

## الخاتمة:

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي من أجل النجاح والاستمرار، وهذا ما يمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج، والاعتماد على الأرباح التي تأتي من الأسواق الخارجية، لكن هذا يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولية ليس كالعمل في السوق المحلية، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات قبل اقتحام هذه الأسواق والمتمثلة في التعرف على البيئة العالمية، تحديد الأسواق العالمية وتوجهاتها على المديين المتوسط والبعيد، تحديد الفرص المتاحة، تحديد طريقة الدخول واختيار توقيت الدخول.

وقد لجأت المؤسسات إلى إتباع أحد البدائل المتاحة أمامها، والتي تساعدها على مواجهة هذه التحديات والتحولات منها التحالفات الإستراتيجية بمختلف أشكالها، والتي تعد خيار وبديل استراتيجي يمكن من تفادي المنافسة بين الحلفاء، نقل المعارف والخبرات، تقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات واكتساب سمعة عالية تسمح لها بالانتشار في الأسواق الدولية، كما تساهم في توفير مصادر التمويل، تقاسم التكاليف مع الحليف وتوسيع الحصة السوقية.

ووعيا بأهمية الدخول في مثل هذه التحالفات الإستراتيجية، قام مجمع صيدال بإبرام مجموعة من العقود مع العديد من المؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية من أجل بلوغ أهدافه، حيث نجاح هذا القرار يعتمد على حسن اختيار الحلفاء، كفاءتهم التكنولوجية، خبرتهم التسييرية والتنظيمية.

لقد كان للتحالفات الإستراتيجية أثر على خلق صورة حسنة للمجمع، من خلال تحسين جودة منتجاته، تقديمها بأسعار مناسبة، تغطية واسعة للسوق، زيادة رقم الأعمال والقيام بالتصدير للأسواق الخارجية.

ومن خلال التعرض لكل من المنافسة، التنافسية الصناعية، الميزة التنافسية الصناعية، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الصناعية بالتطبيق على مجمع صيدال، تم التوصل إلى النتائج التالية:

## النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من خلال خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، تحقيق التميز، أو كلاهما يمكنها من رفع تنافسيتها؛
- 2- تقوم المؤسسات بإجراء دراسات للأسواق المستهدفة قبل اتخاذ قرار الدخول إليها؛
- 3- إن دخول المؤسسات إلى الأسواق العالمية يستوجب عليها إتباع إحدى إستراتيجيات التوسع والنمو؛
- 4- إن التحالفات الإستراتيجية تعتبر من بين طرق الدخول إلى الأسواق العالمية، وهي عادة تتم بين طرفين متباينين في القوة، طرف يملك قوة وطرف يملك سوق، كما تعتبر وسيلة لمواجهة المنافسة وتقليلها، واستبدالها بعلاقات تعاونية من أجل تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة؛
- 5- تختلف أشكال التحالفات الإستراتيجية حسب الهدف المرغوب الوصول إليه، ولها آثار ايجابية وسلبية، فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والحصول على التكنولوجيا الضرورية، لكن من جهة أخرى قد تؤدي إلى استغلال أحد الحلفاء لإمكانيات الأطراف الأخرى؛
- 6- تؤثر التحالفات الإستراتيجية على هيكل الصناعة من خلال تقليص عدد المنافسين؛
- 7- تساهم التحالفات الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة تكامل جهود الحلفاء، فكل طرف له ميزة في جانب معين وتكامل هذه المزايا ينتج عنه منتجات ذات قدرة تنافسية كبيرة؛
- 8- تؤثر التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، رفع الأرباح، زيادة الإنتاجية ورفع الحصة السوقية.

### النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- 1- يعتبر مجمع صيدال الرائد على مستوى السوق الجزائري، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي؛
- 2- من خلال دراسة البيئة الخارجية لمجمع صيدال تبين أنه يعاني من منافسة شديدة، خاصة من قبل المستوردين الخواص، كما يعاني من خطر دخول منافسين جدد إلى القطاع؛
- 3- ارتفاع فاتورة المواد المستوردة ينعكس سلبا على مجمع صيدال بصفة خاصة والصناعة الدوائية بصفة عامة؛
- 4- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الإستراتيجية، حيث أبرم العديد منها، نظرا لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الحلفاء، سعيا منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده إلى الأسواق الأجنبية؛

5- إن أثر التحالفات الإستراتيجية على تنافسية مجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل؛

6- رغم تكثيف عقود التحالفات الإستراتيجية من طرف مجمع صيدال، إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المنتجات الأجنبية.

### اختبار صحة الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** تغير الظروف الاقتصادية يحتم على المؤسسات التواجد في الأسواق العالمية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة وذلك من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول، حيث تم استعراض أهم الأحداث والتغيرات التي لها أثر كبير على توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية، فمن نتائج العولمة الاقتصادية زيادة المنافسة التي جعلت بقاء المؤسسة واستمرارها ليس مرهون بتمركزها داخل السوق المحلية، بل يجب عليها التواجد في الأسواق العالمية، ومواجهة المنافسة بالتركيز على عمليات ونظم التسويق الحديثة، التركيز على الجودة، التنافس بالوقت والعمل على وضع استراتيجيات للتنافس من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

**الفرضية الثانية:** يعتبر التحالف إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وبلوغ الأسواق الدولية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أن صمود المؤسسات في وجه المنافسة يتم عن طريق إتباع استراتيجيات تسمح لها بذلك، منها التحالفات الإستراتيجية، حيث تجنب الصراعات بين المؤسسات وتساهم في خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها ورفع تنافسيتها، كما تسمح لها ببلوغ الأسواق الدولية نتيجة تصدير منتجاتها لهذه الأسواق من طرف الحلفاء.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة إيجابية بين التحالفات الإستراتيجية ومؤشرات التنافسية داخل مجمع صيدال.

هذه الفرضية تعتبر صحيحة على المدى الطويل، فالفترة التي تلي التحالف مباشرة ( الفترة قصيرة الأجل ) يكون هناك أثر سلبي لهذه الإستراتيجية على جميع المؤشرات ( التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية )، ويرجع السبب إلى وجود انفصال في إمكانيات الحلفاء، طريقة العمل، عدم اندماج القوى

العاملة مع بعضها، عدم التأقلم مع بيئة العمل الجديدة...الخ، لكن مع مرور الوقت يكون هناك اندماج بين الحلفاء يؤثر تأثيرا ايجابيا على المؤشرات السابقة.

### التوصيات:

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

- 1- محاولة الحصول على المواد اللازمة بأفضل الأسعار وأفضل المواصفات، والتخلص من تبعية الخارج لها عن طريق توسيع قاعدة صناعتها، ومحاولة الاستفادة أكثر من المواد المحلية؛
- 2- خلق انطباع ذهني لدى المستهلك بجودة منتجات مجمع صيدال من أجل تشجيع استهلاكها عن طريق إتباع إستراتيجية التمييز؛
- 3- العمل على تطوير الإستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة المحلية والأجنبية، وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسات ميدانية لبيان احتياجات السوق المحلية من الدواء، ودراسة مدى رضى الأطباء عن الدواء الخاص بالمجمع؛
- 4- محاولة اختراق أكبر عدد من الأسواق لتقديم جانب معين من الطلب، وذلك من خلال سياسات تنافسية مناسبة مثل تنويع خطوط الإنتاج، تكثيف عمليات الترويج الخارجي، اكتشاف أدوية مطلوبة من خلال تكثيف عمليات البحث والتطوير، عن طريق زيادة عقود التحالف الإستراتيجي من أجل إنتاج الأصناف العلاجية التي يغيب المجمع فيها وتخصيص نسبة من المبيعات لهذه الأنشطة؛
- 5- تدعيم الدولة لقطاع صناعة الدواء وتشجيع الصناعة المحلية من أجل تقليل الواردات؛
- 6- يجب على مجمع صيدال إتباع طرق أخرى للدخول إلى الأسواق الخارجية كالاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر من أجل التقرب أكثر إلى المستهلك؛
- 7- يجب على مجمع صيدال تقييم مشاريع التحالف الإستراتيجي قبل الانطلاق فيها، فغالبا ما تسعى الأطراف الأجنبية إلى تحقيق مصالحها الخاصة دون مراعاة مصالح الطرف المحلي؛
- 8- تكثيف عمليات التحالف الإستراتيجي لدى المجمع للخروج من المنافسة إلى التعاون، ومحاولة الدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق، وتشجيع التحالفات الإستراتيجية في مجال تكوين وتدريب اليد العاملة؛
- 9- وضع حوافز للاستثمارات في مجال صناعة الدواء.

### الآفاق:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا والمتمثلة في تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية بالتطبيق على مجمع صيدال، تبين لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل الصناعة.
- تأثير التحالفات الإستراتيجية على ربحية المؤسسة الصناعية.
- تأثير هيكل قطاع صناعة الدواء في الجزائر على الأداء.
- تطور أشكال التحالفات الإستراتيجية إلى التعاون التنافسي.