

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم تجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب:

- بو هالي سمير

تحت عنوان

دور الشراكة الأجنبية في اقتحام الأسواق الدولية

دراسة مجمع صيدال 2010-2014.

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
حجاب موسى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
سالم إلياس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زريف عمر	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

النمل: ١٩

فجر

تشكرات

أولا وقبل كل شيء أشكر الله العلي القدير على ما أتاني من فضل .
ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "سالم الياس"
على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته
وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث .
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة التقييم لتكرمهم
بتخصيص جزء من وقتهم لقراءة وتقييم هذا العمل .
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون في الحصول على
المراجع وإلى كل من ساعدنا بمعلومة ، نصيحة ، توجيه ، أو بكلمة طيبة
سواء في مكاتب الدراسات التي اتصلت بها ، أو في الجامعة أو في أي مكان آخر .

سمير بوهالي



إهداء

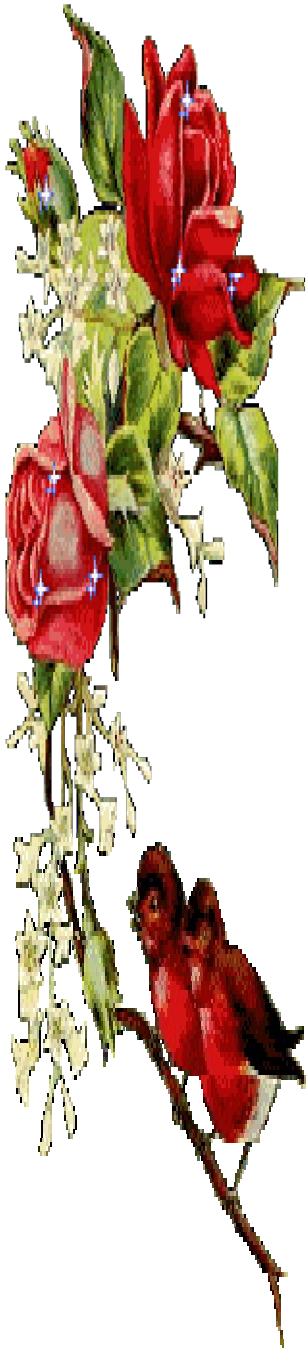
❖ إلى الوالدين الكريمين - حفظهما

الله -

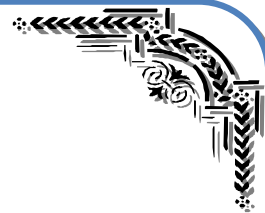
❖ إلى جميع أفراد العائلة .

❖ إلى كل الأصدقاء والزملاء .

❖ إلى كل طالب علم ومحِب للمعرفة .



فہرس المحتویات



فهرس المحتويات

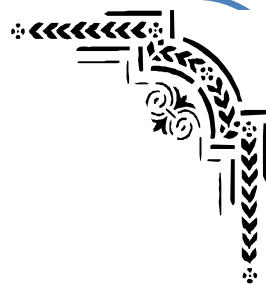
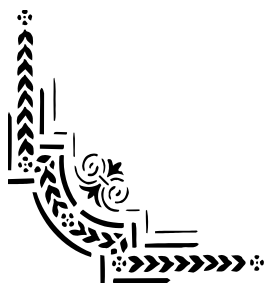
الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الدولي والشراكة الأجنبية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي
9	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي وتطوره
9	أولاً: مفهوم التسويق الدولي
11	ثانياً: تطور التسويق الدولي
14	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأبعاده
14	أولاً: أهمية التسويق الدولي
15	ثانياً: دوافع وأسباب التسويق الدولي
17	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي ومشكلاته
17	أولاً: مبادئ التسويق الدولي
18	ثانياً: مشكلات التسويق الدولي
20	المبحث الثاني: طرق اختراق الأسواق الدولية
20	المطلب الأول: معايير انتقاء وتجزئة الأسواق الدولية
20	أولاً: معايير انتقاء الأسواق الدولية
21	ثانياً: تقسيم الأسواق والفرص التسويقية
24	المطلب الثاني: أشكال الدخول للأسواق الدولية
24	أولاً: التصدير
24	ثانياً: الترخيص الأجنبي

25	ثالثا: الاستثمار المشترك
25	رابعا: الاستثمار المباشر
25	المطلب الثالث: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكاله
25	أولا: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
27	ثانيا: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
30	المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية
31	المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية كاستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.
31	المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية وطرق جذبها.
31	الفرع الأول: تعريف الشراكة الأجنبية والإطار القانوني لها.
33	الفرع الثاني: أسباب اللجوء إلى الشراكة الأجنبية.
34	الفرع الثالث: كيفية جذب الشركات الأجنبية لإقامة الشراكة.
36	المطلب الثاني: أشكال ومراحل الشراكة الأجنبية وأهدافها
36	الفرع الأول: أشكال الشراكة والشركاء الممكنين
39	الفرع الثاني: مراحل الشراكة الأجنبية وأهدافها
44	المطلب الثالث: أهمية الشراكة في تواجد المؤسسات داخل الأسواق الدولية.
44	الفرع الأول: أهمية الشراكة في الدخول إلى الأسواق الدولية
45	الفرع الثاني: دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية في ظل العولمة
47	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمجمع صيدال	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال
50	المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال
50	الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال
50	الفرع الثاني: نشأة مجمع صيدال
52	المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال
52	الفرع الأول: أهداف مجمع صيدال

53	الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
59	المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال
59	أولاً: تطور الإنتاج
60	ثانياً: تطور المبيعات
63	المبحث الثاني: الشراكة داخل مجمع صيدال
63	المطلب الأول: نشأة الشراكة داخل مجمع صيدال وأهدافها
63	أولاً: أصول الشراكة داخل مجمع صيدال
63	ثانياً: تنظيم نشاط الشراكة داخل مجمع صيدال
64	ثالثاً: أهداف الشراكة داخل مجمع صيدال
64	رابعاً: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال الشراكة
65	المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع الشراكة لمجمع صيدال ومضمون العقود
65	أولاً: مراحل إقامة مشروع الشراكة داخل المجمع
65	ثانياً: مضمون عقود الشراكة
66	المطلب الثالث: أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال
67	أولاً: عقود الشراكة المختلطة
70	ثانياً: عقود الشراكة المتكاملة
72	المطلب الرابع: نتائج الشراكة ومخاطرها على مجمع صيدال
72	أولاً: نتائج الشراكة على مجمع صيدال
73	ثانياً: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من الشراكة
74	المبحث الثالث: مدى اقتحام صيدال الأسواق الدولية
74	المطلب الأول: اختراق صيدال الأسواق الدولية
75	الفرع الأول: الدخول للأسواق الدولية عن طريق التصدير
75	الفرع الثاني: الدخول للأسواق عن طريق الاستثمار المباشر
76	المطلب الثاني: تقييم المجمع في ظل الشراكة
76	الفرع الأول: تقييم نتائج الشراكة على صيدال

78	الفرع الثاني: المشاكل في ظل الشراكة
80	خلاصة الفصل الثاني:
82	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال



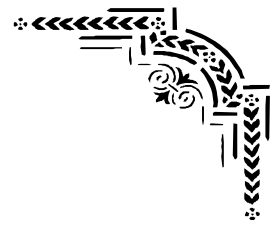
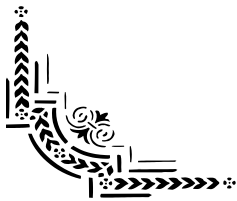
قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2014.	59
(02)	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2014	60
(03)	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال الشراكة	64
(04)	عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال	70
(05)	عقود الشراكة المتكاملة لمجمع صيدال	72
(06)	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجم	72
(07)	تطور صادرات المجمع.	75
(08)	الأسواق المستهدفة من طرف مجمع صيدال	75

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	مكونات التسويق الدولي	11
(02)	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي	13
(03)	طبيعة مشكلة التسويق الدولي	18
(04)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	54

مقدمة



مقدمة:

لقد مر الاقتصاد العالمي بتطورات وتغيرات سريعة اجتاحت جميع دول العالم، مما أدى إلى حدوث فجوة عميقة ميزت بين عالم متقدم وعالم نامي كان أكثر ضررا من هذه التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية الهيكلية والتنظيمية وفي ظل التيار الجارف للعولمة بكل ما تحمله من تداعيات للتطور ونحو عالم بلا حدود تزداد فيه الارتباطات بين المجتمعات والدول، ونظرا للسمات العديدة التي تتميز بها العولمة من تحرير الأسواق والخصوصية وإدماج أسواق المال الدولية وانتشار التصنيع على مستوى العالم، كان لا بد على دول العالم النامي الانسحاق وراء هذه السياسة عاملة قدر الإمكان على تقليل المخاطر المحدقة بها.

وينجم على العولمة تحديات للدول النامية، فهي بقدر ما تمثل فرصة لمزيد من النمو، فإنها تمثل أحد مخاطر لمزيد من التهميش، لذلك لجأت هذه الدول إلى فتح الأبواب للاستثمار الأجنبي قصد تحريك دواليب الاقتصاد المحلي والرفع من معدلات النمو، ولما كان الاهتمام الأول الذي جذب الاستثمار هو الحصول على المواد الأولية بأقل تكلفة وأرخص الأثمان. إضافة إلى التلاعب بقيمتها وبالتالي أرباح الدول النامية (المضيفة) قامت هذه الأخيرة باللجوء إلى سياسة أكثر سلامة ومصادقية لضمان حقوق الدول النامية وهي الشراكة الأجنبية.

هذه الأخيرة تشكل رهانا دوليا بإزالتها جميع الحدود من خلال استعمالاته المتعددة ذات التوسع المستمر، تستجيب أكثر فأكثر إلى استراتيجيات تعزيز الاقتصاديات الوطنية وتدعيمها وتنميتها. فأصبحت جل الدول النامية تنتهج سياسة الشراكة الأجنبية كقاعدة متينة تسعى من خلالها لتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية وذلك كأحد الحلول بسبب معاناة مؤسساتها من العجز المالي المزمن ونقص في كفاءاتها وتمويلات حكوماتها حيث اعتبرت الشراكة هنا وسيلة تجلب رؤوس الأموال والتكنولوجيا والخبرات العالية والحد من التبعية وذلك بهدف إنعاش الصادرات وذلك في مختلف القطاعات.

وبما أن الشراكة هي وسيلة لنقل التكنولوجيا الجديدة يؤدي هذا إلى التأثير على الجودة والسعر وبالتالي تقوية المنافسة في البلد المضيف والبحث يكون دائما يكون في إطار تطوير المنتجات وتحسينها وتمييزها عن باقي المنتجات.

إشكالية البحث:

على ضوء ما تقدم في إطار الواقع المشار إليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

***كيف تساهم عقود الشراكة الأجنبية في اقتحام المؤسسات للأسواق الدولية؟**

وتتنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية أسئلة فرعية تساعدنا على فهم وتحليل الموضوع محل الدراسة

بطريقة جيدة على النحو التالي:

- ما أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات؟
- ما هي أشكال الدخول للأسواق الدولية؟
- ما أهمية الشراكة للمؤسسات؟ وماهي أشكالها؟
- ما هو واقع الشراكة بالنسبة لمجمع صيدال؟
- ما هو دور الشراكة الأجنبية في اقتحام الأسواق الدولية لمجمع صيدال؟

فرضيات البحث:

- من خلال هذه الإشكالية يمكن استنتاج الفرضيات الآتية:
- عملية اختيار السوق الدولي المناسب تعتبر نقطة أساسية لنجاح استراتيجية الشراكة.
- المزيج التسويقي للمؤسسة ملائم للتوجه للأسواق الدولية.
- أن الشراكة استراتيجية فعالة ومهمة تمكن المؤسسات من اقتحام الأسواق الدولية.
- أن نماذج عقود الشراكة في الجزائر كان هدفها الرئيس هو توسيع نشاط المؤسسات لتغطية السوق المحلي ومن ثم التوجه إلى الأسواق الدولية.

أهداف البحث:

- إن الغاية الأساسية في اختيار البحث تتمثل فيما يلي:
- تبني استراتيجية الشراكة من طرف المؤسسات يؤدي لتنظيم نشاطها الدولي في اقتحام الأسواق الدولية.
- وضع أسس استراتيجية ملائمة متعددة المستويات والمتطلبات من شأنها المساهمة في دفع المؤسسات نحو الأسواق الدولية قصد تعظيم الأرباح والاقتراب بشكل أكبر من الزبائن.
- إظهار أهمية التسويق الدولي في مواجهة تحديات العصر.
- التعرف على فرص وطرق الدخول للأسواق الدولية.
- توضيح عميق لعملية الشراكة وأهميته الإستراتيجية.

- التعرف على الصعوبات والآفاق التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بعملية الشراكة.
- توضيح مدى أهمية الشراكة لمجمع صيدال الجزائر في اختراق الأسواق الدولية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية بحثنا فيما يلي:

- للموضوع أهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية، حيث أصبح هذا الانفتاح والدخول في النظام العالمي الجديد أمر محسوم لدى اقتصاديات الدول وذلك ينحصر بين أهمية وظائف التسويق الدولي كاستراتيجية فعالة في تحقيق معدلات النمو الاقتصادي واكتشاف أسواق جديدة.
- إلقاء الضوء على الجوانب الإيجابية للشراكة كأحد أهم أدوات التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية.
- البحث على أفضل الاستراتيجيات من أجل إتباعها لتصل المؤسسة إلى المناخ المناسب على المستوى الدولي من أجل تفعيل دور التسويق الدولي وتنمية التجارة الدولية ودخول الأسواق العالمية.
- معرفة معنى العولمة وعلاقتها بالشراكة الأجنبية والهدف المحققة من خلالها.

دوافع اختيار البحث:

إن اختيار هذا الموضوع جاء من رغبة منا في تطوير معارفنا حول التجارة الدولية والتسويق الدولي.

- أسباب ذاتية:

- 1 - الميول الشخصي للدراسات المتعلقة بالتجارة الدولية
- 2 - البحث عن المستجدات باعتبار هذا الموضوع لب الاختصاص الذي ندرسه.

- أسباب موضوعية:

قيمة وأهمية هذا الموضوع في الانفتاح العالمي على الأسواق الدولية.

دور الموضوع في تطوير اقتصاديات الدول التي أصبحت علامة قياس قوتها ومكانتها العالمية.

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهناها أثناء الدراسة والقيام بالبحث هي الظروف الحالية التي تمر بها بلادنا بل والعالم أجمع من تطورات نتيجة تطبيق إجراءات الحجر التام وطنيا ودوليا بسبب جائحة كورونا

والتوقف شبه كلي لمختلف مناحي الحياة(دراسة، عمل، عبادة، نقل...)، مما عطل جمعنا للمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة.

منهج البحث:

المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري للبحث، والمنهج التحليلي بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة، والأدوات التي استخدمناها في البحث هي:

- **المسح المكتبي:** من خلال الاطلاع على مختلف المراجع والمقالات التي تناولت الموضوع، وجمع بعض البيانات الكمية من الجهات الرسمية.

- **شبكات الاتصال:** مع استحالة المقابلة الشخصية لعمال ومسؤولي مجمع صيدال نتيجة الحجر الصحي المطبق في البلد، اعتمدنا على شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لجمع البيانات والمعلومات التي تساعدنا في الإجابة على إشكاليات الدراسة وفرضياتها من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه الشراكة في اقتحام الأسواق الدولية.

ب- **الحدود المكانية:** أجري هذا البحث في مجمع صيدال للصناعة الدوائية.

ج- **الحدود الزمانية:** أجري هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية(2019/2020).

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراسة الموضوع على الدراسات السابقة التالية:

- **الدراسة الأولى:** رماس محمد أمين(2011) بعنوان: دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، وتطرق فيها الطالب إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمنهجية التسويق الدولي مع التركيز على أساليب اختراق الأسواق الدولية، كما دعم المذكرة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض لأساليب اختراق المؤسسة الجزائرية (ألزيناك) للأسواق الدولية، والتعريف بالمؤسسة ومميزاتها.

- **الدراسة الثانية:** سهام عبد الكريم: تحت عنوان دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة بمجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ، جامعة البليدة ، 2007.

تناولت هذه الدراسة تحليل دور الشراكة الأجنبية في المساهمة في تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة ملحة في عصر العولمة.

- **الدراسة الثالثة:** فاطمة محبوب بعنوان: **تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016/2015.

الهدف من الدراسة: معرفة كيفية استخدام التحالفات الاستراتيجية بمختلف أنواعها المتمثلة في: التحالفات المتكاملة، تحالفات التكامل المشترك، تحالفات شبه التركيز، الشراكة المختلطة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات، من أجل كسب ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون نتيجة تكاتف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف، وكذا رفع أدائها التنافسي من خلال التأثير على مختلف مؤشرات، إضافة إلى تأثيرها على نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة من خلال زيادة درجة التركيز .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية من بين المؤسسات الصناعية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لاستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة،

- **الدراسة الرابعة:** عزوز عبد الحميد(2014) بعنوان: استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، تطرق من خلالها الطالب إلى أساسيات حول الإستراتيجية والتسويق الدولي، ومنه ركز على التعريف بالأسواق الدولية وبين أشكال اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول إليها، ودعم المذكرة بفصل تطبيقي تطرق من خلاله حالة شركة الجنوب للتمور، وتوضيح واقع المزيج التسويقي المطبق لدى المؤسسة.

هيكل البحث:

على سبيل معالجة الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث وضعنا هذا التقسيم على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتمثل عنوانه في (مدخل عام للتسويق الدولي)، حيث تناولنا فيه ماهية التسويق الدولي وما يشمله من مفهوم التسويق الدولي وتطوره، وأهميته وأبعاده، ومبادئه ومشكلاته، وتطرقنا كذلك إلى ذكر طرق اقتحام الأسواق الدولية من معايير انتقاء، وتجزئة الأسواق الدولية وكذلك أشكال الدخول إليها، ومفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكاله والتحالفات، كما حاولنا إبراز أهمية الشراكة الأجنبية، والتعرف على ماهية الشراكة الأجنبية وطرق جذبها، وتطرقنا إلى أشكال ومداخل وأهداف الشراكة الأجنبية وعلاقتها بالعولمة، وتعرفنا على أهمية الشراكة في اقتحام الأسواق الدولية.

أما في الفصل الثاني فقد خصصناه لتطبيق الشراكة في مجال الصناعة الدوائية بدراسة عملية على مجمع صيدال، وقدمنا نظرة عامة حول المجمع ثم ذكرنا استراتيجية الشراكة في المجمع، وفي الأخير تطرقنا إلى دور تطبيق مجمع صيدال لسياسة الشراكة في الدخول إلى الأسواق الدولية، ومشاكلها في ظل هذه السياسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الدولي والشراكة الأجنبية

✕ المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي.

✕ المبحث الثاني: طرق اختراق الأسواق الدولية.

✕ المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية كاستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.

تمهيد:

لقد أصبح التسويق الدولي وظيفة مهمة لأي مؤسسة اقتصادية طموحة فهو يجعل المؤسسة على علم بكل ما يحدث في الأسواق الدولية والتعرف على منافسيها لأن من أولوياته تحليل البيئة الدولية، من أجل تسهيل اختراق الأسواق الدولية، حيث تقوم بوضع تخطيط مزيج تسويقي يضمن لها جلب عدد كبير من المستهلكين، وعلى المؤسسة أن تختار شكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية، ولذلك أصبحت الكثير من الشركات تبحث عن الشراكة مع الشركات الأجنبية واقتسام الأرباح بدلا من المنافسة التي ربما سوف تكلفها الكثير، وتحسين جودة المنتج وتسهيل عملية انتقال السلع والخدمات إلى الأسواق الدولية.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي.

المبحث الثاني: طرق اختراق الأسواق الدولية.

المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية كاستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى التطبيقات الدولية، إن التسويق الدولي جاء نتيجة تطور العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول من خلال الاتفاقيات التي تربط بين الحكومات، وقد اشتق نشاط التسويق الدولي من اتساع أعمال الحكومات والمؤسسات ذات الطابع الدولي في وقت واحد، لهذا فإن مهمة القائمين على نشاط التسويق الدولي تبدأ فور امتداد نشاط المؤسسات الاقتصادية إلى خارج حدود بلدانها في شكل عمليات تصدير وتوسع في الأسواق الخارجية، لهذا سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم التسويق الدولي وتطوره، ثم أهمية التسويق الدولي ودوافعه، ثم مبادئ التسويق الدولي ومشكلاته.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي وتطوره

يعالج هذا المطلب مختلف المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي ومراحل تطوره.

أولاً: مفهوم التسويق الدولي

إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف عن مفهوم التسويق المحلي من ناحية المفاهيم والأنشطة ولكن الاختلاف يقع في الكيفية التي تمارس فيها هذه الأنشطة، ومستوى المرونة المطلوبة، وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة الأسواق الخارجية عن الأسواق المحلية.

لقد تعددت واختلفت تعريفات الباحثين لذلك سوف نعرض بعضها فيما يلي:

يرى الباحث (Kahler) في تعريفه للتسويق الدولي أنه "يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة".¹

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) "بأنه عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"²

عرفه (Paliwoda) التسويق الدولي بأنه "يهتم بتطبيق عمليات التسويق خارج الحدود الوطنية".³

عرفه (صديق محمد عفيفي) "بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة، ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها".⁴

¹ - يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 22.

² - رضوان محمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 10.

³ - يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 22.

⁴ - صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، ط10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 13.

وعرفه (Bradley) "أن القرارات وعمليات التسويق الدولي تتطلب قيام الشركة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وإنتاج الأصول التي تحقق ميزة تفضيلية تسويقية وإجراء اتصالات حول هذه الأصول وتوزيعها وتبادلها دولياً عن طريق واحدة أو مجموعة من صيغ التعاقد على التبادل".¹

وعرفه (Cateora) التسويق الدولي على أنه "أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين في أكثر من دولة واحدة".²

ويعرف (Albaum) وآخرون التسويق الدولي "من وجهة نظر الشركة بأنه قسم من الأعمال يهتم بتخطيط وترويج وتوزيع وتسعير، وخدمة السلع والخدمات التي يرغبها المستهلك الأخير عبر الحدود السياسية".³

كما يعرف التسويق الدولي على أنه "تسويق المواد الأولية والمنتجات المصنعة من دولة إلى أخرى"، وفي تعريف آخر يمثل "جميع الأنشطة المتعلقة بالتصدير المباشر للمنتجات النهائية إلى الأسواق الدولية أو بأعمال المنظمات التابعة أو الشركات المرتبطة مع شركات خارجية أو شركات متعددة الجنسية".⁴

ومن خلال التعاريف المقدمة للتسويق الدولي يلاحظ أنه لا يختلف عن التسويق المحلي من خلال وظائفه ونشاطاته، إلا أن الاختلاف الوحيد يكمن في ممارسة تلك النشاطات بالنسبة للتسويق الدولي في أكثر من دولة واحدة، أي خارج الحدود السياسية للبلد ولكل منها بيئة تسويقية مختلفة.

ويمكن القول بأن "التسويق الدولي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إشباع رغبات المستهلك عن طريق إيصال المنتج إلى المستهلك في أكثر من دولة واحدة وذلك بالتركيز على:"⁵

- إجراء دراسات وبحوث لمعرفة رغبات المستهلكين في الأسواق الأجنبية.
- تقديم وتصميم المنتجات التي تتلاءم مع رغبات وحاجات المستهلك في الأسواق الأجنبية.
- تقديم تلك المنتجات بالأسعار التي تتناسب مع إمكانيات المستهلك في الأسواق الأجنبية.
- اختيار قنوات توزيع دولية ملائمة.

¹ يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 23.

² هاني حامد ضمور: التسويق الدولي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 21.

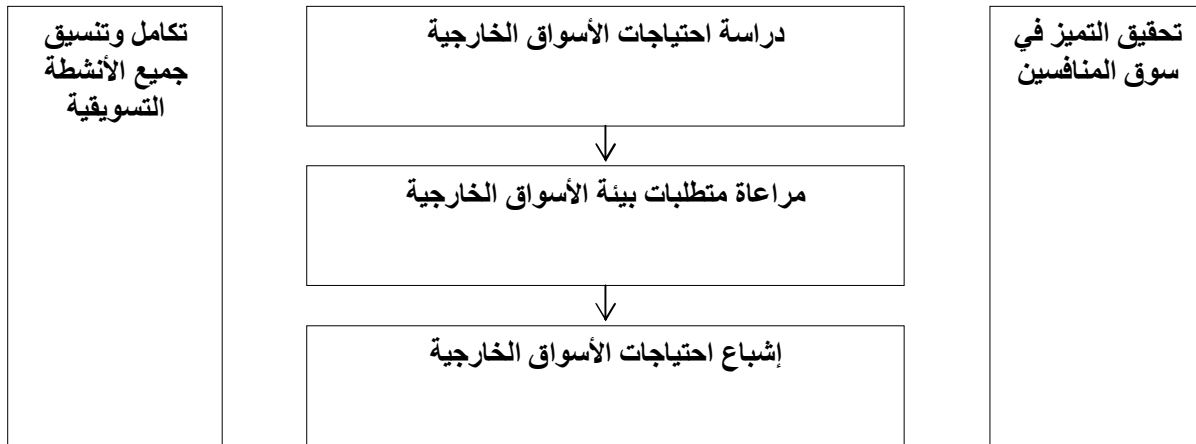
³ يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 22.

⁴ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 116.

⁵ حياة عمير: استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2011، ص 30.

- استخدام أساليب الترويج المناسبة لخصوصية الأسواق الأجنبية.
 - التعرف على المنافسين من خلال إجراءات البحوث عنهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
 - التعرف على البيئة الخارجية ومتطلباتها من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية وكذا معرفة القيود التي تفرضها.
 - محاولة التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية في الأسواق الأجنبية.
 - متابعة المستهلك في الأسواق الأجنبية من أجل التأكد من مدى إشباع المنتج لحاجات ورغبات المستهلك إضافة إلى تقديم الخدمات اللازمة.
- الشكل الموالي يبين مكونات التسويق الدولي:

شكل رقم (01): مكونات التسويق الدولي



المصدر: علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان، سوريا، 2007، ص 41.

ثانيا: تطور التسويق الدولي

مر التسويق الدولي بعدة مراحل حتى وصل إلى حالته الراهنة من التعقد وتعدد عملياته في الأسواق العالمية، وفيما يلي نتعرض بإيجاز للمراحل الرئيسية التي مر بها التسويق الدولي:

1. مرحلة التغلب على العوائق الجمركية:

تمتد هذه المرحلة من عام 1950 حتى عام 1960، وفيها سعت العديد من الحكومات إلى تخفيض الرسوم الجمركية من أجل تسهيل دخول السلع إلى الأسواق الأجنبية، وجاءت هذه المرحلة مباشرة عقب الحرب العالمية الثانية وامتدت تقريبا إلى منتصف الستينيات من القرن الماضي.¹

¹ - حياة عمير: مرجع سابق، ص 31.

2. مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي:

وتشمل انعكاسات التباعد الجغرافي بين أسواق الدول كل من تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، وقد استمرت هذه المرحلة من عام 1961 إلى عام 1979، وشهدت هذه الفترة ظهور السوق الأوروبية المشتركة، التي تستهدف حرية انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها، وكان ذلك مؤشرا للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم نظرا لما تحققه هذه التجمعات من مزايا لدولها من بينها اتساع السوق ونمو الأعمال. وأهم ما يميز هذه الفترة من الناحية التسويقية هو التغير الكبير في متطلبات الدول المستوردة من مجرد مشتري لسلعة معينة إلى الارتباط على إقامة مصنع تسليم مفتاح، أو التعاقد مع المصدر على إدارة المشروع، أو إقامة مشروع مشترك معه، بحيث يؤول الجزء الأكبر من الملكية للمستورد، ويلتزم المصدر بتسويق جزء من الإنتاج أو إقامة مشروع مشترك مناسفة أو إقامة مشترك بحيث تمثل ملكية المصدر النصيب الأكبر.

ونتيجة لأزمات المدفوعات الخارجية لعدة دول، ظهرت أشكال متعددة من التجارة الدولية التعويضية التي تقوم أساسا على فكرة التبادل السلعي الدولي الذي لا يصاحبه تدفقات نقدية. كذلك شهدت هذه الفترة بداية ظهور عقود الترخيص والامتياز، وأخيرا اتجه بعض المصدرين لإنشاء فروع لشركائهم في الدول المستوردة وهي أعلى درجات التكامل مع السوق المستهدف. ويبين هذا التطور بجلاء أن الشركة المصدرة لم تعد تدبر تشكيلة منتجات في السوق المستهدف وإنما تدير مجموعة من العلاقات مع هذا السوق وذلك أكثر ما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي.¹

3. مرحلة ظهور الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم:

بدأ نشاط الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم يظهر بوضوح في مجال التجارة الدولية بداية من عام 1980 والتي شجعتها حكومات العديد من الدول لأجل الاستفادة من الادخارات الوطنية واستغلالها في مجالات إنتاجية وتسويقية، حيث استطاعت هذه المؤسسات أن تخرق العديد من الأسواق الدولية وتحقق نجاحات كبيرة من خلال زيادة مبيعاتها وحصصها السوقية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وذلك لقدرة تلك المؤسسات على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق الأجنبية.²

¹ - يحي سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص 18-20.

² - حياة عمير: مرجع سابق، ص 31.

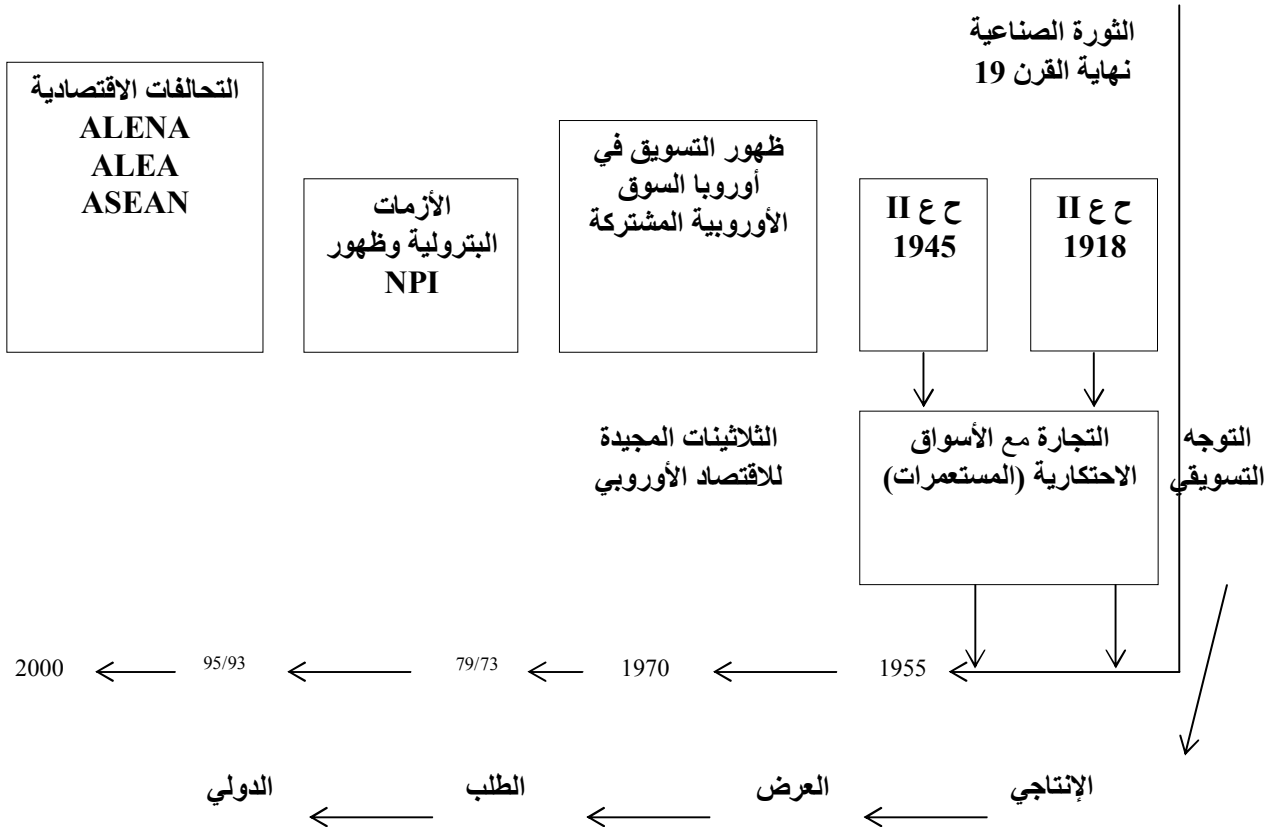
4. مرحلة مفهوم السوق العالمي:

بدأت هذه المرحلة في عام 1985 وقادها الكاتب الياباني (Ohmae) الذي افترض إمكانية انطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان، ويبني افتراضه على أساس تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية، ولا يغفل الكاتب أهمية تقسيم السوق فهو يرى أنه بالإمكان إجراء تعديل بسيط على المنتج ليناسب كل سوق بحيث يمكن إطلاقه في آن واحد في أسواق العديد من الدول.

ويقوم مفهوم السوق الدولي على عدة افتراضات حسب (Ohmae) وهي:

- أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه.
 - إن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المتنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق تكامل إمكاناتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو بحثية تسويقية أو مالية.
- والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل السابقة:

شكل رقم (02): العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي



المصدر: Charles croue, Marketing International, 3^{ème} éd de boeck, Bruxelles, 1999, p 22.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأبعاده

وتتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستثمارات الأجنبية وعمليات التصدير والاستيراد.

أولاً: أهمية التسويق الدولي

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها الاستيراد والتصدير، ونظراً للأهمية الحقيقية للتسويق في المجال الدولي التي تكون مساهمته في إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

حيث تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتكمن أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية.¹

ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المجتمع:

1. بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير وعدم الاعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده، إذ أن سياسة تصدير الفائض إذ نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى، لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة من مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير.² وكل مؤسسة يجب أن تحدد أهدافها وتنظم مواردها لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي الذي يحتم عليها الحيلة والتطلع لما يدور في بيئة الأعمال الدولية.

2. بالنسبة للمجتمع:

إن للتسويق الدولي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع، حيث يعمل على رفع المستوى المعيشي للمستهلك وتطوير وترقية المجتمع في جميع المجالات وخاصة الاقتصادية، إن أكثر المكاسب وضوحاً وإيجابية هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على نظيراتها في الدول الأجنبية. كما تتجلى أهمية التسويق الدولي فيما يلي:³

¹ - صديق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 22.

² - أبي سعيد الديوهجي: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 85.

³ - صديق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 24.

- الاستفادة من التصدير: حيث يعد التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول لاستيراد المنتجات التي لا تنتجها محليا، وبالتالي فهو يعتبر مكسبا قوميا واضحا كما يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
- الاستفادة من الاستيراد: لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات، وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محليا أو لا تنتج مطلقا نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.
- تمكين المنظمات للاستفادة من اقتصادات الحجم لإجراء الاتساع في السوق الذي تتعامل معه، وهذا ما سينعكس إيجابا على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة، وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع والتي يجعلها في المتناول.
- الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل لها فحسب بل يسجل أيضا على عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها، وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الأسواق الدولية، فالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من بين أبرز الأمثلة في هذا المجال.
- توفير البضائع المختلفة والانتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وخاصة تلك الأسواق التي يتعذر عليها إنتاجها ولأسباب مختلفة، وبالتالي تكمن أهمية التسويق الدولي في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات لمختلف بقاع العالم.

ثانيا: دوافع وأسباب التسويق الدولي

تتجه المؤسسة للأسواق الدولية من أجل تحقيق جملة من الدوافع نلخصها فيما يلي:¹

1. الدوافع الساحبة للمؤسسة بأن تذهب للتسويق الدولي:

- أهداف الربح والنمو: تفكر المؤسسة في العمل خارج الحدود الوطنية والتصدير للعالم الخارجي بغرض زيادة الربح وضمان الاستمرارية، ويعتبر هذا الدافع من أهم وأبرز الدوافع التي تحفز المؤسسة للاهتمام بالتسويق الدولي فإذا ما وجدت المؤسسة نفسها قادرة على التوجه للسوق الدولية

¹ - اسماعيل جوامع: التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 17-19.

مع إمكانية تحقيق أرباح جيدة فكلر حجم السوق وتنوع المستهلكين فيه سيساعدها على تحقيق أهدافها.

- **توفير المعلومات:** توفر المعلومات المهمة وبشكل كبير عن السوق المراد الدخول إليه يعتبر من العناصر التي تدفع بالمؤسسة نحو التسويق الدولي، لأنه في غياب المعلومات تصبح درجة الخوف من المغامرة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

- **اتجاهات المديرين:** إن الدوافع الحاسمة في توجه المؤسسة نحو العمل الدولي أو تجنبه هو طاقم المديرين بالمؤسسة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن الإدارة العليا هي التي تقرر ما إذا كانت الظروف مواتية أو غير مواتية للتوجه نحو التسويق الدولي، فمن جهة حتى وإن كانت الظروف مواتية للتوجه نحو السوق الدولية مع غياب عدم رغبة الإدارة العليا في العمل فلا يتم العمل، ومن جهة أخرى قد لا تكون ظروف العمل مواتية في الخارج، فنسبة المغامرة في الإدارة تكون الدافع لذلك.

- **التفوق التكنولوجي منتج مميز أو فريد من نوعه:** إن المؤسسة التي وصلت إلى درجة عالية من التفوق التكنولوجي، أو تمتلك منتجات لا ينافسها فيها أحد، تستطيع أن تتجه إلى التسويق الدولي ويكون هذا التفوق على المستوى المحلي ثم تنقله إلى السوق الدولي.

2. العوامل الدافعة:

- **أوامر الطلب الخارجية:** قد يكون هناك اهتمام من طرف المستهلك الأجنبي لمنتج المؤسسة وذلك نظرا لجودته أو تميزه عن المنتجات المشابهة له، لذا فإن ذلك الإلحاح سيدفع المؤسسة إلى التوجه إلى السوق الدولي بدون التخطيط لذلك أو وجود رغبة مسبقة، ومع الوقت وزيادة ربحيتها تفكر المؤسسة في تبني استراتيجية تسويقية تتلاءم مع أهدافها.

- **صغر حجم السوق:** إن صغر حجم السوق المحلي بالمقارنة مع إمكانية المؤسسة وقدراتها الإنتاجية يدفع العديد منها للعمل بالأسواق الخارجية، حيث أن النمو الكبير في عالم الإنتاج والتطور التكنولوجي جعل معظم البلدان وحتى الكبيرة منها تبدو وكأنها صغيرة، فأى مؤسسة توسعت في الإنتاج وتستعمل أفضل الوسائل ستصل في مرحلة ما يكون حجم السوق المحلي صغيرا، وبالتالي يصبح التفكير في التسويق الدولي أمرا لا مفر منه من أجل التخلص من الفائض الذي لم يعد يستوعبه السوق المحلي.

• **تنويع المخاطر:** تندفع المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية من أجل تجنب المخاطر المحتمل حدوثها في سوق واحد ولتجنب أو تقليل تلك المخاطر تسعى المؤسسة إلى تنويع الأسواق وفي الواقع ليس هناك أي سوق في معزل عن المخاطر أو وقوع الأزمات لهذا فإن فكرة تنويع الأسواق التي تخفض من المخاطر وتدفع بالمؤسسة للتوجه نحو التسويق الدولي.

• **القرب من الأسواق الدولية:** قد تكون المؤسسة في موقع قريب من السوق الدولي، كأن تكون في منطقة عبور أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة، فهذا يعتبر حافزا إضافيا للتوجه إلى التسويق الدولي، وفي الوقت الحالي ومع التطور الكبير في وسائل الاتصالات والنقل أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا مع بعضها البعض، ولم يعد يشكل البعد يطرح من أجل التوجه نحو السوق الدولية.

المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي ومشكلاته

تتعدد مبادئ التسويق الدولي من التخصص وتقسيم العمل إلى تصدير الفائض عن السوق المحلية، إلى توازن ميزان المدفوعات وغيرها، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال.

أولا: مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على المبادئ التالية:¹

1. **التخصص وتقسيم العمل:** من الأفضل لكل دولة أو مجموعة دول أن تتخصص في إنتاج سلع، أو سلع معينة، تمتلك فيها ما يميزها عن غيرها من المنتجين، وتستورد سلعا ليس لديها ميزة في إنتاجها، هذه الميزة تتمثل بتوفر عوامل إنتاج محلية تستخدم في الإنتاج الذي يعد للتصدير بكثافة، وتستورد مقابلها سلعا يستخدم في إنتاجها موارد نادرة في السوق المصدرة إليها.
2. **يصدر فائض الإنتاج عن السوق المحلية:** إلا في حالة الحاجة إلى معادلة الميزان التجاري والحصول على العملات الصعبة قبل اكتفاء السوق المحلية أو لتشغيل طاقات إنتاج وطنية معطلة للحصول على مواطني قدم في السوق الخارجية.
3. **توازن ميزان المدفوعات:** من الناحية المحاسبية على الأقل وذلك بأن تكون قيمة ما يخرج من الدول مساويا لما يدخل إليها في فترة سنة عادة.
4. **القدرة الشرائية:** بعملة بلده المحلية ومن هنا جاء اهتمام الدول المتقدمة بتنمية الدول المتخلفة لخلق أسواق ذات قدرات شرائية للسلع والخدمات المصدرة إليها.

¹ - بديع جميل قذو: التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

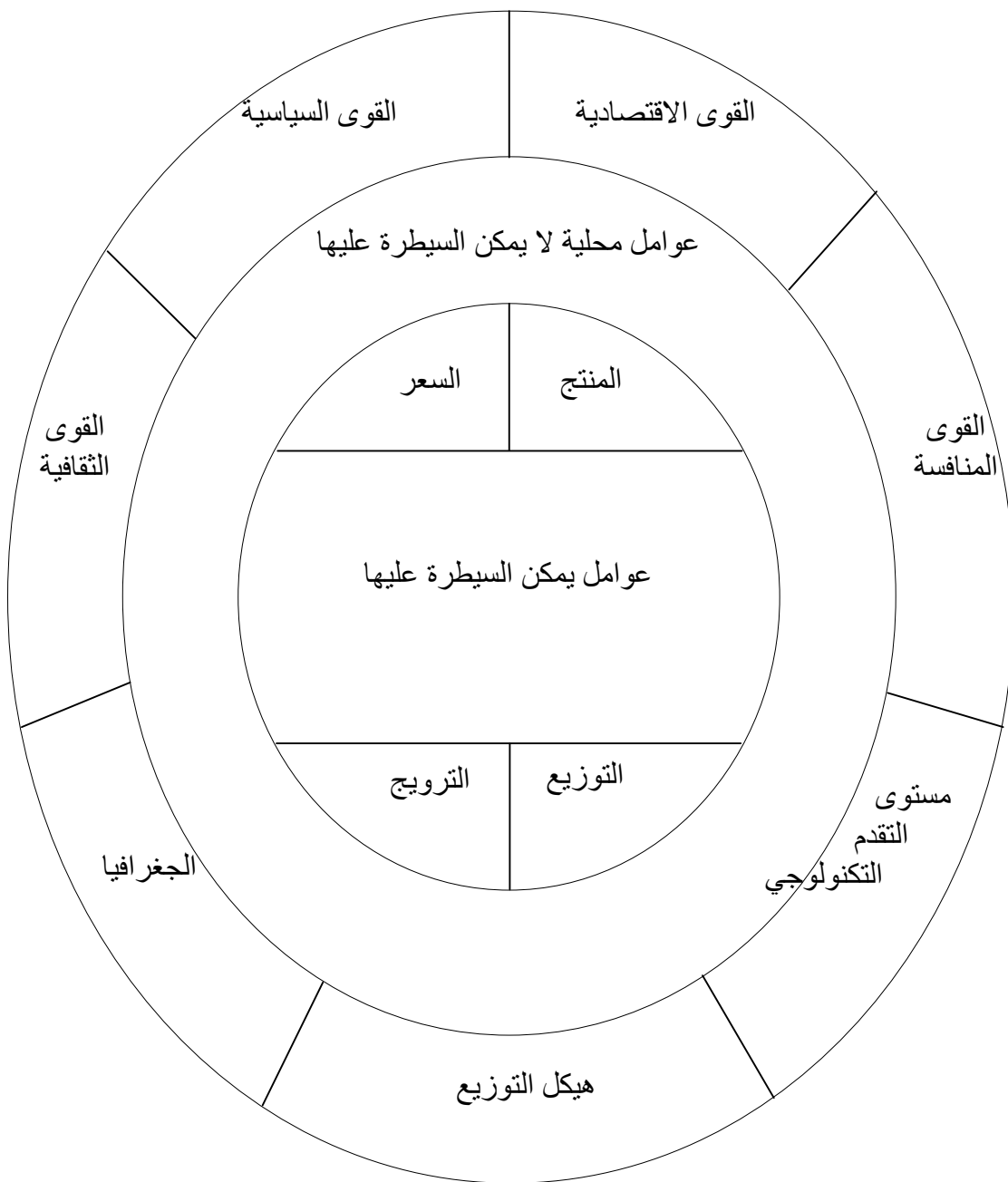
5. حتمية الترويج: لا تباع السلعة نفسها في السوق مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن بل تحتاج إلى جهود ترويج تعرف المستهلكين بوجودها وباستعمالاتها وقدراتها على إشباع حاجات مستهلكيها.

ثانيا: مشكلات التسويق الدولي

تتميز البيئة التسويقية الدولية بالديناميكية والتعقيد، والعمل فيها يحتم على إدارة التسويق أن تراعي العوامل الداخلية للمؤسسة والعوامل الخارجية، ويمكن تصور هذه العوامل من خلال هذا الشكل:

شكل رقم (03): طبيعة مشكلة التسويق الدولي

عوامل أجنبية لا يمكن السيطرة عليها



المصدر: صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، ط10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 30.

ويوضح هذا الشكل المحيط التسويقي الكلي للمؤسسة بعوامله الداخلية والخارجية الخاضعة للسيطرة وغير الخاضعة للسيطرة، فتمثل الدائرة الصغيرة داخل الشكل مجموعة العوامل التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها من طرف رجل التسويق والتي تكون مجالا لقراراته وخطته، أما الوسطى فتمثل مجموعة العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها داخل دولته والتي تؤثر بشكل كبير في القرارات المتعلقة بالأسواق الخارجية، أما الدائرة الخارجية فتتضمن مجموعة العوامل الخارجية في الأسواق المستهدفة والتي تؤثر على قراراته وخطته.

بصفة عامة يمكن الإشارة إلى أهم المشكلات التي تصادف التسويق الدولي:¹

- تعدد الأسعار وارتفاع تكاليف التوزيع المادي.
- تخلف الثقافة التسويقية في الدول المضيفة بسبب الإعلانات المغايرة لأخلاقيات المستهلكين.
- القضاء على قيام بعض الصناعات المحلية.
- ارتفاع تكاليف التسويق الدولي في بعض الأسواق.
- وجود بعض المشاكل القانونية بين أطراف قنوات التوزيع.
- توزيع منتجات لا تتناسب مع السوق الدولي وقد تسعى المؤسسات إلى تحقيق أقصى الأرباح مع عدم مراعاة حماية المستهلك والأخلاقيات التسويقية، وعليه فيجب موازنة التكاليف والمشكلات التسويقية لتحديد فعاليات التسويق الدولي من حيث إشباع حاجات المستهلكين عند مستوى ربحية معين.

¹ -صديق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 31.

المبحث الثاني: طرق اختراق الأسواق الدولية

على كل مؤسسة ترغب في الدخول للأسواق الدولية القيام بالبحث عن الأسواق، واختيار الأفضل منها لتحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال دراسات السوق لانتقاء الأسواق التي تمثل فرصا للمؤسسة دولية النشاط، لهذا سنتعرف في هذا المبحث على معايير انتقاء وتجزئة الأسواق الدولية، ومنه نتعرف على أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية، ثم نتعرف على الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكاله.

المطلب الأول: معايير انتقاء وتجزئة الأسواق الدولية

أولاً: معايير انتقاء الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسات لبناء استراتيجيتها في التسويق الدولي على مجموعة من المعايير لتقييم الفرص التسويقية واختيار الأكثر جاذبية منها، والتي تأخذ في الاعتبار الإمكانيات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة لاغتنام تلك الفرص وتنمية وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيها، مع محاولة التأثير في تلك الحاجات والرغبات لتتنسجم فيما بينها، ومصالح المؤسسة ومهاراتها وخبراتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من عوائد تلك الأسواق، ولعل أهم المعايير التي يتم اختيار الأسواق على أساسها هي:¹

1. إمكانية دخول السوق (قابلية السوق):

يقصد بها مجموعة المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولي مكلفة جداً ويمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها:

أ. مؤشرات فيزيائية: ويقصد بها الموارد الطبيعية المتوفرة والبنى التحتية للسوق المستهدف مثل وسائل النقل، الطاقات.

ب. مؤشرات اقتصادية وسياسية: ويقصد بها مختلف القوانين والنظم المعتمدة في بلد السوق المستهدف.

ت. مؤشرات اجتماعية وثقافية: وتعني جميع مكونات الدولة الثقافة منها والاجتماعية والحضارية كالدين، العادات، التقاليد، اللغة، والتاريخ.

2. طاقة السوق:

يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات المؤسسة:

أ. مؤشرات اقتصادية عامة: تتمثل في الناتج الوطني الخام، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى التطور، الدين الخارجي، الميزان التجاري، توجهات سياسية واقتصادية.

¹ - حياة عمير: مرجع سابق، ص 52-53.

ب. سعة السوق من منتجات المؤسسة: تقييم السوق الحالي عن طريق حساب قيمة الاستهلاك

(الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات) وتقييم السوق المحتمل أو المتوقع وذلك

من خلال التنبؤات حول نمو المبيعات ومعلومات حول خصائص الزبائن.

ت. استقرار السوق: وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطار المتعلقة بالوضع الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية للسوق المستهدف.

وإضافة إلى ذلك فمن المعايير المستخدمة في التسويق الدولي هي تجزئة السوق إلى قطاعات أو

أجزاء متجانسة من المستهلكين، ينظر إلى كل منها بأنه هدف تسويقي يتطلب توفير المزيج التسويقي

المناسب له وهذا ما سنتطرق له بشكل أوسع من خلال العنصر الموالي.

ثانيا: تقسيم الأسواق والفرص التسويقية

إن تقسيم السوق الدولي لا يقل أهمية عن تقسيم السوق المحلي حيث تعتبر عنصرا فعالا في

الاستراتيجيات التسويقية لأي مؤسسة، فبعد تحديد السوق ودراسته تستفيد من البيانات والمعلومات عن تلك

الأسواق في عملية تصميم وتعديل المزيج التسويقي، مع حاجات وإمكانات الأفراد في كل قطاع من قطاعات

السوق الكلية مع مراعاة الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في كل سوق، ويحسب

قدرات وإمكانات المؤسسة وبما يضمن تحقيق الربح المناسب قدر المستطاع.

1. مفهوم تقسيم السوق وفائدته:

أ. مفهوم تقسيم السوق: هناك عدة تعاريف لتقسيم السوق من بينها:¹

- تقسيم السوق الدولي: "يسمح بتجزئة سوق أو عدة أسواق إلى أجزاء متجانسة تسمى أجزاء

(Segments) حيث المستهلكين والمستهلكين الصناعيين لهم خصائص متشابهة".

- تقسيم السوق هو "عملية تقسيم سوق كبيرة إلى أسواق فرعية، حيث يتميز زبائن كل سوق

بتفضيل منتج معين أو بأنماط شراء واستهلاك أو استفادة معينة ويتم التقسيم على أساس

خصائص معينة للزبائن المرتقبين مثل: السن، الحالة الزوجية، الدخل".

- هو أيضا "تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين بحيث يمكن النظر إلى كل

القطاعات على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب".

¹- غول فرحات: التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008،

إن عملية تجزئة السوق الدولية لا تقل أهمية عن عملية تجزئة السوق المحلية، إلا أنه بالمقارنة مع السوق المحلية، تعتبر الأسواق الدولية أقل تجانسا وذلك بسبب اختلاف البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الدول، إن عدم وجود التجانس هذا يعطي احتمالا أكبر لتحديد قطاعات سوقية مختلفة.¹

بطبيعة الحال فإن الأسواق الدولية تعد أقل تجانسا عن الأسواق المحلية وذلك للأسباب التالية:²

- اختلاف البيئات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية بين الدول.
- اختلاف مستويات الدخل.
- تنوع أنماط الحياة والاستهلاك والسلوك الاجتماعي.
- اتساع الأسواق الدولية.

إن هذه الأسباب وغيرها تزيد من الصعوبات التي تعوق المؤسسات للوصول إلى السوق كله خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يفرض عليها انتقاء الأسواق وتحديد قطاعات سوقية مختلفة إما لقلة الإمكانيات أو كاستراتيجية تسويقية مفيدة.

ب. فوائد تقسيم السوق: إن عملية تقسيم السوق مكلفة وتحتاج إلى نفقات كبيرة للدراسة والبحث، مما يجبر المؤسسة على المقارنة بين تكلفة تقسيم السوق والمنفعة أو الفائدة، التي تجنيها المؤسسة من جراء تقسيم السوق وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

وبناء على ما سبق يمكن ذكر بعض فوائد تقسيم السوق في النقاط التالية:³

- تحديد الأسواق المستهدفة والتي تتمثل في الأقسام السوقية التي تبحث المؤسسة على الحصول عليها بالأولوية (الحصول على فرص تسويقية أفضل).
- تساعد المعرفة الجيدة للأقسام المستهدفة على تصور ووضع برامج تسويقية مكيفة مع تلك الأسواق (تكيف أحسن لسياسات المؤسسة التسويقية مع كل جزء من الأجزاء أو مع بعضها البعض) أو بعبارة أخرى تصميم برامج تسويقية فعالة.
- تسمح بأحسن تخصيص وتوزيع للموارد والجهود التسويقية على القطاعات السوقية، وذلك بما يتفق مع مستويات الاستجابة للشراء.

أما في رأي (Engel) فإن مدخل تجزئة السوق يحقق الفوائد التالية للمؤسسة:

¹ - هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص 80.

² - غول فرحات: مرجع سابق، ص 90.

³ - المرجع نفسه، ص 92.

- تعريف أكثر دقة للسوق من حيث حاجات المستهلك ولهذا فإن التجزئة تحسن من فهم الإدارة للزبون والأكثر أهمية لماذا يقوم بالشراء.
- تجعل المؤسسة بعد ذلك في وضع أفضل لتوجيه برامجها التسويقية والتي سوف تشبع هذه الحاجات.
- إن البرنامج المستمر لتجزئة السوق يبغي من قدرات الإدارة في مقابلة احتياجات السوق المتغيرة.
- تجعل الإدارة أكثر قدرة على تقييم مواطن قوة وضعف المنافسين وتحديد تلك القطاعات التي يدافع عنها المنافسون بشكل قوي، يؤدي هذا بدوره إلى توفير الكثير من موارد المؤسسة من التقرب لمواقع المنافسين الحصينة حيث يتوفر أمل ضعيف للمكاسب في ذلك السوق.
- يمكن من تحديد مواطن قوة وضعف المؤسسة من خلال تحديد القطاعات السوقية، فالخطيط المنظم للأسواق المستقبلية هو خطوة مشجعة.
- تسمح بتحديد موقع الموارد التسويقية بكفاءة.
- تسمح بتحديد دقيق للأهداف التسويقية.
- تسعى المؤسسة وخاصة الكبيرة منها إلى تقسيم السوق الدولي بهدف تحديد الأسواق التي تتشابه استجابتها للسياسة التسويقية للمؤسسة وقد تفضل المؤسسة في هذه الحالة التخلي عن بعض الأسواق التي تحتاج إلى صياغة استراتيجية تسويقية مختلفة وتركز نشاطها على الأسواق التي تتشابه استجابتها لاستراتيجية المؤسسة.

ج. شروط نجاح تقسيم السوق: أما عوامل وشروط نجاح عملية تقسيم السوق فنلخصها في العناصر التالية:

- إمكانية القياس: يجب أن تكون خصائص القطاع السوقي قابلة للقياس (حجم وقدرة الشراء) أي الدرجة التي يمكن من خلالها قياس حجم وقدرة الشراء الناتج عن تقسيم السوق مثال سكان الدول ومجموعات السن وهذه معايير يمكن قياسها، ولكن هناك بعض المعلومات يصعب قياسها كالخصائص الثقافية أو نوعية الجودة التي يفضلها المستهلك إلا أنه من الصعب استخدامها في تقسيم السوق وذلك بسبب مشاكل القياس المرتبطة بها.¹
- إمكانية الوصول إلى القطاع: يقصد بذلك الدرجة التي يمكن من خلالها الوصول وخدمة القطاعات السوقية الناتجة بفاعلية في التسويق الدولي بسبب ضعف المهارات اللغوية

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 81.

والاتجاهات الوطنية في السوق الخارجي وانعدام الموارد المالية والبشرية اللازمة لخدمة المستهلك النهائي بكفاءة، وعليه فقد لا تستطيع المؤسسة الوصول إلى سوق ما بكفاءة عالية وعدم قدرتها على تصميم مزيج تسويقي ملائم للسوق الأجنبي رغم جاذبيته الكبيرة.¹

- **إمكانية تحقيق الربح:** تتمثل في درجة حجم ربحية القطاعات السوقية الناتجة عن التقسيم والتي تدفع بالمؤسسة إلى الاهتمام بها وتوجيه المجهودات التسويقية إليها في الأسواق الدولية، هذا إذا علمنا بأن المؤسسة تتحمل تكاليف باهظة في تقسيم الأسواق والناجمة عن ضرورة التأقلم لاحتياجات وطلبات الأسواق المحلية (الرسوم الجمركية، الضرائب، قيود قانونية...) إن عوامل التسوق المحددة مثل الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على أنواع معينة من السلع تخلق أسس وقواعد لتعديلات السلعة.²

- **إمكانية التنفيذ:** تتمثل في الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها واحتمال ربحيتها لا تعتبر قطاعات هامة، ما لم يمكن تطوير وتنفيذ برامج تسويقية لكل منها.³

المطلب الثاني: أشكال الدخول للأسواق الدولية

عندما تقرر الشركة أن تصبح مسوقة دولياً فإن درجة التزامها في العمل بالأسواق الدولية سيتفاوت حسب أشكال الدخول للأسواق الدولية والتي تتمثل في:⁴

أولاً: التصدير

إن أول مستوى من الالتزام مع الأسواق الأجنبية يقوم عادة على الاقتراب من الأسواق الخارجية من خلال تصدير السلع والخدمات، أي البيع المباشر من منطقة ما للمنتجات التي صنعت أو حولت فيها إلى خارج الحدود الوطنية، ويعرف التصدير على أنه كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي.¹

ثانياً: الترخيص الأجنبي

حيث تدخل الشركات للأسواق الخارجية على وفق هذا الشكل من التوسع عن طريق إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من أجل إنتاج أو تسويق منتجاتها في الخارج، وغالباً ما يتم التعاقد على تقسيم

¹ - غول فرحات: مرجع سابق، ص 93.

² - هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 81.

³ - غول فرحات: مرجع سابق، ص 93.

⁴ - محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 192-194.

نسبة مئوية من الأرباح بين الطرفين (المرخص والمرخص له) كما تقدم الشركة المرخصة خدمات ومساعدات فنية إلى الشركة المرخص لها.

ثالثاً: الاستثمار المشترك

وهو عبارة عن تعاون بين شركتين أو أكثر على الاستثمار بإنتاج أو بناء أنظمة توفر للبقية الوصول إلى الأسواق الخارجية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر جهود التوسع فإذا تمت المشاركة مع شركة أجنبية فإن الشركة المحلية ستكسب التزام الشركة الأجنبية بمهاراتها وقدراتها على الوصول إلى السوق المستهدف.

رابعاً: الاستثمار المباشر

يحدث الاستثمار المباشر عندما تقوم الشركة المحلية (الأم) بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام من حيث المبالغ المطلوبة للاستثمار ووقت الإدارة، كما تعتبر أكثر أشكال الدخول مخاطرة.

إن الشركات المهتمة بالتسويق الدولي تواجه بالعديد من القرارات، ولعل أهم هذه القرارات:

- **اختيار مستوى التشغيل:** بدء من تصدير السلع البسيطة إلى الاستثمار في التصنيع أو التوزيع الخارجي خاصة وأن الشركات ستواجه بنظم ثقافية واقتصادية وقانونية.
- **جاذبية التسويق الدولي:** يظهر التسويق الدولي عندما تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها في عدد اثنين أو أكثر من الدول، ويلاحظ أن أساسيات التسويق يمكن تطبيقها دولياً بنفس طريقة تسويقها محلياً وكل من السوق المحلي والسوق الخارجي يتطلب تصميم برنامج تسويقي متكامل.

المطلب الثالث: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وأشكاله

أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

توجد العديد من التعريفات للاستثمار الأجنبي المباشر وكل تعريف منها يختلف عن الآخر من ناحية الزاوية التي ينظر بها للاستثمار والغرض منه.

وفقاً لتعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فإن الاستثمار الأجنبي المباشر هو "ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة المدى بين الشركة الأم والشركة المستقبلة للاستثمار، الذي يعكس قدرة الشركة الأم على التحكم الإداري في المؤسسة التابعة ويكون للمؤسسة الأم حصة من رأس المال لا تقل عن 10%".¹

¹ - محمد صفوت قابل: نظريات وسياسات التنمية الاقتصادية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص

عرف صندوق النقد الدولي (IMF) عام 1993 الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه "الاستثمار الذي يتم اكتساب مصلحة مستدامة في المشروعات التي يتم إدارتها في دولة بخلاف الدولة التي ينتمي إليها المستثمر الأجنبي، فضلا عن اكتساب المستثمر الأجنبي لصوت فعال في إدارة المشروع عن طريق امتلاك 15% من ملكية المشروع".¹

كذلك عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أنه تلك الاستثمارات المخصصة من أجل إقامة روابط اقتصادية دائمة مع مؤسسة ما ويكون ذلك من خلال:²

- إنشاء أو توسيع مؤسسة، فرع، أو مؤسسة تابعة.
- المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة.
- قروض طويلة الأجل (5 سنوات على الأقل).

وعرفته المنظمة العالمية للتجارة (OMC) كما يلي: "الاستثمار الأجنبي المباشر هو عملية يقوم بها المستثمر المتواجد في بلد ما (البلد الأم) من خلال استعماله لأصوله في بلدان أخرى (الدول المضيفة) مع نية تسييرها".³

يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه "انتقال لرأس المال من مستثمر فرد كان أو مؤسسة من دولة ما إلى دولة أخرى مضيفة في شكل مشروع مع امتلاك رقابة حقيقية على هذا المشروع وتقديم خدمات فنية وإدارية وتنظيمية وتسويقية".⁴

ومن خلال التعريفات الواردة أعلاه يمكن أن نستخلص ما يلي:⁵

- يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر تدفق لأصول نقدية أو عينية أجنبية.
- يحدث نتيجة إبرام عقد ثنائي أو قيام مستثمر أجنبي بالمشروع الاستثماري بالكامل لصالحه.

¹ - يعقوب علي، علم الدين عبد الله جانقار: تقييم تجربة السودان في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاساتها على الوضع الاقتصادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر الاستثمار الأجنبي المباشر FDI ورشة عمل تجارب عربية في جذب الاستثمار الأجنبي، شرم الشيخ، 2006، ص 3.

² - فيصل حبيب حافظ: دور الاستثمار المباشر في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص 23.

³ - كاكي عبد الكريم: أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على التنافسية للاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة دولية، المركز الجامعي، غرداية، 2010 - 2011، ص 38.

⁴ - رمضان الشارح: دور الاستثمارات الأجنبية في ظل المؤسسة متعددة الجنسيات في تحقيق أهداف التنمية، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد 14، 2003، ص 15-17.

⁵ - فيصل حبيب حافظ: مرجع سابق، ص 24.

- يتطلب أن يكون لمدة طويلة وقد تكون غير محددة لتحقيق مصلحة خاصة سواء للمستثمر أو للدولة المضيفة.
- السعي وراء تحقيق عوائد في البلد المضيف أكبر من تلك المتوقع تحقيقها في البلد الأم.
- توجد عدة شروط ضرورية لوجود الاستثمار الأجنبي المباشر وتتمثل في ما يلي:¹
- إنشاء مشروعات جديدة أو إعادة شراء مشروعات قائمة موجودة أصلا في الدولة المضيفة.
- الاشتراك في رأس مال الفرع أو الملكية الكاملة للفرع.
- يمكن أن يأخذ أيضا شكلا إضافيا ممثلا في اتساع الفرع الأجنبي نفسه سواء بإمكانيات ذاتية فقط أو بالاشتراك مع رأس مال خارجي.
- ضرورة إحكام الرقابة على الاستثمار والتمثيل في مجال الإدارة وأيضا من خلال عقود الإنتاج والإدارة أو السيطرة على أسلوب الإنتاج.
- يقوم المستثمر الأجنبي بنقل التكنولوجيا إلى المشروع وتتضمن الحزمة انتقال سلع، رأس مال، عمالة ماهرة وفنية، خدمات فنية وإدارية وتنظيمية وتسويقية ومعرفة فنية وعلامة تجارية.
- وبذلك فإن الملكية والإدارة ونقل التكنولوجيا تشكل مجموعة الشروط التي يجب توفرها لقيام استثمار أجنبي مباشر.

ثانيا: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

تنقسم بدورها أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر إلى:

1. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر بحسب الاستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات متعددة الجنسيات:
من بين هذه الأشكال نجد:²

أ. **الاستثمار المشترك أو الثنائي:** يطلق عادة على هذا النوع من الاستثمار اسم المشروع المشترك وهو استثمار أجنبي يقوم على أساس المشاركة مع رأس المال الوطني وتتحدد نسبة هذا الأخير في ضوء القانون الداخلي للدولة المضيفة، ويتخذ المشروع المشترك شكلا قانونيا معيناً كما أنه يحقق فائدة كبيرة لأطرافه، وتنشأ على مساهمة شريكين على الأقل في الاستثمار أي أنه يتم بين طرفين أحدهما محلي والآخر خارجي عن البلد، ويكون التسيير مشترك في إدارة المشاريع بين الجهة المستثمرة

¹ - رمضان الشارح: مرجع سابق، ص 17.

² - كاكي عبد الكريم: مرجع سابق، ص 45-47.

الأجنبية والجهة المحلية حسب الاتفاق، وبالتالي يكون اتخاذ القرار المشترك بين جهتين مما يضمن مصالح كل طرف.

ب. الاستثمارات الأجنبية المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: في هذا النوع من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر تكون ملكية رأس المال أي المشروع المقام في الدولة المضيفة ملكية كاملة ومطلقة للمستثمر الأجنبي، بدءا بالمشروع ذاته إلى الإدارة والتسيير دون تدخل من الدولة المضيفة وتقوم هذه الطريقة في الأصل بناء على عملية نقل المؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين، أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهارات أخرى إلى البلد المستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة، حتى تستطيع المؤسسة استغلال خبراتها التنافسية بالكامل، إذ تتخوف كثيرا الدول المضيفة من هذا النوع من الاستثمارات كونه يجلب معه التبعية الاقتصادية والهيمنة على القرار السياسي للبلد.

ج. الاستثمار في المناطق الحرة (مناطق التجارة الحرة): هو شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر المرتبط بمناطق محددة تقع عموما قرب الحدود البرية أو البحرية كما تكون هذه المناطق عادة بقرب الموانئ وخطوط النقل بالسكك الحديدية وخطوط النقل العادية، مما يجعل أسعار هذه السلع منخفضة مقارنة بأسعارها خارج هذه المناطق وتستفيد من الإعفاءات الجمركية، والنشاطات الإنتاجية فيها معفية من الحقوق والرسوم ومن إجراءات الرقابة على التجارة الخارجية، فيما يخص المواد الأولية والمدخلات التي تدخل في هذا المجال، وتعتبر المناطق الحرة من أهم صور الاستثمار الأجنبي المباشر في اتفاقات الشراكة الاقتصادية.

د. الاندماج والاستحواذ (الاستيلاء/ الاحتواء): يقصد بالاندماج اتحاد مصالح شركتين أو أكثر بفرض كيان جديد، أما الاستحواذ ينشأ عند قيام إحدى المؤسسات بالاستيلاء على مؤسسة أخرى حيث تظل المؤسسة الأولى قائمة بينما تختفي وتذوب الثانية، ولقد أصبحت عمليات الاندماج والاستحواذ سمة بارزة حيث تستهدف من خلالها المؤسسات تعزيز قدراتها التنافسية، وزيادة امتدادها الجغرافي وتوسيع حصتها في السوق العالمي، كما تعرف بمؤسسة تسيير على مؤسسة أخرى وذلك بالاستحواذ على 50% من رأسمالها على الأقل، وتشكل عمليات الاندماج والاستحواذ سمة مميزة لنشاط المؤسسات العابرة للقوميات.

هـ. مشروعات أو عمليات التجميع: في هذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر يقوم المستثمر الأجنبي بإنشاء وحدات في البلد المضيف تقوم بتركيب وتجميع منتج سبق صنعه في البلد

الأم، سوق بعلامة أخرى أو بنفس العلامة انطلاقاً من أسواق البلد المضيف إلى الأسواق الدولية مثل تركيب وبيع سيارات بيجو (Peugeot) بتركيا، أو يقوم المستثمر الأجنبي بمد البلد المضيف بتكنولوجيا وأسرار تركيب المنتج مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها مسبقاً.

2. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر باختلاف الغرض الذي تسعى إليه الاستثمارات:

لقد تم وضع تصنيفات مختلفة لأنواع الاستثمار الأجنبي المباشر استناداً إلى الدوافع والمحفزات التي تؤدي إلى حدوث الاستثمار، وقد أمكن تصنيف أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر وفق المحددات التالية:¹

أ- **الاستثمار الباحث عن الثروات الطبيعية:** تسعى العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات نحو الاستفادة من الموارد الطبيعية والمواد الخام التي تتمتع بها العديد من الدول النامية وخاصة في مجالات البترول والغاز والعديد من الصناعات الاستخراجية الأخرى.

ب- **الاستثمار الباحث عن الأسواق:** إن وجود هذا النوع من الاستثمار في البلد المضيف سببه القيود المفروضة على الواردات، كما أن هناك أسباب أخرى لقيام هذا النوع من الاستثمار منها ارتفاع تكلفة النقل في الدول المضيفة مما جعل الاستثمار فيها أكثر جدوى من التصدير إليها، ففي هذه الحالة فإن هذا النوع من الاستثمار لا يؤثر على الإنتاج لأنه لا يحل محل الصادرات وإنما له آثار جانبية على الاستهلاك وآثار إيجابية غير مباشرة على التجارة.

ج- **الاستثمار الباحث عن الكفاءة في الأداء:** يتم هذا النوع من الاستثمار عندما تقوم المؤسسات المتعددة الجنسيات بتركيز جزء من أنشطتها في الدول المضيفة بهدف زيادة الربحية، فقد دفع ارتفاع مستويات الأجور في الدول الصناعية بعض هذه الشركات إلى الاستثمار في العديد من الدول النامية، ويتميز هذا النوع من الاستثمارات بآثاره التوسعية على تجارة الدولة المضيفة كما يؤدي إلى تنويع صادراتها فضلاً على آثاره التوسعية على الاستهلاك عن طريق استيراد الكثير من مدخلات الإنتاج، ويحدث هذا النوع من الاستثمار فيما بين الدول المتقدمة والأسواق الإقليمية المتكاملة كالأسواق الأوروبية أو شمال القارة الأمريكية.

د- **الاستثمار الباحث عن الأصول الاستراتيجية:** يتعلق هذا النوع بقيام المؤسسات بعمليات تملك أو شراكة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، كما تقوم هذه المؤسسات بالاستثمار في مجال البحوث والتطوير في إحدى الدول النامية أو المتقدمة مدفوعة برغباتها في تعظيم الربحية.

¹ - كريمة قويدري: الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 22-23.

المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أي بين الشركات المتعددة الجنسية التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، حيث يتم توقيع اتفاقية بين الشركتين للتعاون مثلاً في تطوير منتج جديد، وقد شهدت حالات التحالف الاستراتيجي زيادة ملحوظة خلال العقدين الماضيين بعد أن كانت الشركات متعددة الجنسية تركز اهتمامها على تملك المشروع بنسبة 100%، إلا أن صعوبة الانتشار حول العالم وفق هذه الاستراتيجية جعل الشركات تتوجه نحو التحالفات الاستراتيجية خاصة مع الشركات المنافسة.¹

¹ - علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 178.

المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية كاستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.

المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية وطرق جذبها.

تشكل الشراكة الأجنبية ظاهرة عامة في مختلف اقتصاديات الدول، فقد أصبحت موضوع الساعة وأهم ركائز التنمية، لذلك سوف نقدم بعض التعاريف الاقتصادية للشراكة ثم نتطرق لأسباب اللجوء إليها ومن ثم نرى طرق جذبها.

الفرع الأول: تعريف الشراكة الأجنبية والإطار القانوني لها.

أولا: تعريف الشراكة الأجنبية: يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات، وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشركة¹.

وتعرف الشراكة بأنها عبارة عن "عقد يستلزم اشتراك شريكين على الأقل سواء كان الشريك طبيعيا أو معنويا، وتتطلب الشراكة المساهمة بحصة من مال أو عمل حسب ما يتفق عليه الشريكين عند كتابة العقد، وينتج عن الشراكة مخلوق قانوني يسمى بالشخص المعنوي يعيش حياة قانونية (مستقلة) باكتسابه الاسم والموطن، وتعتبر الشراكة عقدا فهو الذي ينسؤها ويبيعها إلى الحياة القانونية ويحدد شروطها وإداراتها والأجهزة التسييرية لهذا المولود الجديد، ويمكن أن تكون المواضيع أو المشاريع المتفق عليها مالية، تقنية أو تجارية وحتى مشاريع علمية (البحث والتطوير)، كما يمكن أن تكون هذه المشاريع طويلة الأجل أو متوسطة، وللشركاء الحق في المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات حول تقسيم الأرباح وتحديد رأس المال"².

كما تعرف الشراكة الأجنبية بأنها هي "عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر على مساهمة كل منهم من رأس المال فقط وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام الاختراع والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية والمساهمة كذلك في كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق، وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية"³.

¹ - محمد يعقوبي، لخضر عزي: الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 14 (أكتوبر 2004)، ص5.

² - بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 21، 22 ماي 2002، ص 04.

³ - كمال رزيق، مسدور فارس: الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوربي، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 5.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها "حالة إشراف طرف آخر (أجنبي) أو أكثر مع طرف محلي أو وطني، للقيام بإنتاج سلعة جديدة، أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا، فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا، وهذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر تميزا من اتفاقيات أو تراخيص الإنتاج، حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، إذن يمكن القول أن الشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها، قصد القيام بمشروع معين، حيث يحفظا لكل من الطرفين مصلحتهما في ذلك".¹

ثانيا: الإطار القانوني لها:²

إن مراجعة الأطر القانونية وتكييفها مع مجريات التحول عملية لا بد منها، وبناء عليه، عرفت الشراكة الأجنبية جملة من النصوص القانونية المنظمة لها، لكن بخلاف الشركات فإن التعاون والتحالفات ليس لها تعريف قانوني، أن ما يعرف تحالفا هو طبيعة العلاقات الناشئة بين المؤسسات المتحالفة وليس عقد تأسيسي معين ومحدد بذاته، نتيجة لهذا فإن أي شخص قانوني يمكنه أن يميز بين شركة مساهمة وشركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة تضامن، لكن ليس هناك من يمكنه التعرف من وجهة النظر القانونية هي تحالف أو شراكة.

إذا فالشراكة تلجأ دائما إلى الأشكال الكلاسيكية التي أوجدتها الأحكام العامة للالتزامات الواردة في القانون المدني لذلك البلد، والقانون التجاري للشركات، وهذا حتى تتمكن من تنظيم نفسها على المستوى القانوني.

بداية يمكننا أن نلاحظ بأن الشراكة توجد إلزاما اتفاقيات بين الشركات المتعاونة وهذا يوافق وجود عقد بينها، ومهما كان هذا العقد سواء ضمنى أو واقعي، مكتوب، أو لا فإن الشراكة أو التحالف من وجهة النظر القانونية، يعد عقدا حتى أن الكثير من التحالفات يتم تنظيمها فقط بواسطة عقد أو مجموعة عقود تجمع للمؤسسات المتعاونة بدون أن يتم خلق شخصية قانونية معينة.

في بعض الحالات الخاصة فإن المتحالفين يمكنهم إعطاء تحالفهم شخصية معنوية تتميز عن المؤسسات المتعاونة ومنه يخلقون شخصية قانونية أو فرع مشترك أو ما يسمى باللغة الإنجليزية Joint Ventures من وجهة النظر القانونية فإن هذا الفرع المشترك يجب أن يأخذ شكلا موافقا ومتطابقا مع قانون الشركات في البلد الذي سجل به.

¹ - محمد يعقوب، لخضر عزي: مرجع سابق، ص5.

² - راضية قندوزي، جميلة زايدي: الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2003/2002، ص30.

الفرع الثاني: أسباب اللجوء إلى الشراكة الأجنبية.

تلعب الشراكة دورا هاما وأساسيا بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

1- دولية الأسواق:

إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللامحدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه، ومن جهة ثانية انفتاحا أكبر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها وترويجها، وتطوير كفاءاتها بكل ما أوتيت من إمكانيات.

إن المشكلة الدولية المعاصرة تؤثر، بدون أدنى شك، على الأولويات الاستراتيجية المختلفة للمؤسسات الاقتصادية، لذلك فمن الواجب إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج، وهذا يخلق محيطا مشجعا ودافعا للاستثمار على المدى الطويل، لذلك، فإن الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة لهذا المحيط المعقد والتنافسي، وهذا كله يرجع للمؤسسة الاقتصادية التي تبادر بسرعة لإبرام عقود الشراكة ضمانا لنجاحها، وفي هذا الإطار لكي يتم انعاش المؤسسة الاقتصادية فإنه يلزم تحقيق تنظيم تسيير استراتيجي وضروري للوصول للأهداف المسطرة والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:¹

- معرفة السوق، ووضع الكفاءات والموارد الضرورية المؤهلة للاستغلال الأمثل.
- الحصول على التكنولوجيا الخارجية، وممارسة النشاطات التجارية بكل فعالية.
- الاستثمار في نشاطات جديدة، والتحكم في استثمارات المؤسسة الخارجية.
- العمل على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة ومستقرة، بغرض استغلال جميع المنتجات على المستوى العالمي.
- وضع برامج استراتيجية دائمة، لتقليص التكاليف الإنتاجية، والحصول على مكانة استراتيجية تنافسية.
- تطوير الإمكانيات الإعلامية.

2- التطور التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي عامل أساسي في تطور المؤسسة الاقتصادية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكون التطوير التكنولوجي عامل مستمر يوما بعد يوم، فمن الصعب على

¹ - محمد يعقوبي، لخضري عزي: مرجع سابق، ص 8.

المؤسسة الاقتصادية أن تواكبه دوماً، نظراً للتكاليف التي قد تشكل عائقاً أمام المؤسسة، مما يستدعي اللجوء إلى سياسة الشراكة الاستراتيجية لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.¹

3- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير:

إن أنماط التغيير تشهد تطوراً كبيراً نتيجة للتغيرات المستجدة على المستويين الدولي والمحلي، ونظراً لكون الوقت عاملاً أساسياً في سير المؤسسة وفي ديناميكيتها، فإن هذا الأمر يستدعي أن تعمل المؤسسة ما في وسعها لتدارك النقص أو العجز الذي تعاني منه؛

إن الثلاثية المكونة من الولايات المتحدة الأمريكية والمجموعة الأوروبية واليابان تشكل، ليس فقط نصف السوق العالمية للمواد المصنعة، بل تشكل كذلك نصف نشاطات البحث والتطوير، خاصة في إطار التكنولوجيا والبحث العلمي.

فالتغيرات المتواترة للمحيط الدولي على كافة المستويات تستدعي اهتماماً بالغاً من المؤسسات الاقتصادية، وحافزاً للدخول في مجال الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى، لتفادي كل ما من شأنه أي يؤثر سلباً على مستقبل المؤسسة الاقتصادية.

4- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية:

تدفع المنافسة المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسين محلياً ودولياً، والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات الاقتصادية، بإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة باستغلال المؤسسات إمكانياتها، والتي تشكل نقلاً لا بأس به، ومن أهم هذه الإمكانيات نجد:

• التقدم والابتكارات التكنولوجية.

• اقتحام السوق.

• السيطرة أو التحكم بواسطة التكاليف.

الفرع الثالث: كيفية جذب الشركات الأجنبية لإقامة الشراكة.

أصبح موضوع الاستثمار الأجنبي في الدول النامية أحد الموضوعات الرئيسية ونخص ذكرنا هنا عن الشراكة الأجنبية كونها شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث شهدت العشرة الأخيرة من القرن الماضي تزايد حدة المنافسة لجذب الاستثمارات الأجنبية للحصول على المزايا المرتقبة، لذا فإن حكومات الدول المضيفة سوف تجد صعوبات متزايدة لدى تقديمها حوافز أقل جاذبية من تلك الدول

¹ - محمد يعقوبي، لخضر عزوي: مرجع سابق، ص 9.

المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن الإفراط والمغالاة في تقديم الحوافز أو ما يطلق عليه Over-Bidding قد يؤدي إلى مزيد من الأعباء على الدول المضيفة، وبالتالي فقد أصبحت مسألة تقديم حوافز الاستثمار موضوع خلاف سواء بين الدول والحكومات أو على مستوى رجال الفكر والاقتصاد.

أنواع الحوافز المقدمة من الدول المضيفة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر:¹

يمكن تصنيف الحوافز المقدمة من حكومات الدول المضيفة للشركات الأجنبية في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر إلى ما يلي:

1- حوافز تمويلية: وهي تتضمن قيام حكومات الدول المضيفة بتزويد المستثمر الأجنبي بالأموال بشكل مباشر، وقد يكون التمويل في شكل منح استثمار أو تسهيلات ائتمانية مدعمة، وفي هذا المجال تشير بعض تجارب الدول النامية في أمريكا اللاتينية وشرق آسيا والشرق الأوسط إلى قيام حكومات تلك الدول بتقديم حوافز تتضمن ما يلي:

- تقديم تسهيلات للحصول على قروض من البنوك الوطنية، وتخفيض معدلات الفائدة عليها.
- تقديم مساعدات مالية لإجراء البحوث والدراسات اللازمة لإقامة المشاريع والتوسعات في المستقبل في مجالات النشاط المختلفة.

2- حوافز جبائية: يتم تقديم هنا النوع من الحوافز بهدف تخفيض أعباء الضرائب بالنسبة للمستثمر الأجنبي، وهناك عدة بنود تنطوي تحت هذا النوع مثل الإعفاءات الضريبية الاستثنائية من رسوم الاستيراد على المواد الخام والمدخلات الوسيطة والسلع الرأسمالية، وإعفاء أو تخفيض معدلات الرسوم الجمركية على الصادرات، وكذا إعفاء صادرات المشروعات بالمناطق الحرة من الرسوم الجمركية وضرائب التصدير لمدة قد تصل إلى 15 عام ما بعد مرحلة تشغيل المشروع.²

3- الحوافز غير المباشرة: تقوم العديد من حكومات الدول المضيفة بمنح تسهيلات للشركات الأجنبية المستثمرة كتزويدها بالأراضي والبنية الأساسية بأسعار أقل من أسعارها الجارية، وربما تقوم تلك الحكومات بمنح الشركة الأجنبية امتيازاً فيما يتعلق بمركزها في السوق في دورة معاملة تفضيلية بخصوص المشتريات الحكومية أو منحها مركزاً احتكاريًا في السوق، كما قد تكون في صورة الحماية من منافسة الواردات.

وقد تلجأ بعض حكومات الدول المضيفة إلى تخفيض الرسوم أو الاعفاء منها نهائياً والخاصة باستخدام المرافق العامة كالمياه والكهرباء...، وتخفيض قيمة الإيجارات للعقارات والأراضي الخاصة بمختلف

¹ - زيدان محمد، الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان التي تمر بمرحلة الانتقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، (العدد الأول، 2010)، ص 119.

² - زيدان محمد: المرجع نفسه، ص 120-121.

المشاريع الاستثمارية الأجنبية، بالإضافة إلى إعفائها في بعض الأحيان من تطبيق قوانين العمل السائدة والمعمول بها في المشروعات الوطنية.

المطلب الثاني: أشكال ومراحل الشراكة الأجنبية وأهدافها

هناك العديد من الأشكال التي تأخذها عقود الشراكة الأجنبية، والتي تمر بالعديد من المراحل لإبرامها، والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ وبإيجاز كل ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: أشكال الشراكة والشركاء الممكنين

أولاً: أشكال الشراكة

تتخذ الشراكة أشكال مختلفة وهي كما يلي:¹

1- الشراكة التعاقدية:

هذا النوع من الشراكة له خصوصياته، فالشراكة التعاقدية مبدئياً هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطوي إلى خلق مالي وتجاري معطية بذلك حرية أكبر، لحياة الشراكة، الشراكة التعاقدية كثيرة الاستعمال في الاستغلال المشترك للمواد المنجمة والتعاون في مجال الطاقة.

2- الشراكة المالية:

إن الشكل الثاني يخص الجانب المالي، إضافة إلى الشراكة التعاقدية هناك الشراكة المالية أي أنها تتخذ طابعاً مالياً في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف على باقي الأشكال الأخرى من خلال:

- وزن كل شريك.

- مدة وعمر الشراكة.

- تطور المصالح لكل شريك.

إن الشراكة المالية متعلقة بدرجة المساهمة في رأس المال عن طريق الاستثمار المباشر من قبل المؤسسات الأجنبية وحصّة الطرف الأجنبي في هذه الشراكة تكون إما أكبر أو أقل أو تساوي 50% من رأس المال وهذا حسب ما أتفق عليه الشركاء ومن بين هذه الشراكة:²

أ - الاندماج: من أجل تفادي الأخطار التي تهددها نتيجة المنافسة الكبيرة التي تواجهها وهذا ما يسمح لها بإعادة تموقعها في السوق ويعطيها الفرصة للوصول إلى الأهداف التي سطرته.

¹ - بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالم: المرجع السابق، ص 04.

² - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 38.

ب- عقد بالمشاركة: ونقصد بهذا النوع بالاتفاقيات المؤيدة إلى إنشاء هيكل في سوق التصدير مع أقسام للرقابة والتمويل بين مجموعة من المؤسسات، هذا الهيكل يأخذ عادة شكل فرع مشترك ومن كل هذا يمكن القول أن الشراكة المالية هي الميدان الطبيعي والأصلي لتجسيد الشراكة بالمعنى الحقيقي حيث تلجأ إليها المؤسسة عادة قصد تجاوز القيود على الواردات إضافة إلى الدخول في أسواق جديدة واكتساب لقاءات أخرى.

3- الشراكة الخدماتية:

من إحدى الإشكالات الاقتصادية التي ميزت عشرية التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات العالمية من البحث عن وسائل تمكن من توظيف رأس المال في هذا القطاع.

إن نوعية الخدمة المقدمة في هذا القطاع تجعل مستوى الكفاءة، وانتقاء المشاريع ضمن الأولويات في عقد التسيير، وإدارة الخدمات خصوصاً، إذا تعلق الأمر بإدارة وتسيير الفنادق للمطاعم التي تتميز بشدة التنافسية فيما بينها، ذلك أن نوعية العقود في الخدمات السالفة الذكر نادراً ما تحقق إيرادات مالية بقدر ما تحتاج إلى تدفق هائل من رؤوس الأموال ولهذا تلجأ العديد من البلدان من أجل الاستفادة من خيارات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع إلى إبرام اتفاقات الشراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك الأجنبي وعلى الشريك المحلي الاستفادة من مهارات الغي.¹

4- الشراكة التقنية: تتمثل الشراكة التقنية في تبادل المعارف من خلال تمويل التكنولوجيا والخبرات

حيث يتم جلب المعارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج.

5- الشراكة التجارية: الشراكة التجارية طابع خاص حيث أنها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة

في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج وهذا الشكل يعني التخلي من حالة عدم توازي في السوق ويخص جانب التسويق بشكل كبير.²

6- الشراكة في البحث والتطور: تهدف هذه الشراكة عموماً في تطوير المنتجات وتحسينه مع التقليل

من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة تعطي المؤسسة الأفضلية من باقي المؤسسات المنافسة لها.

¹ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 37، نقلاً عن:

BERNARD HUGONNIER: investissement direct, coopération internationale et firme internationale , Paris :publiunion,1984,P111.

² - عبد الرزاق بن حبيب، حوالف (م) بومدين رحيمة: مرجع سابق، ص 222 - 223.

ثانيا: مختلف الشركاء الممكنين: وهم¹

1-الشركاء الأولين: وهم الذين يمكن تحديدهم في بداية المؤسسة لأنهم يمنحون الوسائل المالية، الموارد الأولية والخدمات الضرورية لنشاطها ونميز منها.

أ-المساهمين: يشكل المساهمون جمهورا خارجيا مكون من مساهمين صغارا وكبارا والذين لهم مصالح مختلفة، والبعض يبحث عن استعمال القوة التي تمنحهم عددا كبيرا من الأسهم للتأثير مباشرة على حياة المجتمع والبعض الآخر يأمل في توزيع حصص مهمة.

ب-أوساط المالية: تلعب دورا مهما في القضايا المالية.

•البنوك وهيئات القرض.

•أعوان الصرف.

•المستثمرين.

ج-الممونون: تمر قدرة المؤسسة على التنافس بتحكم جيد لمشترياتها لأنها تمثل من لآن فصاعدا النقطة الأكثر أهمية لكلفة المنتجات الصناعية، ولذا عليها أن تنزع مواردها التموينية وتحسن انتقاء المومنين للحصول على الشريك المناسب.

2-الشركاء اللاحقين: هؤلاء الشركاء هم:

1. المستهلكون أو المستعملون.

2. الزبون.

3. الموزعون.

4. الوسط المحلي.

5. الرأي العام.

¹ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 38-39 تقلا عن:

C Dhneiler, communication: nouvelle fonction stratégie de l'entreprise, Paris; 2^{ème} édition DELNAS, 1996, P18.

الفرع الثاني: مراحل الشراكة الأجنبية وأهدافها

أولاً: مراحل الشراكة الأجنبية

قبل الشروع في كل عملية شراكة يقوم كلا الطرفين خطوات عديدة تسمح لها بأخذ فكرة عن ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

1- تحليل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة:

- أ. تحديد القوى التنافسية الموجودة.
- ب. تطور الزبائن والممولين.
- ج. تعيين جاذبية النشاطات على مستوى الأسواق والمنتجات والتكنولوجيات والمردودية والنمو.
- د. تحديد العوامل الرئيسية لنجاح هذه النشاطات، ونوع الامتيازات التنافسية التي يمكن البحث عنها في الشركات الأم.
- هـ. الاستراتيجية التي يجب اتخاذها من أجل الاستفادة بشكل أفضل من نقاط قوة المؤسسة والتقليل من نقاط ضعفها بأقل تكلفة وأكثر مردودية في نفس الوقت.

و. الاستراتيجية الاستشارية للشركة.²

ز. هناك ارتباط سلبي بين معدلات التضخم العالية والاستثمار الأجنبي المباشر.³

ح. التقلبات المفاجئة للأسعار الصرف لها تأثير سلبي على المناخ الاستثماري.

ط. عدم الاستقرار السياسي له ارتباط سلبي مع الاستثمار الأجنبي المباشر.

2- منهجية البحث عن الشريك:

أي كيفية البحث عن الشريك أو الشركاء الذين بإمكانهم مساعدة المؤسسة بأحسن طريقة لتحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال⁴:

أ- وسائل الإعلام، شبكة المعلومات المتطورة.

ب- الاعتماد على الإعلانات.

6. الاستعانة بمكاتب الاتصال، شبكات الإنترنت.

¹ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 39.

² - عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 55.

³ - عمر صقر: مرجع نفسه، ص 55.

⁴ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 40.

3- كيفية تحديد الشريك المهم :

لتحديد الشريك يجب أن تؤخذ على أساس عدة معايير أو اعتبارات من بينها ما يلي¹:

1- الأساس التنافسي وذلك للتفوق بأسرع وقت ممكن على الطرف الآخر.

2- الأهداف التي يريد أن يصل لتحقيقها هذا الشريك.

3- النتائج الامتيازية المشتركة.

4- تجارب الشريك في مجال الشراكة.

5- ثقافة الشريك.

6- نظام التسيير المستعمل.

4- كيفية الوصول إلى اتفاق شراكة (المفاوضات):

بعد تحديد الشريك المناسب، تأتي مرحلة تحرير ملف التفاوض، وفيه توضح جميع النقاط المتعلقة بالشراكة، ويتم ذلك من خلال:²

1- طرح الأفكار المدرجة الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل.

2- تدخل الرئيس أو المدير العام لإضفاء بعض النقاط الأساسية

3- تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع إضافة إلى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية والتقنية.

5- مراحل إبرام العقد:

وحتى آخر مرحلة من مراحل إبرام (الشراكة عقد الشراكة العناية بـ

1- تحديد المصطلحات المستعملة في هذا الاتفاق خاصة في الاتفاقيات الدولية، وتعتمد على الوضوح.

2- النشاطات المتعلقة بالمشروع.

3- العلاقات التجارية والمالية.

¹ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 40.

² - المرجع نفسه، ص 40.

4- تكوين مجلس إدارة مكون بالمشروع، حيث أن أغلب أشكال الشراكة تحتوي على تنظيم مزدوج، ويجب أن يحتوي الاتفاق النهائي على:

- المساحة ونطاق العمليات الخاصة بالمشروع.
- تحديد أقسام رأس المال.
- التدابير المالية المستعملة للتمويل.
- تحديد الإدارة (المساهمين، مجلس الإدارة، مجلس المراقبة، إدارة العمليات)
- حقوق وواجبات الملكية الفكرية.
- التدابير التنظيمية لفسخ الاتفاق.
- المعاهدات المبرمة.
- ممثلي ووكلاء الشركاء.
- الشروط من الجانبين.

وبعد أن تتم جميع المراحل السالفة الذكر وبعد اتفاق الشراكة ينطلق المشروع المراد تحقيقه بكل شفافية ووضوح.

ثانيا: أهداف الشراكة الأجنبية

تتميز الشراكة بمجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- 1- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية
- 2- الاستغلال والاستفادة من الموارد المالية المحلية والمتوفرة لهذه الدول¹.
- 3- المساهمة في خلق علاقات اقتصاد يتعين قطاعات للإنتاج والخدمات داخل الدولة المعنية مما يساعد في تحقيق التكامل الاقتصادي بها².
- 4- نقل التقنيات التكنولوجية في مجالات الإنتاج والتسويق وممارسة الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى.³
- 5- التزويد بالتكنولوجيات والإمكانيات الجديدة:

¹ - فاروق تشام: مرجع سابق، ص 9.

² - المرجع نفسه، ص 9.

³ - المرجع نفسه، ص 9.

إن المؤسسات تسعى للحصول على خبرة ومكانة وسط منافسيها بواسطة عوامل التجديد المستمرة، لذلك فإن التطور المؤسسة يعتمد على مدى تلائم استراتيجياتها مع التغيرات والتحولات المستجدة في المحيط الاقتصادي العالمي التي يعتمد على التطورات التكنولوجية والتقنية الجديدة واستغلالها الأمثل، ومن الوسائل اللازمة التي تسمح للمؤسسة باستغلال المصادر الخارجية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نجد:

- التعاون مع المصالح الجامعية ومنظمات البحث العلمي.

- التوزيع الأمثل والواسع لمصادر المؤسسة استناد إلى عملية البحث والتطوير.

-التجاري مع التطورات التكنولوجية وتمويل البحث العلمي

التعاون في إطار البحث التطوير:

إن تعاون المؤسسة الاقتصادية مع مؤسسات البحث والتطوير تسمح بالتوزيع البناء لمصادر الإنتاج وكذلك تقليص فترة التطوير وضمان التأقلم مع تحولات المحيط

6- الشراكة أو التحالف الاستراتيجي:

إن الشراكة أو التحالف الاستراتيجي ينتج مجال الدخول المؤسسة في نشاطات كثيرة ذات الخبرة التقنية والاستراتيجية وتحقيق هذا الهدف يكون بـ:

- إما بفضل التحكم في السوق التنافسية.

- إما بمواجهة فرع معين بشكل عائق أمام المؤسسة الخاصة في إطار المنافسة.

- إكمال الاستراتيجية للوصول إلى المنافسة الفعلية.

7- استغلال الفرص الجديدة للسوق:

تحاول المؤسسة جمع المعلومات الخاصة بالفرص التجارية والتكنولوجية التي تساعد في تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها وضمان استقرارها في السوق.

8- السرعة والفعالية لكسب حصة في السوق: وهذا بواسطة:

- إنشاء شبكات إعادة البيع بقيمة إضافية للمؤسسات التي تقوم إما ببيع المنتج كما هو أو إجراء عليه بعض التعديلات التي تزيد من قيمته حسب متطلبات السوق.

- إنشاء روابط عملية لضمان تحسين المنتج والدخول إلى الأسواق الخارجية.

- تطوير الاستثمارات الاستراتيجية خاصة مع الشركاء المحليين.

10- تحديد تكتل الأزمة:

إن الأزمات المتتالية بمختلف مجالاتها تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة وآفاق تطويرها الدولي والعولمة ظاهرتان تؤثران في استراتيجية المؤسسة الاقتصادية علاوة على ضغوط المنافسة وكما أنها من موقع انفراد ليس بإمكانها بلوغ أهداف إلا باللجوء إلى نظام الشراكة وحتى لو كان مرحليا لضمان مكانتها وسط المنافسين.

11- ضمان السيطرة بواسطة التقليل في التكاليف:

كما أن السعر يبقى دائما العامل الأساسي في قرارات البيع والشراء بين المؤسسة والمتعاملين معها فإن السيطرة بواسطة عامل التكاليف يعد سلاحا هاما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لذلك فإن الحصول على تكاليف ضعيفة يسمح للمؤسسة بالمنافسة والسيطرة على السوق.

12- انسحاب بانتظام:

إن الشراكة نظام قائم بذاته يفرض احتراماً متبادلاً بين الشركاء خضوعاً لقواعده لذلك فإن الخروج من الشراكة لا يتم بصفة عشوائية وإنما يكون بصفة قانونية لذلك فإن نظام الانسحاب يتم بـ:

- تصفية نشاطاتها في المجال المخصص لها.

- تسوية كل الأمور المالية والتعاقدية المدرجة عن الشراكة.

- الاندماج الجزئي وهذا بالانسحاب التنظيمي على مدى ثلاثة أو خمس مستويات بتحويل نشاطاتها إلى منافس من درجة مماثلة الذي يضمن للمؤسسة سمعتها في هذا المجال الخاص بها وللحفاظ على فعاليتها.

13- ترقية الحوار السياسي ودعم علاقات التعاون.¹

14- حفز النمو وتحرير الأرصة الإنتاجية + تطوير المبادلات.²

15- المصادقية والديمومة:

تستطيع المؤسسة تدعيم مكانتها ومصادقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبرى لتدعيم، قدرتها المالية بارتباطها بالشركات العالمية الرائد ومنه فإن الهدف من الشراكة التي تطمح لتحقيق الشركات المحلية هو البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق.³

¹ - هارون الطاهر، عزالدين بت تركي: معرض الشراكة الأورو مغربية إمكانية وفرص الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الدراسات الاقتصادية المغربية LEEM، جامعة باتنة، ص 149.

² - المرجع نفسه، ص 149.

³ - راضية قندوزي، جميلة زايدي: مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثالث: أهمية الشراكة في تواجد المؤسسات داخل الأسواق الدولية.

تعد الشراكة الأجنبية من بين أهم استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، بالنظر إلى التغيرات التي تعيشها الأسواق المحلية والدولية، كنتشبع الأسواق المحلية وضيقها، ظاهرة العولمة وما ساهمت به في انفتاح الأسواق؛ والمطلب الحالي يوضح أهمية الشراكة الأجنبية في دخول الأسواق الدولية، وكذا مساهمة ظاهرة العولمة في فتح الأسواق الأجنبية

الفرع الأول: أهمية الشراكة في الدخول إلى الأسواق الدولية

لقد لعبت الشراكة دورا مهما في الدخول إلى الأسواق الدولية وذلك لتمييزها بمجموعة من المزايا نذكر منها:

- 1- تعتبر الشراكة مصدرا جيدا للحصول على العملات الأجنبية أو رؤوس الأموال الأجنبية التي تمثل دعامة أساسية لأي برنامج تنموي في الدول النامية¹.
- 2- زيادة فرض التوظيف الاستثماري للدخارات ورؤوس الأموال المحلية عندما تشارك في التوظيف مع المشروع الأجنبي، وتجنب هجرة رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج².
- 3- الاستثمارات الأجنبية المباشرة تعتبر مصدرا جيدا وفعالا لنقل التقنيات (التكنولوجيا) الحديثة والمطورة إلى الدول المضيفة³ إذن تلعب الشراكة دورا مهما في تبادل الخبرات⁴.
- 4- تساعد الشراكة مساعدة بناءة ليس فقط على خلق فرص جديدة للعمل بل أيضا في تنمية وتدريب واستغلال الموارد البشرية في الدول النامية⁵.
- 5- التخصص الإنتاجي والرغبة في فتح أسواق جديدة أمام منتجات الدول الأعضاء (الدخول إلى أسواق جديدة).

¹ عبد السلام أبو القحف: اقتصاديات الأعمال واستثمار الدولي، دار الجامعة العربية 2003، ص 423.

² قندوزي راضية، زايدى جميلة: الشراكة الأجنبية في الجزائر، 2002، 2003، مذكرة ليسانس المديّة، ص. 54.

³ المرجع نفسه، ص. 54.

⁴ عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص. 425.

⁵ -كريمة نعمة النوري آفاق العولمة في البلدان النامية، www googl.. fr، دار الإصدار للبلاغري " د. أ. تينوف " 2005/جمهورية بلغاريا.

6- تجنب القيود التي تفرضها بعض الدول على المشروعات الأجنبية مثل: الرقابة على الصرف الأجنبية والضرائب المهنية، والقيود على العمالة الأجنبية والوظائف الإدارية والإشرافية، باعتبار أن المشروع المشترك ثمرة تعاون وتوازن في العلاقات بين المصالح المحلية والأجنبية.¹

7- تطوير مستمر ودائم لنوعية المنتجات والخدمات عن طريق التحولات التكنولوجية وبمعنى آخر توسيع القطاع.²

8- ضمان فعالية أكثر عن طريق تحسين الانتاجية.

9- لتقليص والتحكم في التكاليف الانتاجية.

10- الصرامة في تكوين الموارد البشرية وتسييرها.

11- التعايش بواسطة التخصص في ميادين نوعية أو في منتجات معينة.

الفرع الثاني: دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية في ظل العولمة

وتكمن أهمية العولمة في دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية فيما يلي:³

أ. تفكيك وإزالة وإذابة الحدود الفاصلة والحوجز العازلة وإنهاء، التوجهات الجزئية والاقتصاد المحلي والانعزال القومي، والتسويق والتوقع الذاتي... إلخ وتفجير كل هذا من الداخل باعتبارها أمور تقف في وجه العولمة.

ب. بناء هياكل إنتاجية مثلى الإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وصناعة الأفكار على مستوى الحجم الاقتصادي الكبير الذي يأخذ معطياته السوق الكوني الجديد الذي يلزم كل الاطراف الاعتراف به لكونه يقدم لهم:

ج. إشباع أكبر لاحتياجاتهم، والتوافق مع مطالبهم ورغباتهم.

د. الاستجابة السريعة والوفرة الفائقة والسرعة في إتاحة متطلباتهم وتطلعاتهم.

هـ. اليسر وهو الأيسر من حيث الحياة، ومن حيث الانتفاع، ومن حيث الاستخدام، والملكية، ومن حيث الاستبدال أو الإصلاح وخدمات ما بعد البيع.

¹ - راضية قندوزي، جميلة زايدي، مرجع سابق، ص 54.

² - محمد يعقوبي، لخضر عزي، مرجع سابق، ص 10.

³ - محسن أحمد الخضير: العولمة، دار النشر غير مذكورة، ص 114-116.

- 6- الانطلاق إلى آفاق شاسعة وإلى مجالات غير مسبقة تضفي قدرا كبيرا من التقدم والرقى، والتنمية المتواصلة حيث تهدف العولمة إلى ضمان ما يلي:
- استقرار هيكل القيم والمبادئ والأعراف الحميدة، وعدم اهتزازه عبر مختلف الأجيال، وجعل هذه الأخيرة القدوة المثالية، ومساعدتها على ألا تفقد الثقة في ذاتها.
 - توفير العدالة الاجتماعية ومحو التمييز العنصري وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات الإنسانية وأيضا توفير الضمان والأمن الاجتماعي.
 - توسيع نطاق الطموحات والآمال، اعتمادا على امتلاك قدرات كل البشر.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي فهو يعتبر نشاطا اقتصاديا يسهل تدفق السلع والخدمات من الدول التي تنتجها إلى دول أجنبية التي تستهلكها، حيث يجب على كل مؤسسة ترغب بالقيام بعملية التسويق الدولي أن تعتمد على استراتيجيات تحقق لها مختلف أبعاد التسويق الدولي، وعليها أن تقوم بدراسة وتحليل مختلف التغيرات الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية اقتحام الأسواق الدولية وعلى المؤسسة أن تركز على استراتيجية تسويقية محددة لنجاح سياسة المزيج التسويقي في المؤسسة. ومن خلال الفصل الثاني سنحاول توضيح أهمية ودور الشراكة الأجنبية في اختراق الأسواق الدولية في أحد أهم المجمعات الصناعية في الجزائر "مجمع صيدال للصناعة الدوائية"، لمعرفة واقع تبني هذا المجمع للشراكة كاستراتيجية تخترق من خلالها الأسواق الدولية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية
مجمع صيدال

تمهيد:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول، من مفاهيم حول التسويق الدولي ومعايير الدخول للأسواق الدولية وكذا توضيح مفهوم الشراكة واستراتيجياتها، تبين لنا أنه من أجل اختراق الأسواق الدولية، يجب على المؤسسات الطامحة لاختراق هذه الأسواق، انتهاج استراتيجيات تسويقية فعالة لتحقيق لها مكانة ودور اقتصادي.

وتعد صناعة الأدوية أكثر الصناعات تعقيدا وصعوبة لما تتطلبه من تكنولوجيا عالية ورأس مال ضخم وأجهزة جد متطورة وبالتالي فان اي شركة تنتمي إلى بلد متخلف يصعب عليها القيام بمثل هذه المشاريع واذا شرعت فيها يجب عليها ان تلجا إلى إبرام عقود شراكة مع شركات متطورة في ميدان الأدوية لهذا قمنا باختيار مجمع صيدال المختص في صناعة الأدوية والذي يعد من أضخم المشاريع في الجزائر مبرزين ما يلي:

المبحث الأول: أعطينا نظرة عامة عن المجمع وعن مختلف الفروع الموجودة فيه.

المبحث الثاني: الشراكة لمجمع صيدال.

المبحث الثالث: إبراز مدى اقتحام صيدال للأسواق الدولية في ظل الشراكة الأجنبية.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال الدواء دامت أكثر من 37 سنة، وقد مر بمجموعة من المراحل والاصلاحات وصولا إلى وضعيته الحالية والتي سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج، المبيعات والحصة السوقية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال

الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1990 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.¹

الفرع الثاني: نشأة مجمع صيدال

سنحاول إدراج أهم مراحل نشأة مجمع صيدال فيما يلي:

- 1- في سنة 1963 تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية *PCA بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛
- 2- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلانية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحرش؛
- 3- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 1982/161، والمؤرخ في أبريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، تحت اسم مؤسسة صيدال؛
- 4- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية وصيدلية؛

¹ - من نحن، نقلا عن الموقع <http://www.saidalgroup.dz/ar/contact> تاريخ التصفح يوم 2019/03/25.

* Pharmacie Centrale Algérien.

5- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا في هذا العام الاصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت ديونها وخسائرها في إطار الاصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

6- في سنة 1997 تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياء، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرف تطورا لفعاليته في عدة مجالات، مثل زيادة الإنتاج والمبيعات.

7- في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛¹

8- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.²

9- في سنة 2002 تم فتح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفرع Biotic تقوم بتصنيع التحاميل (Supposition)؛

10- في سنة 2003 تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظّمته وزارة الصحة؛

11- في سنة 2005 تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع Farma، وتم افتتاحه في 16 أبريل 2005 من طرف السيد رئيس الجمهورية؛

12- في 12 مارس من سنة 2006 تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة أخرى لأجل خصوصتها واستكمال فتح رأس مالها.³

13- في سنة 2009 رفع مجمع صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%.

14- في سنة 2010 قام مجمع صيدال بشراء 20% من رأسمال شركة ايبيرال كما رفع من حصته في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75% إلى حصة 44.51%.

15- 2011 رفع مجمع صيدال حصته في رأسمال ايبيرال إلى حدود 60%.

¹ - Note d'information, saidal, 1999, p p 13, 14.

² - بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 104، 105.

³ - وثائق داخلية للمجمع، مديرية التسويق والإعلام الطبي

16- في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه (أنتيبيوتيكال، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص.

وعموما مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطبالب البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.¹ ويركز المجمع على مجموعة من القيم في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.²

المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال

الفرع الأول: أهداف مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- 1- تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته؛
- 2- طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية وإرضاء المستهلك؛
- 3- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- 4- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي؛
- 5- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛
- 6- خلق مناصب عمل جيدة.
- 7- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)P
- 8- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)
- 9- تطوير الشراكة الاستراتيجية من خلال الاشتراك في مشاريع مخابر ذوي شهرة عالمية؛

¹ - وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

² - وثائق داخلية.

³ - وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

10- ضمان استمرارية عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

كما أن متابعة أهداف المجتمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي والتحالف.

الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال

تعتبر عملية إنتاج الأدوية ومشتقاتها المهام الأساسية لمجمع صيدال، وعموما فإن المجمع يعمل على تأدية المهام التالية:¹

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها؛
- الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية.
- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء وإنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء والقيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنسية؛
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف ونقل السلع.

إن صفة المؤسسة العمومية تخول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:²

- ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.

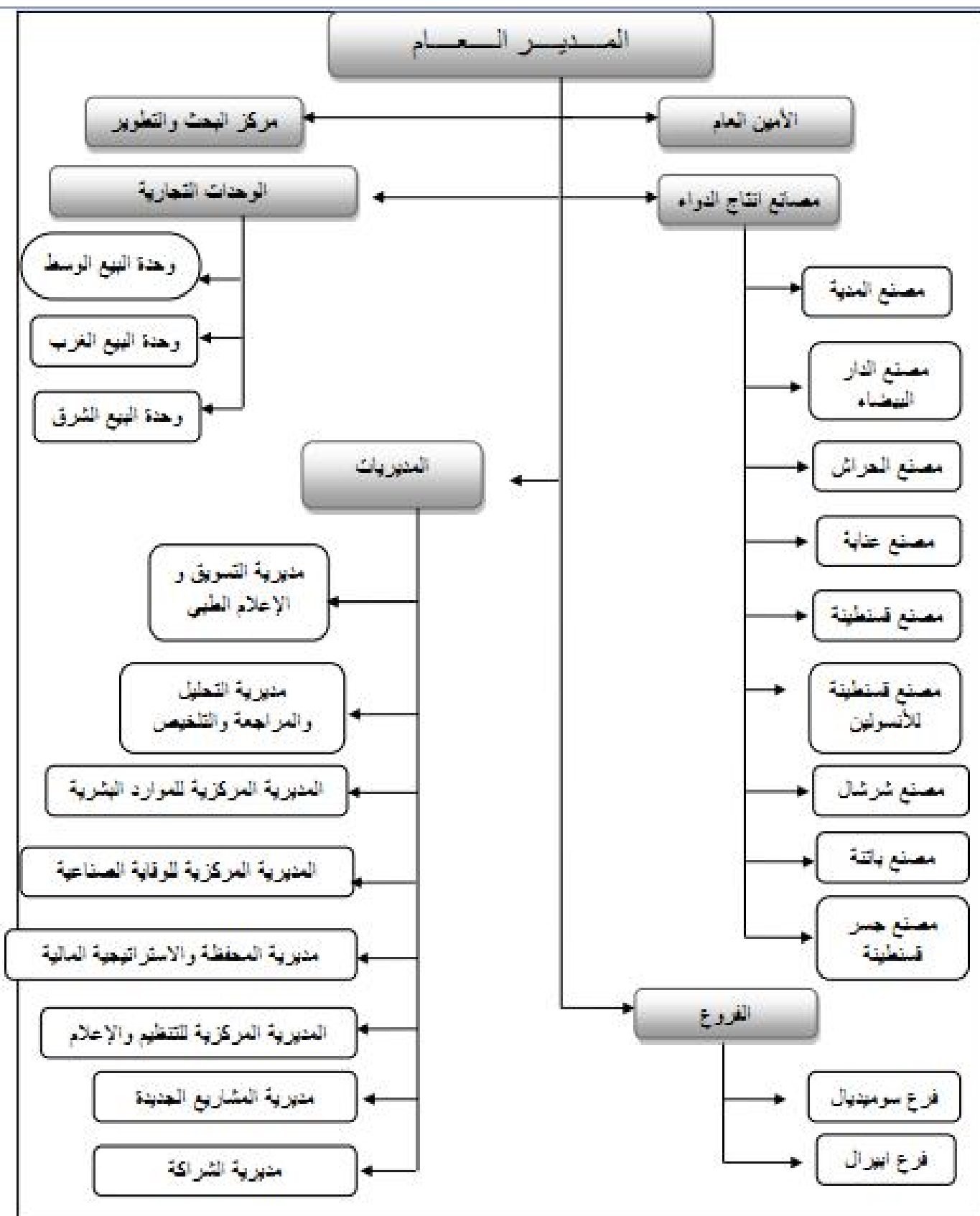
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في جانفي 2014 في الشكل اللاحق

¹ - مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 118.

² من نحن، نقلا عن الموقع <http://www.saidalgroups.dz/ar/contact> تاريخ التصفح 2020/05/25

شكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق خاصة بمجمع صيدال.

أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

1- الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

1- تحديد ووضع السياسات المتبعة؛

2- تمثيل المجمع داخلياً وخارجياً؛

3- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من

تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
- مخطط السنة الحالية والقادمة؛
- تنظيم المجمع ونشاطات الشراكة الاستراتيجية.

2- الأمين العام: يمثل الهيئة التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.¹

ثانياً: مصانع إنتاج الدواء

هناك 9 مصانع متخصصة في إنتاج الدواء تتمثل في:

1-مصنع المدية (أنتيبوتيكال): كان سابقاً عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال، انطلقت تاريخياً فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبوتيكال مرتبطاً وتابعاً لهذه المؤسسة.

ابتداء من جانفي 2014 أصبح فرع أنتيبوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية الالبنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحياة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

2- مصنع الدار البيضاء: ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح،... الخ، وتقدر قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنوياً لكل الأشكال،

¹ - أحمد بن مويضة، التحليل التنفسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005، 2006، ص 151.

مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

3- مصنع الحراش بالعاصمة: دشن في مارس 1971، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشرية، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير القني والوثائقي.

4- مصنع عناية: المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدر إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.

5- مصنع قسنطينة: يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشرية ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا.

6- مصنع قسنطينة للأنسولين: يتخصص في إنتاج الأنسولين، سيتم انطلاقه في سنة 2016.

7- مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشرية، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب إعادة تنظيمه.

8- مصنع باتنة: تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.

9- مصنع جسر قسنطينة: تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ثالثا: فروع مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذين الفرعين هما:¹

1- فرع سوميديال: يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوربي (36.45%) وفيناليب (4.55%). يتضمن فروع الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص)؛²

2- فرع إيبيرال: هو شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام/ الخاص بين مجمع صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية لـ إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

يهدف إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنسية (حقن وأشكال جافة)؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.³

رابعا: مركز البحث والتطوير CRD

أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعادة سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، أخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنسية، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يبلغ عدد عماله 90 عامل لسنة 2014.

¹ - سليمان نورة، سليمان نورة، دراسة مسار بناء استراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/ 2009، ص 125.

² - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.

³ - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.

خامسا: الوحدات التجارية

لمجمع صيدال ثلاثة وحدات تجارية هي:

1-الوحدة التجارية بالوسط UCC: تم إنشاؤها سنة 1996، مقرها المحمدية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال.

2- الوحدة التجارية للشرق UCE: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تغطي أكثر من 18 ولاية.

3- الوحدة التجارية بالغرب UCO: تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

سادسا: المديريات

وتشمل:¹

1- مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

2- المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والمحددة.

3- مديرية المحفظة والمالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.

4- المديرية المركزية للتنظيم والإعلام: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية.

5- مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.

6- المديرية المركزية للوقاية الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه وتطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجيدة.

¹ - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

7- مديرية الشراكة والتنمية الصناعية: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.

8- مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال

أولاً: تطور الإنتاج

شهد الإنتاج في مجمع صيدال تطوراً في الكمية والقيمة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): تطور إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 2014.

السنة	الكمية 10 ³ و.ب	القيمة 10 ³ دج
1996	72090	2556000
1997	83613	2959069
1998	100707	3471300
1999	110313	3898257
2000	97287	3656490
2001	112509	4480913
2002	121111	4827116
2003	124371	5230655
2004	126517	652464
2005	115897	5514746
2006	122334	6096963
2007	135141	6887550
2008	133025	9193809
2009	139988	10167776
2010	134605	8945845
2011	131048	9636263
2012	135573	10362003
2013	130676	10719779
2014	111020	843261

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (1996-2014) les rapports de gestion.

نلاحظ بأن كمية الإنتاج سجلت تزايداً ملحوظاً خلال الفترة 1996-1999، وهذا راجع لقيام المجمع بمجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج سنة 1996، كما أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع أعطت نتائج حسنة من حيث الزيادة في الإنتاج، وفيما يخص سنة 2000 شهدت تراجعاً حاداً في الإنتاج، راجع لجملة من أسباب منها دخول مستوردين للسوق مما أدى إلى تشعبه وكذلك اختلالات على مستوى التموين والتخزين للمواد الأولية، ثم عاد الإنتاج إلى الزيادة خلال الفترة 2001-2009، نتيجة تكثيف عمليات الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات والمخابر الأجنبية، إلا أن هناك انخفاض طفيف في الإنتاج سنة 2005 و2008 راجع إلى زيادة الواردات.

في سنة 2009 عادت منتجات مجمع صيدال للارتفاع بسبب زيادة الطلب عليها وإدخال منتجات جديدة للسوق في إطار اتفاقيات التحالف، ثم شهد الإنتاج بعد ذلك انخفاض ملموس في سنة 2010 و2011 راجع إلى اتباع سياسة تخفيض المخزون من المنتجات التامة. في سنة 2012 عاد الإنتاج بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمهما وتزويدهما بالمعدات اللازمة.

في سنة 2014 شهد الإنتاج انخفاض شديد راجع إلى إعادة هيكلة مجمع صيدال.

ثانياً: تطور المبيعات

يمكننا عرض تطور كمية وقيمة مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014 في الجدول اللاحق.

جدول رقم (02): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

السنة	الكمية 10 ³ و. ب	القيمة 10 ³ دج
1996	67352	2960514
1997	83809	3650550
1998	99929	4499579
1999	112413	4630438
2000	89797	4201749
2001	113797	5264243
2002	123000	5820809
2003	122540	6129512
2004	119200	6578622
2005	112042	6720843

7222361	112650	2006
8022397	118715	2007
9882486	126218	2008
9783274	119498	2009
11196318	-	2010
12101514	-	2011
12206459	-	2012
11461847	-	2013
9789026	102563	2014

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (1996-2014) les rapports de gestion

نلاحظ على العموم أن هناك تطورا في مبيعات مجمع صيدال، وهذا راجع إلى:

- تحسين نظم التسيير المتبعة بالمجمع والموجهة لإرضاء العملاء؛
 - الملاءمة بين العرض والطلب؛
 - الجهود المبذولة في مجال التصدير؛
 - الشراكة المبرمة مع الأطراف الخارجية؛
 - إنشاء مركز للتوزيع في باتنة في أكتوبر 1999، ومركزين آخرين إحداهما في الغرب والثاني في الجنوب؛
 - طرح منتجات جديدة في السوق لأصناف علاجية مختلفة.
- لكن هناك انخفاض في المبيعات سنة 2000، 2003، 2004، 2005، 2009، راجع إلى:
- على عقد التصدير للعراق في عام 2000؛
 - المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائري؛
 - انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED" خاصة لسنة 2009؛
 - ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها، مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج، مما أثر سلبا على معدل المبيعات.
 - بعد ذلك انخفضت كمية مبيعات مجمع صيدال لسنة 2014 بسبب انخفاض الإنتاج.

أما بالنسبة لرقم كمية الأعمال فهو في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى تركيز المجمع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن هناك انخفاض في قيمته سنة 2000، 2009، 2013 و 2014 راجع إلى الانخفاض الملحوظ في كمية المبيعات لهذه السنوات.

المبحث الثاني: الشراكة داخل مجمع صيدال

تعتبر الشراكة قرارا استراتيجيا بالنسبة لمجمع صيدال، حيث تمكن من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية، نتيجة المكانة الكبيرة التي يتمتع بها على المستوى المحلي والدولي، وهذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات.

المطلب الأول: نشأة الشراكة داخل مجمع صيدال وأهدافها

أولا: أصول الشراكة داخل مجمع صيدال

تعود الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988 - 1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن الشراكة ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج الشراكة في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.

ثانيا: تنظيم نشاط الشراكة داخل مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال مكانة هامة للشراكة ، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، أوكل لها القيام بالمهام التالية:

- تحديد وإرساء المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
- البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
- تحديد مشاريع الشراكة الاستراتيجية؛
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بالشراكة؛
- المساهمة في متابعة مراحل إنجاز المشروع الصناعي والتقدم فيه؛
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء، الخ).

إضافة لتلك المهام تقوم مديرية الشراكة والتنمية بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة الشراكة.

ثالثا: أهداف الشراكة داخل مجمع صيدال: يهدف مجمع صيدال من خلال تبنيته ل الشراكة إلى:

- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
- اتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعالة للحليف؛
- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنمية والاستثمار في أسواق جديدة؛
- إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية للعلاج مختلف الأمراض؛
- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛
- الحصول على مصادر التمويل؛
- تلبية طلبات الزبائن وتحقيق الأمن الصحي بتوفير الاحتياجات من الأدوية؛
- تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛
- تحسين القدرات التسويقية وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفعالية؛
- توفير قنوات توزيع داخلية وخارجية؛
- الاستفادة من العلاقات مع الحليف في الداخل والخارج؛
- تنمية قدرات ومهارات عماله.

رابعا: أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال الشراكة

يمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف مجمع صيدال في الجدول التالي:

جدول رقم (03): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال الشراكة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- برنامج إعادة تأهيل جد قيم؛	- التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل؛
- برنامج تحلف استراتيجي جد مهم؛	- مشاريع مشتركة متأخرة؛
- صورة جيدة لدى الحلفاء.	- عدم الحصول على مردودية الشراكة في الأجل القصير

المصدر: وثيقة داخلية لمجمع صيدال(استراتيجية طويلة المدى 2002-2011).

المطلب الثاني: مراحل إقامة مشروع الشراكة لمجمع صيدال ومضمون العقود

أولاً: مراحل إقامة مشروع الشراكة داخل المجمع

تتمثل هذه المراحل في:

1- مرحلة الاتصال: هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيادات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.

2- مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار الشراكة الاستراتيجية تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.

3- مرحلة توقيع محضر الاتفاقية: يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.

4- مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين، ...الخ.

5- مرحلة القيد في السجل التجاري: هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

6- مرحلة إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.

7- مرحلة انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

8- مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

ثانياً: مضمون عقود الشراكة

تتضمن عقود الشراكة ما يلي:¹

1- المنتجات المتعاقد على إنتاجها.

2- تقديم المساعدة الفنية.

¹ - وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

3- حماية علامة المصنع: لضمان حماية صنع الشريك الأجنبي، يتمتع مجمع صيدال من إنتاج منتجاته بدون الموافقة المسبقة له على ذلك.

4- مصدر التموين والتخزين.

5- التحليل والمراقبة: للحصول على منت مطابق للمقاييس والمعايير الدولية، ينبغي على الشريك الأجنبي أن يتولى مسؤولية القيام بمراقبة كل المكونات الضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها.

6- تقديم منتجات تامة الصنع.

7- النظام ومصاريف الإنتاج: في إطار الشراكة المتكاملة يدفع الشريك الأجنبي لمجمع صيدال مصاريف الإنتاج لتحضير أو تغليف المنتجات المتعاقد عليها، والتي توجد في قائمة الملحق، وفي إطار اتفاقيات الشراكة المشتركة يتحمل كل الأطراف أو الشركاء مصاريف الإنتاج.

8- تسيير العلاقة التعاقدية: يلتزم كل الأطراف في العلاقة التعاقدية باحترام بنود العقود كلها، من أجل تفادي أي نوع من النزاع، فينبغي على مجمع صيدال أن يحترم الالتزامات المتمثلة في:

- إعادة تأهيل وحدات الإنتاج؛
- صناعة المنتجات حسب المقاييس الدولية؛
- ضمان مقر إقامة الشركة المختلطة؛
- المساهمة في تسيير الشركة عن طريق المجلس الإداري؛
- في حالة عدم احترام معايير صنع المنتجات المتعاقد على إنتاجها ينبغي على مجمع صيدال أن :
- يسترجع هذه الكمية لتصحيح النقائص والخلل؛
- يختار إتلاف هذه الكمية.
- أما بالنسبة للشريك الأجنبي ينبغي أن يقو بـ:
- تكوين عمال متخصصين لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها؛
- تقديم المساعدة التقنية وطريقة الصنع بغية الحفاظ على علامة الدواء؛
- تهيئة المباني الموجودة وشراء الأجهزة.

المطلب الثالث: أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال

تنقسم الشراكة داخل مجمع صيدال إلى نوعين هما الشراكة المختلطة والشراكة المتكاملة.

أولاً: عقود الشراكة المختلطة

تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وقد أبرم المجمع منذ سنة 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:¹

1- مشروع فايزر - صيدال (Pfizer-Saida): قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في سبتمبر 1998، يقتضي بإنشاء شركة مختلطة صيدال- فايزر سميت PSM، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع عمليات الإنتاج في أكتوبر 2000، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التالية مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية ومضادات أمراض القلب.

2- مشروع رون بولانك - صيدال (Rhone Poulenc (France)- Saidal): تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك"، وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج في المنطقة الصناعية واد سمار، تقدر طاقة الإنتاج بـ 20 مليون وحدة بيع سنوياً، وتقدر تكلفة الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن الانطلاقة الفعلية للإنتاج كانت في ديسمبر 2000، وتقدر نسبة مشاركة مجمع صيدال في رأس مال هذا المشروع 30%، في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% وتتعلق تشكيلته الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات القلب، مضادات الطفيليات ومهدآت السعال.

3- الشراكة المختلطة: التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال (Groupement Pharmaceutique Européen- Saidal): تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي في سبتمبر 1998، ينص الاتفاق على إنجاز وحدة إنتاجية سميت صوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد السمار، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج. باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2000، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة، السائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية مانعات الحمل، مهدآت السعال ومضادات هيستامينيك.

¹ -Rapport de gestion se group saidal, 1999.

4-مشروع نوفونورديسك- بيارفابري- صيدال (Novo Nordisk- Pierr Fapre- Saidal)

أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدانمركية ومخابر بيارفابري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي 1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان، بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2660 دج، بطاقة إنتاج تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45%، كما تساهم مخابر بيارفابري هي الأخرى بنسبة 45%، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001.

5- مشروع دار الدواء- صيدال "صيدار" (Dar El Ddawa- Saidal): ينص هذا الاتفاق بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدار، بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات حيوية للعين، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 6 ملايين وحدة بيع، كما تقدر تكلفة الاستثمار 120 مليون دج، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 30%. أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في سبتمبر 2000.

6-الشركة المشتركة "تافكو" (Saidal- Aedima- Spimaco- JPM- Digromed): تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال- أكديما- سبيماكو- جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية 2000، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company، تختصر في اسم "Taphco"، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي يملكها مجمع صيدال بالروبية كموقع للمشروع، تتخص شراكة "تافكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة 1100 مليون دج، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 17 مليون وحدة بيع. حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادس الثالث من سنة 2001.

7-المشروع المشترك ميداكنا- صيدال (Medacta- Saidal):¹ تم إمضاء بروتوكول الاتفاق في 20 نوفمبر 2000، بين مجمع صيدال ومجمع ميداكنا (شركة خاصة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة، وصناعة الرمامات التجبيرية، أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية)، على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا. يقع مقر هذا المشروع في شرشال، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 40%، أما مجمع ميداكنا فتصل نسبة مساهمته إلى 60%، ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

¹ Saidal: Synthèse active, 2000, p10.

8-المشروع المشترك صيدال- أبولميد Saidal-Abolmed: تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال وأبولميد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، من أجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد المنتجات بـ 11 منتج.

9- المشروع المشترك صيدال- سولوفارم الصيدلاني Pharmaceutique Saidal- Solupharm: تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل: الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان.¹

10-نوفونورديسك ومجمع صيدال (Novo Nordisk- Saidal): إن التوقيع على الشراكة المبرمة بين نوفونورديسك وصيدال قد تم في أبريل 2012، ويرمي إلى إنتاج الأنسولين التابعة لنوفونورديسك في قسنطينة، كما تهدف هذه الشراكة إلى:

- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛
 - خفض واردات الأنسولين والمساهمة في التقليل من فاتورة الدواء؛
 - تخفيض متوسط سعر بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛
 - خلق مهارات جديدة؛
 - تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى، بمجرد إشباع الطلب المحلي.
- تشمل هذه الشراكة شقين رئيسيين يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات). ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من لأنسولين. رعاية مرضى السكري لمجمع صيدال، كما ستكون معايير الجودة المعمول بها في هذا المصنع مطابقة لتلك المعمول بها في جميع مصانع نوفونورديسك المنتشرة في جميع أنحاء العالم.²
- وهناك مشاريع مشتركة قيد الإنجاز لم يتم الانطلاق فيها لحد الآن تتمثل في:
- أ-سانوفي- أفنتيس فارما صيدال (S- APS) (Sanof-Aventis pharma Saidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج 127.8 مليون دج.
- ب- جوراس فارماسونليكا- صيدال (Joras Pharmacencical- Saidal): حصة مجمع صيدال 30%، وتقدر طاقة الإنتاج بـ 36 مليون دج.³

¹ Rapport de gestion de group saidal 2004.

² <https://www.saidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>.

³ Rapport de gestion 2007.

ج- صيدال- نورث افريكا هولدينغ مانوفاكچورينج: هو نتاج لشراكة ابرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال 49%، والشركة الكويتية نورث افريكا هولدينغ مانوفاكچورينج 49% والصندوق الوطني للاستثمار 02% من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.¹

والجدول اللاحق يلخص مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

جدول رقم (04): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	الفترة الإنتاجية 10 وحدة بيع	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer Saidal	PSM	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhône Poulenc Saidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
GPE Saidal	SOMEDIAL	980	27	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Novo Nordisk- Pierre Fapre-Saidal	Aldaph	2670	37	واد عيسى	الثلاثي الأول لسنة 2001
Dar El Ddawa – Saidal	Saidar	120	6	جسر قسنطينة	السداسي الرابع لسنة 2000
Acidima- Spimaco – JPM – Digromed Saidal	Taphco	1100	17	الروينة	السداسي الرابع لسنة 2001
Medacta-Saidal	Samed	192	3	شرشال	غير محدد
Saidal-Abolmed	—	—	—	المدية	غير محدد
Saidal- Solupharm Pharmaceutique (Novo -:Saidal) Nordisk	—	—	—	الطارف	غير محدد
	—	—	—	قسنطينة	الجزء الأول في أواخر 2015 والجزء الثاني في 2017.

المصدر: من إعداد الباحث 2004 Rapport de gestion .

ثانيا: عقود الشراكة المتكاملة

يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

1- صيدال فايزر (pfizer- Saidal): تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقرر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر

¹ <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.

1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

2- صيدال - نوفونورديسك (Novo Nordisk- Saidal): تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز - على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، اما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال.

3- صيدال- دار الدواء (Dar El Ddawa- Saidal): تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

1- ازوكار Isocarde على شكل أقراص؛

2- كابوكار Capocard على شكل أقراص؛

3- فيفيدار Fiferder على شكل كبسولات؛

4- ميكوهيل Mycoheal على شكل مرهم؛

5- امبولار Ambolar على شكل شراب؛

6- ديكولوجزيك Diclogesic على شكل ككريم.

4- صيدال - رام فاما (Ram Pharma- Saidal): تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprasole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) واسيكلوفير (Aciclovir).

5- صيدال - حياة فارم (Hayat Pharm- Saidal): تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

6- صيدال - أنافال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Saidal): في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

يمكن تلخيص العقود السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): عقود الشراكة المتكاملة لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar el Dawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram Pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدينة
Solapharm	2004	-	مركب المدينة

المصدر: من إعداد الباحث 2004 Rapport de gestion .

كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الانتاج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Medi cuba (Cuba)	1998	04	مركب المدينة
حياة فارم (Ayat Pharm (Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Meheco (Chine)	1998	03	مركب المدينة
إيلي ليلي (Ellililly (USA)	2003	02	مركب المدينة
ألتشيم (Allchim (Italie)	2003	01	-
بيوتشنيكا (Biotechnica (Tunisi)	2004	04	-
ميفا (Mepha (Suisse)	2004	02	-

المصدر: من إعداد الباحث 2004 Rapport de gestion .

المطلب الرابع: نتائج الشراكة ومخاطرها على مجمع صيدال

كما كانت للشراكة نتائج ايجابية على مجمع صيدال كانت لها مخاطر، وسنحاول ذكر أهم النتائج والمخاطر فيما يلي:

أولاً: نتائج الشراكة على مجمع صيدال

تتمثل أهم نتائج الشراكة على مجمع صيدال في:

1- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل الشراكة حوالي 140 منتج، وارتفع بعدها وبلغ 206 منتج سنة 2014¹، أي بنسبة زيادة 47%؛

2- إن إنتاج صيدال للدواء يخص 20 قسما علاجيا وسيتم تطوير الأدوية الناقسة في كل قسم؛

3- الحصول على التكنولوجيا؛

¹ - وثيقة تعريفية لمجمع صيدال.

4- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلي؛

5- حصوله على شهادات ISO؛

6- تزايد رقم أعماله؛

7- رفع كفاءة الموارد البشرية؛

8- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب؛

9- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري؛

10- زيادة الصادرات؛

11- التحكم الجيد في التكنولوجيا؛

12- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية؛

13- زيادة الترويج والتوزيع السريع للمنتجات.¹

ثانيا: المخاطر التي واجهها مجمع صيدال من الشراكة

واجه مجمع صيدال مخاطر من الشراكة منها:

1- بعد انفتاح السوق الجزائري زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين

تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين

وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا بالخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند

الدخول في عقد الشراكة الاستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري

51%.

2- اشتداد المنافسة في السوق المحلي؛

3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجانب في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية

الجزائرية.

¹ - أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 2015-12-23 (مقابلة شخصية).

المبحث الثالث: مدى اقتحام صيدال الأسواق الدولية

في إطار الشراكة، سعى مجمع صيدال منذ 1989 إلى يومان هذا إلى اختراق الأسواق الإفريقية والآسيوية وذلك من خلال عدد المنتجات المصدرة والتي بلغت 160 منتج، ويقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى نحو 13 بلد متمثل في كل من:

البلدان الإفريقية: إفريقيا الجنوبية، الكامرون، مالي، التشاد، النيجر، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، والنيجر.

البلدان العربية: اليمن، العراق، ليبيا.

في إطار تطبيق الشراكة والعمل على خفض فاتورة استيراد الأدوية، سعى مجمع صيدال منذ 1989 إلى يومنا هذا في اختراق الأسواق الإفريقية والآسيوية وذلك من خلال زيادة عدد المنتجات المصدرة والتي بلغت 160 منتج، ويقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى نحو 13 بلد متمثل في كل من:

البلدان الإفريقية: وهي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، مالي، التشاد، النيجر، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، والنيجر.

البلدان العربية: وهي اليمن، العراق، وليبيا.

وقد توزعت عوائد التصدير للبلدان التالية على النحو التالي:

- إلى السنغال ما قيمة 4399 ألف دينار، عدد المنتجات المصدرة منتجين.
- إلى النيجر ما قيمته 18881 ألف دينار، وقد تم تصدير 78 منتج.
- إلى ليبيا ما يقدر بـ 7408 ألف دينار، و32 منتج مصدر.

إلى اليمن 911 ألف دينار، بمعدل 04 منتجات مصدرة.

المطلب الأول: اختراق صيدال الأسواق الدولية

يكتسب المجمع نقاط قوة لا بأس بها تمكنه من استغلالها للبحث عن أساليب واستراتيجيات من شأنها أن تؤهله لمواجهة التحديات المستقبلية الخاصة باقتصاد السوق والعولمة المفروضة وذلك عن طريق صياغة فعالة تمكن المجمع أكثر في مجال التسويق الدولي وبالتالي إيجاد مكانة تنافسية بين المؤسسات، ولا يتخفف إلا بالتحليل الدقيق لعناصر البيئة الداخلية المحلية والخارجية الدولية من أجل دقة وفعالية.

وعلى المجمع أن يقوم بالبحث عن مختلف الفرص ومحاولة استغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها، إضافة إلى التحديد الدقيق لأهداف المجمع التسويقية وموافقتها مع الإمكانيات والموارد، وبالتالي بناء

الاستراتيجيات والبدء مع ضمان المتابعة لمطابقة النتائج بالأهداف الرامية للحفاظ على بقاء نموه، وأما المجمع عدة خيارات تمكنه من التوجه إلى الأسواق الدولية ومن أهمها:

الفرع الأول: الدخول للأسواق الدولية عن طريق التصدير

بما أن المجمع دخل الأسواق الدولية عن طريق التصدير فينبغي عليه وضع للتصدير محكمة يتبعها خطوة بخطوة ولا ينتظر الفرص المر الذي يفرض إنجاز تصديرية كما اقترحها S. Tamer Gavusgil والتي تتطلب الشروط التالية:¹

- الاستعداد لدخول الأسواق الدولية يتم بممارسة الأعمال في السوق المحلي.
- اكتساب حرفة المصدر قبل الخوض في غمار الأسواق الأجنبية.
- تحديد مسعى المؤسسة من التصدير وتحديد أهدافها التسويقية دوليا.
- صياغة التسويق للتصدير.
- البحث عن الشخصية المناسبة التي تتكفل بمسؤولية عمليات التصدير.

جدول رقم (07): تطور صادرات المجمع.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
قيمة "ص"	806	17185	71185	60165	56185	54425	21980	17508	31600

المصدر: مرجع سبق ذكره، ص 220.

الأسواق المستهدفة من طرف مجمع صيدال:

يمكن توضيحها من خلال الجدول أدناه

جدول رقم (08): الأسواق المستهدفة من طرف مجمع صيدال

البلدان/السنوات	2007	2008	2009	المجموع
السنغال	840172	4011000	4399000	9250172
ليبيا	4357658	—	7408000	11765658
بوركينافاسو	4253059	2188000	—	6441059
النيجر	7533281	7082000	18881000	33496281
الكونغو	103380	—	—	103380

¹ بربرة دليلية، طرق تسويق منتج المؤسسة الجزائرية دوليا، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 200.

التشاد	1122485	-	-	1122485
اليمن	3769800	4227000	911000	8907800

المصدر: مرجع سبق ذكره ، ص 215.

من خلال الجدول يتضح لنا بأن مجمع صيدال يصدر للدول الأفريقية في المرتبة الأولى، وذلك لاستغلال عوامل القرب الجغرافي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة تكاليفها فيما يخص تسجيل الدواء.

الفرع الثاني: الدخول للأسواق عن طريق الاستثمار المباشر

وهي من أهم البدائل للدخول للأسواق الدولية، إلا أن المجمع لا تجعله يفكر فيها وذلك لنقص إمكانياته المادية وقلة خبرته رغم الفائدة التي قد تحققها له لكنه قد يتمكن للدخول للأسواق الدولية وبأقل المخاطر من خلال الدخول مع مخابر عالمية في الشراكة حتى ولو بنسبة 10% وبالتالي يتمكن المجمع من دخول السوق الأجنبي مع شريك يعرف خصائص السوق والفرص المتاحة من خلاله المر الذي يكسب المجمع خبرة وفرصة لتحقيق عائد أكبر إضافة إلى أنه يمكن للمجمع استغلال الأدوية المنتجة في إطار الشراكة وتوجيه جزء منها للتصدير كما يمكن للمجمع أن يتشارك مع المخابر المحلية من خلال استغلال الخبرات والقدرات المحلية وإنتاج بعض الأدوات وتوجيهها إلى الأسواق الدولية.

هذين الخيارين المقدمين لو تم تحقيقهما سيكونان فرصة كبيرة للمجمع لدخول الأسواق الدولية واكتساب الخبرة الأمر الذي قد يمكنه في المستقبل من إقامة استثمارات أجنبية في الأسواق الدولية حتى ولو عن طريق الاتفاق مع مخابر محلية لدخول سوق أجنبي معين بعد القيام بدراسته ومعرفة الفرص التي يحتويها.

المطلب الثاني: تقييم المجمع في ظل الشراكة

الفرع الأول: تقييم نتائج الشراكة على صيدال

الرؤية التي تطمح صيدال إلى تحقيقها، هي أن تصبح "مخبر رائد محليا وجهويا ودوليا"، إلا أن محدودية إمكانياتها لا تمكنها من تحقيق ذلك لهذا لجأت إلى خيار الشراكة مع المؤسسات الأجنبية والمحلية، كان لخيار الشراكة عدة آثار أو نتائج أهمها:

- تنويع الإنتاج وتوسيع التشكيلة الدوائية المعروضة.
- وضع 10 أنواع من الأدوية الجديدة في الأسواق سنويا، وهو ما يسمح للمجمع بتوسيع حصتها السوقية وطنيا والمساهمة في تغطية حاجيات السوق الوطنية للأدوية بشكل أكبر.
- الحصول على التكنولوجيا والتحكم الجيد فيها.

- رفع كفاءة المواد البشرية عن طريق اكتساب الخبرة، زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية للمنظمة بشكل فعال.
- توفير أدوية منافسة من ناحية الجودة.
- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري.
- حصوله على شهادات ISO.
- البيع بأسعار تنافسية.
- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية.
- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب.
- تزايد رقم أعماله فمثلا في السداسي الأول من 2017 وصل إلى 5.365.950.383 دج إي بنسبة إنجاز تعادل 113% من الهدف المسطر.
- التوصل إلى إنتاج الأنسولين، ومنافسة الدول العالمية الثالث المنتجة له وهي Sanofi، Novartis، Eli Lilly، بأسعار معقولة تتراوح ما بين 440 دج و445 هي أسعار أقل من تلك المطبقة في صندوق الضمان الاجتماعي وحتى الأسعار على المستوى العالمي، مما جعلها تواجه مشاكل في تحديد أسعار مرجعية خاصة بها لكي تمنحها ميزة تجارية عن منافسيها وتوفير العلاج¹، بأقصى قدر ممكن.
- الالتزام بقوانين حماية البيئة، حيث عقدت صيدال مع وزارة البيئة وتهيئة الإقليم اتفاق حول التنمية البيئية، وذلك عن طريق اقتناء تجهيزات إنتاج متطورة وأقل خطورة على البيئة والمواطن، مما يجعل المؤسسة ملتزمة بقواعد تحقيق التنمية المستدامة.²
- توصل مؤسسة صيدال إلى إنتاج "دواء سايفلي" المضاد للأنفلونزا الطيور، في وقت انتشر فيه هذا المرض في أنحاء مختلفة من العالم.
- مواصلة إبرام عقود تصدير إضافية سواء تعلق الأمر بالمنتجات التامة أو المادة الأولية، في المقابل ينجر عن هذه الشراكة عدة مخاطر نذكر منها.
- بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين

¹ - جريدة الخبر، العدد 5003 بتاريخ 2007/05/01، حوار مع علي عون المدير العام لمجمع صيدال، ص 7.

² - Akhbar Antibiotical 2003 N°2, p 07.

وفتحو فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا الخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقد الشراكة الاستراتيجية أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%.

• قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجانب في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.

وبهذه النتائج التي توصلت إليها صيدال نستطيع القول أنها استطاعت أن تدخل باب الريادة من نطاقه الواسع سواء تعلق الأمر على المستوى المحلي أو الدولي.

الفرع الثاني: المشاكل في ظل الشراكة

لكل سياسة اقتصادية منهجية إيجابياتها وسلبياتها ويعني هذا أن سياسة الشراكة التي اتبعتها المجمع نجمع عنها مجموعة من المشاكل نذكر منها:

1. لا يعني إقامة الشراكة مع مؤسسة أجنبية ما خوف الأخيرة على مصالح المؤسسة المحلية ونخص الذكر في حالة مجمع صيدال حيث أن الشركة الإيطالية المشاركة مع المجمع عندما قامت بتدريب العمال (عمال المجمع) من أجل صناعة المواد الأولية لم يكن هدفها تخلص الجزائر من استيراد تلك المواد وإنما تخلصها من أعباء إنتاج المواد الأولية، فقد وجد المجمع أن صناعة هذه المواد جد مكلف وأرباحه ضئيلة جدا مقارنة مع تكاليفه.

ومن هنا نستنتج أن الشركة الإيطالية أكسبت المجمع صناعة جديدة ولكن ليس بهدف تطويره وإنما خوفا على مصالحها.

2. التصدير بالدولار والاستيراد باليورو يؤدي هذا إلى تخفيض من الأرباح بسبب انخفاض قيمة الدولار مقارنة باليورو.

3. عدم وجود اتصال أمثل بين مختلف الفروع إضافة إلى نقص وسائل الاتصال.

4. عدم وجود ثقافة استهلاكية بالنسبة للزبائن: حيث أنها رسخت فكرة أن المنتج الأجنبي أحسن من المنتج المحلي في أذهان المستهلكين وبالتالي انخفاض حجم السوق المحلي مما قد يؤثر سلبا على حجم أسواقها الخارجية.

5. عدم وجود ثقافة تسويقية كافية لدى العمال.

6. عزوف بعض الشركاء والعملاء عن تسديد الديون.

7. سوء تسيير مصلحة التغطية.

8. عدم وجود سياسة ترويجية فعالة إذ يلعب الترويج دورا هاما في كسب ثقة المستهلك من أجل اقتناءه الدواء المحلي وعدم وجود سياسة ترويجية محكمة وبالتالي عدم وجود ارتفاع في حجم المبيعات داخليا وخارجيا.

9. السياسات الحمائية الخطيرة التي تمارسها الأسواق الموجه لها منتج صيدال من الأدوية وذلك من خلال حقوق التسجيل الأدوية العالية جدا، وكذا خضوع منتج صيدال في حالة تصديره إلى مقاييس ومن بين هذه المقاييس مقاييس وزارة الأغذية والزراعة الأمريكية التي تمكن صيدال وغيرها من منتجي الأدوية بعض الفحص والتدقيق من تسجيل الدواء في أوروبا أو حتى في الدول العربية التي تطبق نفس المقاييس الأمريكية.

وفي المقابل نجد أن حقوق تسجيل الدواء في الجزائر لا يتطلب أزيد من 800 يورو في المقابل أن فرنسا تطالب . 200000 يورو لتسجيل الدواء.

10. عدم احتياج الدول للمنتج الصيدلي الجزائري لعدم اكتساحه السوق الخارجية بقوة.

خلاصة الفصل:

تعتبر اليوم صيدال من الرواد في ميدان إنتاج الأدوية على الصعيد الوطني، لها تجربة تفوق أربعين سنة في الإنتاج الصيدلاني وتتمتع بموارد بشرية متخصصة، كما تشكل صيدال قطبا هاما للصناعة الصيدلانية على مستوى البحر المتوسط يتركز نشاطها الرئيسي حول التسويق والدراسات التقنية والعلمية للمنتجات وذلك من أجل الحفاظ على موقعها في السوق.

إن الإنتاج والفعالية المحققة نتيجة للتحكم الجيد في أنشطة التنظيم إلى جانب المتابعة والالتزام بالبرامج المسطرة ورغم النتائج الحسنة المسجلة من طرف صيدال في السنوات الأخيرة إلا أن الإنتاج غير كافى بالنسبة لطلب السوق.

ما يمكن قوله أن النتائج الإيجابية المسجلة سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات هي ثمرة الاستراتيجيات التي سطرها صيدال في ميدان التسويق، الشراكة والاستثمار والتأقلم مع المعطيات الاقتصادية الجديدة وحسن تسيير هذا المجمع، وبفضل سياستها الجديدة أصبحت وضعية صيدال في السوق الوطنية متينة، حيث نجدها قد دخلت في أشكال متعددة من عقود الشراكة، يحتلون مكانة تنافسية جيدة في السوق العالمي على غرار الرائد فايزر، افنتيس...الخ.

أين نجد صيدال قد اختار ثلاث أشكال من عقود الشراكة التي تتمثل في عقود التصنيع، المشاريع المشتركة وعقود اقتناء الرخص، التي مكنتها من تحقيق النتائج التالية: تنويع الإنتاج وتوسيع التشكيلة الدوائية المعروضة، الحصول على التكنولوجيا والتحكم الجيد فيها، رفع كفاءة المواد البشرية عن طريق اكتساب الخبرة زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بشكل فعال.

لكن كل هذا لا يكفيها، ففي ظل التغيرات التي يعرفها سوق الدواء الجزائري، من منافسين محليين وأجانب، التي تعتبر امتدادا للتغيرات التي يعرفها العالم، انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة، صيدال لا تشكل الاستثناء فهي أيضا تسعى لذلك.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج والابتكارات الجديدة في ممارسة أساليب التنافس واختراق الأسواق الدولية، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها أمام خيارات استراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية بتسويق منتوجاتها لضمان بقائها.

في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لمجمع صيدال بالجزائر محاولة لإلقاء الضوء على المكونات الأساسية للاستراتيجية المتبعة من طرف المجمع، حيث تبين لنا رغم ما تبذله من جهود على كل المستويات تبقى أساليب اختراق الأسواق الدولية رهانا يصعب كسبه بسهولة.

وهذا ما حمل المجمع على أن تسعى في البحث عن سبل لاختراق الأسواق الدولية عن طريق الشراكة كأولوية أساسية بالإضافة إلى التصدير والاستثمار المباشر وغير المباشر والعقود والاتفاقيات الدولية المختلفة.

ويتطلق هذا فهم ماهية التسويق الدولي وإبرازه إلى الواجهة أكثر، وكذلك التعريف باستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحقيق الأهداف الدولية للمجمع.

وكان مجمع صيدال أهم النماذج للمؤسسة الاقتصادية التي جعلت من الشراكة الأجنبية وسيلة للاقتحام الأسواق الدولية، حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى إعطاء لمحة عن نشأة المجمع وكذا التعريف بالهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وكذلك دراسة استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المجمع.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج والتي من خلالها قمنا باقتراح بعض التوصيات:

الجانب النظري:

- إن المؤسسة المتجهة للسوق الدولي يجب عليها تطوير أنظمة معلوماتها التسويقية كالتعرف على بيئة الأسواق الأجنبية ومعرفة البدائل المتاحة بواسطة خطط استراتيجية محكمة.
- إن اتباع الخطوات الرئيسية للتسويق الدولي يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الأسواق الدولية بانتهاج السياسات الصحيحة لبلوغ ذلك.
- إن الشراكة الأجنبية تساهم بنسبة كبيرة في اختراق الأسواق الدولية حيث تساعد المؤسسات بالنمو والاستقرار في السوق الدولي، فالمؤسسة الأكثر شراكة هي الأكثر قدرة على اقتحام وخلق أسواق جديدة.
- إن الشراكة تزيد من الطاقات الإنتاجية والابتكار.

- تعتبر الشراكة من أحسن الطرق للدخول للأسواق الدولية.
- يعتب المزيج التسويقي الدولي قلب الاستراتيجية التسويقية التشاركية.

الجانب التطبيقي:

- من خلال دراستنا نجد أن مجمع صيدال يهتم بالسوق الدولي والمحلي معا.
- مجمع صيدال يسعى جاهدا عن طريق الشراكة لتحقيق الأفضل دائما للوصول إلى المنافسة العالمية وفرض وجوده.
- الاهتمام المستمر بمجمع صيدال بتحسين جودة منتجاته عن طريق الشراكة مع مؤسسات عالمية في مجال الصناعة الدوائية.
- وجود ترابط متسلسل في المزيج التسويقي الدولي للمجمع صيدال محل الدراسة.
- يسعى المجمع لإثبات وجوده في السوق الدولي وهذا راجع إلى طبيعة النشاط (الصناعة الدوائية).
- تركيز المجمع في صرف منتجاته إلى السوق العربية والإفريقية التي تعتبر حصة سوقية لا بأس بها بالنسبة للمجمع.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبالاتماد على أسلوب البحث عن دراستنا توصلنا إلى قبول الفرضيات والتحفظ على بعضها.

الفرضية الأولى:

يتم تأكيد هذه الفرضية حيث يتركز نجاح استراتيجية الشراكة على الاختيار الجيد للسوق الدولي الذي يناسبها.

الفرضية الثانية:

يتم تأكيد هذه الفرضية حيث اتضح لنا أن المزيج التسويقي للمؤسسة ملائم للتوجه للسوق الدولية و ذلك من خلال اختيار ودراسة الأسواق الدولية الملائمة لها.

الفرضية الثالثة:

تتم تأكيد هذه الفرضية حيث تساهم الشراكة في توسيع نشاط المؤسسة إلى الأسواق الدولية، لأن الشراكة أصبحت مصدر حقيقي للنمو الاقتصادي.

الفرضية الرابعة:

تم تأكيد هذه الفرضية حيث ساهمت عقود الشراكة في اقتناص فرص تسويقية موجودة في الأسواق الدولية.

ثالثا: التوصيات

يمكن وضع بعض التوصيات التي من شأنها مساعدة مجمع صيدال في تحسين النشاط واستغلال الشراكة كرهان للنهوض بالمجمع والدخول إلى الأسواق الدولية.

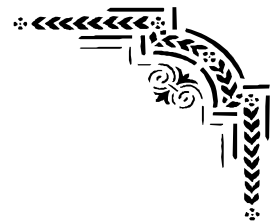
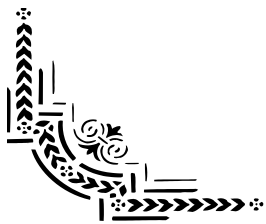
- ضرورة الاستمرار في سياسة الشراكة مع المؤسسات والمخابر العالمية التي كانت لها نتائج فاعلة على تحسين كفاءة سوق الدواء والتأثير على الأداء الاقتصادي.
- العمل على الاستفادة من الشراكة في تطوير البحوث العلمية الخاصة بإنتاج الأدوية.
- العمل على إقامة عقود شراكة خارج الجزائر من أجل الدخول إلى أسواق دولية جديدة لخدمة أداء المجمع على المدى البعيد.
- على المجمع الاهتمام بالولوج واقتحام الأسواق الدولية باعتماد طرق أخرى غير الشراكة مثل: التصدير، التراخيص، حق الامتياز، وامتلاك فروع في البلدان المضيفة من أجل التقرب أكثر من الزبائن.

آفاق الدراسة:

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- دور الاستثمار الأجنبي في اختراق الأسواق الدولية.
- دور التسويق الإلكتروني في اختراق الأسواق الدولية.
- دور الاستثمار الأجنبي في ترقية الصادرات.
- دور التحالفات في اختراق الأسواق الدولية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

I. الكتب باللغة العربية:

1. أبي سعيد الديوهجي: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
2. أقاسم فطوم، مسؤولة عن مديرية الشراكة والتنمية الصناعية، نتائج التحالفات الاستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال، الدار البيضاء، 23-12-2015 (مقابلة شخصية).
3. بديع جميل قدو: التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. رضوان محمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
5. صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، ط10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
6. عبد السلام أبو القحف: اقتصاديات الأعمال واستثمار الدولي، دار الجامعة العربية 2003.
7. علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
9. غول فرحات: التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
10. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. محمد صفوت قابل: نظريات و سياسات التنمية الاقتصادية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2008.
12. محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 192-194.
13. هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
14. هاني حامد ضمور: التسويق الدولي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
15. يحيي سعيد علي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

II. المذكرات:

1. أحمد بن مويزة، التحليل التنفسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005، 2006.

2. اسماعيل جوامع: التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
3. بربارة دليلة، طرق تسويق منتج المؤسسة الجزائرية دوليا، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
4. بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008/2007.
5. حياة عمير: استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2011.
6. راضية قندوزي، جميلة زايدي: الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة، 2003/2002.
7. سليمان نورة، سليمان نورة، دراسة مسار بناء استراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/ 2008.
8. فيصل حبيب حافظ: دور الاستثمار المباشر في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004—2005.
9. كاكي عبد الكريم: أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على التنافسية للاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة دولية، المركز الجامعي، غرداية، 2010-2011.
10. كريمة قويدري: الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
11. مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.

III. المجالات:

1. رمضان الشارح: دور الاستثمارات الأجنبية في ظل المؤسسة متعددة الجنسيات في تحقيق أهداف التنمية، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد 14، 2003.
2. زيدان محمد، الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان التي تمر بمرحلة الانتقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، (العدد الأول، 2010).

3. كريمة نعمة النوري آفاق العولمة في البلدان النامية، www googl.. fr، دار الإصدار للبلغاري " د. أ. تينوف " 2005/جمهورية بلغاريا.
4. محسن أحمد الخضير: العولمة، دار النشر غير مذكورة
5. محمد يعقوبي، لخضر عزي: الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 14 (أكتوبر 2004).

IV. المقالات:

1. بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 21، 22 ماي 2002.
2. كمال رزيق، مسدور فارس: الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوربي، جامعة سعد دحلب، البليلة.
3. هارون الطاهر، عزالدين بت تركي: معرض الشراكة الأورو مغاربية إمكانية وفرص الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الدراسات الاقتصادية المغاربية LEEM، جامعة باتنة.
4. يعقوب علي، علم الدين عبد الله جانقار: تقييم تجربة السودان في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر و انعكاساتها على الوضع الاقتصادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر الاستثمار الأجنبي المباشر FDI ورشة عمل تجارب عربية في جذب الاستثمار الأجنبي، شرم الشيخ، 2006.

V. الوثائق:

1. وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.
2. وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.
3. وثائق داخلية للمجمع، مديرية التسويق والإعلام الطبي
4. وثائق داخلية.
5. جريدة الخبر.

VI. المراجع الأجنبية:

1. BERNARD HUGONNIER: investissement direct, coopération internationale et firme internationale , Paris :publi-union,1984..
2. C Dhneiler, communication: nouvelle fonction stratégie de l'entreprise, Paris; 2^{ème} édition DELNAS, 1996.

VII. المواقع الالكترونية:

1. Akhbar Antibiotical 2003 .
2. <http://www.saidalgroup.dz/ar/contact>
3. <http://www.saidalgroupe.dz/ar/contact>
4. <https://www.saidalgroup.dz/ar/espace-presse/communiqués-presse/item/760>
5. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.
6. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>.
7. Note d'information, saidal, 1999
8. Pharmacie Centrale Algérien.
9. Rapport de gestion 2007.
10. Rapport de gestion de group saidal 2004.
11. Rapport de gestion se group saidal, 1999.
12. Saidal: Synthèse active, 2000.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشراكة الأجنبية في اختراق الأسواق الأجنبية ولمعرفة هذا الدور عمليا قمنا باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، وهو مجمع صيدال.

ومن خلال دراستنا نجد أن مجمع صيدال يهتم بالسوق الدولي والمحلي معا، و يسعى جاهدا عن طريق الشراكة لتحقيق الأفضل دائما للوصول إلى المنافسة العالمية وفرض وجوده، وذلك من خلال الاهتمام المستمر بتحسين جودة منتجاته عن طريق الشراكة مع مؤسسات عالمية في مجال الصناعة الدوائية.

هناك وجود ترابط متسلسل في المزيج التسويقي الدولي للمجمع صيدال محل الدراسة، يسعى المجمع لإثبات وجوده في السوق الدولي وهذا راجع إلى طبيعة النشاط (الصناعة الدوائية)، وتركيز المجمع في صرف منتجاته إلى السوق العربية والإفريقية التي تعتبر حصة سوقية لا بأس بها بالنسبة للمجمع.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الأجنبية، الأسواق الدولية، مجمع صيدال، المنافسة العالمية

Abstract:

The study aimed to identify the role of foreign partnership in penetrating foreign markets, and to know this role in practice, we chose a leading institution in its field of activity, which is Saidal Complex.

Through our study, we find that Saidal complex is interested in the international and domestic market together, and is striving through partnership to always achieve the best to reach global competition and impose its presence, through continuous interest in improving the quality of its products by partnering with international institutions in the field of the pharmaceutical industry.

There is a chain link in the international marketing mix of the complex Saidal under study, the complex seeks to prove its presence in the international market and this is due to the nature of the activity (the pharmaceutical industry), and the compound's focus in dispensing its products to the Arab and African market, which is considered a significant market share for the complex.

Key words: foreign partnership, international markets, Saidal complex, global competition.