

## مقدمة:

نشهد في الوقت الحالي مرحلة تحول جذرية تعرف بالعولمة حيث تكاد تتماثل فيها التكنولوجيات المستعملة، والحواجر السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية تتراجع، وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا. في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد المؤسسات الحديثة تعتمد على الأفراد بقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وهذا راجع إلى حدة المنافسة التي قد تؤدي إلى خروجها من السوق، ويظهر هذا جليا في المجال الصناعي، حيث أصبحت أجزاء المنتج الواحد تصنع في عدد من الدول، أو يتم بناء مصانع في دول أخرى ضمن اتفاقيات مع مؤسسات أخرى.

ونتيجة لهذه التغيرات أصبح بقاء المؤسسة، استمرارها وتفوقها يتوقف على عوامل خاصة بها، كما يتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسة وضع إستراتيجيات تسمح بتحليل الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرض عليها.

كما أن اختيار إحدى الاستراتيجيات يتوقف على إمكانيات وتصورات المؤسسة، فقد تتولى المؤسسات تطبيق إستراتيجيتها بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة من خلال تحسين مستوى الإنتاج، أو من خلال إستراتيجية شراء أو دمج المنافسين الصغار معها قصد امتلاك قدرة على مواجهة منافسين آخرين أقوياء.

إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء، ساهمت في الحد من هذا الشكل من أشكال التوسع، هذا الواقع أوجد شكلا آخر من أشكال التعاون، يتمثل في إبرام تحالفات استراتيجية مع أطراف منافسة للمؤسسة.

إن التحالف الإستراتيجي يعتبر اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل مؤسسات صناعة الأدوية.

وبناء على ما سبق أصبحت المؤسسات تعتمد على التحالف الإستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

وفي ظل هذه الضرورات الملحة لمواجهة المنافسة واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق، قام مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية بإتباع إستراتيجية التحالف مع عدة مخابر عربية وأجنبية.

وانطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية؟ ويمكن أن تتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي ضرورات اكتساب الميزة التنافسية في ظل عولمة الأسواق؟
- هل تمثل التحالفات الإستراتيجية الأسلوب الأنجع لبلوغ ذلك؟
- ما مدى فاعلية هذا الأسلوب من خلال تجربة مجمع صيدال في رفع تنافسيته؟

### الفرضيات:

- تغيير الظروف الاقتصادية يحتم على المؤسسات التواجد في الأسواق العالمية.
- يعتبر التحالف إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وبلوغ الأسواق الدولية.
- هناك علاقة ايجابية بين التحالفات الإستراتيجية ومؤشرات التنافسية داخل مجمع صيدال.

### أسباب اختيار الموضوع:

- يدخل هذا الموضوع ضمن التخصص، باعتبار أن إستراتيجية التحالف تعتبر سلوك تتجهه المؤسسات، وهذا يدخل ضمن منهج الاقتصاد الصناعي هيكل - سلوك - أداء؛
- الميول الشخصي لهذا الموضوع؛
- محاولة البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة العالمية وللحاق بركب التطور الاقتصادي؛
- تناسب دراسة الحالة مع إشكالية الموضوع.

### أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة في التعرف على معنى التحالفات الإستراتيجية، وتحديد أهميتها باعتبارها إستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل التغيرات العالمية الحاصلة، واستعراض صيغها الممكنة، وتحديد مدى قدرة مجمع صيدال على الاستفادة منها وجعلها وسيلة لتحقيق الريادة، ومعرفة أهم مؤشرات

التنافسية داخل المجمع نتيجة إبرامه لعقود التحالف الإستراتيجي مع مخابر عالمية، مع الإشارة إلى الامتيازات التي حققها والمخاطر التي واجهها بفعل هذه الإستراتيجية إن وجدت.

## أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- معالجة إستراتيجية مهمة في الوقت الحالي أبرزتها التغيرات العالمية، وإدراك أنها تعد من بين الوسائل الأكثر انتشارا في العقدين الماضيين؛
- محاولة إبراز ضرورة الاندماج في الأسواق العالمية من خلال إتباع إستراتيجية التحالف؛
- معرفة مدى أهمية إستراتيجية التحالف بالنسبة لمجمع صيدال وتأثيرها على تنافسيته.

## منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والميزة التنافسية الصناعية والتنافسية، وكذلك التعرف على التحالفات الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة بينها وبين المفاهيم السابقة، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة وضعية مجمع صيدال في ظل إبرامه للعديد من عقود التحالف الإستراتيجي مع أطراف عربية وأجنبية.

## حدود الدراسة:

**المجال الموضوعي:** الحديث عن سلوك المؤسسة وانعكاسه على بعض مؤشرات الأداء التنافسي.

**المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

**المجال الزمني:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى فترتين زمنيتين، الفترة الأولى كانت ما قبل إبرام عقود التحالف

الإستراتيجي (1996- 1998)، أما الفترة الثانية فكانت بعد تجسيد هذه العقود (1999- 2009).

## صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تتمثل في:

- قلة المراجع التي تتناول التحالفات الإستراتيجية؛

- الانشغال الكبير لمسؤولي المجمع وعدم تفرغهم لإمدادنا بالمعلومات والإحصائيات الضرورية.

## خطة البحث:

تناولنا في هذا البحث ثلاثة فصول، فصلين خاصين بالجانب النظري، وفصل متعلق بالجانب التطبيقي، مبتدئين بمقدمة، لننتهي بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها، وإجابة عن الفرضيات المطروحة، وتضمنت الفصول ما يلي:

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية، تناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول كان نظرة عامة حول المنافسة، والثاني الإطار العام للتنافسية الصناعية، والثالث تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع، أما الرابع الإطار العام للمنافسة العالمية.

**الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان التحالفات إستراتيجية للاندماج في الاقتصاد العالمي، والذي قسم أيضا إلى أربعة مباحث، المبحث الأول مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية، أما الثاني أنواع التحالفات الإستراتيجية، والثالث أهداف التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها، أما المبحث الأخير نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية الصناعية.

**الفصل الثالث:** درسنا فيه واقع مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، قسمناه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول كان نظرة عامة حول مجمع صيدال، أما الثاني فتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال، والمبحث الثالث التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال، والمبحث الرابع تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية.