكن تحقيقه إلا بإتمام إستبدال الإستيراد بعملية الذمج الفوري دون تردد.ذلك أن عملية التحضير الصناعي للإندماج في السوق العالمية قد طال أمدها , وقد كلفت أموال باهضة و تجاوزت حقها من التفكير و النقاش, و هي لاتتطلب في الحقيقة أكثر من تثمين المزايا التنافسية و تطوير جاذبية الوجهة الجزائرية و موقعها الجيو إستراتيجي و العمل على تنمية النشاطات الصناعية المرافقة التي بإمكانها تنويع المواد المتراكمة , و من خلال عملية التعريف خارجيا بإجراءات التحفيز الإستثمارات الجديدة و تفعيل نشاط الشركات و الوحدات المعطلة .

إن دور الدولة في هذه المرحلة يجب أن يتغير , و يكمن ذلك في المرافقة و الدعم و التكوين. كما يجب التذكير هنا أن صعوبة إعادة الهيكلة الصناعية و الرهانات التي تتضمنها تعزز الإقتناع بضرورة الإبقاء على تواجد الدولة كمساهم دائم أو مؤقت حسب الحالات في إطار غير إحتكاري مفتوح على التعاون و الشراكة بشكل يمكنها من القيام بدورها كمنظم و مراقب يقظ , فالتوجه المتعلق بتحسين أداء رأس المال الصناعي في هذا الظرف بحاجة ماسة إلى الشراكة و التحالفات الإستراتيجية الصناعية المبنية على تقاسم العوائد و وضوح

الرؤية و حسن إختيار الشركاء و كفاءهم التكنولوجيا و خبرهم التسييرية و تنظيمية و قدرهم على إقتحام الأسواق الخارجية.

فالمرحلة الهامة المطلوبة من الدولة تداركها بسرعة لبناء تنافسية إقتصادنا و مؤسساتنا و تطوير جاذبية الوجهة الجزائرية أمام الإستثمارات الأجنبية هو تطوير المناخ و بيئة الأعمال و بناء منظومة تشريعية عصرية ملائمة لطبيعة الإنفتاح الإقتصادي و التحولات المستجدة , و تضمن قواعد المنافسة النزيهة لكل متعامل دون تحيز كأداة لحماية المصالح الوطنية المشروعة, و وسيلة للقضاء على لوبيات المصالح الخاصة و ممارسة الغش و المضاربة, فبناء الصناعة الوطنية يبدأ بمعرفة الطاقات و القدرات المتوفرة و تشجيعها بالمرافقة المالية و التنظيم و التوجيه و إستغلال كل الفرص المتاحة بتفعيل دور الديبلوماسية التجارية إقليميا و جهويا , و ترسيخ مبدأ المعاملة بالمثل مع كل شريك خارجي.

إن إعلان الحرب على الفساد بتجلياته العديدة السياسية , الإدارية , المالية , التنظيمية يحرم الشركات و المؤسسات من كفاءة القيادة و الإدارة و يؤدي إلى تبذير و هدر الطاقات و سوء إستخدام الموارد و يزيد من تكاليف الإنتاج و هروب الإطارات , و فقدان السيطرة على السوق الداخلي , كما يعيق تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمحرك رئيسي للتنمية في الإقتصاد المعاصر, كما يشوه الفساد تركيبة النفقات و تخصيص الموارد البشرية و إلى إضعاف الرقابة و سوء إستخدام المساعدات الموجهة للتنمية في مرحلة التحولات في كثير من الأحيان و في كثير من المشاريع , ذلك أن المقاربات النظرية لعلم الإقتصاد الحديث أثبتت كلها العلاقة المفسرة بين تقدم الفساد و تخلف التنمية في الدول النامية , لأجل ذلك سارعت كل الجهات و المنظمات المهتمة بالشأن التنموي إلى إقتراح إستراتيجيات محددة و مدروسة للحد من تنامي ظاهرة الفساد و معالجتها , و من ثم التبشير بما يعرف بالحكم الراشد من جهة , و توسيع قدرة الإستيعاب للإقتصاد الجزائري بالإستثمار المنتج ضمن إطار التحالفات الإستراتيجية المتوازنة التي تحقق المصالح المشتركة , خصوصا و نحن نعيش في ظل

ظاهرة العولمة التي إكتسبت أبعادا عديدة , و هي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية.

و بما أن العالم كثرت فيه الأزمات و المخاطر , وظهرت فيه المؤسسات العملاقة العالمية و شركات متعددة الجنسيات و شركات العابرة للقارات التي تهدف لإبتلاع أكبر قدرممكن من السوق العالمية بقدراتها التنافسيةالهائلة , يدفع المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية التي تتميز بالهشاشة ونقص الخبر ة لذى إطاراتها في مجالات الإنتاج و التسويق و التكنولوجية..... , أن تجعل من التحالف الإستراتيجي بديلا و إختيارا لها في مختلف وظائفها , و إدراج هذا التفكير الإستراتيجي ضمن تخطيطها المستقبلي , و ذلك بالإستفادة من تكنولوجية الآخرين و التعاون معهم من أجل التوصل إلى أفكار إبتكارية جديدة و إكتساب المبكر لأفضل العروض,و رد فعل سريع تجاه قيود دخول أسواق جديدة , و بالتالي الحصول على الخبرة و المهارة في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة الإقتصادية من البقاء و الإستمرارية ثم العثور على حصة و مكانة في السوق العالمية.

و عليه كانت نظرتنا لتبني التحالف الإسترتيجي كإختيار و بديل إستراتيجي من أجل النمو و البقاء و التوسع بصياغةخطة في كل المجالات , و تحديد الوسائل لبلوغ مختلف الغايات.

كما يمكن القول أن التحالف الإستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الإستراتيجي للمؤسسة , و يساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل وصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

*** تـــم بحمد الله ***

المراجع المعتمدة :

المراجع المعتمدة :

أولا : المراجع العربية .

- أحمد القطامين , التخطيط الإستراتيجي , القاهرة , دار المجدلاوي للنشر و التوزيع , 1996.
- أحمد سيد مصطفى , تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي , دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة , 2000 .
- أكاديمية البحث العلمي , جريدة براءات الإختراع ,مكتب براءات الإختراع ,قطاع تنمية التكنولوجيا و الخدمات العلمية ,أعداد متنوعة.
- أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجيا في مجال الدواء من منظور إستراتيجي ,يناير 1997.,
- أكاديمية البحث العلمي , وثيقة التنمية التكنولوجية في مجال الدواء من منظور إستراتيجي .
- بن عزة محمد أمين , التحالف الإستراتيجي كإختيار للمؤسسات الإقتصادية أما تحديات العولمة, ملتقى دولي حول التسيير الفعال,جامعة المسيلة , أيام 04/03/ماي 2005 .
- بن عزة محمد أمين , التحالفات الإستراتيجيةالمؤسسات الإقتصادية العربية كمدخل لتحقيق التكامل الإقتصادي العربي, , ملتقى دولي حول التكامل الإقتصادي , جامعة الأغواط أيام 17-18-19 أبريل 2007.
- بن عزة محمد أمين ,التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة , مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة الشلف , العدد 02 ماي 2005.

- توماس هولين, ترجمة محمود عبد الحميد مرسى , الإدارة الإستراتيجية , المملكة العربية السعودية, الإدارة العامة للبحوث,1990.
- جمال الدين محمد المرسي , مصطفى محمد أبو بكر ,طارق رشدي , التفكير الإستراتيجي
- سعيد النجار , الحقوق الأساسية للبلدان النامية في ظل إتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية ,المؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة ,الدوحة,2001.
- عبد السلام أبو قحف , إدارة الأعمال ,مطبعة الإشعاع الفنية ,الطبعة الأولى, 2001.
- عزيز سبتي , التحالفات الإستراتيجية كآلية للتكامل بين منظمات الأعمال العربية , ملتقى دولي حول التكامل الإقتصادي العربي , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة الاغواط ,أيام 17-18-19 أبريل 2007.
- عمرو خير الدين , التسويق الدولي , كلية التجارة , جامعة عين الشمس , 1996.
- فريد النجار , التحالفات الإستراتيجية , القاهرة, إيتراك للنشر و التوزيع,الطبعة الأولى ,1999 .
- مجلة سونطراك رقم 44-فيفري 2005 .
- مجلة سونطراك رقم 50- جويلية 2006.
- مجلة سونطراك رقم48 مارس 2006.
- محمد رؤوف حامد , مستقبل صناعة الدواء في مصر و المنطقة العربية , كراسات مستقبلية , أكاديمية البحث العلمي ,1997.
- مديحة رفعت مطاوع , تطوير الإستراتيجيات التسويقية لمواجهة متغيرات البيئية التنافسية بالتطبيق على القطاع الدوائي , رسالة الماجستير ,كلية التجارة , القاهرة ,2000.

- نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , كلية التجارة ,بيروت , الدار الجامعية , 1996 .

و الإدارة الإستراتيجية ,القاهرة ,2004 .

ثانيا : المراجع الأجنبية .

* Alidou ouédraogo, alliances stratégiques dans les pays développement, thèse de (PHD) en administration, université de Montréal, avril 2003,.

* Aliouat .B, la dimension paradoxale des stratégies d'alliance tchnologique : résultats d'une analyse empirique, communication au colloque international sur le partenariat d'entreprises, université laval, Québec canada, 09-11novembre 1994.

* Aliouat B, L'éco - management stratégique des alliances technologiques, gestion 2000, vol 9, n05, octobre 1993,

* Aliouat B, stratégies d'alliances technologiques au sein de l'union européenne: une analyse de droit comparé; gestion 2000; n 03, juillet – août 1995,

* Anis Bouayad avec participation de Pièrre yves , les alliances stratégiques , édition Dunod , paris 1996,.

* Anissa Ikoubel , l'alliance Renault-Nissan.revue périodique du secteur de l'energie et de mise n03, novembre 2004; p:150.

* Beamish, Banks, Equity joint ventures and the theory of the multinational entreprise, journal of international business studies; 1987;

* Benahabib A, CHerabi A , conditions de base pour la construction d'une alliance stratégique, deuxième symposium sectoriel , hassi mesaoud , 1997;

* Boualem Alliouat, Les stratégies de coopération industrielle, Edition economica, 1996.

* Boualem Aliouat, stratégies d'alliances technologiques: typologie et modilidation, cahier de recherche n 9205, germe, ESA; lille, avril, p : 37.

* Chesnais François, multinational entreprises and international diffusion of technology, in dosi et aliii ; 1988;

* Collins T.M , DoorleyT.L, les alliances stratégiques, paris interedition, 1992

* Cozian M, Viandier A, droit des sociétés, huitième édition, lits, paris, 1995

* Denis et Séguin, les alliances stratégiques: quand et comment y recourir, gestion, novembre; 1992;

* Doiminique jolly, le champ des alliances interentreprises, gestion – revue internatioanle de gestion,vol 20, n 4;décembre;1995;

* Dominique jolly, accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprise, gestion 2000, vol 12, n01, janvier 1996,

* Dominique jolly, alliance interentreprise, librairie vuibert, juin 2001,

* Dominique jolly, alliances tehnologiques interentreprises: champ d'application et explications théoriques, gestion 2000, vol 9, n 05, octobre 1993,

* Dosi et Orsenigo, structure industrielle et evolution industrielle, in ARTUS P , et al ,(éds) , innovation,technolgie et finance , BEI, Bruxelles, 1988;

* Doz et Hamel et Prahalad , s'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?,harvard l'expansion ,n54;1989;

* Doz Y, les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, revue française de gestion , janvier-fevrier, 1994,.

* Dussage , Garrette , Ramanantsoa, stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques; revue française de gestion , N68, 1988 ;

* Dussauge et Garrette, alliances industrielles dans les secteurs de l'aéropatiale et de la défense, in A.Noel Perspectives en management stratégique, tome 1, economica, 1992,

* F.Benchot, modélisation du choix d'un partenariat, revue françaises de gestion ; 1997,.

* Garrette, Quelin, les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication, in noel, perspectives en management stratégique; économica paris.

* Hafsi T, Toulouse J, M, la stratégie des organisations : une synthèse, montréal, édition transcontinental, 1997;

* Hamel G, competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances; strategic management journal, vol 12;

* Hennart J-F, a transaction costs theory of equity joint ventures, stratégic management journal vol 09, 1988;

* Holsti , Ole R , Hopmann, p.Terrence et sullivan , John D , unity and disintegration in international alliance : comparative studies, New York, John Wiley ; 1973 ,.

* Honston John , partnerships power drug discovery , phamaceutical exective , jul 1996, vol6n7 .

* Jean- Pierre Guth, batisseurs d'alliances, edition d'organisation ,1998;

* Joffre et Koenig, stratégies de coopération et d'alliance interentreprise, enseignement et gestion, n31, 1984,

* Jolly .D , alliances interentreprises , choisir entre accumuler ou combiner des ressources , actes du colloque international connivences d'acteurs, coopérations et métamorphose des organisations, 13-14 mai;1997, nancy , Luxembourg,.

* Killing , J, P, how to make a global joint venture work, Harvard business review , vol 60,n03, mai , juin,

* Koenig C, Van wuk, alliances interentreprises : le role de la confiance, perspective en management stratégique, economica; paris; 1992, p: 221.

* Koenig G, l'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, revue française de gestion, janvier, 1994;

* les notices d'informations de groupe saidal (2002-2003-2004-2005)
* Mane Henri, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, paris, edition economica .1998.
* Marcotte C, connaissances, apprentissage et succés lors du transfert de tchnologie en chine, thèse de doctorat (UQAM), juillet, 1999,.
* Mariti, et Smiley, cooperative agreements and the organization of industry, the journal of industrial economics, vol 31, 1983,.
* Menguzzato Boulard,Martine et Juan jose Renau Piqueras, la coopération interentreprises; un phénomène structuré , in Noel ,Alain et Pierre Dussage Dirs ,1994,.
* Menguzzato et Renau, la coopération inter – firme: un phénomène structuré. Deuxième conférence internationale de gestion stratéghique, groupe HEC paris, octobre 1992,
* Mohamed el fillali el youssefi,les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de mondialisation et du changement de paradigme technologique, cahiers du crises , avril 200,.
* Morin J , lexcellence technologique , paris ,éditions jean picollec publi-union, 1985,
* Mothe C, comment réussir une alliance en recherche et développement, l'harmattan, paris 1996,
* Niosi, Jorge, vers l'innovation flexible, les alliances technologiques dans l'industrie canadienne, les presses de l'université de montréal, 1995,
* Niosi, vers l'innovation flexible, les alliances technologiques dans l'industrie cannadienne, les presses de l'université de montréal, 1995,
* Noel, Zhang, alliances stratégiques. Une bibliogaqphie thématique, cahier dr recherche n93-06 montréal, HE-CETAL, 1993,.
* Ohmae K , pourquoi les alliances échouent-elles?, harvard-l'expansion.n56; printemps 1990,
* Penouil M, scio-économe du sous- développement, paris, Dalloz ; 1976

* Quellin B, changement technologique et diffusion des innovations, thèse de doctorat, université paris nord villetaneuse, 1988,

* Reich R.B, Mankin .E.D, joint-ventures witch japon give away our future, Harvard business review, vol.64, n02,mars-avril,

* Robert C , the secret for industry best practies that lesd superior performance, apqc quality progress January ; 1989;

* Rouach ,D, Klatzmann J , les transferts de technologie , PUF, paris 1993;

* Sarkar .Tamer.Al, the influence of compleentarily compatibility and relationship capital on alliance performance. Journal of the academy of marketing since ", v 29 n 04, 2001

* Sarkar, the commitment –trust framework in international collaborative ventures, THE NEW LEXINGTON PRESS. 1997.

* Sieven Richard , amodel for managing co , marketing alliances, PHD, northwestern university ,2000,

* stabell , Fjeldstad , configuring value for competitive advantage, on chains, shops and networks stratgic management journal ,1998, vol 19.N05

* Thayer Ann , technology – based firms define new business approach to durg development, chemical and engineering news ,jun5, 1995 ;v73, n23

* Thimothy, M. Collins. Thomas l .Doorky.Les alliances stratégiques, Inter édition 1992,

* Verna J , les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 , des comportements différenciés, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, université des sciences sociales de gronoble, mai 1989.

* Wacheux, F, Van Wick,G, autonomisation et performance du groupe coopératif dans les alliances entre entreprises , actes du colloque de l'AMIS, Lyon,

* Donada C , Garrette B, quelle stratégie pour les fournisseurs partenaires?, conférence AIMS lille 1996.

* Donada C, fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat, revue française de gestion n114, juin-juillet-aout19 94.

* Doz , Y , the evolution of coopération in stratégic alliances : initial conditions or learning processes ?, strategic management journal , vol 1 , 17, 1996 ,.

* Doz .Y.L, Hamel G. s'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant ? , Harvard – l'expansion ,n54, automne 1989.

* Dussauge P, les alliances stratégiques entre firmes concurrentes, revue française de gestion ; n80, septembre octobre; 1991,

* Dussauge, Garrette, Bernard, stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques, revue française de gestion, n 68 , .1988;

* Evalde M, Yochanan A, management des ressources humaines à l'international, édition eyrolles 1994,

* Freeman, Christopher et Carlota Perez , Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior , in dosi et aliii, 1988

* Gaffard J.L, evaluation de la recherche et création de technologie, dans bandt (de) , J, Foray,D, (eds), l'evaluation économique de la recherche et de changement technique,CNRS, paris , 1991,

* Gugler P, les alliances stratégiques transnationales, editions universitaires friboug (suisse), 1991,.

* Hagedoo; John, trends and pattems in strategic technology partnering since the early seventies, review of industrial organization, vol 11, 1996,

* Hagedoom, John, Understanding the rational of strategic technology partenering: Interorgansational modes of cooperation and sectorial differences, strategic management journal, vol 14, 1993,

* Laurencin J-P , Sonzogni M, la tension entre les contraintes de court terme et de plus long terme dans la situation de partenariat industriel, actes du colloque international connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations , 13-14, mai 1997, Nancy/ Luxembourg;.

* le rapports de groupe Saidal

* Marcotte C, connaissances, apprentissage et succès lors du transfert de technologie en chine , thèse de doctorat (UQAM) , Juillet ,1999,.

* Martion Oliver , integrated logistics:astudy on its application in pharmaceutical company ,(Ms ,concordin the universitcanada ;1995..

* Milliot E, les implications concurrentielles des réseaux hybrides d'entreprises, le cas des keiretsu japonais, annales des mines- gérer et comprendre ,décembre 1999,.

* Niosi J, Bergeron M, et Sawchuck M, les alliances technologiques stratégiques: de la théorie à la situation canadiènne, étude internationales, vol XXII, n01, mars 1991,

* NOEL ,A , a la recherche d'une théorie en gestion stratégique , académie des sciences administratives du canada , vol 03, 1981,

* Perrow C , complex organizations: a critical essay, N.Ymontreal mcGraw-Hill, 1986;

* Raymond Allain thietar, Encyclopédie du management, paris, Edition Vuibert, 1992,.

* Schaan J.L. ET C. Navarre , facteurs de performance dans la gestion des projets de joint ventures .in jabes , editor , gestion stratégique internationale , economica; paris 1988.

* Shlby D, Hunt, a theory and model of business alliance success; journal of relationship marketing; vol 1 .2002,.

* Strategor ,politique générale d'entreprise, paris , interédition, 1988,

* Tasofski A, Corvari, fusions et acquisitions de sociétés : le point sur la rentabilité , étude préparée par le conseil économique du canada ; 1991,
* Williamson, Oliver, les institutions de l'économie, inter edition; 1994;
* Yan A, Gray B, bargaining power, management control and performance in united states-china joint ventures: a comparative case study, academy of management journal , vol 37,.
* A.B. Dahmani, Le partenariat et les alliances stratigiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprises, economie N 36, Septembre 1996,.
* Ait-El-Hadj, l'entreprise face à la mutation technologique, les éditions d'organisation ; 1989;.
* Garrette .B , actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliances, revue d'économie industrielle , n50, 4eme trimestre 1989,
* Kogut, joint ventures : theoretical and empirical perspectives, strategic management journal, vol 9,1988;
* Mucchielli, Jean- Louis, alliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation, revue d'économie industrielle, n 55, 1ere trimestre 1991,
* Root F,R, some taxonomies of international cooperative arrangements, in contractor&lorange,cooperqtive strategie in international business , lexington books, 1988;.
* Schleicher, heeinz, jeux, information et groupes, paris, economica, 1979;.
* Zorgbibe ; Charles ; Les alliances dans le système mondiale; paris presses universitaire de France , 1983;

الملخص:

يشهد الإقتصاد العالمي منعرجا هاما ، يكمن في تطور المتواصل الذي تعود أسبابه إلى البحث الدائم عن الإستراتيجيات الجديدة التي تستهدف التقليل من حدة المنافسة المتزايدة في السوق و الاستجابة للاحتياجات المتنوعة و المختلفة.

الإقتصاد المتميز بالانفتاح تطبعه ظاهرة العولمة و زيادة ضراوة المنافسة، يفرض و يحتم على المؤسسات التكيف و الاستعداد للحدث يتجاوز التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة،و ذلك من خلال اللجوء

إلى وضع سلوكات تنظيمية جديدة للتفاعل مع كل المستجدات و الأوضاع الطارئة و المفروضة.

و عليه فإن الهدف من هذا البحث هو دراسة لماذا تبرز التحالفات الإستراتيجية كحل بديل للمؤسسات لمواجهة تهديدات المنافسة المدمرة و أثارها السلبية على تغيرات البيئة الخطيرة و ذلك من أجل الاستمرار و البقاء في السوق.

الكلمات المفتاحية : التعاون ، التحالفات الإستراتيجية، نقل التكنولوجيا ، الشراكة ، إدارة التحالفات .

RESUME :

L'économie mondiale connaît un essor important caractérisé par une évolution accrue due à une recherche permanente de stratégies nouvelles prévues pour contrer un marché de plus rude et des besoins de plus en plus différents et hétérogènes.

Le phénomène de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence oblige les entreprises à se remettre en cause ;d'inventer non seulement de nouveaux produits , mais aussi de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux différentes situations rencontrées ou provoquées.

Le but de cette recherche est de voir pourquoi les alliances apparaissent comme une solution inéluctable pour les entreprises afin de s'adapter et faire face à cette concurrence menaçante et à ses changements l'environnementaux dangereux pour leur survie et leur maintien sur le marché.

Mots clés : coopération, alliances stratégiques, transfert de technologique, partenariat, les conventions, management des alliances.

ABSTRACT:

The world economy witnesses a new direction, an ongoing evolution generated by permanent research of new strategies aiming at counteracting an ever rude market as well as different and heterogenic needs.

This economy mostly characterized by globalization phenomenon and by growing competition prompts enterprises not only to invent new products but also to think for new organizational behaviours adapted to different situations wet or provoked.

The object of this study is to find why alliances appears an unavoidable solution for the enterprise to adapt themselves, face to challenging competition ,and changing environment which may put their existence into jeopardy.

Key words: cooperation, strategic alliances, Technology transfer, partnership, conventions, alliances management.