

أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال

The importance of the strategic partnership in improving the economic performance of the Saidal Complex

جعفر سعدي¹ (*)، د. رشيد مناصرية²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر – (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، djaafar.saadi@gmail.com

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر – (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، menasria070@gmail.com

تاريخ النشر: 31-12-2019

تاريخ القبول: 19-12-2019

تاريخ الاستلام: 03-06-2019

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لدراسة أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال من خلال دراسة مدى توجه واهتمام المجمع لإقامة شراكات مختلفة ومدى تأثير ذلك على النتائج المحققة، وقد شهد الأداء الاقتصادي للمجمع تحسن ملحوظ بعد تبني عدة شراكات بمختلف الصيغ سواء إقامة مشاريع مختلطة أو عقود التصنيع الامتيازية أو اقتناء رخص الإنتاج، وانعكس ذلك إيجابا على الأداء الاقتصادي للمجمع من خلال زيادة عدد المنتجات، حجم المبيعات، رقم الأعمال وكذا النتائج المالية إضافة إلى توسيع خطوط الإنتاج، توفير المواد الأولية وتحسن القدرة التنافسية، كما أن المجمع إكتسب سمعة جيدة نتيجة إقامة شراكات مع مختبرات وشركات عالمية ساهمت بشكل فعال في زيادة الطلب على منتجاته.

الكلمات المفتاحية: شراكة إستراتيجية؛ أداء اقتصادي؛ مجمع صيدال

تصنيف JEL: F15، P47

Abstract:

This study aims to examine the importance of the strategic partnership in improving the economic performance of the Saidal Complex by examining the interest of the complex to establish different partnerships and how this partnership affects the results achieved. The economic performance of Saidal production has improved after several partnerships adoption in various formulas, whether the establishment of mixed projects or franchised manufacturing contracts or the production licenses acquisition, That reflected positively on the economic performance of the complex through Increasing the number of products, sales volume, business number as well as financial results, in addition to expanding production lines, providing raw materials and improving competitiveness, and has gained a good reputation as a result of partnerships with international laboratories and companies that have effectively increased the Demand for its products.

Keywords : Strategic Partnership, Economic Performance, Saidal Complex..

JEL Classification: F15 , P47

(*): المؤلف المراسل: جعفر سعدي ، djaafar.saadi@gmail.com .

المقدمة:

يعد قطاع الصناعة الصيدلانية من القطاعات الحساسة التي تتطلب حجم هائل من البحث العلمي والتطوير المكثف للأدوية والمنتجات الصيدلانية بما يتلائم مع متغيرات العصر وطبيعة الأمراض ومختلف الحالات الإستشفائية، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات العاملة في هذا القطاع في الجزائر للإستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية لمواكبة هذه التطورات من خلال فتح مجال التعاون والحصول على مهارات وأفكار جديدة بالنظر لمحدودية إمكانياتها البحثية، وعلى رأسها مجمع صيدال الذي يعد من أهم المؤسسات الجزائرية الطامحة للتطور في السوق وتحسين مستوى أعمالها وأدائها وطنيا وجهويا وحتى دوليا.

وتعتبر الشراكة شكلا من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وجنسياتها، ويختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها، حيث يتم تحديد تأثير كل طرف في المشروع المشترك على ضوء الاتفاقيات وتراخيص الانتاج المعمول بها.

اشكالية البحث

لم تحظى الشراكة كإستراتيجية تتبناها المؤسسات لتنمية وتطوير مكانتها ومنتجاتها بالاهتمام إلا في السنوات الأخيرة بتكثيف الجهود لتحسين نوعية المنتجات والقدرة التنافسية من خلال التعاون على القيام بمشاريع ذو إختصاص مع تحمل وتشارك كل التكاليف والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بين مختلف الأطراف الفاعلة. وتتيح الشراكة الاستراتيجية للمؤسسات توسيع إستثماراتها خارج الحدود الموجودة فيها حسب الامتيازات الموجودة في هذه المناطق. كما أن المؤسسات التي تلجأ للشراكة الاستراتيجية تهدف إلى الاستفادة من الخبرات التي تمتلكها المؤسسات المتعاون معها خاصة في قطاعات تحتاج لكثير من البحث والتطوير والتحكم في التكنولوجيا الحديثة.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو الآتي: ماهو دور الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال؟

الأسئلة الفرعية

بناء على الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال؟
- ماهو واقع الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال؟
- ماهي العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي في مجمع صيدال؟

أهمية البحث

قبل عام 1997 لم يلجأ مجمع صيدال للشراكة ولكنه بعد ذلك إختار هذا الخيار في ظل تحديات المنافسة وتعدد المنتجات في القطاع وتطور السوق بشكل لافت وعليه يحاول البحث دراسة العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي في المجمع من خلال أرقام وحقائق مهمة ومدى نجاح المجمع في هذا الخيار .

أهداف البحث

- يسعى البحث لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها في مايلي:
- تقديم أهم المفاهيم الأساسية حول الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي؛
- دراسة واقع وأشكال الشراكة الإستراتيجية في مجمع صيدال؛
- تحديد مستوى تطور الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال؛
- تحديد أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال.

منهج البحث

من أجل الالمام بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والإحاطة بأهم جوانبها ومعالجة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعريف بالشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي بالاعتماد على مجموعة من المراجع واستعراض واقع هذه المتغيرات في مجمع صيدال بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمجمع وتقارير التسيير الخاصة به وبعض الدراسات والمقالات في الجرائد المنشورة في النسخ الورقية والمواقع الإلكترونية.

محاور البحث

لغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى خمسة محاور أساسية على النحو الآتي:

- المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول الشراكة الاستراتيجية؛
- المحور الثاني:** الأداء الاقتصادي المفهوم والأهمية؛
- المحور الثالث:** الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال؛
- المحور الرابع:** واقع الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال؛
- المحور الخامس:** مساهمة الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال.

الدراسات السابقة

دراسة (سليمان بلعور، 2004) بعنوان: أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لمعالجة الإشكالية المطروحة، كما تم اختيار مجمع صيدال نظرا لمكانته الرائدة في مجال الشراكة، ولعرض نتائج البحث تم الاستعانة بأسلوب الدراسة التحليلية المقارنة لتحديد اتجاه تطور المؤشرات المالية

المستعملة في تحديد الأثر من خلال مرحلتين؛ مرحلة ما قبل الشراكة ومرحلة ما بعد الشراكة، وكانت حدود الدراسة تتوقف عند سنة 2002، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشراكة أثرت على ارتفاع مستوى مخزون المنتجات التامة ومستوى الديون التي استعملت لتمويل الاستثمارات الخاصة بالمجمع، إضافة إلى نمو المبيعات التي امتصت الزيادات في الكميات المنتجة، في المقابل لوحظ أن رصيد الخزينة تأثر بقوة ووصل إلى رصيد سالب عام 2002 بسبب ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال الناجمة عن تلك العقود المشتركة والإنتاج بالترخيص ودخول العقود الإمتيازية حيز التنفيذ؛ يعني أن مجمع صيدال حقق نمواً لكن يجب أن يجعل هذا النمو متوازناً حتى لا يؤثر على وضعية الخزينة ولا باستقلاليته المالية.

دراسة (هاني نوال، 2014) بعنوان: التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، وقد تم اعتماد مجمع صيدال كنموذج من خلال تحليل نشاط المجمع من حيث تطور كمية الإنتاج، المبيعات ورقم الأعمال، وتحديد التحالفات الاستراتيجية في المجمع، ثم تحليل أداء المجمع في ظل التحالفات الاستراتيجية، حيث تم قياس أداء المجمع قبل التحالفات الاستراتيجية من حيث الربحية والتكلفة والإنتاجية خلال الفترة 1996-1998، إضافة إلى الحصة السوقية، ثم قياس تنافسية المجمع بعد التحالفات الاستراتيجية خلال الفترة 1999-2009 من حيث نفس المؤشرات المعتمدة قبل التحالفات الاستراتيجية (الربحية، التكلفة والإنتاجية) وكذا الحصة السوقية، وقد تم مقارنة نتائج مجمع صيدال قبل وبعد التحالفات الاستراتيجية من خلال هذه المؤشرات، وقد لوحظ انخفاض في الربحية بعد التحالفات الاستراتيجية إلى غاية سنة 2007 ثم ارتفاعها خلال سنتي 2008 و2009، أما مؤشر التكلفة فقد لوحظ ارتفاع في قيمتها بعد التحالفات الاستراتيجية وهذا راجع لارتفاع تكاليف التكوين والأجور وزيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة بسبب عقود التحالفات الاستراتيجية، وقد انخفضت قيمة التكاليف في سنة 2009 بسبب التحكم الجيد في التكنولوجيا وزيادة كمية الإنتاج، أما مؤشر الإنتاجية فقد شهد انخفاض خلال الفترة 1999-2003 مقارنة بفترة ما قبل التحالفات الاستراتيجية وذلك بسبب زيادة استهلاك المواد واللوازم نتيجة زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة والشراكة المختلطة، بينما شهدت الفترة 2006-2009 ارتفاع في الإنتاجية نتيجة زيادة المبيعات، أما بالنسبة للحصة السوقية فقد شهدت ارتفاع نسبي نتيجة التحالفات الاستراتيجية، وعلى العموم فإن هناك تحسن في وضعية مجمع صيدال من خلال توسيع تشكيلة المنتجات وزيادة المبيعات والحصة السوقية وبالتالي تحسن وضعيته التنافسية.

دراسة (صدوقي غريسي وآخرون، دون ذكر سنة النشر) بعنوان: أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تجربة مجمع صيدال في الشراكة وأثر ذلك على أداءه، وقد تم تحديد الشراكات التي قام بها المجمع ثم دراسة تطور الإنتاج ورقم الأعمال خلال الفترة 1990-2014 وكذا تطور المبيعات لنفس الفترة، ودراسة تطور الحصة السوقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجمع صيدال قام بتدعيم قدرته التنافسية في السوق المحلي وتغطية إحتياجات السوق من خلال الاعتماد على الشراكة، ورغم ذلك لم يستطع مجمع صيدال الاحتفاظ بتفوقه في السوق الوطني من سنة 2000 إلى سنة 2012 وذلك نتيجة عدم قدرة المجمع الإنتاجية على مواكبة النمو المستمر للطلب على الأدوية، إضافة إلى المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة، حيث أن المستهلك الجزائري لا يثق في الأدوية الجينية مقابل الأدوية الأصلية.

دراسة (محبوب فاطمة، سنوسي أسامة، 2017)، تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال، وقد تم اعتماد أداة الاستبيان في ذلك من خلال توزيعه على المدراء والإطارات العاملة بمركز مجمع صيدال فرعي باتنة وقسنطينة ومركز البحث والتطوير، وقد تضمن الاستبيان محور خاص بالمعلومات العامة حول العمال ومحور خاص بالتحالفات الاستراتيجية ومحور خاص بالأداء التنافسي تضمن خمسة مؤشرات (التكلفة، الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مجمع صيدال تمكن بفضل إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية من تخفيض تكاليفه ورفع مستوى ربحيته من خلال التأثير على ارتفاع المبيعات، كما أثرت التحالفات الاستراتيجية على مؤشر الانتاجية ويظهر التأثير الأكبر من خلال اكتساب مهارات جديدة ومسايرة التطور التكنولوجي، وكان للتحالفات الاستراتيجية تأثير على الحصة السوقية وذلك من خلال دخول أسواق جديدة والتنوع في تشكيلة المنتجات والتأثير أيضا على الإبداع التكنولوجي من خلال الحصول على براءات اختراع وتجديد ظروف العمل، وعلى العموم كان التأثير الأكبر للتحالفات الاستراتيجية على التكلفة ثم الإنتاجية ثم الربحية ثم الإبداع التكنولوجي، وبدرجة أقل كان التأثير على الحصة السوقية.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة التي درست موضوع الشراكة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء مجمع صيدال أنها تختلف من حيث النتائج بسبب اختلاف فترة الدراسة لكنها تتفق على أن الشراكة الاستراتيجية ليس لها تأثير إيجابي على أداء مجمع صيدال مع بداية الشراكة بسبب تحمل تكاليف إضافية نتيجة إقامة المشاريع الجديدة وارتفاع مستوى الديون وعدم قدرة مجمع صيدال على تغطية إحتياجات السوق في ظل عدم دخول المشاريع الاستثمارية الجديدة قيد العمل، ولكن الدراسات السابقة تؤكد أنه على المدى المتوسط والبعيد فإن عقود الشراكة المبرمة بين مجمع صيدال ومؤسسات ومخابر عالمية لها تأثير إيجابي على أداء المجمع وتحسن ملحوظ من حيث الربحية والإنتاجية ورقم الأعمال، وهو ما توصلت

إليه دراستنا حيث أن فترة الدراسة المعتمدة (2001-2015) كانت أكبر من الدراسات السابقة وقد توصلت دراستنا أن الشراكة الاستراتيجية لها أهمية بالغة في تحسين أداء مجمع صيدال على المدى المتوسط والبعيد وهو ما تم تأكيده من خلال الأرقام المحققة والحقائق المرصودة في تقارير مجلس الإدارة الخاصة بمجمع صيدال (2012-2015) وكذا في الصحف والمواقع الإلكترونية، ولا يزال مجمع صيدال مستمر في سياسة الشراكة المعتمدة وهذا ما يؤكد نجاح هذه السياسة وقناعة المجمع بدورها الكبير في التأثير على مكانته في السوق الوطنية والدولية وعلى أداءه بمختلف أبعاده ومؤشراته.

1. مفاهيم أساسية حول الشراكة الاستراتيجية

تلجأ المؤسسات في كثير من الأحيان لإقامة علاقات شراكة مع مؤسسات أخرى من أجل الاستفادة من خبراتها والتعاون معها في تحقيق أهداف مشتركة خاصة على المدى البعيد.

أولاً: مفهوم الشراكة الاستراتيجية

يعتبر مدلول الشراكة مفهوماً حديثاً ظهر إلى الوجود لأول مرة في القاموس سنة 1987 بالصيغة الآتية: "نظام يجمع الاقتصاديين والاجتماعيين". أما في ميدان العلاقات الاقتصادية الدولية فقد أستعمل مصطلح الشراكة لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (cnuCED) في نهاية الثمانينات.¹

أما الشراكة الاستراتيجية فتعتبر الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في التعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معين ذو اختصاص وهذا بتوفير وتكثيف الجهود والكفاءات علاوة على الوسائل و الامكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنمية المشروع أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء.² في المحيط الاقتصادي الحالي تعتبر الشراكة الاستراتيجية آلية أساسية للوصول إلى إنتاج المعرفة والتكنولوجيا وطرق إستعمالها بنجاحة، فالشراكات الحديثة تأخذ جذورها من حاجياتها الملحة ودون إنفعال، فلا توجد هناك مؤسسة تقوم بتحالف مع الآخرين دون أن تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بأسلوب ناجح وبتكلفة أقل ومخاطر متدنية، فالشراكة تمثل للمؤسسة وسيلة لإنتاج المعرفة وليس هدفاً إستراتيجياً بحد ذاته، فهو سلاح في معركة دولية.³

ويعتبر نسق إختيار الشركاء الممكنين وتحديدهم مهم جداً، حيث تؤثر مهاراتهم وتنافسيتهم مباشرة على المؤسسة. في الحقيقة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الشراكة لا بد أن تحيط نفسها بمؤسسات لها مهارات مكملة لمهاراتها أو مماثلة لها، والتي بربطها معا تحقق أداء لم يكن لتحققه بدونها، بعبارة أخرى تمكن الشراكة من تحقيق أصل إستراتيجي. وتدعم المقاربة المبنية على الموارد هذه الفكرة حيث تؤكد أن الموارد المتميزة هي أصل الميزة التنافسية. في حين لا يمكن للمؤسسة أن تملك لوحدها كل هذه الموارد الاستراتيجية صعبة التحويل ولا توجد سوق لمبادلتها؛ يعني أنه على المؤسسة التي تعترزم عقد شراكة إختيار شريك تنافسي، يملك موارد استراتيجية نادرة تحقق القيمة التي لا يمكن تقليدها أو إستبدالها.⁴

ثانياً: أهداف الشراكة الاستراتيجية

- تسعى الشراكة الاستراتيجية لتحقيق العديد من الأهداف أهمها:⁵
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات وغيرها؛
- توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتجات جديدة إلى تشكيلة منتجاتها؛
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج أو شدة المنافسة وغيرها، وتحقيق تكامل تكنولوجي؛
- الوصول السهل والسريع للحصول على شهادة الإيزو؛
- الاستفادة من نتائج البحث والتطوير، الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة؛
- العمل على إرضاء العملاء.

ثالثا: مراحل الشراكة الاستراتيجية

تتعدد دوافع المؤسسات إلى عقد الشراكات الاستراتيجية لكن بصورة عامة يمكن القول بأن الشراكة تقوم ما بين طرفين على الأقل؛ إذا رأى كل طرف أن ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن ثم فإن الاستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في أحد المجالات. وتتم الشراكة الاستراتيجية بعدة مراحل يمكن إيجازها من خلال المراحل الآتية:⁶

1. مرحلة إدراك الحاجة للشراكة الاستراتيجية والبحث عن الشريك

تدرك المؤسسات في هذه المرحلة أن الشراكة مفيدة للجميع، حيث تعمل على جمع المعلومات الملائمة عن المؤسسات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

2. مرحلة إكتشاف الشريك

هنا يبدأ الشركاء في التعامل مع بعضهم البعض من أجل تحقيق شراكة طويلة المدى، حيث يحاول الشركاء التعرف على البيئة الداخلية لكل طرف من أجل سد الفجوة التنافسية بين أعضاء الشراكة عن طريق التعلم المتبادل، ونقصد هنا إكتشاف الشريك بمعنى الإكتشاف العملي وليس النظري مثلما هو الحال في المرحلة السابقة أثناء اختيار الشريك.

3. مرحلة التوسع وتوطيد العلاقة

يكون اعتماد الشركاء على بعضهم البعض كبير كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل منافع مشتركة.

III. الأداء الاقتصادي المفهوم والأهمية

يعتبر الأداء مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويمثل البعد الاقتصادي أهم الأبعاد كونه يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأبعاد الأخرى فبدون أداء اقتصادي مميز لن تستطيع المؤسسة الايفاء بالتزاماتها الاجتماعية والبيئية.

أولاً: مفهوم الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).⁷ كما يتمثل الأداء الاقتصادي في قدرة المؤسسة على كسب ثقة المساهمين والزبائن ويتم قياس هذا الأداء من خلال الميزانية وحساب النتائج.⁸ ويتكون الأداء الاقتصادي من عنصرين هما: النتائج الفورية (الإنتاجية، الفعالية، التنافسية، المردودية، التمويل الذاتي على المدى القصير) وخلق القدرات (منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، الاستراتيجية التنافسية، كفاءة الأفراد، استراتيجيات التحسين المستمر).⁹

ثانياً: مستويات الأداء الاقتصادي

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل هذه المستويات في:¹⁰

1. **الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك اطرار ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابه الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.
5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطرار المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثالثاً: قياس الأداء الاقتصادي

تعتبر مؤشرات قياس الأداء مؤشرات قابلة للقياس وبالتالي فهي تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فمثلا المؤسسات التجارية عادة تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة زيادة الدخل الخاص

بزيادة حجم المبيعات، في حين مؤسسات التعليم مثل المدارس والجامعات تستخدم هذه المؤشرات لقياس أدائها عن طريق دراسة معدلات وعلامات الطلبة، مهما كان المؤشر المستخدم في المؤسسات فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير وبشكل قابل للقياس إلى مدى نجاحها.¹¹ ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.¹²

IV. الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال

يعمل مجمع صيدال حاليا على برنامج طموح للتوسع وبالتالي فإن تنمية الشراكة تمثل محورا يتوافق مع إحتياجات واقع السوق وكذا أهداف شركائه، استخلاصا للعبير من الشراكات السابقة، حيث قام المجمع بتتقيح المسعر من خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المرودية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها.

أولاً: نبذة موجزة عن مجمع صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأس مال صيدال ملك للدولة وال 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص.¹³ تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. ويمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية.

ثانياً: سياسة الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال

يتواجد مجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في شركة واحدة (01). وكساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث (03) شركات هي في طور الإنشاء وكساهم بأقلية في ثلاث (03) شركات. المناقشات جارية حاليا مع شركاء آخرين لإنشاء شركتين جديدتين (02) من أجل تغطية أقسام علاجية مختلفة. إن الشركات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة: شراكة صناعية وتجارية، منح امتياز الرخصة وإنشاء شركات مشتركة. ومن بين المعايير التي تحدد كل شراكة نجد مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة المتبادلة. إن نوعية الاتفاقيات المتعلقة بمشاريع الأنسولين والأورام التي أنجزت مؤخرا وسير برامجها التنفيذية تشهد إذا لزم الأمر بصحة هذا المسعى.¹⁴

ثالثاً: شركاء مجمع صيدال

تبنى مجمع صيدال عدة شراكات تتمثل أهمها في:¹⁵

1. أكديما-سيماكو- جي بي أم: أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال و-أكديما (الهيئة العربية) سيماكو (العربية السعودية) و jpm (الأردن) لإنشاء شركة (طافكو) لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل إنجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية. استأنفت أشغال الإنجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات وتم استلام المصنع في سنة 2015.

2. جلفار- الخليج للصناعات الدوائية: مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لجلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجينية ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية

- والتنفسية وأمراض النساء). تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار و رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا.
- 3. شركة شمال إفريقيا القابضة:** شركة كويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة: نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى. إستثمرت شركة نورث أفريكا هوليدنغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال مؤسسة أو أم سي أونيدو ميديكامون emec uni de medicament eup التي تدير المركز الأول لتصنيع منتجات مضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب. تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء شركة جديدة صيدال -نورث أفريكا مانيفاكنتورينغ (أس آن أم) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية، تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.
- 4. صيدال - نوفونورديسك:** أخصائي الصحة العالمية نوفونورديسك هي شركة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عاما. كما تحتل الشركة مكانة رائدة في مجالات الهيمو فيلبا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك. توظف حوالي 40700 شخص في 75 بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180 بلد. أسهمها مدرجة ببورصة كوبنهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك. تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك على مستوى مصنع قسنطينة. تشمل هذه الشراكة الاستراتيجية شقين رئيسيين؛ يهدف الشق الأول لإنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات). ويهدف الشق الثاني لإرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين. يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.
- 5. فايزر:** فايزر مجمع صيدلاني أمريكي رائد عالمي في قطاعه متواجد في أكثر من 150 بلد. تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر التي أختتمت في 21 ماي 1997 حول الإنشاء في سبتمبر 1998، لشركة مشتركة فايزر صيدال مانو فاكنتورينغ (psm) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية و الكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر.
- 6. سانوفي:** سانوفي هي المؤسسة الصيدلانية الفرنسية الأولى و الرقم 4 عالميا في 2012. فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية: القلب والأوعية الدموية وتخثر الدم و الجهاز العصبي المركزي والأورام والأمراض الاستقلابية والطب الداخلي واللقاحات. وسمحت الشراكة التي تم إبرامها في 7 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمؤسسة الفرنسية سانوفي افتتيس بإنشاء شركة وينثروب فارما صيدال (w.p.s) في سبتمبر 1999. يكمن هدف هذه الشركة المشتركة المملوكة بنسبة 30% من قبل مجموعة صيدال في إعداد، تصنيع، صيانة، وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والتي هي موجهة للاستخدام البشري.
- 7. واقع الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال**

بغية التعرف على الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال سيتم التطرق لمجموعة من المؤشرات (الإنتاج، رقم الأعمال والنتائج المالية المتمثلة في القيمة المضافة والنتيجة الصافية) خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015.

أولاً: الإنتاج

سيتم التطرق في هذا الجزء لعملية الإنتاج من حيث القيمة والكمية التي حققها المجمع خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015 ومقارنتها مع الأهداف المسطرة من أجل الوقوف على مدى تحقيقها إضافة إلى التقدم والتطور المحقق.

جدول رقم (01): تطور إنتاج مجمع صيدال للفترة 2001 – 2015

وحدة القيمة: 1000 دج وحدة الكمية: 1000 وحدة

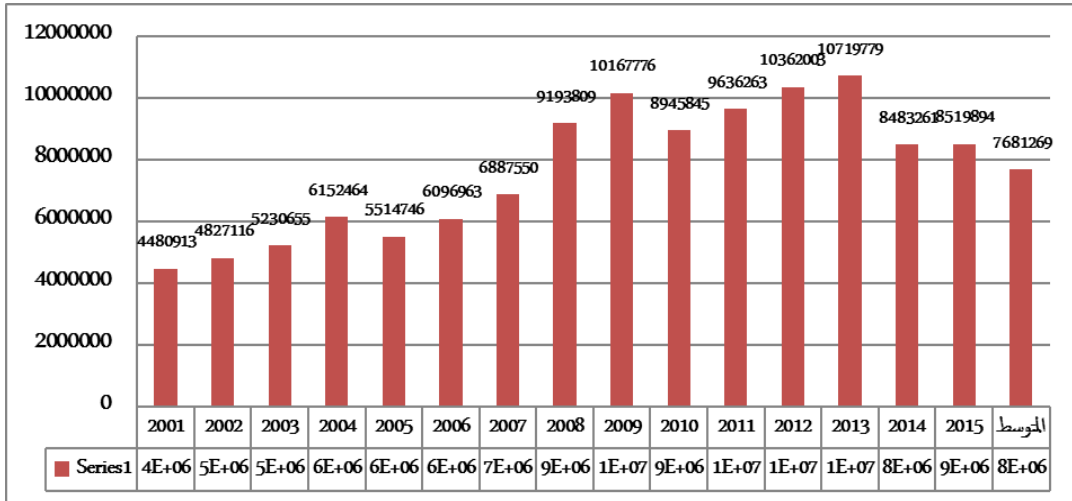
السنوات	الإنتاج المحقق		التغير المحقق		نسبة التغير		نسبة تحقيق الأهداف	
	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية
2001	4480913	112509	824423	15222	23%	16%	85%	96%
2002	4827116	121111	346203	8602	8%	8%	86%	94%
2003	5230655	124371	403539	3260	8%	3%	87%	92%
2004	6152464	126517	921809	2146	18%	2%	93%	93%
2005	5514746	115897	-637718	-10620	-10%	-8%	85%	92%
2006	6096963	122344	582217	6447	11%	6%	95%	98%
2007	6887550	135141	790587	12797	13%	10%	100%	103%
2008	9193809	133025	2306259	-2116	33%	-2%	134%	102%
2009	10167776	139988	973967	6963	11%	5%	95%	84%
2010	8945845	134605	-1221931	-5383	-12%	-4%	94%	83%
2011	9636263	131048	690418	-3557	8%	-3%	93%	89%
2012	10362003	135573	725740	4525	8%	3%	89%	96%
2013	10719779	130676	357776	-4897	3%	-4%	83%	87%
2014	8483261	111020	-2236518	-19656	-21%	-15%	75%	81%
2015	8519894	108938	36633	-2082	0%	-2%	78%	84%
المتوسط	7681269	125518	324227	777	7%	1%	91%	92%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى تقارير مجلس الإدارة لسنة 2012 – 2015.

والشكل التالي يقدم توضيحا بيانيا لما جاء في الجدول السابق كما يلي:

شكل رقم (01): تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 2001 – 2015

وحدة القيمة: 1000 دج وحدة الكمية: 100 وحدة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول السابق (01).

من خلال ما سبق يتضح أن إنتاج مجمع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 حتى سنة 2015، إذ تم تسجيل نمو سنوي قدر ب 01% من حيث الكمية و 07% من حيث القيمة، لكن ورغم هذا النمو إلا أنه يلاحظ بعض التذبذب في إنتاج المجمع سواء تعلق الأمر بالكميات أو بالقيم، حيث سجل إنتاج المجمع عدة تراجعات كان أكبرها سنوات 2005، 2010، 2013، قدر الأول بأكثر من 10 ملايين و 600 ألف وحدة بقيمة 637718 مليون دينار جزائري، وكان بسبب الإجراءات التي تدخل في إطار تطبيق سياسة تخفيض مخزون المنتجات التامة، أما التراجع الثاني فقدر بحوالي 05 ملايين و 300 ألف وحدة بقيمة تتجاوز 1,2 مليار دينار جزائري وهذا راجع لعدة أسباب من بينها: إنقطاع التموين بالمواد الأولية؛ توقف إنتاج الأنسولين بسبب ركود الآلات؛ تعطل بعض المعدات والآلات الرئيسية للإنتاج؛ تخفيض إنتاج بعض الأشكال الدوائية نتيجة المخزون الزائد من المنتجات التامة. أما التراجع الأخير فقدر بحوالي 04 ملايين و 900 ألف وحدة بقيمة 357776 مليون دينار جزائري، وجاء هذا التراجع بسبب: البطء في تحديد القرارات التشغيلية، قدم الوسائل والآلات ما يؤدي إلى توقف الإنتاج، التشدد في ما يخص مراقبة الجودة على كل المراحل. كما يلاحظ أيضا ارتفاع قيمة الإنتاج في بعض السنوات رغم انخفاض الكمية المنتجة، وهذا راجع لطرح منتجات جديدة تتميز بقيمة تجارية كبيرة على غرار سنة 2008 أين تمكن مجمع صيدال بفضل هذه المنتجات من تجاوز الأهداف المسطرة ب 02% من حيث الكمية و 34% من حيث القيمة.

ثانيا: رقم الأعمال

يعبر رقم الأعمال عن مجمل المبيعات التي قام بها المجمع والخدمات المؤداة للغير، وسيتم التطرق لرقم الأعمال الذي حققه المجمع خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015، ومقارنتها مع الأهداف المسطرة للوقوف على مدى تحقيقها ومدى التقدم والتطور المحقق.

جدول رقم (02): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال للفترة 2001 – 2015

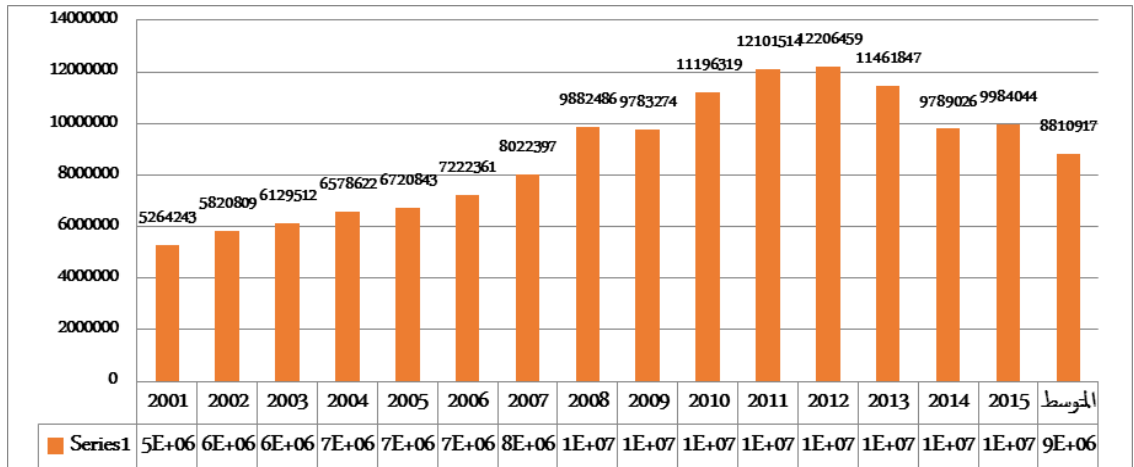
الوحدة: 1000 دج

السنوات	قيمة رقم الأعمال	التغير في القيمة	نسبة التغير	نسبة تحقيق الأهداف
2001	5264243	1062494	%25	%90
2002	5820809	556566	%11	%93
2003	6129512	308703	%05	%90
2004	6578622	449110	% 07	%89
2005	6720843	142221	%02	%97
2006	7222361	501518	%07	%103
2007	8022397	800036	%11	%95
2008	9882486	1860089	%23	%118
2009	9783274	- 99212	% -01	%85
2010	11196319	1413045	%14	%81
2011	12101514	905195	%08	%90
2012	12206459	104945	%01	%88
2013	11461847	- 738612	% -04	%76
2014	9789026	-1672821	% -15	%76
2015	9984044	195018	%02	%75
المتوسط	8810917	385886	%06	%90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى تقارير مجلس الإدارة لسنة 2012 – 2015.

والشكل التالي يقدم توضيحاً بيانياً لما جاء في الجدول السابق كما يلي:

شكل رقم (02): تطور رقم أعمال مجمع صيدال للفترة 2001 – 2015



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الجدول السابق (01). الوحدة: 1000 دج

من خلال الشكل السابق يتضح أن رقم أعمال مجمع صيدال في نمو تصاعدي منذ سنة 2004 بنسبة زيادة قدرت بحوالي 07% سنويا، لكن ورغم هذا التطور والنمو السنوي المعتبر إلا أن مجمع صيدال سجل تراجعين في رقم أعماله خلال هذه الفترة، الأول كان سنة 2009 وقدر بـ 99212 مليون دينار جزائري، وهذا راجع في الأساس للمنافسة القوية من طرف الخواص والتي تجسدت في ضخ كميات معتبرة من مخزون الأدوية المستوردة كنتيجة لمنع استهلاك المنتجات المصنعة محليا، أما الثاني فيرجع لسنة 2013 وقدر بـ 738612 مليون دينار جزائري، وهذا راجع للمنافسة الشديدة التي واجهتها منتجات صيدال، أما بالنسبة لأعلى رقم أعمال فكان سنة 2012 بقيمة تقدر بأكثر من 12206 مليار دينار جزائري، في حين سجل المجمع أعلى ارتفاع في رقم أعماله سنة 2008 بقيمة تجاوزت 1,8 مليار دينار جزائري ليتجاوز بذلك عتبة الأهداف المسطرة بـ 18%، هذا الإنجاز جاء كنتيجة للديناميكية التي عرفتها السوق الوطنية بالإضافة إلى عدة أسباب أخرى منها: الأداء المعتبر الذي سجلته المنتجات الجديدة؛ تنوع سلسلة المنتجات التي يقدمها مجمع صيدال، بالإضافة إلى إثرائها بـ 43 منتج جديد؛ التنظيم المضبوط لمجمع صيدال؛ التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والإنتاجية؛ التوقع الجيد لمنتجات صيدال مقارنة مع السعر المرجعي.

ثالثا: النتائج المالية

سيتم التطرق في هذا الجزء للنتائج التي حققها المجمع خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015 وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): النتائج المالية لمجمع صيدال للفترة 2001 - 2015

الوحدة: 1000 دج

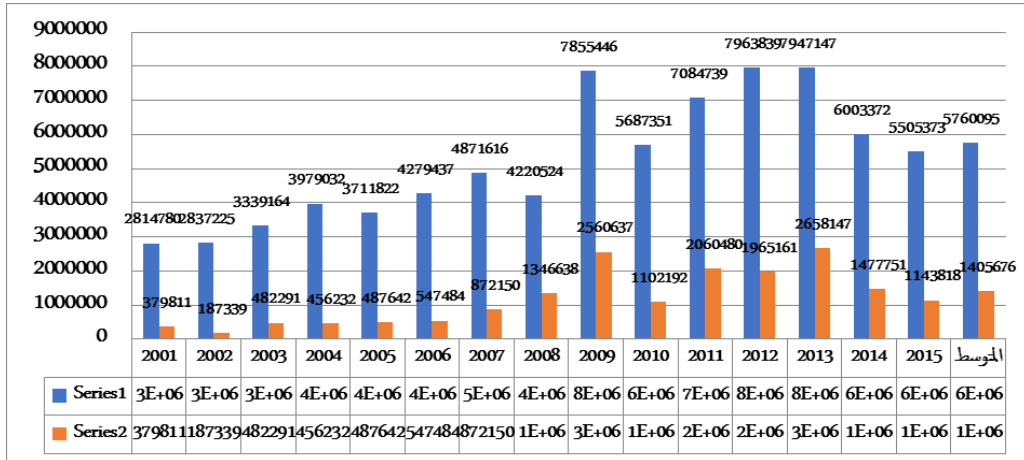
السنوات	القيمة المحققة		التغير في القيمة		نسبة التغير	
	القيمة المضافة	النتيجة	القيمة المضافة	النتيجة	القيمة المضافة	النتيجة
2001	2814780	379811	513961	108701	22%	40%
2002	2837225	187339	22445	-192472	01%	-51%
2003	3339164	482291	501939	294952	18%	157%
2004	3979032	456232	639858	26059	19%	-05%
2005	3711822	487642	-267210	487642	-07%	07%
2006	4279437	547484	567615	547484	15%	12%
2007	4871616	872150	592179	872150	14%	59%
2008	4220524	1346638	1348908	1346638	28%	54%
2009	7855446	2560637	1634922	2560637	86%	90%
2010	5687351	1102192	-2168095	1102192	-18%	-57%
2011	7084739	2060480	1397388	2060480	25%	87%
2012	7963839	1965161	879100	1965161	12%	-05%
2013	7947147	2658147	-16692	692986	-01%	36%
2014	6003372	1477751	-1943775	-1180396	-24%	-44%
2015	5505373	1143818	-497999	-333933	-08%	-23%
المتوسط	5760095	1405676	213636	690552	09%	28%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى تقارير مجلس الإدارة لسنة 2012 - 2015.

والشكل التالي يقدم توضيحا بيانيا للجدول السابق كما يلي: 2001-2015

شكل رقم (03): النتائج المالية لمجمع صيدال للفترة 2001 - 2015

الوحدة: 1000 دج



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الجدول السابق (03).

من خلال الشكل السابق (03) يتضح أن النتائج المالية لمجمع صيدال عرفت تزايدا كبيرا خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 حتى 2013، إذ تم تسجيل ارتفاع يقدر بأكثر من 3,9 مليار دج بالنسبة للقيمة المضافة (الفارق بين سنة 2013 و 2004)، و 2,2 مليار دج بالنسبة للنتيجة الصافية، ونسبة تقدر ب 09% و 28% كمتوسط نمو سنويا للقيمة المضافة والنتيجة الصافية على التوالي، هذا الارتفاع يمكن تفسيره بارتفاع رقم الأعمال والإنتاج السنوي للمجمع.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2015، شهد نموا متزايدا سواء بالنسبة لرقم الأعمال أو الإنتاج الكلي للمجمع، ما إنعكس بالإيجاب على النتائج المالية التي تضاعفت سواء بالنسبة للقيمة المضافة أو النتائج الصافية.

VI. مساهمة الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال

قام مجمع صيدال بإبرام عدة شراكات والتي كانت نتاج كان نتاج دراسة مستفيضة لتحسين أداء المجمع ومكانته في السوق المحلية والدولية من خلال زيادة تشكيلة منتجاته وتنوع خبراته والدخول لأسواق جديدة، وسيتم توضيح ذلك في العناصر التالية.

أولاً: أشكال الشراكة في مجمع صيدال وأهمية كل شكل

يعتمد مجمع صيدال في مسيرته على ثلاث أشكال للشراكة. يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة. وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الانتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع. ويتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الامتيازية وتسمى

أيضا بعقود التكيف، حيث يقوم مجمع صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج مجمع صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد مجمع صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج وبالمقابل تدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا، أما الشكل الأخير فيكون بإقتناء رخص الإنتاج وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الإختراع.¹⁶

ثانيا: نتائج وتأثير الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال

تم تحويل مجمع صيدال إلى مجمع صناعي سنة 1997 بضم مؤسسات فارمال وأنتيببوتيكول وبيوتي، وسمحت هذه العملية لصيدال بتحقيق انطلاقة فعلية وتعزيز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية الجينية في سوق واعدة في أوج نموها منذ التسعينات. وقد عرفت سوق الأدوية في الجزائر تطورا كبيرا بحيث انتقلت من 250 مليون أورو إلى أكثر من 1,5 مليار أورو سنة 2011، وخلال هذه الفترة كان الانتاج الوطني يمثل أكثر من 35% من هذه السوق من حيث القيمة و 07% فقط يعود لصيدال ونسبة 28% المتبقية تمثل إنتاج القطاع الخاص، ولتدعيم تواجد المجمع في هذه السوق التي أغرقتها المنتجات المستوردة فقد كانت أولوية مجمع صيدال تتمثل في توسيع تشكيلته من المنتجات إلى أشكال أخرى والانفتاح على مجالات جديدة، وقد اتخذت الدولة إجراءات هامة من أجل تطوير صناعة صيدلانية ناجعة من شأنها أن تغطي الاحتياجات المتنامية للسكان من خلال تشجيع الاستثمارات وإبرام شراكات صناعية تقوم على تحويل المهارة، وتهدف الجزائر لإنتاج نحو 70% من احتياجات السكان من الأدوية محليا بمساعدة مخابر أجنبية قبل سنة 2015. في هذا الإطار تم إطلاق مخطط تموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال من 07% من حيث القيمة إلى 25% وتحسين مكانته في السوق الوطنية مع تفتحه على السوق الدولية. ومن ضمن الأهداف المسطرة في إطار هذا البرنامج الطموح إنجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة لعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات، ومن المقرر أيضا إنشاء مصنع للأنتسولين بالشراكة مع المجمع الدانماركي "توفونورديسك" بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنتسولين ومن أجل ضمان تلبية الطلب المحلي المتنامي.¹⁷

ونظرا لعقود الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع مختلف الشركات سواء المحلية أو الأجنبية عرف الإنتاج ارتفاعا كبيرا وارتفعت المبيعات، كما كان لها أثرا على تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل الشراكة الاستراتيجية 200 منتجا والآن يبلغ عددها 324 منتجا أي بنسبة زيادة 62% وهذا راجع لمساهمة الشراكة في تحسين مختلف مراحل الإنتاج وتوفير رؤوس الأموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج وإنجاز العديد من المشاريع المشتركة وعقود الامتياز وإقتناء الرخص، إضافة إلى توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج نظرا لوجود شركاء

يعوضون النقص الذي تعاني منه صيدال، كما أن ارتفاع الطلب على منتجات صيدال يعود لاكتسابها سمعة عالية مع اقتران إسمها مع مؤسسات عالمية للأدوية.¹⁸

الرؤية الاستراتيجية التي تطمح صيدال لتحقيقها هي أن تصبح مخبر رائد محليا وجهويا ودوليا، إلا أن محدودية إمكانياتها لا تمكنها من تحقيق ذلك لهذا لجأت إلى خيار الشراكة مع مؤسسات أجنبية ومحلية وكان لهذا الخيار عدة آثار ونتائج أهمها:¹⁹

- تنويع الإنتاج وتوسيع التشكيلة الدوائية المعروفة؛
- وضع 10 أنواع من الأدوية الجديدة في الأسواق سنويا ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وطنيا وتغطية حاجيات السوق بشكل أكبر؛
- زيادة إستغلال الطاقة الإنتاجية بشكل فعال من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق إكتساب الخبرة؛
- توفير أدوية منافسة من حيث الجودة؛
- البيع بأسعار تنافسية؛
- زيادة رقم أعمال المجمع؛ فمثلا في السداسي الأول من عام 2017 وصل إلى 5.365.950.383 دج أي بنسبة إنجاز تعادل 113% من الهدف المسطر؛
- مواصلة إبرام عقود تصدير إضافية سواء تعلق الأمر بالمنتجات التامة أو المادة الاولية.

ثالثا: واقع وآفاق الشراكة الاستراتيجية في مجمع صيدال

في سنة 2013 تعزز قطاع الصناعة الصيدلانية بثلاث وحدات لإنتاج الأدوية الجنيصة في كل من الحراش شرشال وقسنطينة، من خلال التوقيع على عقود إنجاز المشاريع الثلاثة بين مجمع صيدال من جهة وثلاث شركات: الإيطالية بوناطي والاسبانية أو.أم.تي والجزائرية سوفتال، و التي تقدر تكلفة إنجازها ب 100 مليون أورو وستسمح بمضاعفة القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال ب 80 مليون وحدة إضافية. وتهدف هذه الشراكة إلى إنتاج أدوية جنيصة بمختلف أنواعها وتعزيز الإنتاج الوطني. وستسمح هذه المشاريع الثلاثة بتخفيف الضغط على السوق بتوفير مجموعة متنوعة من الأدوية الجنيصة الموجهة لعلاج مختلف الأمراض حيث متوقع بعد إنجازها رفع القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال ب 75%.²⁰

من جهة أخرى وقع مجمع صيدال ومعهد باستور الجزائر ومخابر صانوفي باستور على بروتوكول إتفاق لإنشاء شركة مختلطة لإنتاج اللقاحات بالجزائر وتسعى هذه الشراكة المختلطة لإنتاج ثلاثة أنواع من اللقاحات من الجيل الأخير، وتجدر الإشارة إلى أن الطاقة الانتاجية للوحدة الجديدة تتراوح بين 10 و 20 مليون جرعة سنويا وستسمح بتوفير 150 منصب شغل من بينها 100 منصب بمؤهلات عالية في مجال التكنولوجيا الحيوية، وتسهم في تقليص فاتورة إستيراد اللقاحات، وسيتم إنشاء المصنع الجديد في ظرف 3 سنوات ابتداء من إنشاء الشركة والتوقيع على عقود الإنجاز، وبعد إنطلاق إستغلال المصنع سيسمح هذا الأخير في المرحلة الأولى بتغطية إحتياجات السوق الجزائرية من اللقاحات وسيتم في المرحلة الثانية توسيعه إلى التصدير.²¹

وكان مجمع صيدال قد سطر مخطط تنمية إستراتيجي طموح منذ سنة 2009 يتمثل في رفع قدرته الإنتاجية بعد دخول وحداته الجديدة حيز الخدمة من 130 مليون وحدة بيع في الوقت الحالي إلى أكثر من 300 مليون وحدة بيع مع حلول سنة 2019. ومع تزايد إحتياجات المجتمع وغلاء تكلفة الأدوية الأصلية كان لزاما على الجزائر على غرار الدول المصنعة في نفس المستوى المعيشي لها خوض معركة إنتاج الأدوية الجنيسة التي وضعها المجمع في مقدمة أولوياته مما يجعله يتموقع بالسوق الوطنية ويصبح رائدا في إنتاج هذه الأصناف ويضمن تغطية تقدر بنسبة 50%. ويسعى المجمع لتطوير وتوسيع الشراكة مع المخابر الأجنبية إلى الأدوية المنبثقة عن البيوتكنولوجيا التي تستدعي مهارات وإمكانيات ضخمة مع التفكير في توجيه الفائض من إنتاج الأدوية التقليدية إلى التصدير إلى بعض الدول الإفريقية والعربية التي أبدت استعدادها لذلك وهو الهدف الذي تسعى إليه السلطات العمومية مستقبلا. ويأمل المجمع اختيار مشاريع نموذجية في إطار هذه الشراكة تتمثل في مشروعين لا أكثر حتى لا تتبعثر الجهود، مع تشجيع الشراكة الداخلية بين القطاعين العمومي والخاص مما يساعد على تقليص فاتورة الأدوية المستوردة.²²

المنتفع لمسار مجمع صيدال يدرك جيدا أن إدارة المجمع تعي تماما أهمية الشراكات الدولية؛ خاصة تلك المتكافئة التي تسمح بصقل الخبرات الوطنية ونقل الخبرات الأجنبية لتعزيز الدواء المحلي الوطني، لذا وقعت صيدال مع مختبرات عالمية مجموعة من الشراكات مع مختبرات معروفة مثل مختبر صانوفي ومختبر نوفونورديسك ومختبر أكديما ومختبر فايزر. وتتواصل المحادثات والتشاورات مع شركة عربية رائدة هي الأخرى متمثلة في شركة سبيماكو السعودية (شراكة بين شركة أكديما وصندوق التقاعد السعودي) وذلك للمساهمة في شركة طافكو المملوكة بالأغلبية لمجمع صيدال من أجل إنتاج الأدوية في أشكالها الجافة (الأقراص والكبسولات).²³

VII. خاتمة

تم التطرق من خلال هذا البحث لأهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال كون هذا الأخير اهتم بشكل واضح بهذا الشكل من التعاون نتيجة قوة المنافسة مع المؤسسات والمختبرات الخاصة والأجنبية من جهة، وطبيعة مجال نشاطه الذي يستلزم التطوير والتحسين المستمر والتنوع في منتجاته من جهة أخرى. وقد عرف الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال مع دخول الألفية الجديدة نموا معتبرا في رقم الأعمال والإنتاج وتحسن النتائج المالية من قيمة مضافة ونتيجة صافية باستثناء بعض السنوات؛ بسبب قوة المنافسة وسياسة تخفيض مخزون بعض المنتجات التامة وقلة المواد الأولية وتعطل وقدم بعض المعدات والآلات، وهذه النقائص كلها تم تداركها بفضل سياسة الشراكة التي أدت لتحسين مراحل الإنتاج وتوفير المواد الأولية والتكنولوجيا اللازمة لتطوير وتنوع المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج. ولا يزال مجمع صيدال يسير على هذا النهج وهو الاستمرار في سياسة الشراكة من خلال إبرام عدة عقود مع مختبرات ومؤسسات عالمية في صناعة الأدوية منها ما تم إنجازه فعلا ومنها ما هو مسطر ومنتظر تجسيده.

أولاً: نتائج البحث

- تعتبر الشراكة شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات من خلال توحيد وتكثيف الجهود من وسائل وكفاءات وإمكانيات وتحمل جميع الأعباء والمخاطر الناجمة عن هذه الشراكة من أجل تحقيق هدف مشترك لم يكن ليتحقق بدونها، مع الاستفادة من خبرات ومؤهلات كل طرف؛
- تحسين الأداء الاقتصادي يعني زيادة الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربحية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية...) مع تلبية إستخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)
- مجمع صيدال مؤسسة جزائرية تعمل على تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستهلاك البشري، ويسعى هذا المجمع لأن يكون رائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من طرف الدولة؛
- تبنى مجمع صيدال عدة شراكات اكتسبت عدة أشكال منها شراكات صناعية وتجارية، منح امتياز الرخص وإنشاء شركات مختلطة؛
- شهد الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال (رقم الأعمال، الإنتاج والنتائج المالية المتمثلة في القيمة المضافة والنتيجة الصافية) نموا معتبرا منذ سنة 2004 مع تسجيل بعض التراجع خلال بعض السنوات بسبب قوة المنافسة من طرف الخواص وسياسة تخفيض مخزون المنتجات التامة وتعطل وقدم بعض المعدات والآلات الرئيسية للإنتاج وقلة المواد الأولية؛
- ساهمت الشراكة الإستراتيجية في مجمع صيدال في تحسين مختلف مراحل الإنتاج وتوفير رؤوس الأموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج وإنجاز العديد من المشاريع المشتركة عقود الامتياز واقتناء الرخص، إضافة إلى توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج؛
- ساهمت الشراكة الإستراتيجية في تعزيز صورة مجمع صيدال وسمعته مع اقتران اسمه مع مؤسسات عالمية للأدوية، ما أدى لارتفاع الطلب على منتجاته؛
- يواصل مجمع صيدال تطبيق سياسة الشراكة منذ تبنيتها سنة 1997 من خلال تعزيز قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر بوحدات إنتاج جديدة جاءت نتيجة لعدة عقود هامة مع مختبرات ومؤسسات عالمية؛ البعض من هذه الوحدات قيد التشغيل والبعض الآخر في إطار التجسيد.

ثانياً: توصيات واقتراحات

- ضرورة الاستمرار في سياسة الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات والمختبرات العالمية التي كانت أكثر تأثيرا على الأداء الاقتصادي والتي كانت لها نتائج فعالة على المجمع وعلى تحسين كفاءة سوق الدواء في الجزائر؛
- التركيز على الشراكة الاستراتيجية التي تكفل إنتاج أدوية بجودة كبيرة وبتكاليف أقل والتي تكون في مستوى القدرة الشرائية للمواطن الجزائري حتى يتم التقليل من حجم الواردات على هذه الأدوية والاستفادة من إيرادات جديدة للمجمع من خلال بيع حصة كبيرة منها؛

- التركيز على إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات ومختبرات عالمية لإنتاج أدوية الأمراض المستعصية والتي ترهق ميزانية المواطن الجزائري من أجل التمكن من إنتاجها في الجزائر وتوفيرها بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالجودة والتكلفة المناسبين؛
- العمل على الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية في تطوير البحوث العلمية الخاصة بإنتاج الأدوية من أجل تطوير نوعية الأدوية وتحسين إمكانية المجمع في إنتاج الأدوية المستوردة بشكل مستقل؛
- العمل على إقامة المجمع لشراكات خارج الجزائر من أجل الدخول إلى أسواق جديدة والاستفادة من الخبرات الخارجية وتطوير كفاءة الكوادر البشرية خدمة لأداء المجمع على المدى البعيد.

المراجع والمصادر

- 1- عبد الحميد شنتوف، 2016، الشراكة: الية لتفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر، المجلة الاكاديمية للبحث القانوني، المجلة 11، العدد 1، الجزائر، ص: 514.
- 2- محسن النوي، 2016، اهمية الشراكة الاستراتيجية بين المغرب ومجلس التعاون الخليجي، مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 23، السنة الثامنة، ص: 4.
- 3- جمعي عماري، رابع عراب، 2006، دور الشراكة الاستراتيجية في انتاج المعرفة وتوسيع الملكية الفكرية في الدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، اشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلـي -الشلف-الجزائر، 2006، ص: 753.
- 4- دارين بوزيدي، 2014، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر، ص: 103.
- 5- صونيا اسمهان كلاش، 2016، اهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الاسواق الدولية، مذكرة ماستر تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، ص: 25.
- 6- امال بوسمينه، 2015، اهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة " مع دراسة مقارنة بين الجزائر-فرنسا"، اطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. تخصص ادارة اعمال جامعة العربي بن مهيدي -ام البواقي- الجزائر، ص: 179-181.
- 7- عادل عشي، 2002، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة - الجزائر، ص: 22.
- 8- نفس المرجع، ص: 10.
- 9- مريم بودودة، 2014، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير تخصص ادارة مالية. جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص: 7.
- 10- بوبكر محمد الحسن، 2014، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة- مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات. جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، ص: 34 - 35.
- 11- محاد عريوة، 2011، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-الجزائر تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، ص: 20.
- 12- خديجة ذرايت، معالله مبروك، 2013، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة. مذكرة اليانيس، قسم علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مبراح-ورقلة- الجزائر، ص: 6.
- 13 - متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.saidalgroup.dz/index.php/ar>
- 14 - نفس المرجع
- 15 - نفس المرجع
- 16- فريك حي، 2012، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، ص: 129 - 130.
- 17- مجمع صيدال يطمح إلى تطوير صناعة صيدلانية ناجحة (2012/07/29) متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.ennaharonline.com>
- 18- أمال بوسمينه، مرجع سبق ذكره، ص: 324 - 325.
- 19- نصيرة راجف، 2018، دور استراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية حالة مجمع صيدال، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة- ص: 11 - 12.

- 20- حسينية ل، ثلاثة مصانع للأدوية الجينية ستنتج بكل من الحراش، شراشل وقسنطينة بشراكة جزائرية، إيطالية وإسبانية، نشر في جريدة المساء 2013/03/29، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.djazairress.com/elmassa/69973/>
- 21- شراكة مع ساتوفي الفرنسية لإنتاج اللقاحات بالجزائر، جريدة البلاد، العدد 5490، السنة السابعة عشرة، الاثنين 11 ديسمبر 2017، ص: 04.
- 22- صيدال يراهن على إنتاج أكثر من 300 مليون وحدة وتحقيق رقم أعمال ب 30 مليار دينار سنة 2019، أدرج يوم الاثنين 24 جويلية 2017، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/46003-300-30-2019>
- 23- مراد ملاح، صيدال..إيقونة الصناعة الدوائية الوطنية، 22 يوليو 2017، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://elhiwardz.com/contributions/91744/>