



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان:

الشراكة الأجنبية وأثرها على قطاع الصيدلة في الجزائر
- دراسة حالة مجمع صيدال -

إشراف الأستاذة:

- سعادة وردة

الطالبة:

- سويد عبد النور

- سلاطنة صهيب

- شلي عمارة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

جامعة حمه لخضر الوادي

جامعة حمه لخضر الوادي

جامعة حمه لخضر الوادي

د. عدايكة أسماء

أ. سعادة وردة

د. محلوس زكية

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرfan

يقول تعالى في محكم كتابه ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فالحمد لله الذي يقل مع جلاله حمد الحامدين، والشكر له على ما تفضل وأنعم والصلاة والسلام على خير المرسلين، نبي الله الأكرم.

ونتقدم بالشكر إلى من رسم لنا طريق النجاح ورعى هذه الثمرة منذ أن كانت فكرة في الأذهان إلى غاية إخراجها في هذه الصورة. إلى الأستاذة: سعادة وردة.

سويد عبد النور- سلاطنة صهيب - شلي عمارة

إهداء

إلى من علقوا فيا كثير الأمانى والدى الكرىمىن...
إلى سنى وعضدى فى الحىة الدنيا إخوتى وأخواتى...
إلى كل من له فضل علىنا من الأساتذة والزملاء و الإخوان و
الأصدقاء...

سوىد عبء النور

إهداء

الحمد لله الذي يقل مع جلاله حمد الحامدين، والشكر له على ما تفضل وأنعم والصلاة والسلام على خير المرسلين، نبي الله الأكرم.

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين..

إلى من هم سندا لي.. أخوتي وأخواتي

وإلى كل شخص عزيز عليّ

سلاطنة صهيب

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن
وفي أما بعد :احمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في
مسرتنا الدراسية في مذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضل
تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين

"أبي وأمي"

حفظاهم الله و أدمهما نور دربي و بارك الله في عمرهما
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال إلى حد الآن من إخوتي
وأخواتي

وإلى جميع الأصدقاء

شلي عمارة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر الشراكة الأجنبية على القطاع الصيدلاني في الجزائر، وأثرها على الاقتصاد الوطني وفقا للسياسة الوطنية للصحة التي تبنتها الحكومة الجزائرية قصد تخفيض فاتورة استيراد الأدوية، حيث كان للاتفاقيات الدولية والتحالفات الإستراتيجية دورا أساسيا في الشراكة التي اتبعتها الجزائر كإستراتيجية هامة لتطوير الصناعة الصيدلانية المحلية باكتساب المستثمر المحلي تكنولوجيا جديدة رغم وجود منافسة قوية في هذا السوق، حاولنا أيضا توضيح أهمية مناخ الاستثمار و مجمع صيدال في استمرار المشاريع الاستثمارية في القطاع الصيدلاني الذي كان النشاط فيه حكرا على الدولة الجزائرية باعتباره قطاعا حساسا يمس الأمن القومي.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الأجنبية، قطاع الصيدلة، مجمع صيدال.

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of foreign partnership on the pharmaceutical sector in Algeria and its impact on the national economy in accordance with the national health policy adopted by the Algerian government in order to reduce the import bill of medicines, as international agreements and strategic alliances played a key role in the partnership that Algeria followed as a strategy. Important for the development of the local pharmaceutical industry by acquiring new technology by the local investor, despite the presence of strong competition in this market, we also tried to clarify the importance of the investment climate and the legislative framework for business in the continuation of investment projects in the pharmaceutical sector, in which activity was the preserve of the Algerian state as a sensitive sector affecting national security.

Keywords: foreign partnership, pharmacy sector, Saidal complex.

فهرس المحتويات

شكر وعران

اهداء

ملخص الدراسة

I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
ب	مقدمة

الفصل الأول: الشراكة الأجنبية وقطاع الصيدلة في الجزائر

2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الشراكة الأجنبية
2	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الشراكة الأجنبية
5	المطلب الثاني: مميزات وأهداف الشراكة الأجنبية
10	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية
17	المطلب الرابع: آثار الشراكة الأجنبية وعوامل دخول الجزائر فيها
21	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول قطاع صناعة الأدوية
21	المطلب الأول: ماهية المنتجات الدوائية
26	المطلب الثاني: ماهية الصناعة الدوائية
30	المبحث الثالث: الصناعة الدوائية في الجزائر
30	المطلب الأول: دراسة السوق الجزائرية للأدوية
34	المطلب الثاني: المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر
40	المطلب الثالث: مميزات سوق الأدوية في الجزائر
42	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه صناعة الأدوية
44	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة مجمع صيدال

- المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال 46
- المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال 46
- المطلب الثاني: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال 52
- المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال 59
- المطلب الرابع: سياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال 67
- المبحث الثاني: الشراكة الأجنبية في القطاع الصيدلاني في الجزائر .. خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الأول: تمويل الشراكة الأجنبية في القطاع الصيدلاني بالجزائر .. خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الثاني: انعكاسات الأزمة المالية على الشراكة الأجنبية في القطاع الصيدلاني بالجزائر..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المبحث الثالث: تقييم نشاط الشركة الأجنبية في المجمع الصناعي صيدال 70
- المطلب الأول: تطور رقم أعمال المجمع الصناعي صيدال 70
- المطلب الثاني: تطور حجم الإنتاج بالمجمع الصناعي صيدال 71
- خلاصة الفصل:..... 75
- الخاتمة 77
- قائمة المراجع 80

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	المرافق الصحية العمومية في سنة 2018.	جدول رقم 1
40	المرافق الصحية الخاصة في سنة 2017	جدول رقم 2
78	تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2018-2014 السنة الكمية 10 وبيع القيمة 10 دج	جدول رقم 3
78	تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 2018 - 2014	جدول رقم 4
79	تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة 2018 - 2014	جدول رقم 5
80	تطور عدد الموارد البشرية بالمجمع خلال الفترة 2018 - 2014 السنة العدد معدل النمو %	جدول رقم 6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عوامل تكوين تكاليف الصفقات	الشكل رقم 1:
54	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال	الشكل رقم 2:

مقدمة

مقدمة

في سياق تحولات النظام الاقتصادي العالمي الجديد وما طبعته من تغييرات على أكثر من صعيد، أضحت الشركات الأجنبية خيارا حقيقيا للتنمية الاقتصادية ، باعتبارها عاملا منتجا للثروة وفضاء حيويا لخلق فرص العمل، وهذا نظرا لما تمتاز به من خصائص تجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التقلبات والتغيرات التي تحدث على المستوى العالمي.

ويعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر أحد القطاعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد، بالإضافة إلى انعكاسها على صحة المواطن، وفي ظل عجز الإنتاج المحلي عن تلبية حاجات السوق الوطنية في هذا المجال، وجب دعمه عن طريق جذب الشركات الأجنبية، التي بإمكانها الاستفادة من مميزات السوق الوطنية، وفي ظل السعي للتخلص من المعوقات التي تحول دون جذب هاته الشركات، قامت الجزائر بسن تشريعات تمنح حوافز مغرية للشركاء الأجانب، وتزيل معظم القيود والحواجز التي تقف في طريقهم، خاصة في ظل تراجع أسعار النفط بسبب تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008، هاته الأخيرة التي أثرت على الأوضاع التنموية وعلى تمويل الاستثمارات الأجنبية في مختلف دول العالم، مما أدى إلى تغير تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث كانت الجزائر من الدول الأقل تأثرا بمجرباتها لعدم انفتاحها على العالم الخارجي في المجال الاقتصادي والمالي كثيرا.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول دراسة مدى استثمار الشراكة الأجنبية في قطاع الصيدلة بالجزائر، وعليه أطرح الإشكالية التالية:

- ما اثر الشراكة الأجنبية على قطاع الصيدلة بالجزائر؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح عدة تساؤلات فرعية أخرى وهي:

- ما هي أهداف الشراكة الأجنبية وما أثرها على قطاع الصيدلة بالجزائر؟
- هل هناك إمكانيات في قطاع الصيدلة بالجزائر يمكنه من جذب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية؟

- هل يمكن للشراكة الأجنبية القدرة على تطور قطاع الصيدلة بالجزائر؟
فرضيات الدراسة:

من خلال تلك الأسئلة الفرعية يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- من أهم أهداف الشراكة الأجنبية أنها تساهم في تحسين إنتاجية قطاع الصيدلة بالجزائر و توفير الأدوية .
- يملك قطاع الصيدلة في الجزائر جملة من الإمكانيات والمميزات التي تجلب الشراكة الأجنبية ، خاصة مع وجود مجتمعات مثل مجمع صيدال .
- يمكن للشراكة الأجنبية من تطوير قطاع الصيدلة في الجزائر .

أهداف الدراسة:

اختياري لموضوع الشراكة و الصيدلة هو للوصول إلى جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على مفاهيم و مقومات الشراكة الأجنبية و قطاع الصيدلة في الجزائر .
- التعرف على مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تطوير قطاع الصيدلة بالجزائر .
- التعرف على مجمع صيدال .

أهمية الدراسة :

توجد جملة من الدوافع التي ساهمت في اختياري لدراسة للموضوع وهي:

- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الصيدلة بالجزائر.

- أهمية الشراكة الأجنبية في الاقتصاد العالمي.

- مناسبة الموضوع لمجال تخصصنا.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل وكشف ما يتعلق بجوانب الشراكة الأجنبية و قطاع الصيدلة في الجزائر ، إضافة إلى دراسة مجمع صيدال في الجانب التطبيقي و تحليل معطيات المجمع .

الإطار الزمني و المكاني للدراسة :

الإطار الزمني : تناولنا الفترة الممتدة منذ نشأة مجمع صيدال من سنة 1984 إلى يومنا هذا.

الإطار المكاني : مجمع صيدال الجزائر

صعوبات الدراسة :

كأي دراسة بحثية علمية اعترضنا صعوبات تمثلت في الآتي :

- قلة المعطيات في السنوات الأخيرة لمجمع صيدال خاصة مع جانحة وباء كورونا .
- تضارب المعطيات من خلال نشرات المجمع .
- قلة المراجع حول الربط بين الشراكة الأجنبية و قطاع الصيدلة .

هيكل الدراسة:

للإمام بموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري و فصل

تطبيقي حيث :

تناولنا في الفصل الأول الشراكة الأجنبية و قطاع الصيدلة في الجزائر تناولنا فيه ماهية الشراكة الأجنبية من تعريفها إلى نظرياتها وصولا إلى دراسة قطاع الصيدلة في الجزائر و توضيح انعكاسات الشراكة الأجنبية على قطاع الصيدلة ،أما في الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة حالة مجمع صيدال من نشأة إلى تطوره ألى الأنشطة التي يقوم بها ومختلف الاتفاقيات المتفق عليها .

الفصل الأول:

الشراكة الأجنبية وقطاع

الصيدلة في الجزائر

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الشراكة الأجنبية

تعتبر الشراكة الأجنبية من أهم المواضيع التي عرفت التطورات الاقتصادية المعاصرة في العالم حيث وضع المنطق الاقتصادي المعاصر أسس ومبادئ التعاون والاتحاد في مجالات عديدة.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الشراكة الأجنبية

الفرع الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية

لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا وفي هذا الإطار يعرفها B.Ponson على أنها كل أشكال التعاون التي تتم بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة، تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتران والشراكة، فيعتبر B.Garrette Et P.Dussage أن الاندماج والاقتران هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة فتبقى المؤسسة محافظة على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة¹.

كما تعرف الشراكة الأجنبية على أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان من دولتين مختلفتين، كما تعرف على أنها تجمع واتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن، وتبنى على الثقة وحسن النية في التعامل بين الأطراف المشتركة².

¹ جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2015، ص 161.

² قلش عبد الله، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/b150.htm، العدد 29، السنة الرابعة، جويلية 2016، تم التحميل بتاريخ 15 ماي 2020، ص 02.

إن كلا من التحالف الاستراتيجي والشراكة هما شكلان من أشكال التعاون إلا أن التحالف يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين الشركات الكبيرة، أما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها، كما تعتبر التحالفات الإستراتيجية نوع خاص من الشراكة، إلا أنه غالباً ما يستعمل المصطلحان كبديلان لبعضهما البعض، فتستعمل الشراكة دلالة على معنى التحالف ويستعمل التحالف دلالة على مفهوم الشراكة كونهما يعتبران من أشكال التعاون.

الفرع الثاني: أنواع الشراكة الأجنبية

يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية عدة أنواع تبعا لعدة تصنيفات نذكر منها:

1. أنواع الشراكة الأجنبية حسب القطاعات:

- **الشراكة التجارية:** تقتصر الشراكة التجارية على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أن أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، ويرتكز هذا النوع على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتجات وهذا الشكل يخص جانب التسويق بشكل كبير¹.

- **الشراكة الصناعية:** إن الشراكة الصناعية تخص المجال الصناعي أين تجتمع الأطراف وتتفق على إنجاز أعمال صناعية من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل ومختلف عوامل الإنتاج التي يمتلكها الأطراف².

- **الشراكة الخدمائية:** تلجأ العديد من المؤسسات إلى هذا النوع من الشراكة من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع عنصر إبرام اتفاقيات شراكة تخص

¹ بن حبيب عبد الرزاق ، بومدين (م)، حوالم رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2020، ص 222.

² قلش عبد الله، مرجع سابق، ص 03.

إدارة و تسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها و من مهارات الغير¹.

- **الشراكة المالية:** يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة مؤسسة معينة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر، وتتخذ هذه الشراكة طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال وزن كل شريك، مدة أو عمر الشراكة وتطور مصالح الشركاء².

- **الشراكة التقنية:** تتضمن الشراكة التقنية نقل التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في العمليات الإنتاجية، وتتضمن اتفاقية البحث والتطوير واتفاقية نقل المعرفة واتفاقية الترخيص³.

2. أنواع الشراكة الأجنبية حسب مشاركة الأطراف:

يمكن أن يكون الشركاء أفراد أو شركات أو حكومات أو هيئات حكومية وقد تكون الاتفاقية بين شريكين أو أكثر كما يمكن أن تكون المشاركة إما⁴:

- **شراكة تعاقدية:** الشراكة التعاقدية هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى خلق مالي وتجاري، معطية بذلك حرية أكبر لحياة الشركة وهذا النوع من الشراكة يظهر كثيرا في مجال الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة.

- **المشاركة بحصص رأس المال:** في هذه الحالة يملك كل طرف من الأطراف المتعاقدة حصة من رأس المال المصدر والمصرح به لتأسيس الشركة المشتركة وهذه الشركة يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة أو شركة أشخاص...

¹رميدي عبد الوهاب، سماي علي، الآثار المتوقعة على الاقتصاد الوطني من خلال إقامة منطقة التبادل الحر الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2016، ص 04.

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

³قلش عبد الله، مرجع سابق، ص 03.

⁴ فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص 219.

3. أنواع الشراكة الأجنبية حسب الأطراف المتعاقدة:

يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية ثلاثة أشكال بالنظر إلى الأطراف المتعاقدة فنجد¹:

- الشراكة العمومية: وهي تلك الشراكة التي تتم بين دولة وأخرى أو هيئات أو مؤسسات عمومية؛

- الشراكة الخاصة: وهي التي تتم بين شركات خاصة؛

- الشراكة المختلطة: وهي التي تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

المطلب الثاني: مميزات وأهداف الشراكة الأجنبية

الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن الشراكة الأجنبية تمثل كمجداً لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأن دور العوامل والعناصر الاقتصادية الفعالة لوحدها لا يمكنها ضمان الاستمرارية أو إمكانية العيش أو البقاء في انفرادية أو في استقلالية تامة بنشاطها. أي أن العزلة كانت في أغلب التجارب سبباً أساسياً للفشل. فارتفاع تكاليف الإنتاج الذي لا يمكن التحكم فيه، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه وتدعيمه، النوعية التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها، أي بعبارة أخرى العمل على تمويل هذه العوائق والصعوبات، حتى يتم النجاح في مواجهة المنافسة الشرسة التي لا تسمح بأي تعثر تجعل من الشراكة الأجنبية أمراً حيويًا لا مفر منه، لذلك لا بد من تغيير جذري في المعتقدات و الذهنيات والتغلب عليها، ولتوضيح هذا سنتطرق للمميزات الشراكة الأجنبية وأهدافها.

¹قلش عبد الله، مرجع سابق، ص 03.

الفرع الأول: مميزات الشراكة الأجنبية

تعد الشراكة الأجنبية الوسيلة المفضلة للدخول والاستفادة من¹:

-التكنولوجيا الجديدة.

- أسواق جديدة راقية.

-التطور والوصول إلى درجة التنافسية.

- كفاءات التسيير الإستراتيجية.

كما تعمل الشراكة الأجنبية على تنشيط ودفع الاستثمار الأجنبي، وتسمح بدولية النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتدفع بها إلى الدخول إلى الاقتصاد العالمي.

تتميز الشراكة الأجنبية بجملة من الخصائص تميزها عن المشاريع الاستثمارية الأجنبية الأخرى نذكر منها ما يلي²:

-ثنائية أو تعدد مراكز القرار:

سواء كان المشروع المشترك يربط طرفين أو أكثر، فإنه سيبقى مستقلاً إستراتيجياً، وكون هذا الأخير في حاجة إلى التأقلم مع البيئة الخارجية، فإنه يحتاج إلى الحصول على قرارات سليمة، وهنا تظهر ميزة تعدد مراكز القرار، فبالرغم من العقد الذي يربط الأطراف المتعاقدة فإنها تحافظ في الوقت نفسه على تعدد مراكز القرار، التي تدخل في الاختيارات والقرارات، مما يعطي هذا المشروع طابعاً أكثر تعقيداً في التسيير يختلف عن التسيير الكلاسيكي للمشروعات ذات مركز القرار الواحد.

¹محمد يعقوبي، لخضر عزي، نفس المرجع السابق، ص 05.

²سليمان بلعور، نفس المرجع السابق، ص 31.

- استمرار المفاوضات بين الأطراف:

يتم التركيز على رضا الأطراف المتعاقدة في الشراكة من خلال التفاوض المستمر، لأن عدم الاتفاق قد يؤدي إلى فشلها، حيث يكون من الضروري توفير الإطار العام الذي يجسد الأفكار والأهداف ضمن الشراكة والمبني على أساس التفاوض عند اتخاذ أي قرار، دون العودة إلى المركزية الخائفة، وليس المقصود بالمفاوضات عند التكلم عنها كميزة بتلك التي تحدد استفادة كل طرف من المشروع مستقبلاً أو التي تحدد شكله، وإنما سعي الأطراف المشاركة إلى التفاهم والاتصال بغية تبديد مخاطر البيئة المحيطة، وذلك من خلال استمرار التفاوض للحصول على القرار الصائب الذي يخدم الجميع، ويحقق الأهداف الإستراتيجية لهذا المشروع.

- عدم الاستقرار:

تعتبر الشراكة كشكل من أشكال التقارب والتعاون بين الأطراف المشتركة، وتعرضها لعدم الاستقرار يكون نتيجة لعدم استقرار أهداف ومصالح هذه الأطراف، هذا ما أثبتته العديد من الدراسات الإحصائية منها:

دراسة H.R Horrigan والتي أثبتت بعد دراسة 880 حالة شراكة أن 40% منها فقط تتجاوز مدتها 4 سنوات، وأقل من 15% فقط تستمر أكثر من 10 سنوات.

دراسة Bleek.j والتي ذكرت أن أكثر من 50% من المشروعات تختفي بعد أقل من 5 سنوات وأن ثلاثة أرباع الاختفاءات، تعني حصول أحد الأطراف على المشروع المشترك. وعليه يمكن أن تكون الشراكة مرحلة وسيطة فقط، من أجل التخلي عن نشاط معين والانتقال إلى نشاط مغاير، وبالتالي تصبح ضرورة المواصلة في المشروع المشترك عديمة الجدوى، وتصبح هناك ضرورة للعودة إلى الاستقلالية من خلال الانفصال أو الخروج بانتظام.

-المصالح المتضاربة:

إن استقلالية الأطراف المشاركة، وسعيها المستمر نحو المحافظة على أهدافها ومصالحها الخاصة، والتي قد يختلف ترتيبها من مشروع لآخر تجعل المشروع الجديد عرضة لتضارب المصالح والأهداف التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها والتي غالباً ما تكون خفية، خاصة تلك التي تمتاز بالتخطيط الإستراتيجي طويل المدى، فمثلاً في عقود الشراكة التي يكون أطرافها مورد للمشروع المشترك، يحدث صراع بين أهداف ومصالح هذا الأخير والذي يسعى إلى رفع هامش فائدته، وأهداف ومصالح المشروع الذي يسعى إلى خفض تكلفة الشراء والتحكم فيها، ولنتصور مثلاً وجود عدة أطراف تمارس هذه الطريقة مع مشروع مشترك يجمعها، فإن هذا الأخير سيتحول إلى كارثة مالية، إضافة إلى كل هذا نجد طابع عدم الاستقرار الذي يسود مصالح الأطراف حيث أن مصالحها في العقد يمكن أن تتغير في وسط مدته، الأمر الذي يزيد من احتمال تضارب المصالح.

الفرع الثاني: أهداف الشراكة الأجنبية

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء إستراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية بحيث تنتظر المؤسسات الاقتصادية التي تدخل في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية عائداً منظورا من الموارد المالية أو غير منظور يتجلى في القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية¹.

بالإضافة إلى ذلك تحقق الشراكة الأجنبية بين المؤسسات الاقتصادية جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

¹ علي حسين علي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص472.

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب الذي يساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول إلى الأسواق الدولية.

- تحويل التكنولوجيا الحديثة فنظرا لما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا فإن مواكبة المؤسسة لتلك التطورات بصفة دائمة أمر صعب، مما يجعل انتهاجها لإستراتيجية الشراكة يهدف إلى تقليص التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان، والاستفادة مما يجلبه المستثمر الأجنبي من أساليب جديدة وتكنولوجيا متقدمة خاصة في مجال الإنتاج والتسويق والمعالجة، وكذا تحسين جودة المنتج إضافة إلى إمكانية تأهيل المستثمر المحلي من خلال احتكاكه بالمستثمر الأجنبي الذي يملك الخبرة في مجالات التقنيات الدقيقة والبحث والتطور المستمرة¹.

-تستخدم الشراكة الأجنبية كأسلوب يمكن المؤسسات الاقتصادية من تقليل المخاطر الناتجة عن المنافسة أو على الأقل الحد منها ومن آثارها السلبية، فعوض ما تتنافس المؤسسات فيما بينها على الحصص السوقية فإنها تلجأ إلى الشراكة وبالتالي توجيه الموارد والإمكانات لزيادة فعالية الأداء ورفع الجودة بدلا من التركيز على محاولة إضعاف المنافس، وبذلك يصبح المنافس حليف وشريك للمؤسسة.

- تهدف الشراكة الأجنبية إلى الاستفادة من مزايا تآزر الموارد والإمكانات، كما تعد وسيلة هامة لعملية تحويل المهارات وعامل لزيادة فعالية التسيير وتطوير المشاريع الاقتصادية حيث أنها تجمع بين شركتين من بلدين مختلفين لكل منهما معلوماته ومعارفه الخاصة فتتجمع تلك المعارف والخبرات لتزيد في فعالية التسيير وتوسيع قاعدة المعارف والمعلومات لدى المشروع، كما يمكن أن تهدف الأطراف المتعاقدة ضمن اتفاقية الشراكة الأجنبية إلى

¹ إبراهيم محمد القار، اقتصاديات المشروعات المشتركة، دار النهضة العربية، 2005، ص146.

استغلال الفرص الجديدة للسوق عن طريق التطور الداخلي للمنتجات والإمكانيات التكنولوجية الخاصة وتوسيع الأنشطة سواء كان ذلك للشركة المحلية أو الأجنبية¹.

- تلعب الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها حيث تهدف الشراكة الأجنبية إلى تحسين كفاءة الشركاء في إطار مشروع موحد من خلال التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض تكلفة الإنتاج وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم². كما تؤدي الشراكة بمرور الزمن إلى تحقيق مداخل مشتركة إضافة إلى المداخل الخاصة بكل طرف انطلاقا من المزايا المكتسبة، وهذا ما يحول المنافسة الشديدة إلى تعاون وتعايش، أو على الأقل يقلل من حدتها³.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية

لقد أهتم الفكر الاقتصادي بإستراتيجية الشراكة وصاغ لها نظريات عديدة قصد تنميتها من أجل العمل بها، وسنحاول في هذا المطلب أن نقدم عرضا لأهم التفسيرات النظرية التي عالجت مسألة الشراكة الأجنبية ومن بين هذه النظريات نجد: نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الوكالة، نظرية الموارد، نظرية الإنتاج الدولي وإستراتيجية العلاقات، نظرية الاحتكار الدولي.

¹قلش عبد الله، نفس المرجع السابق، ص2.

²عبد الرحمن بن حدو، المناولة الصناعية، مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في فقر المستجدات الدولية ندوة حول دور المناوئة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، 29-30 مارس 2008، ص8.

³سليمان بلعور، نقسم المرجع السابق، ص23.

الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات

أول من أشار إلى أهمية دراسة تكاليف الصفقات بين الأعوان الاقتصاديين هو الاقتصادي البريطاني كاوز "Ronald Coase" سنة 1937 ويرجع الفضل في تطوير وإثراء نظرية تكاليف الصفقات إلبوليامسن (1975-1985-1991)¹.

وترتكز هذه النظرية على أهمية التكاليف المرتبطة بتنسيق وتنظيم نشاطات المؤسسة في مجال الإنتاج وتعرف هذه التكاليف بتكاليف الصفقات، وهي تتعلق بالبحث عن المعلومات في وسط محيط غير كامل المنافسة، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف التفاوض على الاتفاقية وكذا مراقبة متابعة نشاطاتها واستخدامات مواردها².

تقسم تكاليف الصفقات إلى ثلاث فئات هي³:

- تكاليف البحث والمعلومات.

- تكاليف التفاوض.

- تكاليف التنفيذ والمراقبة وتسوية النزاعات.

وتستند هذه النظرية إلى فرضيتين سلوكيتين أساسيتين هما⁴:

-العقلانية المحدودة، تشير إلى فكرة عدم قدرة الأفراد على صنع قرارات عقلانية بالكامل في حالات التبادل لأنهم لا يملكون كل المعلومات المطلوبة في البداية من أجل اتخاذ قرار أمثل.

-عامل الانتهازية: ويظهر من خلال استعمال الحيلة وعدم إظهار الأطراف المتواجدة في السوق للنوايا والأهداف الحقيقية، مما يستدعي تغيير المتعامل.

وتشمل العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية⁵:

¹ Ulrike mayrhofer, Management stratégique, édition Bréal, 2007, p18.

² Denis Tersen, Jean Luc Bricout, l'investissement international, édition Armand colin, PARIS, 1996, P66.

³ Thayer Watkins, The Transaction cost Approach to the Theory of the firm, san José state University, Economics departement, www.sjsu.edu/Facultywatkins/coase.htm, p1.

⁴ Ulrike Mayrhofer, op cit, p19.

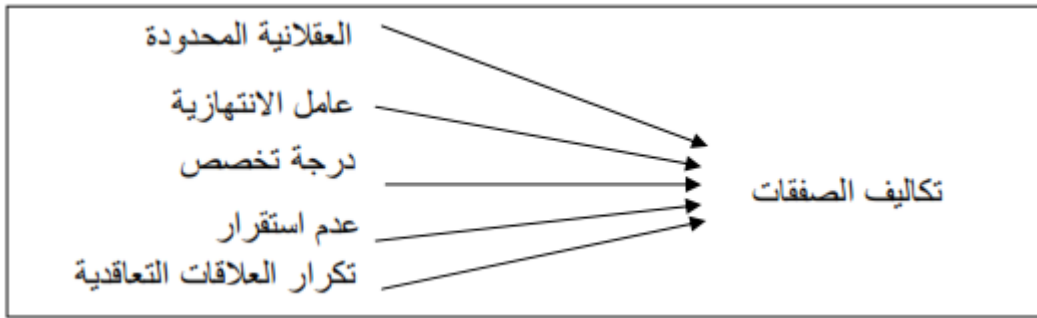
⁵ B.Garette et p.Dussauge, op cit, p12.

-تعد وعدم استقرار المحيط يؤدي إلى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء وبالتالي ارتفاع تكاليف التصحيح.

-درجة تخصص كبيرة للأصول حيث أن ارتفاع تكاليف الصفقات يرجع إلى نقص إمكانية استعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزاتها الخاصة.

- تكرار العلاقات التعاقدية فكلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات.

الشكل رقم 1: عوامل تكوين تكاليف الصفقات.



ويمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرامها كما يلي¹:

-مرحلة التفاوض: وتتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل والترجمة....

-مرحلة إنشاء العقد: تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات...

-مرحلة تنفيذ العقد: تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة المنازعات ومختلف العقوبات....

¹B.Aliout, op cit, p18.

إن المؤسسة الاقتصادية وحفاظا على توازنها ومن أجل الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية يجب أن تعمل على الحفاظ العقلاني للموارد التي تمتلكها وذلك بتقليص تكاليف الإنتاج واستغلال كل التقنيات التي تساهم في تطوير الإنتاج كما ونوعا¹. لذلك يلجا العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف، وغالبا ما تعتبر الشراكة الأجنبية الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسطية بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها المرتفعة وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها هو ما يتطلب استثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة لكنها تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي²:

-يستحيل عملية تحديد تكاليف الصفقات بدقة لأن هناك صعوبة في ضبطها نتيجة لكثرة متغيراتها أحيانا أو استحالة قياسها أحيانا أخرى.

-نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف. وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى أو اندماجاً في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولاً عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، أو بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية.

¹محمد يعقوبي، لخضر عزي، نفس المرجع السابق، ص4.

²سليمان بلعور، اثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص24.

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

ذكر وليامسن عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة¹.

حسب نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساسا للاتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة².

الفرع الثالث: نظرية الموارد

لقد ساهمت هذه النظرية في تحليل أهداف الشراكة، فالمؤسسة التي ليس بإمكانها استغلال ومراقبة كل عوامل الإنتاج تلجأ إلى الشراكة مع مؤسسات اقتصادية أخرى للعمل في مجال نشاطها.

فمثلا الشركات البترولية العالمية غير المنتجة للمحروقات تسعى لاستغلال إمكانياتها وطاقاتها التكنولوجية المتطورة وذلك باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها في شكل آخر مع العلم أن عمليات التحويل والتصنيع النفط الخام يمكن القيام بها في البلد الأصلي (المنتج) ولتدارك هذا الموقف غير العادل فإن الدول الأصلية

¹B.Alouat, op cit, p72.

²F.Blenchot, Modélisation du choix d'un Partenariat, Revue Française de gestion, juin, juillet Aout 2007, p70.

(المنتجة) قصد استغلال إمكانياتها بصفة شاملة عمدت إلى منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص في تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا.

الفرع الرابع: نظرية الإنتاج الدولي واستراتيجية العلاقات

وفقا لهذه النظرية فإن الشراكة الأجنبية بين المؤسسات تتجلى في طريقتين هما:

- الشراكة الأجنبية هي طريقة لتفادي المنافسة مما يؤدي إلى تكوين إستراتيجية علاقات وترابط بين الشركاء.

- الشراكة الأجنبية هي وسيلة لتوطيد امتياز تنافسي للمؤسسة بشكل يجعلها تقاوم منافسيها.

الفرع الخامس: نظرية الاحتكار الدولي

تعتمد هذه النظرية على توطيد التعاون بين المؤسسات الاقتصادية في شكل احتكاري وضرورة الاهتمام بجميع المجالات الحساسة في الاقتصاد العالمي والتي تعد مركز قوة وعامل في تماسك المؤسسات الاقتصادية ونجاحها ومنها نشاطات البحث والتطوير والتي تعد عاملا حساسا في تطور المؤسسات الاقتصادية وتجاوبها مع التطورات التكنولوجية¹.

وطبقا لهذه النظرية هناك ثلاثة أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي كما يلي²:

-احتكار الشركة الأولى للسوق:

إن المؤسسة التي تدخل إلى السوق أولا في مجال إنتاج منتج معين ستكون وتبقى هي المؤسسة المتفوقة في السوق مهما حاولت المؤسسات المنافسة فرض سيطرتها، ولن تستطيع التأثير عليها وذلك لأسباب عديدة منها أن منافسة المؤسسة الأولى سيكلف المؤسسة الثانية كثيرا وقد تفوق تلك التكاليف ما يمكن أن تجنيه من دخولها ذلك السوق،

¹محمد يعقوبي، لخضر عزي، نفس المرجع السابق، ص ص 4-5.

²علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 170-171.

إضافة إلى أن المؤسسة الأولى تعرف كل شيء عن السوق ولها حصة كبيرة فيه ومستهلكيها أكثر ولاء لمنتجاتها مما يصعب على أي مؤسسة أخرى تهديدها أو منافستها.

- القوة الاحتكارية:

إن الدافع الرئيسي للاستثمار في الدول الأجنبية هو القوة الاحتكارية، وتفرض هذه النظرية أن ممارسة أي نشاط في دولة أجنبية له تكاليف مرتفعة لا تستطيع أن تتحملها إلا المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية مثل التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الحديثة والكفاءة في التسيير، ولكي تتمكن من تعويض تلك التكاليف فإن باستطاعتها ذلك إذا مزجت قدراتها وإمكانياتها في نسق تام تصبح قادرة على تحقيق أرباح طائلة في سوق أجنبية مع المحافظة على ميزتها، بل وبإمكانها أن تهدد المنافسين المحتملين.

- سلوك رد الفعل:

يقوم سلوك رد الفعل على فكرة أن المؤسسات تراقب نشاط بعضها البعض حيث يمكن أن يكون قرار الاستثمار في دولة أجنبية بناءً على قرار اتخذته مؤسسة منافسة فتلجأ مؤسسة محلية إلى الشراكة الأجنبية نظراً لدخول مؤسسة أجنبية منافسة في السوق المحلية.

إلا أن هذه النظرية قد واجهت نقداً يقوم أساساً على فكرة أن المشروع الأجنبي يتمتع في البداية في السوق المحلي بمميزات وحوافز قد لا يحصل عليها المشروع الوطني أما تمتعه بشكل احتكاري فهو لا يتوقف فقط على إرادته دائماً وإنما يرتبط أيضاً بظروف السوق الداخلية وبالقواعد التنظيمية التي تسود السوق¹.

¹زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، العلاقات الاقتصادية والتقنية الدولية، الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال، دار الجمعية الجديدة القاهرة، 2019، ص200.

- تستهدف الشراكة الأجنبية الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى¹.

المطلب الرابع: آثار الشراكة الأجنبية وعوامل دخول الجزائر فيها

الفرع الأول: آثار الشراكة الأجنبية

تتنافس معظم دول العالم على استقطاب الشركات الأجنبية نظرا لما تحققه من آثار تنعكس على كل من المؤسسة المحلية والأجنبية ونورد ذلك فيما يلي:

1. آثار الشراكة الأجنبية على المؤسسة المحلية:

تتمثل أهم آثار الشراكة الأجنبية والتي تنعكس على المؤسسات المحلية فيما يلي²:

- الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية و عدم القدرة على التسديد؛

- تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا و الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف و بالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛

- ضمان الديمومة و المصداقية نتيجة لجودة المنتجات و قلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك و وفائه للمنتج؛

¹ عبد السلام أبو قحط، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية، نفس المرجع السابق، ص449.

² بلالطة مبارك، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2020، ص 05.

- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب، إضافة إلى أن وجود شركات أجنبية في دول مضيضة يساعد على زيادة معدل تدفق المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية إليها؛

- تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية في الدول المضيضة مما يؤدي إلى خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية كما تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة الأجنبية يمكنها تحقيق هذه الآثار للدول المضيضة لكن هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وفعاليتها في تطوير هذه الإستراتيجية عن طريق تخفيف القواعد التنظيمية، تخفيف عامل الجباية وتسهيل المعاملة والإجراءات الإدارية والتنظيمية².

2. آثار الشراكة الأجنبية على المؤسسة الأجنبية.

تتمثل أهم الآثار التي تحققها المؤسسة الأجنبية في إطار الشراكة مع مؤسسة محلية في الآتي:³

- في حالة نجاح مشروع الشراكة فإن المؤسسات الأجنبية وفي إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدول المضيضة يمكنها امتلاك تلك المشاريع؛

- الاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدول المضيضة؛

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2019، ص 460-461.

² محمد يعقوبي / لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/a144.htm العدد 14، السنة الثانية أكتوبر 2004 تم التحميل بتاريخ 15 ماي 2022، ص 09.

³ بلالطة مبارك، مرجع سابق، ص 05.

- وفرة الأسواق وقلة المنافسين يتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق مستويات أعلى من الأرباح؛
- تساعد التسهيلات الممنوحة للشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية و إنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل تكاليف ومن ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف و مخاطر أقل؛
- إزالة القيود البيروقراطية خاصة إذا كان الطرف الشريك حكومة أو مؤسسات محلية عمومية.

الفرع الثاني: العوامل المساعدة على دخول الجزائر في الشراكة الأجنبية

لقد سعت الجزائر منذ بداية الاستقلال الى تحسين مناخها الاستثماري من خلال سياسة الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية ولقد ساعدها في ذلك جملة من العوامل الداخلية وأخرى خارجية نوضحها فيما يلي:

1. العوامل الداخلية:

تتمثل أهم العوامل الداخلية التي ساعدت الجزائر على اعتماد الشراكة الأجنبية في الآتي:

- الإصلاحات الاقتصادية.

لقد باشرت الجزائر جملة من الإصلاحات قصد التكيف مع المستجدات العالمية والدولية الجديدة حيث فتحت الباب على عمليات الخصخصة والشراكة والانفتاح على الأسواق العالمية، والانتقال من مرحلة الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية وحركة رؤوس الأموال منذ سنة 1988 وذلك من أجل فتح فضاء معتبر للشركاء الأجانب، فضاء خال من العراقيل والبيروقراطية.

- المؤهلات الذاتية الجزائرية.

لقد تميزت الجزائر في السنوات الأخيرة بالديناميكية وسرعة الحركة كما تميزت بالاستقرار والأمن والنمو الاقتصادي خاصة مع القوانين المتعاقبة التي تركزت على تحرير السوق

مما فسح المجال للمنافسة بين السلع سواء من حيث الجودة أو من حيث السعر مما انعكس إيجاباً على مصلحة المستهلك، الأمر الذي جعل السوق الجزائري من أنشط الأسواق في المنطقة العربية و الأورو متوسطية¹.

وتتوفر الجزائر على شبكة كثيفة من المنشآت القاعدية، كما أنها تزخر بمصادر معتبرة في مجال الطاقة والمناجم والصيد البحري، كما أنها تتربع على مساحة شاسعة لا تحتاج سوى إلى توزيع السكان عليها على نحو أمثل، وتتوفر على منظومة قوية في حقل التعليم العالي والتكوين².

لذا فتعتبر الجزائر دولة غنية تتمتع بثروات مادية ومالية وبشرية هائلة تحتاج إلى الاستغلال الأمثل وهي توفر الجو الملائم لاستقطاب أنظار الشركاء الأجانب.

2. العوامل الخارجية.

تتمثل أهم العوامل الخارجية التي ساعدت الجزائر على اعتماد الشراكة الأجنبية في الآتي:

- **العولمة:** إن تنامي ظاهرة العولمة يعتبر سببا رئيسيا لاعتماد الشراكة الأجنبية حيث أصبح التعامل يتم في عالم تلاشت فيه الحدود والحواجز بين الأسواق والدول، والجزائر وقصد اندماجها في الاقتصاد العالمي ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة فإنها فتحت الباب لتشجيع عمليات الشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة حتمية في ظل التغيرات والظروف الحالية.

- **توقيع اتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي:** إن الجزائر وعلى غرار أغلب الدول المتوسطية هي دولة نامية تعاني من مشاكل الديون الخارجية ومن المشاكل الاجتماعية من

¹ حسام مبارك، نحو توسيع نشاط المؤسسة وبناء مجمع ضخم (ملف الاستثمار والخصوصية)، دليل المستثمر العربي في الجزائر (الجزائر ملتقى الاستثمار العربي)، العدد الثاني، نوفمبر 2006، ص 44.

² عمار سعداني، خطاب رئيس المجلس الشعبي الوطني في مراسم افتتاح الدورة الخريفية للمجلس، سبتمبر 2006، موقع الكتروني www.apn.dz/arabic/discours/discour_ouvr_03_09_2006.htm تم التحميل بتاريخ 15 ماي 2022.

فقر وبطالة وتخلف تكنولوجي وضآلة معدلات الاستثمار، لذا فهي تنظر إلى الشراكة مع الاتحاد الأوروبي كطوق نجاة يساعدها في زيادة تنافسيتها واستغلال اقتصاديات الحجم بالشكل الأمثل ومن أجل جذب الشركات الأجنبية والاستفادة من التكنولوجيا.

- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة: إن رغبة الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي وبناءً على قناعتها الراسخة في ضرورة التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، فقد سعت جاهدة من أجل ضمان الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك من خلال تقديمها لطلب الانضمام ودخولها في مفاوضات عديدة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول قطاع صناعة الأدوية

المطلب الأول: ماهية المنتجات الدوائية

الفرع الأول: مفهوم المنتج الدوائي وأهميته

من ناحية الجوهر لا يختلف تعريف المنتج الدوائي عن المنتجات الأخرى من ناحية المضمون، ولكن قد يختلف من ناحية الاستخدام أو الشراء أو الاستهلاك نتيجة كون المنتج الدوائي علاجي يركز على الحالة المرضية التي يعاني منها الفرد¹.

• وتعرف المنتجات الدوائية على أنها: "المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها المنظمات التي قامت بإنتاجها و تطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للمنظمات المنتجة في عبوات مميزة"².

¹ - رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل إستراتيجي تحليلي، ط 1، دار المنافع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (1) 20، ص 189

² - مجلة التجارة العربية البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام للغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، العدد 11، لندن، حويلية. بمجلة التجارة العربية أوت 1999، ص 11.

• كما عرفت المنظمة العالمية للصحة (OMS) الدواء على أنه: "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمرضى"¹.

• كما يعرف أيضا بأنه منتج ذو صفات ملموسة وغير ملموسة يشتريها الزبون لتحقيق ما يلي²:

- الشفاء اللازم للمريض؛

- تحقيق الربحية؛

- الراحة والاطمئنان النفسي الذي يحققه المنتج الدوائي للمريض.

• كما عرف المشرع الجزائري الدواء في المادتين 170 و171 كما يلي³: "هو كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات إستشفائية ووقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا ويتمثل الدواء في المواد التالية:

- المواد الضرورية للعافية والصحة وتخفيف الآلام

- مواد تنظيف وتحميل البشرة والشعر؛

- المواد الخاصة بنظم التغذية والحماية

- مواد التغذية الحيوانية؛

- المواد البيطرية المخصصة لحماية صحة الحيوانات.

حيث تعتمد الأدوية في صناعتها على صناعتين مختلفتين وهما:

- **الصناعة الصيدلانية:** تتم بصناعة المواد الصيدلانية والمتاجرة فيها وذلك تحت مراقبة الصيدلة.

- **الصناعة الكيميائية:** تتم بصناعة وبيع المواد الكيميائية التي تستعمل في الصناعة الصيدلانية فقط وبالجملة.

¹ - Larousse médicale, paris, 2005, p 639.

² - رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 190.

³ - CNES: commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, projet de rapport, novembre 201, 21.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج الدوائي بأنه: عبارة عن مواصفات عقدة ملموسة وغير ملموسة تحتوي على وظائف ومنافع علاجية معينة تنعكس على الحالة المرضية والنفسية للأفراد"

ومن بين أشكال الأدوية المتعارف عليها ما يلي:

- الشراب - الكبسولات - الدهون - التحاميل - الكريمات - النقاط - الحبوب - المراهم - الإبر .

أما بالنسبة لأهمية الدواء فيمكن القول بأنه مادة ضرورية وهامة للحفاظ على صحة البشر والتخفيف من معاناته، ورفع مستوى الصحة العامة في الدول، كما يساهم الدواء في المحافظة على قدرات الأفراد في الإنتاج و التشغيل حيث أن غياب الصحة يبعد الفرد المنتج عن العمل والدواء يعمل على إعادة الأفراد المرضى إلى سوق العمل، فالدواء سلعة ضرورية لا يرتبط استهلاكه بمرونة سعودية أو داخلية، ولا يتحدد الطلب عليه بمستوى سعر معين، لأن المريض يريد تناول الدواء في وقت محدد وجرعات مضبوطة وبفاعلية ثابتة، مهما اختلفت أشكاله الصيدلانية ومصادره ومكان إنتاجه

الفرع الثاني: أصل الأدوية¹

الأدوية يمكن أن تكون من أصل طبيعي (نباتية، حيوانية أو معدنية)، أو الحصول عليها بواسطة التركيب الكيميائي في المخبر.

1. الأدوية من أصل نباتي: Les médicaments d'origine végétale

تستخدم لتخفيف الألم، وتستخدم النباتات الطبية في أشكال مختلفة، يمكن استخدام النبتة بكاملها أو استغلال جزء منها فقط (ورقة، فاكهة أو الجذر...)، تكون طازجة أو مجففة أو نشطة مستخرجة من النباتات مثل الرتنجات، النشا، (...).

التداوي بالأعشاب أو ما يسمى بالطب (العلاج البديل هو العلاج من الأمراض باستخدام النباتات أو المنتجات من أصل نباتي

¹RezigAmira, L'enjeu de la stratégie marketing dans la commercialisation des produit pharmaceutiques cas de: l'Amoxypen (Amoxicilline) de salidal, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etude Commerciales (EHEC) ex: INC, Alger, 3ème promotion 2009/2010, p 108

2. الأدوية من أصل حيواني: Les medicament d'origine animale

يوفر الحيوان أيضا العديد من الأدوية مثل: زيت كبد السمك، الأمصال العلاجية، الغلوبولين المناعي، لانولين والأنسولين... (، L'huile de foie de morue, les sérums thérapeutiques, immunoglobuline Lanoline, Insuline.)

3. الأدوية من أصل معدني: Les médicaments d'origine minerale

المعادن يمكن استخدامها كجزء بسيط (عنصر) أو شكل مركب، العديد من المعادن ضرورية لوظائف الأعضاء لدينا، نقصها يمكن أن يسبب اضطرابات، من هذه المعادن: الكالسيوم Calcium، الفوسفور Phosphore ، البوتاسيوم Potassium، الحديد Fer ، الزنك Zinc والنحاس Cuivre .

4. الأدوية من أصل اصطناعي: Les médicaments d'origine synthétique

معظم الأدوية المسوقة يتم الحصول عليها بواسطة تركيب عضوي في مجال صناعة الأدوية .

الفرع الثالث: تصنيفات الأدوية

لا توجد طريقة موحدة لتصنيف الأدوية، حيث تصنف الأدوية عادة ما يناسب الجهة المعنية من أطباء، صيادلة وكيميائيين وذلك إما حسب تركيبها، استعمالها، تحضيرها أو حسب وصفها.

- حسب التركيب: وهي تصنف إلى نوعين:

أدوية بسيطة: يدخل في تركيبها مادة أو اثنان وتحضر بسهولة اعتبارا من مواد أولية موجودة في الطبيعة بشكل عفوي

1. أدوية مركبة: تحضر من مادتين أو أكثر ويحتاج تحضيرها إلى عدة طرق وتكون معقدة فيزيائيا وكيميائيا

2. حسب الاستعمال: تصنف إلى:

- أدوية خارجية: تستعمل على الجسم خارجيا كالمرهم

- أدوية داخلية: تؤخذ عن طريق الفم كالأقراص أو قطارات العيون، الأنف والأذن.

3. حسب التحضير: تصنف إلى:

- أدوية دستورية: أي أنها تحضر حسب دساتير الأدوية المختلفة ولا يمكن إضافة أو حذف مكون منها لأنها أدوية صادرة عن جهات رسمية في كل دولة، فهذا الدواء يكون دائما وعالميا.

- أدوية وصفية: تحضر حسب رغبة الطبيب أو حسب كتاب الأدوية الوطني، وهي أدوية معترف بها من الهيئة الصحية في البلاد وتوصف عادة لحالات مرضية لا ترد في دستور الأدوية وتلائم الأمراض السارية في البلد نفسه وهي أدوية وقتية.

4. حسب الوصف: وتصنف إلى:

-الأدوية الضدية: وهي التي تستند إلى الخواص الكيميائية والفيزيائية للمواد الفعالة التي تدخل في تركيبها وعلى مقدار تركيزها؛

- أدوية مثيلة: تعتمد على مبدأ التشابه، وهذه الأدوية المثيلة حديثة وتشكل 25% من الأدوية العامة

كما يمكن تصنيف الأدوية حسب تأثيرها الفيزيولوجي، فهناك أدوية خاصة تتم معالجة عضو معين من الجسم، وأخرى محضرة من عدة مواد ولها تأثير دوائي خاص وعام في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود مطولة التأثير والتي تحضر بطريقة صيدلانية بحيث تعطي المادة الدوائية مدة أطول لكي تمتص من قبل العضوية، أو حسب قوامها وشكلها، حيث توجد أربعة أشكال أساسية هي: الأشكال الصيدلانية الصلبة كالمساحيق والحبوب السكرية، الأشكال الصيدلانية اللزجة كالمراهم والكريمات، الأشكال السائلة كالكحول والمياه المعدنية والأشكال الصيدلانية الغازية كالحالات الهوائية، أو حسب درجة خطورتها، حيث يعتمد هذا التصنيف على الجداول المقترحة في دساتير الأدوية، وصنفت هذه الأخيرة إلى ثلاث مر هي: جدول المواد السامة الذي يضم جميع الأدوية ذات تأثير خطر على حياة الإنسان، جدول المواد المخدرة وجدول المواد الخطرة أو المعزولة¹.

¹ - www.leem.org, consulté le 15/05/2022

المطلب الثاني: ماهية الصناعة الدوائية

الفرع الأول: مفهوم الصناعة الدوائية وخصائصها

تعتبر الصناعة الدوائية جزء من الصناعة الصيدلانية، التي تضم جميع المنظمات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية، ويمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية أو أعشاب طبية أو نباتات حام، يقوم الصيدلي بتركيبها ويخضعها لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدام الدواء في صورته النهائية.¹

وتتميز الصناعة الدوائية مجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- تعدد المنتجات الدوائية وتنوع استخداماتها العلاجية واختلاف المادة الخام المستعملة لكل منتج

- اختلاف طرق الإنتاج لكل منتج دوائي؛

- اعتماد هذه الصناعة على الاكتشافات العلمية والالتزام بشروط التصنيع الصيدلاني الجيد نظرا لخطورة و أهمية الدواء؟

- الالتزام بأنظمة وقوانين خاصة للتسجيل والمراقبة والترويج والتسويق؛

- تتطلب رؤوس أموال كبيرة نظرا لاعتمادها على البحث والتطوير

- اعتمادها بشكل كبير على الكفاءات العلمية والمهنية والخبرات التخصصية؛

- تعمل ضمن منافسة شديدة نظرا لتحقيقها أرباح مرتفعة مقارنة بالصناعات الأخرى

- الطلب على المنتج الدوائي ضعيف المرونة وهو طلب غير قابل للإرجاء أو التريث نظرا لأهمية الدواء في حياة الإنسان. كما تتميز أيضا بما يلي³:

¹ - مواد محبوب، فاطمة محبوب، وافع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع مدال، محلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 6، 2018، ص 532.

² - Dorothy. M. Pharamaceutical industry in US, office of Health and consumer Goods, 2010, P 23.

³ - بشير العلاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص-ص 16-17.

- أنها صناعة كثيفة رأس المال وأيضاً كثيفة التكنولوجيا، وعليه فإن المنظمات الدوائية العملاقة تحتكر التكنولوجيا من خلال الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز،...، ولديها رأس مال ضخم.
- أنها صناعة تعتمد على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض المنظمات الصيدلانية.
- تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع منظمات أخرى منافستها عليها، بينما توجد منظمات تنتج لقطاع معين من السوق، كما أن هناك منظمات لا تصنع إلا الأدوية عالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة، أو الأدوية المنقذة للحياة؛
- إنها صناعة تشتد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مريحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها.
- تمتلك الصناعة الدوائية أنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن صناعة الدواء تعول كثيراً على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجار الأدوية، حيث تساهم قنوات التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتج النهائي بفاعلية وكفاءة عاليتين.
- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات فاعلة لتقليص التكاليف، ومثل كاستراتيجيات تسويقية هجومية.

الفرع الثاني: أهمية الصناعة الدوائية¹

تعتبر الصناعة الدوائية في غاية الأهمية بالنسبة للسكان والاقتصاد، والموضحة كما يلي:

1. أهمية الصناعة الدوائية الصحة السكان:

إن الصناعة الدوائية تحتل مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن استهلاك الأدوية له دور في انخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة ووفيات الأطفال بصفة خاصة، وهذا الاستهلاك له دور أيضا في ارتفاع أمل الحياة عند الولادة.

من خلال تطور واتحاد كل من الطب والمواد الصيدلانية تمكنت الدول المتطورة من القضاء على الأوبئة، وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية والأمراض الناتجة عن الميكروبات والفيروسات مثل: التيفويد La Typhoide، التيتانوس Le Tetanos ... الخ، كما تمكنت من تخفيض آلام ومعانات المرضى المصابين بالأمراض الناتجة عن خلل في الجينات مثل: السرطان، الصيدا... الخ، ومن خلال تطور الصناعة الدوائية أصبح للكثير من المصابين بالأمراض المزمنة كالمصابين بداء السكري العيش حياة طبيعية إلى حد ما والأمل في الحياة الأطول وذلك بسبب الاكتشافات الفعالة مثل الأنسولين.

2. أهمية الصناعة الدوائية في الاقتصاد

منذ القرن الثامن عشر تضاعفت مدة الحياة النشيطة والعملية للفرد أكثر من ثلاث مرات على ما كانت عليه من قبل، وهذا التحسن الملحوظ بفضل الأدوية، وهذا ما سمح بالارتفاع الهائل في جودة العمل، مما أدى إلى نمو وتطور اقتصادي لم يسبق له مثيل. إن الحالة الصحية للسكان تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي، لأن تدهور مستوى الصحة سيؤدي إلى تقليل ساعات العمل وانخفاض المردودية وهذا يؤثر سلبا على نوعية العمل وجودته، وبالتالي سيؤثر على سير الاقتصاد.

¹ - حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري: دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الكبير، جامعة الجزائر، 2020/2019، ص-

الفرع الثالث: أنواع الصناعة الدوائية

الصناعة الدوائية بمفهومها الحديث، نشأت وازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت الظلمات تسجلها كبراءة اختراع، وتحتكر بموجبها عددا من الأسواق الهامة، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح بمخزية، مما ساهم في جعل هذه الصناعة، واحدة من أضخم الصناعات في العالم وأصبحت منظمات عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في التحكم بهذه الصناعة، مما ساهم في تطور أنواع وأصناف الصناعة الدوائية¹.

أ. صناعة المادة الأولية والصناعة الأساسية: وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي (المادة المستخدمة للصناعة التحويلية) وله دور مهم في جودة المنتج النهائي، ويمكن أن تتكون من مواد طبيعية أو غير طبيعية.

ب. صناعة مستلزمات التعبئة والتغليف: وتشمل صناعة مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد المتممة لهذه الصناعة والتي تحافظ على فعالية وجودة الدواء.

ت. صناعة المنتج النهائي (الصناعة التحويلية): ويمكن تقسيم المنتجات النهائية وفقا لعدة معايير أهمها:

1. وفقا لطريقة البيع:

• الأدوية التي تباع بوصفات طبية

• الأدوية التي تباع بدون وصفة طبية؛

2 وفقا لحقوق التصنيع

• الأدوية الخاضعة لبراءة الاختراع ولا يتم تصنيعها إلا من خلال المنظمة المخترعة لها والمسجل لصاحبها براءة اختراع .

• الأدوية التي انتهت مدة احتكارها والتي يمكن لأي منظمة تصنيعها وبيعها دون الرجوع والحصول على موافقة .

¹ - عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي الشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2009، صص 28 - 29

• المنظمة الأصلية: الأدوية المصنعة موجب ترخيص من المنظمة المالكة البراءة الاختراع.

3. وفقا لاسم البيع:

• الاسم الكيميائي للدواء؟

• الاسم التجاري (العلامة التجارية).

المبحث الثالث: الصناعة الدوائية في الجزائر

ظهرت غالبية المنظمات الجزائرية الدوائية الخاصة (78% من مجموع المنظمات) بعد سنة 2000 وخاصة بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية، بعدما كانت منكرة ولمدة طويلة من طرف المنظمات العمومية.

وتعرف الصناعة الدوائية الجزائرية تطورا ملحوظا، حيث شهدت دخول عدة متعاملين أجانب عرب وأوروبيين للسوق الجزائرية، خاصة من خلال عقود الشراكة والتحالفات مع المتعاملين المحليين وبالأخص المجمع الصناعي صيدال، وإنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة والتهيئة¹.

المطلب الأول: دراسة السوق الجزائرية للأدوية

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية، رغم حالة الركود الاقتصادي التي شهدتها خلال السنوات الأولى من العشرة الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وأهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية و المغربية بصفة عامة ، أو أ. مراحل تطور سوق الأدوية بالجزائر: تحتل السوق الجزائرية المرتبة الثالثة إفريقيا، بعد كل من إفريقيا الجنوبية و مصر، حيث تعتبر سوق جذابة ومستقطبة للاستثمارات الأجنبية والوطنية، ويقدر الخبراء حجمها حاليا بحوالي 3.3مليار أورو، الطلب الوطني مرشح للارتفاع؛ وبالتالي فهي في نمو مستمر بحكم النمو الديموغرافي وتحسن التغطية الصحية،

¹ - ملاح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 26.

والتحول الذي مس الأمراض التي تصيب المواطن الجزائري خاصة الأمراض المزمنة، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة وسوق واعدة بالنسبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساسا في المجمع الصناعي صيدال لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير، وهو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخوادم باستيراد المواد والمنتجات الصيدلانية.

إن قطاع الأدوية في الجزائر بنقاط قوته ونقاط ضعفه عكس بوضوح مختلف السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث مر بمرحلتين هامتين هما¹:

1. المرحلة الأولى:

وتتمثل في وجود نمط تسيير مركزي ومباشر للقطاع من طرف الإدارة المركزية والمتمثلة في الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، والتي وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت الصيدلية المركزية مسؤولة كلية عن تسيير سوق الأدوية من جانب الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. ومع بداية الثمانينات فإن مباشرة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المنظمات الاقتصادية الكبرى، فإن هذه المنظمة الوطنية (P.C.A) قد تم تجزئتها إلى ثلاث منظمات فرعية جهوية وهي²:

- Encopharm والمتواجدة في الشرق الجزائري

- Enapharm والمتواجدة في الوسط الجزائري.

- Enopharm والمتواجدة في الغرب الجزائري.

وأصبحت هذه المنظمات الجهوية الثلاثة تشرف مباشرة على تسيير وتنظيم سوق الأدوية وضمان تموينه بالأدوية الضرورية، وذلك بإشراف مباشر من طرف وزارة الصحة، كما أن هذه المنظمات الثلاثة كانت تعاني بعدة من نقص العملة الصعبة للقيام بعمليات

¹ - NissaHammad, Marché du médicament en Algérie, www.algerie-dz.com, Page consulte le 20/05/2022

² -UNOP: Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments, Septembre 2005

الاستيراد، وهو ما أدى إلى وجود نقص فادح ومستمر للأدوية واضطرابات في عمل نظام القطاع الصحي،

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإنتاج الوطني ورغم وجود إنفاق كبير عليه بإنشاء منظمة ضخمة لصناعة الأدوية، إلا أنه لم يكن في المستوى المطلوب لأسباب متعددة عرفتها كل المنظمات الاقتصادية العمومية

2. المرحلة الثانية:

تتمثل هذه المرحلة في اعتماد الجزائر على الفتح تدريجي لسوق الأدوية الوطني، والتي بدأت بصدور قانون المالية التكميلي لسنة 1990 في شهر جويلية، والذي يسمح للوكلاء الأجانب بالتوطن في الجزائر وممارسة نشاطات اقتصادية ومنها مجال صناعة الأدوية، حيث ظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليون لمنظمات أجنبية منتجة للأدوية وكذا تواجد فروع أجنبية بالجزائر، ويوجب هذا القانون من كل الوكلاء أن يقوموا بعملية استثمار منتج فيما بعد للأدوية، كما أن هناك إرادة صريحة للسلطات العمومية لتغيير الأوضاع، الذي ترجم إلى مجموعة من الإصلاحات التي عرفها الاقتصاد الجزائري، انطلاقا من قانون الاستثمار الذي عرف جملة من التعديلات لمواكبة الإرادة الإصلاحية للسلطات، ولتجسيد الخيار المتمثل في الشراكة، من خلال من مجموعة من القوانين المشجعة على الاستثمار بشكل عام، وتجسيد عقود الشراكة بشكل خاص.

وقد واجهت المنظمات الفرعية الجهوية الثلاثة مع بداية نشاطها جملة من القيود نذكر منها¹:

أ- وجود نظام رقابة صارمة على الواردات من طرف الوصاية، وقيود كبيرة على الصرف الأجنبي نتيجة الأزمة المالية التي عاشتها الجزائر؛

ب- وجود إلزامية القيام بعملية التصنيع من طرف هؤلاء الوكلاء المستوردين والموزعين للأدوية بموجب هذا القانون، الأمر الذي كان غير ممكن في قطاع حساس ومعقد كقطاع الأدوية وخصوصا مع بداية التسعينات؛

¹-LINCIP, op.cit 2.

ج- عدم وجود تشريعات كافية تسمح للخواسب باقتحام قطاع صناعة الأدوية بكل أمان واطمئنان، حيث هناك مخاطر كبيرة مرتبطة بحماية الصحة العمومية لم تكن تسمح بذلك.

لكن ومع بداية سنة 1995 وشروع الجزائر في تطبيق برنامج التعديل الهيكلي وتحرير التجارة الخارجية أمام مختلف القطاعات الاقتصادية، بدأ فعليا تحرير قطاع الأدوية تدريجيا وقد ساعد على ذلك ما يلي:

- قابلية التحويل للعملة الوطنية

- تخفيضات هامة في الرسوم الجمركية على السلع

- تحرير قطاعات اقتصادية هامة كالنقل، الاتصالات والنقط؛

- تسهيل عملية وإجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي؛

- توقيع الاتفاق في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

وهذه الإجراءات شهد قطاع الأدوية تطورات هامة ميزها ما يلي:

أ- جهود كبيرة ومعتبرة من طرف الإدارة العمومية في المحال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية وعد فيها: توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخير وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية

ب- تزايد سريع لعدد المتدخلين الخواسب في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع بالجملة، والتي لم تكن مع مطلع التسعينات، حيث يجد اليوم أكثر من 60 متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من 400 متعامل في تجارة الجملة للأدوية عبر التراب الوطني

ج- ظهور سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المنظمات العمومية

مما سبق يتضح المسار التاريخي لتنظيم سوق الأدوية في الجزائر ومميزات كل مرحلة مر بها القطاع، وتبرز بالتالي مختلف التحديات التي تواجهه في ظل إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا مسار المفاوضات للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

المطلب الثاني: المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر

باعتبار أن سوق الأدوية يتضمن الاتجار في سلع غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنسان، فإنه يعتبر السوق الأكثر تنظيما وتتدخل فيه جهات وإدارات مختلفة علاوة على المتعاملين الاقتصاديين من مستوردين وموزعين، وعليه فإنه يمكن القول بأن هذا السوق تتدخل فيه الجهات التالية¹:

1. الإدارات التنظيمية

وتتمثل في عدد من الوزارات ذات التأثير المباشر على سوق الأدوية وعلى مستويات عديدة ونجد فيها:

أ- وزارة الصحة

والتي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية، وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم وتسيير سوق الأدوية، وذلك من خلال:

- تحديد قائمة (la notinenciture) الأدوية ذات الاستعمال الإنسانية التسجيل الأولي لكل الأدوية والمنتجات الصيدلانية؛

- منح تراخيص البيع في سوق الأدوية (C.L.V)²؛

- منح الاعتماد لكل من يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية؛

- المراقبة التقنية لكل المنتجات الصيدلانية المعدة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر، عن طريق المخابر الوطنية التابعة؛

علاوة على هذا فإن هذه الوزارة تضطلع بالإشراف على عمليات أخرى مرتبطة بسوق الأدوية تتمثل خصوصا فيما:

- منح ترخيص سنوي لاستيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل المستوردون؛

¹ - UNOP: op- cit.

² (C.L.V): certificat de libre vente

- تقام إحصائيات أولية لعمليات الجمركة والتوطين المصري لكل الصفقات التي تتم والخاصة باستيراد الأدوية؛

- الحفاظ على مخزون أدنى لمدة ثلاثة أشهر لكل منتج مسوق؟

- إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع استثمارية لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين؟

- تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي يباع في الجزائر (P.P.A)¹، وكذا تحديد هوامش الربح سواء عند الإنتاج، التوزيع بالجملة والبيع بالتجزئة

وتهدف عموماً هذه التدخلات خاصة الصنف الثاني منها إلى التحكم في فاتورة الواردات بالنسبة للأدوية وكذا تشجيع وتطوير الإنتاج الدوائي الوطني وضمان توفير كل الاحتياجات الوطنية من الأدوية وبأسعار تتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، لكن ما يلاحظ على هذا النوع من تدخلات وزارة الصحة في سوق الأدوية لا تتماشى مع شروط حرية التجارة وما تطالب به المنظمة العالمية للتجارة، خاصة ما تنص عليه اتفاقية القيود الفنية للتجارة (O.T.C) واتفاقية حرية النفاذ إلى الأسواق، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة النظر من طرف الوزارة في هذه الإجراءات والتدخلات في السوق. بوزارة العمل والضمان الاجتماعي ويتحلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (C.N.A.S)²، والتي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى وكذا نفقات العلاج، كما أن هذا الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري، وعليه فهو ذو تأثير هام وواضح في مجال التموين وتوزيع الأدوية بالجزائر.

ج- وزارة الصناعة وترقية الاستثمار:

وهي الوزارة المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النسيج الصناعي الجزائري ومنها قطاع صناعة الأدوية، كما تم أيضاً بترقية الاستثمارات خاصة في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة والذي يشرف على تسيير المنظمات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

¹ (P.P.A): Prix public en Algérie.

² (C.N.A.S): Caisse National d'Assurance Sociale

وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارة لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية، وإنما عملها يكون خصوصاً بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

2-2- المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع: يتمتع سوق الأدوية في الجزائر كغيره من أسواق مختلف دول العالم خاصة الدول النامية بوجود أربع أصناف من المتعاملين فيه وهم: المتعاملون من القطاع العام، المنتجون الخواص، الموزعون بالجملة والصيدليات الخاصة المكلفة بالبيع بالتجزئة.

أ/ المتعاملون من القطاع العام

باعتبار أن هذا القطاع كان في الماضي تحت سيطرة الدولة في ظل التخطيط المركزي ابتداء من الإنتاج، التوزيع بالجملة، الاستيراد والبيع بالتجزئة، لكن وبعد تحرير الاقتصاد الوطني واعتماد مج الإصلاحات الاقتصادية، وتحديداً مع مطلع التسعينات، أصبح المتعاملون العموميون مقسمون إلى أربع مستويات هي:

* **مستوى الإنتاج:** ومثله منظمة صيدال (Saidal) التي أنشأت سنة 1982، وهي منظمة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية

* **مستوى التوزيع بالجملة:** وتشرف عليه منظمة (دينر وماد) (Digromned)، والتي تولت مكان المنظمات العمومية الجهوية الثلاثة منذ سنة 1997، كما أنها بدأت في السنوات الأخيرة تدخل في شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيسة بالموازاة مع التوزيع بالجملة

* **مستوى التوزيع بالتجزئة:** وتشرف عليه منظمة (أوندي ماد) (Endired)، وهي منظمة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني والتي يزيد عددها عن 1000 صيدلية

* **الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H):** وهي منظمة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أحدثت من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المنظمة إضافة إلى هذا بعمليات استيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية، إلى

جانب منظمة عمومية أخرى هي (سوميدال) (Somedial) التي أنشأت سنة 1997 في إطار شراكة بين¹:

68.68% =- Groupe pharmaceutique Européen
 = 06,62%- Saidal.....
 %24,70- Finalep.....=

وتقدر تغطية هذه المنظمات السوق الأدوية من الواردات بنسبة ضعيفة 9.4%، هذه المنظمات العمومية على اختلاف تخصصاتها بعدها تعمل في ظل قواعد السوق والمنافسة، وعليه فهي تواجه ضغوطا كبيرة خاصة مع دخول المستثمرين الأجانب المتخصصين في مجال صناعة الأدوية، وكذا تحديات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

ب- المنتجون والمستوردون الخواص:

يعتبر السوق الجزائري للأدوية رقم واحد في المغرب العربي، بتعداد سكاني يقدر ب: 40.5 مليون نسمة خلال سنة 2018، ويعد تحرير هذا السوق ودخول المتعاملون الخواص

في مجال عمليات استيراد الأدوية مع مطلع سنة 1990، فوق المرسوم الوزاري² رقم (46) المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 وتحدد لدفتر الشروط وإجراءات وشروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري، أصبح عدد المستوردين يتناقص بسبب عدم القدرة على الالتزام بنص المرسوم الوزاري رقم (46)

♦ وقد أحصت وزارة الصحة والسكان نحو 44 منظمة خاصة الإنتاج الأدوية فمنها من دخل حيز التشغيل ومنها من لا يزال قيد الإنجاز .

¹ - لمزيد من الإطلاع أنظر الموقع الإلكتروني: www.Somedialar

² - ينص هذا المرسوم المزمري في منشأه (34) على ضرورة قيام المستورد اينا قوا بمبعمليات استثمار في صناعة الأدوية في ظرف سنتين من بداية عملية الاستيراد، وإن لم يتم ذلك تقوم الوصاية بإقصاء المؤسسة، مساهموما ومديريها من أي نشاط مرتبط باستيراد المنتجات الصيدلانية

♦ أما فيما يتعلق بعدد المستوردين الخواص فقد تم إحصاء سنة 2004 نحو 44 متعاملا، بينما كان هذا الرقم 62 سنة 2002، و120 سنة 2001، ويحققون ما نسبته 70% من إجمالي واردات الأدوية بالجزائر.¹

ج. تجارة الجملة الخواص:

لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 MSP المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر، ويصل عدد هؤلاء حسب إحصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة، ويقومون بتموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.

د. الصيدليات الخاصة.

وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن ومكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر ب 1936 صيدلية خاصة، وبالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر ب 1018 صيدلية، بينما في سنة 2007 وحسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 5502 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية ب 1084 صيدلية، بينما في سنة 2017 وحسب إحصائيات وزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 6342 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية ب 985 صيدلية. وتدل هذه الأرقام على وجود تطور كبير في سوق الأدوية بالجزائر وعلى زيادة في استهلاك الأدوية، علاوة على نظام الضمان الاجتماعي الذي يعوض هذه الفاتورة الدوائية للمؤمنين.

¹ - Missions Economiques : le marché du Médicament en Algérie (Ambassade de France en Algérie), Aout 2004,

2-3 الهياكل القاعدية في مجال الصحة:

إن قطاع الصحة العمومية في الجزائر مقسم إلى 5 نواحي صحية (Regions Sanitaires 5 و 48 مديرية صحية (DSP) و 185 قطاع صحي (185secteurSanitaires)

وقد أنجزت الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم مرافق صحية هامة وشاملة الاختصاصات متعددة كما يلي:

الجدول رقم 1: المرافق الصحية العمومية في سنة 2018.

Intitulés	C.H.U	E.H.U	E.H	E.P.H	E.H.S	Hopitaux Régionaux	C.M.S	Polycliniques
Nombre	15	01	9	207	83	05	603	1708
Intitulés	Centre de Santé	Centres d'hémodialyse au niveau de 15 e.p.s.p répartis sur 11 wilayas	Maternités Intégrées dans une polyclinique	E.P.S.P	Salles de Soins	Maternités Autonomes	Maternités Intégrées dans une salle de soins	Pharmacies
Nombre	1313	19	408	273	6226	16	7	1084

Source : www.sante.gov.dz, consulté le 15/05/2022.

وقبل سنة 1990، تم فتح القطاع أمام الخواص بموجب المرسوم (88-204) المؤرخ في 18 أكتوبر 1988، الذي يحدد المعايير وشروط إنجاز وفتح وتشغيل العيادات الخاصة لدعم الهياكل العمومية التي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات المواطنين الصحية. ويمكن تقاسم هذه الهياكل الخاصة على النحو التالي:

الجدول رقم 2: المرافق الصحية الخاصة في سنة 2017.

Intitulés	Cliniques	Maternités	Cabinets Spécialistes	Cabinets Généralistes	Chirurgie Dentaires	Pharmacies
Nombre	289	65	4628	5764	3865	6342

Source : MSP, www.ands.dz, consulté le 15/05/2022.

وتعتبر هذه الهياكل ذات محدد أساسي في سوق الأدوية من جانب الطلب عليها، حيث نلاحظ انتشار كبير للوحدات العلاجية سواء العمومية أو الخاصة وبتخصصات

مختلفة تبين في النهاية أهمية سوق الأدوية في الجزائر التي يتيحها للمتعاملين فيه سواء في مجال الاستيراد، الإنتاج، التوزيع بالجملة أو التجزئة، وهو ما سيفتح المجال والفرص المنافسة قوية بين مختلف المتعاملين مستقبلا.

المطلب الثالث: مميزات سوق الأدوية في الجزائر

تعتبر السوق الجزائرية للأدوية مهمة جدا سواء بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب هذه السوق تتميز خاصة بالتزايد المستمر للطلب على الأدوية المدعم بالميزانية السنوية المخصصة، ومستوى التعويضات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي إن الطلب على الأدوية والمقدر بحوالي أكثر من 650 مليون دولار سنويا، يتميز بنمو متزايد يتماشى مع النمو الديموغرافي من جهة وظهور أعراض جديدة من جهة أخرى.

إن التغطية العلاجية حاليا تتم في جزئها الكبير عن طريق الاستيراد والباقي عن طريق الإنتاج الوطني الذي تغطي فيه مجموعة صيدال أكثر من 45 % من الاحتياجات.

وعليه فإن السوق الجزائرية تتميز كأى سوق بفرص ومخاطر يجب أخذها بعين الاعتبار عند التفكير في اقتحامها أو الاستثمار فيها

أ. الفرص المتاحة في سوق الأدوية الجزائري: تتميز سوق الجزائرية للأدوية بوجود مجموعة من الفرص من أهمها:¹

◆ سوف كبيرة وواحدة، تعتبر الأهم في المغرب العربي؛

◆ استعادة النمو الاقتصادي يؤدي حتما إلى نمو مرتفع للاستهلاك؛

◆ قوانين الاستثمار ملائمة وتشجع الإنتاج المحلي؛

◆ إمكانية الشراكة

◆ تزايد عدد الأطباء

◆ ترقية الأدوية الجنيسة من طرف السلطات العمومية

¹ - Ministère de l'Industriel DICP, Marché national du médicament, Aout 2006, p 28

◆ الهوامش الربحية لصالح مهنتي القطاع الصيدلاني (منتجين، مستوردين، موزعين وصيدلة خواص) كل حسب طبيعة نشاطه، كضعف الرسوم الجمركية والضرائب من جهة أخرى وارتفاع هوامش الربح من جهة أخرى.

ب. التهديدات الموجودة في سوق الأدوية

رغم وجود فرص إلا أنه يوجد مجموعة من التهديدات تتمثل في:

◆ ميلاد منافسة محلية واتساع حجمها شيئاً فشيئاً؛

◆ تشجيع استيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مراقبة، تراقبه عراقيل أمام استيراد المواد نصف مصنعة والتي تدخل في إنتاج الأدوية محلية

◆ انخفاض عدد الأدوية المعوضة وعدم استفادة كل المواد المنتجة من طرف المجمع الصناعي صيدال على الخصوص وباقي المتعاملين الخواص بصفة عامة من التسجيل في قائمة الأدوية المعوضة، مقارنة بالأدوية المستوردة وهو ما يعيق تسويق المنتج المصنع محليا

◆ انتقال العمال المكونين من طرف المجمع الصناعي صيدال إلى قطاع الإنتاج الصيدلاني الخاص؛

◆ مشاكل البيئة التي أصبحت تساهم في ظهور أمراض وأوبئة معقدة تتطلب اختراع أدوية جديدة؟

◆ إستراتيجية غير منظمة للمنافسة المحلية، خاصة في الفترة التي لم يكن فيها تعويض الأدوية يخضع للسعر؛

المرجعي، بحيث كنا نجد نفس الدواء يباع بأسعار مختلفة؛

◆ قلة مخابر البحث والتطوير على مستوى منظمات الإنتاج المحلية؛

◆ دخول المنظمات متعددة الجنسيات مجال المنافسة حتى في صناعة الأدوية الجنيسة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه صناعة الأدوية

تواجه الصناعة الدوائية مشكلات عديدة تحد من جدواها الاقتصادية، وعوائدها المستقبلية إذا لم يتم تبني الاستراتيجيات الملائمة والمناسبة لمواجهة التحديات والعقبات ويمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية¹:

1. توافق المواصفات كقضية عالمية: يجري منذ فترة اتجاه المنظمات الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق مستمر في المواصفات المواد الخام، المستحضرات الدراسات الإكلينيكية... الخ)، وقد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل عام 1991، ومن المتوقع ارتفاع المواصفات التي يتم الاتفاق عليها عالميا سواء في البحوث أو الإنتاج مما يشكل قدرا من التحدي للدول الأقل نموا.

2- التحالفات والاندماجات: بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء تثير الانتباه منذ منتصف الثمانينات، وهي في تزايد مستمر، وينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية، وقد تكون هذه التحالفات دائمة أو مؤقتة، ويتزايد الاعتماد على التحالفات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لمنظمة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد، وقد لوحظ مؤخرا أن النمو الحاد في منظمات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة تنمو منظمة لوحدها وإنما كان نتيجة عمليات الاندماج و الاستحواذ، الأمر الذي أدى إلى احتكار السوق وتركيزها في عدد محدود من المنظمات.

3. إدارة أنشطة البحث والتطوير : تمثل أنشطة البحث والتطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية، وهناك تغيرات مهمة جدا في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة منها:

- إعادة هيكلة أنشطة البحوث والتطوير داخل المنظمات؛
- إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم؛

¹ - مواد محبوب، فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 333 - 534

-التحالف مع منظمات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدودة؛

- إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية، مثال تجريب سلسلة من مركبات تحت البحث للمنظمة نفسها على بكتيريا مقاومة للأدوية يتم فصلها في عدد من المعامل والمستشفيات في دول مختلفة؛

- إدخال المبدأ الإداري Just in time في أنشطة البحث والتطوير.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لموضوع الشراكة الأجنبية نجد أن هذا التكتل الاقتصادي أضحى من المواضيع المهمة في الاقتصاد العالمي ، لما له من آثار مادية ومعنوية على البلد المضيف وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الشراكة الأجنبية وصناعة الأدوية وواقعها في الجزائر لنصل لضرورة تدعيم الاستثمار الأجنبي في مجال قطاع الصيدلة بتكثيف الجهود لاتفاقيات شراكة أجنبية من شأنها النهوض بقطاع الصيدلة .

الفصل الثاني:

دراسة حالة مجمع صيدال

المبحث الأول: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية. وبدخول المجمع الصناعي صيدال في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة في آليات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروع وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال المنظمة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجاً لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

1- نشأة وتطور مجمع صيدال:

لقد مثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (Société Nationale des Industries Chimiques) SNIC آنذاك. وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني أصبح تحت تسمية "صيدال SAIDAL".

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقاً للسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها. واستناداً لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخلياً وخارجياً، تحولت المؤسسة في 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال".

وكان الهدف من هذه الهيكلية تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد: التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي:

Pharmal, Biotie وAntibiotical وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجانب مثل: Pfizer وغيرها من المنظمات العالمية. وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل المجمع الصناعي صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسونه، تمكن المجمع الصناعي صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغاربي وفي الحوض الأبيض المتوسط. وفي 03/12/2006 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصيتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية¹.

وفي سنة 2009 رفع المجمع الصناعي صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59% وفي سنة 2010 قام المجمع بشراء 20% من رأسمال منظمة إبييرال كما رفع المجمع من حصته في رأسمال منظمة نافكو من 38.75% إلى 44.51%. وخلال سنة 2011 قام مجمع صيدال برفع حصته في رأسمال إبييرال إلى حدود 60%، كما شرع المجمع الصناعي صيدال في جانفي 2014 في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص ؛ "أنتيبيوثيكال، فارمال وبيوتيك"، حيث أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي للمجمع².

¹-www.groupsaidal.dz

²- <http://mod.blogspot.com/2016/07/blog-post.html> PP2-3 consulté le 06/03/2022

2- تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه:

"يعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 25000000000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والمبيعات"¹.

ويحترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في²:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق منتجات المجمع غير كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية و السعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء .
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة.
- المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال.
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال العلمي والتسويق
- تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية؛ بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي³:
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف - عبور ونقل السلع

¹ - منشورات ميدال، 2007

² - المرجع نفسه

³ - المرجع نفسه

- صيانة ذاتية التجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية .
- تقديم الخدمات التشكيل أو التركيب (Faconnage والتحليل).
- ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع.
- ويطمح مجمع صيدال الرائد في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشادة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق المحلي، والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي ، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية¹:
- تحقيق الأمن الدوائي "Assurance medicale"
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية .
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير التوعية والجودة تدريجيا.
- تنوع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية الأجيال جديدة وتكنولوجية متطورة .
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية. والحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها
- الإنتاج، الاستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للاستغلال البشري والبيطري.
- تفاقمت أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر. وترقية نشاطاته بما فيها التسويق وضمان الجودة .

¹ - منشورات صيدال، مرجع سابق

- المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بهدف الجميع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
- تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام المجمع الصناعي صيدال بإعداد المخطط الإستراتيجي، وحسب تصريح مدير ضمان الجودة بالمجمع قائلاً: "تطبيقاً للإستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة وهذا يسجل مستقبله في مسار التقدم، وعليه يجب على كل الأفراد العاملين بالتجمع الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققاً بذلك يوماً بعد يوم مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، معنى التقدم الدائم والمتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات التسيير التام والتزود بالآليات، ومن هنا تحن مديون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

ويمكن لنا أن نستشف أهم العناصر الإستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية فدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في¹ :

● **الهدف الأول:** إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاولة مسايرة التقدم العلمي الدائم، وينعكس هذا الهدف الإستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع كوريات المنظمات والمخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خيرة هذه المنظمات في مجالات تخصصها.

● **الهدف الثاني:** هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات الجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية

¹ dz.- <http://groupsaidal>

وتتحدى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع النظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الإيزو ISO في أربعة مواقع له وهي مقر المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة ، كما سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي:¹

- برنامج على المدى القصير (المخطط قصير المدى)؛

- برنامج على المدى المتوسط المخطط متوسط المدى)؛

- برنامج على المدى الطويل (المخطط الإستراتيجي).

3- الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتمديدات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي:²

أ- الفرص: وتتمثل في النقاط التالية:

- يمتلك المجمع خيرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتممينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا
- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالا أمثالا؛
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج
- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والمنظمات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا؛

¹ - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22 جاني 2010 ص 3

² - Saidal Infos : Revue trimestrielle du Groupe Saidal, No: 4,4^{eme} trimestre 2004, p-p 25-28.

• حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

ب- التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

• وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخاص، تشكل تهديدا المكانة المجمع الصناعي صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 30% من حجمه؟

• وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج : عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيصة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود محزونات معتبرة منها؛

• تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر.

من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثالا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحذ الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى يتمكن المجمع من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

المطلب الثاني: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال.



يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال مما يلي¹:

- المؤسسة الأم - **La Societt Mere**: وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الفروع الإنتاجية وأهم مساهمات المجمع، والوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة وهران،

¹ - وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014 واعتماد الموقع الإلكتروني للمجمع <http://groupsaidal>

مركز البحث والتطوير ومركز التكافؤ الحيوي، ويمكن تعريف هذه المديریات والمراكز فيما يلي:

- **الرئيس المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المجمع وهو الذي يباشر عملية تسييره، إذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات إلى المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع الرئيس المدير العام مجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المجمع، ومن بين مهام الرئيس المدير العام مما يلي:

- وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الإستراتيجية الشاملة

- تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

- **الأمين العام (S.G):** يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، له تقريبا نفس الصلاحيات للرئيس المدير العام فقط و أن الفرق بينهما هو أن الرئيس المدير العام هو الذي يرأس مجلس الإدارة للمجمع في كل قراراته أما الأمين العام يعتبر كمحرك للمجمع لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمجمع.

-**المصالح الوظيفية والمتمثلة في:**

• **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير، والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي

• **مديرية إدارة البرامج:** مهمتها إعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط التأهيلية لوحدات الإنتاجية

• **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية وكذا العمل على ترقية الجودة، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط تحسين النوعية وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية

• **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي، و مراجعة ملفات صنع الأدوية، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقام مختلف دعائم

التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، بالإضافة إلى قيامها بدراسة الملفات التقنية والصيدلانية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية التي أدت إلى الاهتمام بالتسويق الصيدلاني

• **مديرية أنظمة الإعلام:** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، وإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل التقاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الانترنت والانترانت، لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد

• **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** مهمتها السهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وكذا ترقية الشراكة مع المخابر العالمية، وختم بالاستثمار خاصة في مجال الشراكة سواء مع المحليين أو الأجانب من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمع في الأسواق العالمية؛ بالإضافة إلى تحديد مشاريع التحالفات الإستراتيجية.

• **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية، في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة و متابعة محفظة الأوراق المالية غير السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد جدول النتائج والحسابات

• **مديرية المشتريات:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة.

• **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** مهمتها تسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات ميزانية المجمع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا صيانة العتاد والممتلكات العامة للمجمع؛

• **مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع؛ كما تم بإعداد النشرات الداخلية التي تتم بكل نشاطات المجمع بالإضافة إلى مهمة إصدار المحلات التالية: "Info Saidal" و"صيدال للصحة" "Saidalsantt"

و"صدى صيدال" "Saidalcho"، و كذا إنشاء موقع الانترنت: Site Web: www.Saidal Group.dz

• **مديرية الإستراتيجية و التنظيم:** مهمتها إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمجمع و السهر على متابعتها وتنفيذها، وتأمين دخول المجمع في السوق المحلية والدولية، من خلال وضع إستراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع

• **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا القانونية التي تهم المجمع، وضمان المساعدة القانونية لجميع هياكله، إضافة إلى إعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة مختلف النزاعات التي يكون فيها المجمع طرفا فيها، ودراسة مختلف عقود الشراكة

• **مديرية التكوين:** مهمتها إعداد الاحتياجات التكوينية ووضع وتنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين و المخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم

• **مديرية الموارد البشرية:** وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية و تعتبر من أهم المديريات في المجمع كونها همزة وصل بين إدارة المجمع والأفراد العاملين من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى. لم تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط تعداد المستخدمين وتصرفاتهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد فقط بل أصبحت تعني باستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتسيير الأفراد والمستخدمين، الأجور و تطوير الموارد البشرية والتكوين، تقييم الأداء وغيرها

وتعمل هذه المديرية على تسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين منذ بداية العمل حتى نهاية الخدمة سواء بالتقاعد أو الوفاة أو تسريح، ... الخ كما أنها مسؤولة عن توفير واستقطاب الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب وهذا من خلال إيداع المترشحين للطلبات وملفات العمل لديها من طرف المصالح و المديريات الأخرى، كما تقوم (DRH) بالإشراف على:

- الأجرور: و هي تعمل على دفع أجور العمال وهذا ابتداء من ملاً وثيقة تدعى VARIABLE فيها اسم العامل، الرقم التسلسلي، مردود يته الفردية والجماعية، عدد الأيام والساعات التي عملها خلال الشهر كما يدخل في حساب الأجر النهائي كل المنح والتعويضات وغيرها

- الشؤون الاجتماعية: تهتم بكل ما يخص العمال والضمان الاجتماعي، فهو يعمل على تكوين ملفات الحالة الاجتماعية من مرض أو حوادث أو أمومة أو تقاعد، ... الخ مهمتها الأساسية هي التعويضات

- طب العمل: وتعمل على الإشراف على الحالات المرضية في أوساط العمال وتشخيص الحالة الصحية للعامل أثناء وقوع حوادث أثناء العمل أو الأمراض الشخصية ومن هنا تعمل على تكوين ملفات طبية لهم

- تطوير الموارد البشرية: تتم بتنمية وتطوير المسار المهني للأفراد العاملين كما أنها مختصة بكل ما هو إحصائي في مجال تطوير الموارد البشرية، وتلجأ إليها باقي الإدارات والمديريات من أجل التعرف على السجل المهني للفرد ومؤهلاته وكفاءاته وقدراته من أجل ترقيته أو تعيينه في مناصب أخرى؛

مما سبق يمكن القول أن مديرية الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال ذات مكانة جد معتبرة ولها دور فعال في عملية تسيير الموارد والكفاءات البشرية بالمجمع وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الإشارة إلى مهام المديرية ومدير الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال كما يلي:

- وظيفة مدير الموارد البشرية تتمحور حول الاستشارة، الخيرة، والتطوير للمشاريع الكبرى للمجمع فيما يتعلق بالعنصر البشري

- ضمان الاستعمال العقلاني للموارد البشرية بالمجمع تصور سياسة توظيف وتكوين العنصر البشري

- تثمين وتنشيط وتطوير الموارد البشرية في المجمع

- المحافظة على المورد البشرية

- وضع معايير وإجراءات تسيير الموارد البشرية؛
- تصور ووضع سياسة وأنظمة الأجور بالمجمع؛
- السهر على تطبيق الترتيبات القانونية والقاعدية واحترام الإجراءات الموضوعية في إطار التقييس.

- حفظ المناخ الاجتماعي من خلال عقود دائمة مع الشريك الاجتماعي.

- تنسيق كل الدراسات وكذلك السهر على تحقيق الفعالية في تسيير المورد البشري.

• **مديرية التسويق والمبيعات:** وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات المجمع، وتوجيه الجمع في سياسته الإنتاجية و البيعية، إعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات المجمع، وتطوير صورته وحصته السوقية، من خلال إعلام الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها المجمع والترويج لها، وتدعيم ركائز مراقبة الجودة، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين غير كامل التراب الوطني .

• **مديرية العمليات:** مهمتها التنسيق بين مختلف الوحدات والمصانع الإنتاجية للمجمع، ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، باعتبارها المكلفة بكل عمليات الإمداد و اللوجيستيك من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية للمجمع .

♦ **العلاقة الوظيفية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف الفروع المقدر ب : ثلاثة فروع كذا بين وحدات هذه الفروع، وبين كل من الرئيس المدير العام والأمين العام، وقد قام المجمع الصناعي صيدال بتقسيم هيكل التنظيمي حسب المنتجات فجمعت كل الوحدات المتشائمة في الإنتاج في فرع واحد نظرا للعدد الكبير من الوحدات الإنتاجية، واتساع خط المنتجات الذي يتجاوز 157 نوعا من الأدوية.

♦ **العلاقة الهرمية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف المديرية و وحدات الخدمات (الوحدة التجارية المركزية، الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية) ومركز

البحث والتطوير من جهة ومن جهة أخرى بين كل ما سبق والأمين العام والرئيس المدير العام.

والملاحظة الهامة التي يمكننا الوقوف عندها هي اتساع نشاط التجمع الصناعي صيدال وكذا اتساع الدائرة الإنتاجية مما أدى إلى حدوث بعض التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي حيث أضيفت وحدتين تجاريتين وهما الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية وكذا التعديل الذي طرأ على مستوى وحدة البحث في (LECRD) حيث حولت إلى مركز البحث والتطوير (LURMTP) الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، تتمثل في Biotic و Pharmal و Antibiotic كما يشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير. ويمكن تقديمها كما يلي¹:

أ. فروع المجمع الصناعي صيدال:

1 فرع أنتيبايوتيك Antibiotic: يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى Antibiotic المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة. ويقدر رأسماله ب 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. ولقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية Penicilliniques وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج. ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وحيرة مثيرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة. ويضم المركب الوحدات التالية:

¹ - المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2010

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمر إلى 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية .

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية اليتيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير الينيسيلينية. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجاف (أقراص، كبسولات ومسحوق للشرب)، 5% من الأشربة، 15% من المراهم. كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب و المنتج النهائي .

- مطبعة: ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة Antibiotical 100% من احتياجاتها و 30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

2. فرع فارمالPharmal: يقدر رأسمال هذا الفرع ب 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخير لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع القرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة. وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع "فارمال" في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتي¹:

- مصنع الدار البيضاء: ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع "فارمال". وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية الإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع Les Accords de Faconnage. وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة

أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتفق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع الكل الأشكال .

¹ - المنشورات الداخلية مع صيدال، مرجع سابق.

- مصنع قسنطينة: ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشورية والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 65 مليون وحدة بيع؛

- مصنع عنابة: ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة

- مصنع الأنسولين بقسنطينة: ويتخصص يصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعنادر صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي قاعدي على شكل قارورات حقن. وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

3. فرع بيوتيك **Biotic**: يعتبر فرع بيوتيك أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع : 250 مليون دج، مقره الاجتماعي حاليا بزميرلي الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج، هي:

- مصنع الحراش: يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات، هي:

- ورشة الأشورية .

- ورشة التحاليل .

- ورشة الأفراح والملبساتا .

- ورشة المراهم.

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخير لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

- مصنع جسر قسنطينة تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكلفة بتكنولوجيا حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي:

- ورشة التحميلات.
 - ورشة الأقراص والمليسات.
 - ورشة الأمبولات .
 - ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس .
 - ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.
- كما يتوفر المصنع أيضا على مخير لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.
- مصنع شرشال: يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج، هي:
 - ورشة الأشرية.
 - ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس.
 - ورشة المحاليل المكثفة.
- يحتوي المصنع على مخير لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم .
- مصنع باتنة: يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل. وهو خاص بإنتاج صنف من الأدوية (les Suppositoires) وعلى العموم فإن فرع البيوتيك ينتج أشكالا وأنواعا مختلفة من الأدوية وهي: المحاليل المكثفة، المسحوقات، معجون الأسنان، الحقن، المضغوطات، القنينات الزجاجية، المشروبات (Sirops) والأقراص المعلبة.
- 4. مصنع سوميديالSOMEDIAL:** يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة 59% والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة 36.45% وفيناليب بنسبة 4.55%، ويتضمن هذا المصنع ثلاثة أقسام وهي¹:

¹<http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>, op.cit, p - p 6-7.

قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية .

قسم لصناعة السوائل (شراب و محاليل عن طريق الفم).

قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

5. مصنع إيبيرال:إيبيرال هي منظمة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدالبنسبة (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) بنسبة (40%)، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة (20% . تكمن المهام الرئيسية للإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

♦ صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال حافة) .

♦ تغليف الأدوية (الأشكال الأصلية).

♦ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين .

ب. الوحدات التجارية: يتكون المجمع الصناعي "صيدال" من ثلاثة وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة CCC سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء (أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص) بالعمليات التجارية والتوزيع. وللتقرب أكثر من العملاء، وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتنة UCE في سنة 1999 ب 50 عاملا، ووحدة الغرب بوهران UCO في سنة 2000 ب 40 عاملا. ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعماله في الخمس السنوات الأخيرة.

ج. مركز التكافؤ الحيوي: وأنشأ هذا المركز قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيص مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات المجمع محط ثقة في الأسواق المحلية والدولية.

د. مركز البحث والتطوير : يباشر مركز البحث والتطوير مجمع صيدال على كل ما هو بحث علمي وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وقد تم إنشاء هذا المركز في 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا. وتكمن مهامه فيما يلي¹:

- تطوير الأدوية الجنيصة Generique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:
- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية.
- وضع دفتر شروط على أساس وقاية دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزمع تطويرها.
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة.
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة.
- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخير إلى السلم الصناعي.
- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة.
- المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
- ترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع.
- توفير وتوزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته.
- رقابة جودة الأدوية وغيرها.
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع.
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع.
- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.

¹ - المنشورات الداخلية مع صيدال، مرجع سابق

ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية:

- **مخبر الجالينوس:** ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة.
- **مخبر التحاليل الكيماوية:** يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- **مختبر الأبحاث السمية:** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات المواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- **مختبر الميكروبيولوجيا:** يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقلها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة .
- **مختبر علم أمراض المناعة:** يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في محال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA وغيرها من أمراض حديثة الظهور.
- **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي:** تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف و احتياجات التطوير، ويتم تحديثها بصفة مستمرة .
- **قسم ضمان الجودة:** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر .
- **قسم الشؤون الصيدلانية:** يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية بالمعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطورة. كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة منظمات وجامعات في مجال التدريب، أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز، فتتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المحال الصيدلاني، الغذائي، العطور وأدوات التجميل. وتعتبر الجزائر من الدول التي تمتلك ثروة من النباتات والأعشاب الطبية مثل النعناع، الياسمين، الورد، النرجس، إكليل الجبل. وتشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض مع صيدال حيث يوظف أكثر من (160 عامل من بينهم 80% إطارات).

هـ. أهم مساهمات مجمع صيدال¹:

● منظمات صيدلانية حيز النشاط

أ. وينشرو بفارما صيدال (WPs): تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال بنسبة 30% ومنظمة سانوي 70% من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، و أنطلقت وحدة الإنتاج وينشرو بفارما صيدال (WPS) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر سنة 2000. وتشغل حاليا حوالي 103 عاملا حيث حققت خلال سنة 2012 إنتاج 24.6 مليون وحدة التبلغ قيمة مبيعاتها 1,8 مليار دج .

ب. فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM): منظمة مشتركة تأسست في عام 1998 بين بمجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوظيف وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية وتتواجد وحدة فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM) في المنطقة الصناعية لواد السمار، إنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته (10 ملايين وحدة ليلبلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دج

◆ المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز:

أ. صيدال - نورث افريكا هولدينغ هانوفكتورينغ (SNM-FNI): مشروع قيد الإنجاز هو نتاج الشراكة ابوهت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال بنسبة 49% والمنظمة الكويتية نورث أفريكا هولديغمانوفكتورينغ بنسبة 49% والصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 2% من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

ب. تافكو (منظمة تاسيلي للأدوية): هي ثمرة شراكة أبرمت سنة 1999 بين بمجمع صيدال بنسبة 44.51% اكديما، سيماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية الحقن والسوائل والقطرات)، تقع وحدة تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية

◆ مساهمات أخرى:

يحوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في منظمات أخرى منها ما يلي:

¹ - <https://www.saidalgroup.dz> ar notre groupe organisation, consulté le : 02/03/2022

- الجيري كليرينغ (منظمة مالية) 6.67%.

- نوفر (منظمة إنتاج الزجاج) 4.46%

- اكليما (المنظمة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%

المطلب الرابع: سياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال

فيما يخص بمجمع صيدال الذي يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، فإن إستراتيجية تنمية الشراكة مثل محورا يتوافق مع احتياجاته، واقع السوق وكذا أهداف شركائه استخلاصا

و يتواجد بمجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في منظمة واحدة (01) كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث (03) منظمات هي في طور الإنشاء كمساهم بأقلية في ثلاثة (03) منظمات . و المناقشات جارية حاليا مع شركاء آخرين لإنشاء منطمتين جديدتين (2) من أجل تغطية أقسام علاجية مختلفة.

إن الشراكات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة: شراكة صناعية وتجارية، منح امتياز الرخصة وإنشاء منظمات مشتركة. ومن بين المعايير التي تحدد كل شراكة، تحل مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة المتبادلة. كما أن نوعية الاتفاقات المتعلقة بمشاريع الأنسولين والأورام التي أنجزت مؤخرا وسير برامجها التنفيذية تشهد بصحة هذا المسعى، إذا لزم الأمر.

وفيما يلي أهم الشراكات والاتفاقيات التي تمت مع المجمع الصناعي صيدال¹:

1. اكديما - سبيماكو - جي بي ام: أدت هذه الشركة الميرمة في 1999 بين صيدال، أكديما (الهيئة العربية) - سبيماكو (العربية السعودية) و JPM (الأردن) إلى إنشاء منظمة (طافكو) التصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل انجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استؤنفت أشغال الانجاز به في (2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات. تم استلام المصنع في سنة 2015

¹ - <https://www.saidalgroup.cz/ar/partenariat/partenaires>, consulté le : 02/03/2022.

2. **جلفار - الخليج للصناعات الدوائية:** مخير إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا جلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تعطي الأقسام العلاجية الرئيسية والأمراض المعدية أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء)، حيث تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا؛

3. **شركة شمال إفريقيا القابضة:** منظمة كويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة : نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى، حيث استثمرت منظمة نورث أفريكا هوليدنغكومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال منظمة او ام او سي اوني دو ميديكامون « EMEC UNI DE MEDICAMENT (EUP) » التي تدير المركز الأول لتصنيع منتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب. هدف هذه الشراكة إلى إنشاء منظمة جديدة مبدال - نورث أفريكامانيفاكينورينغ (أس أن أم) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان؛

4. **صيدال - نوفو نورديسك:** أخصائي الصحة العالمية، توفونورديسك هي منظمة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام. كما تحمل المنظمة مكانة رائدة في مجالات الهيموفيليا والعلاج يكرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك. توظف حوالي (40700 شخصا في 75 بلد وتسوق مجانا في أكثر من 180 بلد أسهمها مدرجة ببورصة كوبنهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك وقذف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المرمية في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على مستوى مصنع قسنطينة. تشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسين، بهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات).

ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفوتورديسك من الأنسولين. ويتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع

صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين توفو نورديسك من خلال إنشاء مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.

5. فايزر: مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه، متواجد في أكثر من 150 بلد. و تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر التي اختتمت في 21 مايو 1997، حول الإنشاء في سبتمبر 1998، المنظمة مشتركة فايزر - صيدالمانوفاكتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل منظمة فايزر؛

6. صانوفي: هي المنظمة الصيدلانية الفرنسية الأولى والرقم 4 عالميا في 2012، فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية: القلب والأوعية الدموية وتخرثر الدم والجهاز العصبي المركزي، والأورام، والأمراض الاستقلابية والطلب الداخلي واللقاحات، كما سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمنظمة الفرنسية صالوفاأنتشيس بإنشاء في سبتمبر 1999، لمنظمة وينثروبفارماصدا (W.P.S). ويمكن هدف هذه المنظمة للمشاركة المملوكة بنسبة 30% من قبل مجموعة صيدال في إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات العلمية موجهة للاستخدام البشري.

7. كما تم توقيع محضر اتفاق في 07 ديسمبر 2017 في باريس وهذا من أجل إنشاء منظمة مختلطة لإنتاج اللقاحات تضم كل من مجمع صيدال، معهد باستور وسانوفي باستور، حيث تعمل هذه المنظمة المختلطة إلى تصنيع ثلاث أنواع من اللقاحات الجيل الأخير من صانوفي باستور وهي: "هيكزيف الان" و "تيترافالان"، وهما لقاحان خاصان بالأطفال يسمحان بالوقاية من الدفتيريا، الكزاز، السعال الديكي، الالتهاب الكبدي من النوع "ب"، شلل الأطفال والالتهابات الحادة التي تسببها أنفلونزا النزيفية من النوع "ب"، أما اللقاح

الثالث فهو لقاح ضد الزكام، وبطاقة إنتاجية تقدر ما بين 10 إلى 20 مليون جرعة في السنة¹.

المبحث الثاني : تقييم نشاط الشركة الأجنبية في المجمع الصناعي صيدال

نشير في هذا المطلب إلى تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال من خلال الوقوف على بعض المؤشرات والتمثلة في معرفة تطور رقم أعمال المجمع وكذا تقييم حجم الإنتاج من الأدوية بالمجمع، بالإضافة إلى معرفة حجم وقيمة استثمارات المجمع وتطور الموارد البشرية من خلال عرض تطور العنصر البشري بالمجمع ونفقاتهم وكيفية تكوينهم و تدريبهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية 2018 وذلك بالاعتماد على التقارير السنوية مجلس الإدارة التي يصدرها المجمع الصناعي صيدال كل نهاية سنة.

المطلب الأول: تطور رقم أعمال المجمع الصناعي صيدال

يمكن عرض تطور كمية وقيمة مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة الممتدة من 2014 - 2018 في الجدول رقم (18) الموضح أدناه

الجدول رقم 3: تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014-2018 السنة الكمية 10 وبيع القيمة 10 دج

السنة	الكمية 10 ³ و. بيع	القيمة 10 ³ د.ج
2014	102.563	9.789.026
2015	103.868	9.984.044
2016	103.706	9.609.290
2017	102.847	9.610.664
2018	104.867	9.627.669

¹ - النشرة الإعلامية للمؤسسة، أخبار صيدال، العدد 34 ، الثلاثي 4 2017

نلاحظ من الجدول ارتفاع في قيمة المبيعات خلال سنة 2015 مقارنة بالسنوات الأخرى بسبب تركيز المع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن هناك انخفاض في قيمة المبيعات خلال سنة 2016 و 2017 مقارنة بسنة 2015 وهذا راجع إلى انخفاض مشتريات الزيون " DIGROMED "، بالإضافة إلى المنافسة القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية للأدوية، وارتفاع تكاليف إنتاج بعض المنتجات وطول مدة توزيعها.

المطلب الثاني: تطور حجم الإنتاج بالمجمع الصناعي صيدال

الجدول رقم 4: تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 2014 - 2018.

السنة	الكمية 10 ³ و.م	القسم 10 ³ د.ج
2014	11.020	8.483.261
2015	108.938	8.519.894
2016	115.500	8.830.187
2017	105.337	7.995.453
2018	12.404	8.662.646

المصدر : مجمع صيدال

نلاحظ بأن كمية الإنتاج سجلت تزايدا ملحوظا خلال سنتي 2016، 2018، وهذا راجع لقيام المع مجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج، كما أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع أعطت نتائج حسنة من حيث الزيادة في الإنتاج، إلا أن في الإنتاج سنة 2015 و 2017 وهذا راجع ربما إلى زيادة الواردات خاصة المستوردين هناك انخفاض طفيف الخواص، ثالثا: تطور استثمارات المجمع الصناعي صيدال يمكن تتبع تطور فيم الاستثمارات بالمجمع من خلال البيانات الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 5: تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة 2014 - 2018.

السنة	قيمة الاستثمار (مليون دج)
2014	3.352
2015	281.052
2016	271.138
2017	511.453
2018	612.583

المصدر : مجمع صيدال

نلاحظ ارتفاع قيمة الاستثمارات بشكل كبير خلال سنتي 2017 و 2018 مقارنة بالسنوات الأخرى، كما تلاحظ انخفاض طفيف في قيمتها خلال سنة 2016. حيث وزعت هذه الاستثمارات خلال سنة 2015 على مصنع سوميدال بنسبة 19% والمنظمة الأم (تجمع صيدال) بنسبة 81%. رابعا: تطور الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدالعرف عدد الأفراد العاملين بالمجمع انخفاضا مستمرا تم تسجيله مقارنة بالسنوات السابقة وهذا ما يوضحه الجدول الثاني.

الجدول رقم 6: تطور عدد الموارد البشرية بالمجمع خلال الفترة 2014 - 2018

السنة	العدد	معدل النمو %
2014	3.481	-
2015	3.251	-6.61
2016	2.923	-10.08
2017	2.963	+1.63
2018	3.075	+3.77

المصدر : مجمع صيدال

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال عرف انخفاضا متتاليا خلال الفترة 2014 - 2016، حيث سجل سنة 2015 انخفاضا بمعدل 6.61%، أي انخفاض بعدد (230 عامل، كما سجل انخفاضا في سنة 2016

بمعدل 10.08%، أي انخفاض بعدد 328 عامل مقارنة بسنة 2015 وترجع أسباب هذا الانخفاض المستمر إلى انتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء الأفراد العاملين بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد العاملين التي اتبعتها المجمع من خلال تحميل عملية التوظيف، وعدم تعويض الأفراد المتقاعدين، إضافة إلى صدور قانون التقاعد الجديد خلال سنة 2016 وأهم إجراءاته، والذي يعتبر سبب رئيسي في تسرب العنصر البشري بالمجمع، كما نلاحظ ارتفاع محسوس في عدد الموارد البشرية خلال السنوات 2017 و2018 حيث سجلت سنة 2017 ارتفاع معدل 1.63 % أي بزيادة 40 عامل، وسنة 2018 سجلت ارتفاع معدل 3.77%، أي بزيادة 169 عامل. هذا يسبب اختيار العنصر البشري حجر الزاوية في تطور المجمع، وبالتالي أصبح المجمع يولي اهتماما كبيرا بهذا المورد المتميز بالمهارة والخبرة في مجال الإدارة والتقنيات الصيدلانية.

يعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر أحد القطاعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد، بالإضافة إلى انعكاسها على صحة المواطن، وفي ظل عجز الإنتاج المحلي عن تلبية حاجات السوق الوطنية في هذا المجال، وحب دعه عن طريق جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي بإمكانها الاستفادة من مميزات السوق الوطنية، وفي ظل السعي للتخلص من المعوقات التي تحول دون جذب هاته الاستثمارات، قامت الجزائر بسن تشريعات تمنح حوافز مغرية للمستثمرين الأجانب، وتزيل معظم القيود والحوجز التي تقف في طريقهم، خاصة في ظل تراجع أسعار النفط بسبب تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008، هاته الأخيرة التي أثرت على الأوضاع التنموية وعلى تمويل الاستثمارات الأجنبية في مختلف دول العالم، مما أدى إلى تغير تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث كانت الجزائر من الدول الأقل تأثرا لعدم انفتاحها على العالم الخارجي في المجال الاقتصادي والمالي كثيرا.

في سياق تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد وما طبعته من تحولات على أكثر من صعيد، أضحت الاستثمارات الأجنبية المباشرة رافدا حقيقيا للتنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، باعتبارها عاملا منتجا للثروة وفضاء حبوبا الخلق فرص العمل، وهذا نظرا لما

تمتاز به من خصائص تجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التقلبات والتغيرات التي تحدث على المستوى العالمي.

خلاصة الفصل:

يعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر أحد القطاعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد، بالإضافة إلى انعكاسها على صحة المواطن، وفي ظل عجز الإنتاج المحلي عن تلبية حاجات السوق الوطنية في هذا المجال، وحب دعمه عن طريق جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي بإمكانها الاستفادة من مميزات السوق الوطنية، وفي ظل السعي للتخلص من المعوقات التي تحول دون جذب هاته الاستثمارات، قامت الجزائر بتأسيس مجتمعات كفيلة بتوفير الدواء للمواطن الجزائري و مجمع صيدال يحتل مكانة مهمة في ذلك فمنذ تأسيسه عمل على الدخول في اتفاقيات شراكة مع العديد من المؤسسات لتوفير الدواء واللقاحات المناسبة لمختلف الأمراض .

الخاتمة

الخاتمة

لقد تناول هذا البحث أثر الشراكة الأجنبية على قطاع الصيدلة بالجزائر، ولقد تطرقت الدراسة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة ملحة في عصر العولمة أين تلاشت الحدود بين الدول والمؤسسات، وكذا قمنا بالتعرف على ماهية قطاع الصيدلة وصناعة الأدوية وإلقاء نظرة على القطاع بالجزائر من خلال عرضنا لنبذة عليه.

وتم تطرقنا لدراسة أهم العوامل التي ساعدت قطاع الصيدلة بالجزائر للدخول في الشراكة الأجنبية من خلال الإصلاحات التي انتهجتها بالإضافة إلى دراسة مجمع صيدال .
اختبار فرضيات الدراسة :

- بالفعل من أهم أهداف الشراكة الأجنبية أنها تعمل مع المؤسسات العاملة في قطاع الصيدلة ، على تحسين إنتاجية القطاع و على تأمينه بالموارد الكفيلة بتغطية السوق الدوائية .
- بالفعل قطاع الصيدلة في الجزائر يملك إمكانيات هائلة ، تجلب الشركاء الأجانب داخل ترابها، ليس في مجال الصيدلة فقط و إنما في مجالات مختلفة ذات الارتباط بهذا القطاع كالاستثمار في مجال الأسمدة .
- نجد منذ سنوات سابقة مع تأسيس مجمع صيدال يشهد قطاع الصيدلة حداثة مستمرة و اتفاقيات متعددة و متزايدة تصب كلها في تحقيق وفرة دوائية .

نتائج و توصيات الدراسة :

- أن الشراكة الأجنبية بين المؤسسات الاقتصادية تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة المضيفة لكن هذا يتوقف على قدرتها على الاستفادة من هذه الشراكة.
- يملك قطاع الصيدلة بالجزائر إمكانيات هائلة تؤهلها لاستقطاب شركات مع مؤسسات أجنبية.

- عززت إمكانيات ومؤهلات قطاع الصيدلة بالجزائر رغبته إلى توقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
 - تعتبر الشراكة الأجنبية وسيلة فعالة من شأنها المساهمة في تعزيز إنتاجية القطاع من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا إضافية لا تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية.
 - استفاد قطاع الصيدلة بالجزائر من هاته الشراكات وهذا ما انعكس من خلال تطور نسبة الإنتاج في القطاع.
- آفاق الدراسة :

رغبة منا في استمرار البحث حول موضوع الشراكة الأجنبية و قطاع الصيدلة نقدم بعض العناوين المقترحة لمواصلة البحث فيها وهي :

- اثر انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية على قطاع الصيدلة .
- واقع الشراكة الأجنبية بين الدول العربية .
- واقع الاستثمارات الأجنبية في الجزائر .
- الاستثمارات الأجنبية في قطاع الصيدلة بالجزائر .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

* المراجع العربية:

1. إبراهيم محمد القار، اقتصاديات المشروعات المشتركة، دار النهضة العربية، 2005.
2. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22 جانفي 2010.
3. بشير العلق، أساسيات التسويق الدواني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. بلالطة مبارك، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2020.
5. بن حبيب عبد الرزاق/بومدين حوالم رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2020.
6. جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2015.
7. حسام مبارك، نحو توسيع نشاط المؤسسة وبناء مجمع ضخم (ملف الاستثمار والخصوصية)، دليل المستثمر العربي في الجزائر (الجزائر ملتقى الاستثمار العربي)، العدد الثاني، نوفمبر 2006.
8. حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري: دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الكبير، جامعة الجزائر.

- 9.رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل إستراتيجي تحليلي، ط 1، دار المنافع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (1) 20.
10. رميدي عبد الوهاب/سماي علي، الآثار المتوقعة على الاقتصاد الوطني من خلال اقامة منطقة التبادل الحر الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2016.
11. زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، العلاقات الاقتصادية والتقنية الدولية، الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال، دار الجمعية الجديدة القاهرة، 2019.
12. سليمان بلعور، اثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.
13. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي الشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2009.
14. عبد الرحمن بن حدو، المناولة الصناعية، مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في فقر المستجدات الدولية ندوة حول دور المناوئة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، 29-30 مارس 2008.
15. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2019.
16. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

17. فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000.
18. قلش عبد الله، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/b150.htm، العدد 29، السنة الرابعة، جويلية 2016، تم التحميل بتاريخ 15 ماي 2022.
19. مجلة التجارة العربية البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام للغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، العدد 11، لندن، حويلية. بمجلة التجارة العربية أوت 1999.
20. مواد محبوب، فاطمة محبوب، وافع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع مدال، محلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 6، 2018.
21. النشرة الإعلامية للمؤسسة، أخبار صيدال، العدد 34، الثلاثي 4، 2017

* المراجع الأجنبية:

SaidalInfos : RevuetrimestrielleduGroupeSaidal, No: 4,4eme trimestre 2004
Ministèredel'Industriel DICP, Marchénationaldumédicament, Aout 2006
MissionsEconomiquest : lemarchédumédicamentenAlgérie
(AmbassadedeFranceenAlgérie), Aout 2004)
septembre .UNOP: Rapportsurl'organisationdumarchénationaldesmédicaments
2005
Pharamaceuticalindustryin US, officeofHealthandconsumerGoods, .Dorothy. M
..2010
RezigAmira,
L'enjeudelastratégiemarketingdanslacommercialisationdesproduitpharmaceutiqu
escasde: l'Amoxypen (Amoxicilline) desalidal, mémoiredemagistère,
èmepromotion . (HEC) ex: INC, AlgerEcoleDesHautesEtudeCommerciales (E
.2010/2009
-CNES: commissionpopulationetbesoinssociaux, lemédicamentplate -
...formepourundébatssocial, projetderapport, novembre 2021.

F.Blenchot, Modélisation du choix d'un Partenariat, Revue Française de gestion, juin, juillet Aout 2007.

Denis Tersen, Jean Luc Bricout, l'investissement international, édition Armand colin, PARIS, 1996.

Ulrike mayrhofer, Management stratégique, édition Bréal, 2007.

* المواقع الالكترونية:

-NissaHammad, Marché du médicament en Algérie, www.algerie - dz.com, Page consultée le 20/05/2022

لمزيد من الإطلاع أنظر الموقع الإلكتروني: www.Somedialar

- وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014 واختتام الموقع الإلكتروني للمجمع
http://groupsaidal

.ale, paris, 2005 Larousse médic -

عمار سعداني، خطاب رئيس المجلس الشعبي الوطني في مراسم افتتاح الدورة الخريفية للمجلس، سبتمبر 2006، موقع الكتروني

تم التحميل بتاريخ www.apn.dz/arabic/discours/discour_ouvr_03_09_2006.htm

15 ماي 2022.

محمد يعقوبي/لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطة وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، العدد 14، السنة الثانية a144.htm www.ulum.nl مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، /

أكتوبر 2004 تم التحميل بتاريخ 15 ماي 2022.

Thayer Watkins, The Transaction cost Approach to the Theory of the firm, san José state University, Economics departement,

www.sjsu.edu/Facultywatkins/coase.htm..

