

الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات إستراتيجية عالمية

- قراءة في بعض تجارب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

Foreign partnership is a challenge for economic companies to build global strategic alliances  
- Reading in some experiences of Algerian economic companies -

بغداد باي غالي<sup>1</sup> ، الميلود سحانين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر (الجزائر)، ghali\_bey2010@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر (الجزائر)، monoseh@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020-05-21

تاريخ القبول: 2020-05-21

تاريخ الاستلام: 2017-12-03

#### ملخص:

في خضم التحولات والمستجدات التي شهدتها الساحة العالمية، بدأ مسلسل الصراع والتضارب حول المصالح يتلاشى تدريجياً لتحل محله علاقات دولية أكثر تنظيماً تعمل على تكريس وبلورة مفهوم التعاون، التي تتمثل في إستراتيجية الشراكة الأجنبية بين المؤسسات الاقتصادية وما تحمله من مزايا اقتصادية لكلا الأطراف.

ولا شك من أن هذه الإستراتيجية تضطلع اليوم لتحل الصدارة وتصبح إحدى وأهم الاختيارات لبناء تحالفات إستراتيجية عالمية.

كلمات مفتاحية: الشراكة الأجنبية، التحالفات العالمية .

تصنيف JEL : B25 D02 ، A10.

#### Abstract:

In the midst of changes and developments in the world, a series of conflicts and interests are gradually disappearing and being replaced by more organized international relations, while seeking to strengthen and develop the concept of cooperation, which is the strategy of foreign partnership between economic enterprises and has economic qualities for all parties. There is no doubt that this strategy aims to be at the forefront and become one of the most important choices for rebuilding global strategic alliances.

**Keywords:** Foreign partnership, global alliances.

**JEL Classification:** B25 D02 ، A10.

## 1. مقدمة:

لقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، إن هذه التطورات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على إستراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها و استمرارها في الأسواق، ونظرا للفوارق الاقتصادية التي تميز كل دولة عن أخرى والمؤسسات عن بعضها البعض.

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث فقدت هذه الأخيرة مكانتها في السوق و واجهت منافسة شرسة من قبل الشركات الأجنبية لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها والبحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة واكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصة السوقية، هذا ما يتطلب إتباع إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية كوسيلة فعالة وضرورية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل بناء تحالفات اقتصادية قوية، خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج إضافة إلى ظهور التكتلات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين الدول الفقيرة و الغنية.

انطلاقا من كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير إستراتيجية الشراكة الأجنبية في بناء التحالفات العالمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

ولتحليل هذه الإشكالية تمحورت هذه الورقة البحثية إلى أربع محاور:

- الأسس والمفاهيم النظرية حول الشراكة الأجنبية
- دور الشراكة الأجنبية في بناء التحالفات الإستراتيجية العالمية
- واقع واتجاهات الشراكة الأجنبية في الجزائر
- قراءات في الشراكة الأجنبية الناجحة لبعض الشركات الجزائرية

## 2: الأسس والمفاهيم النظرية حول الشراكة الأجنبية

1.2. 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 المشتركة.<sup>1</sup>

كما توجد عدة تعاريف للشراكة الأجنبية والتي يمكننا من خلالها التوصل إلى المعنى الحقيقي لهذا النوع من الاتفاق التعاقد الدولي، نذكر أهمها: 2:

- ✓ حسب قاموس **Larousse**: " الشراكة هي نشاط اقتصادي ينشأ بفضل تعاون أشخاص ذوو مصالح مشتركة لإنجاح مشروع معين".
- ✓ حسب **B. Dubois et Kotler**: " الشراكة هي الإستراتيجية الأكثر انتشارا أو استعمالا من طرف المستثمرين الأجانب، أي يشتركون مع شركاء محليين من أجل إنجاز مشروع معين في أحسن الظروف".
- ✓ حسب **Terpestra**: " الشراكة تنطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية دون السيطرة الكاملة عليها".

من خلال تقديمنا لهذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الشراكة الأجنبية هي اتفاق بين طرفين استثمرين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف، قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

## 2.2 - أنواع الشراكة الأجنبية: يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية عدة أنواع تبعاً لعدة تصنيفات نذكر منها:<sup>3</sup>

### 1.2.2. 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 كبير.

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 الأطراف.

الشراكة الخدمائية: تلجأ العديد من المؤسسات إلى هذا النوع من الشراكة من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة في هذا القطاع عن طريق إبرام اتفاقيات شراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير.

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

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

2.2.2. 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 إما:

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 كثيراً في مجال الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة.

المشاركة بمصص 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...

3.2.2 أنواع الشراكة الأجنبية حسب الأطراف المتعاقدة: يمكن أن تتخذ الشراكة الأجنبية ثلاثة أشكال بالنظر إلى الأطراف المتعاقدة فنجد:

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.

3.2 . أسباب الشراكة الأجنبية: إن أسباب لجوء المؤسسات الاقتصادية إلى الشراكة الأجنبية تبرره عدة أسباب يمكن حصرها فيما يلي:<sup>4</sup>

1.3.2 لأسباب الخارجية: تتعلق هذه الأسباب بالتطورات الحاصلة في المحيط الدولي وكلها تجر الدول بوجه عام والمؤسسات الاقتصادية بوجه خاص على التكتل وإبرام اتفاقات وعقود شراكة قصد مواجهة هذه التحديات التي تتمثل في:

✓ تنامي ظاهرة العولمة مع حرية حركية رؤوس الأموال

- ✓ تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية
- ✓ التطور التكنولوجي وسرعة التغيير

**2.3.2 الأسباب الداخلية:** تنبع هذه الأسباب من المؤسسة الاقتصادية في حد ذاتها، وهي دوافع تكمن في المؤسسة الاقتصادية سواء في البلدان النامية أو البلدان المتقدمة لأنها أسباب مشتركة إلى حد ما فيما بينهما ومن أهمها:

- ✓ الرغبة في النمو وزيادة الطاقة الإنتاجية
- ✓ الرغبة في التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة
- ✓ البحث عن تخفيض التكاليف
- ✓ السيطرة على الأسواق ومراقبتها

### 3. دور الشراكة الأجنبية في بناء التحالفات الإستراتيجية العالمية

إن تضاعف تعقيدات بيئة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة، المحلية والعالمية يهدد في أي لحظة أمن هذه المؤسسات، خاصة مع انتشار ظاهرة العولمة التي تعجل بهذه المؤسسات نحو العالمية إما منفردة أو مجتمعة في شكل تحالفات إستراتيجية في مجالات متعددة (التكنولوجيا، الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق... الخ) من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات الاقتصادية الراهنة، من هذه الزاوية نرى أنه لا بد على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية أن تلجأ إلى الشراكة الأجنبية مع المؤسسات الاقتصادية للدول المتقدمة، من أجل بناء تحالف إستراتيجية قادرة على مواجاة التحديات البيئية الجديدة و التي تركز فلسفتها البقاء للأقوى.

**1.3 مفهوم التحالفات الإستراتيجية:** من الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه ينطوي على: " مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"<sup>5</sup> كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية إلى أنه " التحالف الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"<sup>6</sup>.

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 انه غالباً ما يستعمل المصطلحان كبديلان لبعضهما البعض، فتستعمل الشراكة دلالة على معنى التحالف ويستعمل التحالف دلالة على مفهوم الشراكة كونهما يعتبران من أشكال التعاون.<sup>7</sup>

**2.3. دوافع وتبريرات بناء التحالفات الإستراتيجية:** بناء التحالف الإستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:<sup>8</sup>

- ✓ تحقيق تكامل تكنولوجي مريح، ويتم فيه نقل التكنولوجيا.
- ✓ يسمح بدخول أسواق جديدة.
- ✓ تقليص وقت الابتكار والإبداع.
- ✓ خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة تحسين جودة المنتجات، وتسهيل عملية المواصفات.
- ✓ يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- ✓ تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.
- ✓ التعاون في التخطيط الإستراتيجي الذي يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الإستراتيجي كما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة.

### 3.3. معايير اختيار الشريك الأجنبي لنجاح التحالف الاستراتيجي:

**1.3.3 معايير اختيار الشريك الأجنبي:** تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بعين الاعتبار عند اختيارها لشركائها في التحالف من بينها:

- ✓ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.

- ✓ أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة، بمعنى أن كل طرف في التحالف يساهم بميزة تنافسية معينة.
- ✓ أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
- ✓ أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- ✓ أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
- ✓ أن يكون هناك توافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.
- ✓ دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات وهذا لتجنب المخاطر.
- ✓ دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئة الخاصة بكل شريك.
- ✓ فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كما يجب فهم نقاط قوته.
- ✓ معرفة كل متغيرات التسيير للشريك من أجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بالطرف الآخر.

### 2.3.3 عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي العالمي: من أهم ضمانات نجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية ضرورة ما يلي:<sup>9</sup>

- ✓ توفر رسالة للتحالف واستخراج فكرة واضحة على التحالف.
  - ✓ توفر إستراتيجيات يتفق عليها الشركاء.
  - ✓ أهمية تكافؤ وتبادل الأدوار.
  - ✓ بناء ثقافة جديدة للتحالفات يوافق عليها الأطراف.
  - ✓ بناء تنظيم جديد يحقق الأهداف ويضمن النجاح.
  - ✓ اختيار نمط جديد للأدوار العالمية يضمن الاستمرار والتوسع.
  - ✓ يجب أن تكون رؤى ومجهودات الشركاء الإستراتيجية عملية وتفوق مجهود الخبرة المحلية للمؤسسة للتعرف على الغرض في العالم.
  - ✓ يجب التعرف بحرية منفصلة في الأسواق والمناطق الخارجة عن الحدود.
  - ✓ يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة بين المؤسسات المتحالفة، وتوفر الثقة بينهم.
  - ✓ بناء تنظيم قوى يتناسب مع الإدارة العالمية للهيكلة الجديد.
  - ✓ يجب وضع إستراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها الانسحاب من التحالف.
- نستنتج بأن نجاح التحالفات الإستراتيجية ينطلق من وضوح الغرض الإستراتيجي ووضوح الأهداف وترتيبات المؤسسات المتحالفة، كما ينطلق هذا النجاح من التساوي في تقسيم المهام والتصرف، من خلال روح التعاون والاهتمام المتبادل لتحقيق الفائدة لكل الأطراف، وعكس ذلك حتما يؤدي إلى فشل التحالف.

### 4. أهمية التحالفات الإستراتيجية العالمية للمؤسسات الاقتصادية: عموماً يمكن حصر أهمية التحالفات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية:

- #### 1.4.3 الاستفادة من التحالف في دخول الأسواق الدولية: إن التحالفات الإستراتيجية تشكل فرص حقيقية للمؤسسات الاقتصادية من دخول الأسواق الدولية، حيث ترى الكثير من المؤسسات بأن التحالفات الإستراتيجية وسيلة أفضل من الاتفاقيات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية وبتكلفة منخفضة لأن الدخول إلى الأسواق الأجنبية أو إطلاق منتج جديدة قد يطلب تكاليف معتبرة، قد لا يستطيع أحد الطرفين بمفرده تحملها، كما أن الزيادة في الإنتاج بالدخول في الأسواق الدولية يقلل من التكاليف من خلال بقاء التكاليف الثابتة على حالها، مما يخفف تكلفة الوحدة الواحدة، كما يفيد الشريك في جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن المستهلكين، وشبكة التوزيع وغيره من الأمور التي تستفيد منها المؤسسة المتعاقدة الأخرى.

2.4.3 الحد من المنافسة الشرسة بين المنافسين:<sup>10</sup> توفر التحالفات الإستراتيجية بيئة أكثر توافقية بين المؤسسات والتقليل من حدة المنافسة، باعتبار أن التحالف يقوم على الثقة المتبادلة بين الأطراف المتحالفة فإن ذلك يؤدي لا محالة إلى التخفيف من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات.

3.4.3 تقليل درجة المخاطرة: في الحقيقة إن الهدف الأساسي من التحالفات الإستراتيجية هو تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة، لأن التحالف يشترط أن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر. وعليه تقل المخاطر المترتبة عن المنافسة والمغامرة في الأسواق العالمية على إنفراد.

4.4.3 أهمية التحالفات الإستراتيجية على المزايا التنافسية: تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق العديد من المزايا منها:<sup>11</sup>

- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثال ذلك امتلاك تكنولوجيا متفوقة، أو مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، أو توفير الطاقة المحركة والعمالة المتخصصة الماهرة.
- المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.
- المزايا التنافسية: تكون المزايا التنافسية مرتبطة بتوفير طبقة متفوقة من المديرين أو ما يمكن تسميته بالمنافسة الإدارية، أو توفر موارد بشرية ماهرة جدا والتي تسمى بالمنافسة البشرية، ويترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي الذي يسمح للمؤسسة بالمنافسة في السوق العالمية، من خلال العناصر التالية:

- ✓ إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الإستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.
- ✓ تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
- ✓ خلق معدلات أداء جيدة بعد تنفيذ التحالف.
- ✓ تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المفردة التسويق.
- ✓ يؤدي التحالف إلى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتريين.
- ✓ التحول من نمط وحيد من المنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بعد التحالف عن طريق الإعلانات المشتركة والتنسيق في البرامج مثلا.
- ✓ يسمح التحالف من التجميع المزايا التنافسية فمثلا مؤسسة لها ميزة تخفيض التكلفة والأخرى لها ميزة التميز فيمكن تجميع هاتين الميزتين في منتج واحد.

كذلك تحالف ميزتين تنافسيتين مثل تفوق مؤسسة ما في مجال اليد العاملة، وتفوق مؤسسة أخرى في مجال التكنولوجيا المتاحة، سيسمح لهما لا محالة من اكتساب ميزة تنافسية تراكمية تظهر في تحكهما في التكنولوجيا المتطورة، وامتلاكهما يدا عاملة مؤهلة ذلك أن عمل هاتين المؤسستين بشكل منعزل عن بعضهما سيجعل المزايا التنافسية لكل طرف محدودة.

5.3 تجارب عالمية رائدة للشراكة الأجنبية في بناء التحالفات الإستراتيجية العالمية: إن أساس القيام بالشراكة من أجل بناء التحالفات الإستراتيجية العالمية هو بمثابة محاولة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف أو تحقيق إستراتيجية معينة فشلت المؤسسة لاقتصادية في تطبيقها بمفردها، حيث يوجد الكثير من الأمثلة البارزة والرائدة عالميا في تحقيق هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية العالمية بين مختلف المؤسسات والشركات العالمية باختلاف أهدافها نذكر منها:<sup>12</sup>

- ✓ التحالف الاستراتيجي بين شركتي إي دي اندني الأمريكية و أوليفيتي الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أشد الحاجة للدخول السوق الأوروبية، لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن لها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن الشركة الإيطالية كانت ترغب بشدة في إضافة الحسابات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقو بتوزيعها في القارة الأوروبية. وفي المقابل نجحت أيضا الشركة الإيطالية في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

✓ التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين جنيرال موتور الأمريكية و تويوتا اليابانية الذي يعتبر تحالفا إنتاجيا بالمقام الأول، حيث تهدف الشركة الأمريكية إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بالشركة اليابانية في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم، مقابل ذلك مساعدة الشركة اليابانية في دخول السوق الأمريكية، كما أقامت الشركتان بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج مائتي ألف سيارة في العام حيث يتيح ذلك للشركة الأمريكية فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة لشركة تويوتا اليابانية.

✓ التحالف بين مؤسسة THOMPSON الفرنسية، والمؤسسة اليابانية JVC لتصنيع مسجلات الكاسيت. ففي ظل هذا التحالف تتبادل المؤسستان المهارات، حيث تحتاج مؤسسة طومسون الفرنسية إلى تكنولوجيا المنتج والمهارات التصنيعية، في حين تحتاج المؤسسة اليابانية إلى تعلم كيفية النجاح في السوق الأوربي.

من خلال عرضنا لبعض التجارب والتحالفات الإستراتيجية العالمية الرائدة، تبين لنا أن نجاح التحالف الاستراتيجي يتطلب توفر مزايا تنافسية لدى كل طرف من أطراف التحالف، كما يتطلب الاختيار الجيد للشريك في التحالف من عدة جوانب فنية، إدارية، مالية، تكنولوجية، التسيير، المسؤوليات.....

**4. واقع واتجاهات الشراكة الأجنبية في الجزائر:** لقد شهدت الجزائر عدة تغيرات على مستوى هيكلها الإستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، وهذا ما نتج أساسا عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية و توقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي و رغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت الجزائر بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج المحروقات. وسعيا لتحقيق هذا الهدف فقد اعتبرت الشراكة الأجنبية في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء و ذلك من أجل تحقيق كفاءة و فعالية المؤسسات الجزائرية إضافة إلى تأهيلها من أجل تمكينها من المنافسة في الأسواق العالمية في إطار انفتاح الحدود وتساعد وتيرة المنافسة والمساهمة في تحسين أداءها، كما أصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة تسييرها، و بهذا التوجه توسع مجال الشراكة الأجنبية في الجزائر ليشمل قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات مما قد يعطي دفعا لتشجيع و تنويع الإنتاج ودعم الصادرات خارج المحروقات.

الجدول التالي يوضح لنا أهم الشركاء الأجانب في الجزائر:

## الجدول رقم (01): عدد المشاريع التي تشرك أجنب ما بين 2002 . 2012

القيمة بملليون دينار جزائري			
المنطقة	عدد المشاريع	المبلغ	مناصب الشغل
أوروبا	257	521 531	48 408
فيما بينها الاتحاد الأوربي	205	444 845	37 069
آسيا	34	98 580	5 103
أمريكا	10	61 850	3 473
الدول العربية	154	1 237 112	35 230
أفريقيا	1	1 000	30
أستراليا	1	2 974	264
متعدد الجنسيات	11	99 117	1 535
<b>المجموع</b>	<b>468</b>	<b>2 022 164</b>	<b>94 043</b>

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [www.andi.dz](http://www.andi.dz)

ما يمكن ملاحظته من خلال عدد المشاريع التي تشرك أجنب في الجزائر ما بين 2002 و 2012 هو أن الثقل المعتبر للشراكة الأوربية مقارنة مع الدول الأخرى الأخرى، حيث تستحوذ هذه الشراكة حصة الأسد من مجموع عدد المشاريع التي تشرك أجنب في الجزائر والتي بلغت قيمتها ما بين سنة 2002 و 2012 بـ: 521531 مليون دينار جزائري فيما بينها دول الاتحاد الأوربي التي لها عدد أكبر من المشاريع في الجزائر التي تقدر بـ: 205 مشروع من بين 257 مشروع لدول أوربا ككل بقيمة قدرت بـ: 444845 مليون دينار جزائري، أما في المرتبة الثانية من حيث عدد المشاريع الأجنبية في الجزائر بالشراكة دائما تمثلت في الدول العربية منذ هذه الفترة التي قدرت بـ: 154 مشروع أما من ناحية القيمة تبقى الدول العربية هي الأولى بقيمة قدرت بـ: 1237112 مليون دينار جزائري، حيث توفر هذه المشاريع حوالي 35230 منصب شغل وتأتي في المرتبة الثالثة دول آسيا غير الدول العربية بـ: 34 مشروع أجنبي مشترك في الجزائر، بلغت قيمتها 98580 مليون دينار جزائري، حيث توظف حوالي 5103 عامل، أما بقية المشاريع الأجنبية بالشراكة التي لا تستحوذ على حصة أكبر قدرت بـ: 11 مشروع لشركات متعددة الجنسيات، 10 مشاريع أمريكية، مشروع واحد فقط إفريقي ومشروع واحد كذلك لآستراليا ومن خلال لمعطيات الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- إن الجزائر تعرف تنوعا في الشراكة الأجنبية مع العديد من الدول نتيجة انفتاحها الاقتصادي، وأهم هذه الشراكة هي الشراكة مع الدول الأوربية بالدرجة الأولى والتي تبقى المتعامل التجاري الأول مع الجزائر، ولعل السبب في ذلك يعود إلى :

- ✓ التوقيع الفعلي على اتفاقية الشراكة سنة 2001 الذي مع الاتحاد الأوربي والذي دخل حيز التنفيذ سنة 2005 13، وذلك بعد سلسلة من المفاوضات حاولت فيها الجزائر الحفاظ قدر الإمكان على مصلحتها المتمثلة في حماية مؤسساتها الاقتصادية العمومية منها والخاصة. والذي تحددت معالمه من خلال مؤتمر برشلونة 1995، لتحقيق التكامل وتشجيع التعاون بين المنطقة الأوربية ومنطقة جنوب المتوسط.
- ✓ الموقع الجغرافي الاستراتيجي للجزائر، حيث يعتبر البحر الأبيض المتوسط همزة وصل بين الدول المتوسطية.

2- الجزائر تسعى جاهدة إلى استقطاب مشاريع أخرى في إطار توسيع الشراكة الأجنبية وتنويع شركائها الاقتصاديين ودليل ذلك الشراكة مع الدول العربية ومع الدول الأخرى من مختلف الأقاليم الاقتصادية.



الجدول رقم (02): عدد المشاريع التي تشرك أجنب حسب قطاع النشاط ما بين 2002/2012

القيمة بملليون دينار جزائري						
قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	المبلغ	%	مناصب الشغل	%
الزراعة	8	1,71%	4 747	0,23%	514	0,55%
البناء	75	16,03%	48 345	2,39%	16 196	17,22%
الصناعة	260	55,56%	1 301 291	64,35%	45 192	48,05%
الصحة	6	1,28%	13 573	0,67%	2 196	2,34%
النقل	17	3,63%	12 127	0,60%	1 497	1,59%
السياحة	9	1,92%	445 592	22,04%	13 980	14,87%
الخدمات	92	19,66%	107 049	5,29%	12 968	13,79%
الاتصالات	1	0,21%	89 441	4,42%	1 500	1,60%
<b>المجموع</b>	<b>468</b>	<b>100%</b>	<b>2 022 164</b>	<b>100%</b>	<b>94 043</b>	<b>100%</b>

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [www.andi.dz](http://www.andi.dz)

حسب الجدول رقم "02" يتبين لنا الشراكة في مجال قطاعه الصناعة تمثل النسبة الأكبر من بين القطاعات الأخرى حيث تمثل أكثر من 55% من مجموع الشراكة الأجنبية في الجزائر، كما وفرت ما يقارب 45192 منصب شغل، أما قطاع الخدمات استحوذ على أكثر من 19% من الشراكة أي ما يعادل 92 مشروع من بين مجموع عدد المشاريع التي قدر عددها بـ: 468 مشروع أجنبي في إطار الشراكة الأجنبية، ثم جاء قطاع البناء في المرتبة الثالثة بنسبة 16%، ثم يأتي كل من قطاع النقل، السياحة، الزراعة، الصحة، ثم قطاع الاتصالات في الأخير.

نستنتج أن الجزائر أعطت أهمية كبيرة للقطاع الصناعي من خلال إستراتيجية التأهيل للقطاع الصناعي عن طريق الشراكة الأجنبية. 5. قراءات في الشراكة الأجنبية الناجحة لبعض الشركات الجزائرية: للشراكة الأجنبية عدة مزايا التي تنعكس على المؤسسات الاقتصادية المحلية فيما يلي:<sup>14</sup>

- ✓ 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 وعدم القدرة على التسديد؛
- ✓ تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا والاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ ضمان الديمومة والمصدقية نتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك ووفائه للمنتج؛
- ✓ 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 المضيفة 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 الأجنبية.

نظرا لإدراك المؤسسات والشركات الجزائرية لأهمية الشراكة الأجنبية، فإنه أكثر من نصف المؤسسات الجزائرية الخاصة ترغب في إقامة شراكة مع شريك أجنبي للاستفادة من عدة مزايا، كما ذكرنا سابقا، هذا استنادا إلى استبيان تم من قبل معهد " مكتب سورفي أند كومونولتينغ "، في الفترة الممتدة ما بين الفاتح أبريل إلى 18 أبريل من سنة 2013، تحت إشراف غرفة التجارة والصناعة الجزائرية

الفرنسية<sup>15</sup>، هذا ما يدل على أن المؤسسة الجزائرية تريد الانفتاح إلى الشراكة، بل مستعدة حتى لفتح رأسمالها. ومن بين أهم التجارب الناجحة للمؤسسات والشركات الجزائرية كثيرة نعرض منها ما يلي:

**1.5 الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال:** يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2,5 مليار دينار جزائري، ويشغل نحو 3500 عامل. حيث يضم مجمع صيدال ثلاث فروع هي: فرع أنتويو تيكال الذي يسير من طرف مركب المضادات الحيوية بالمدينة، فرع فارمال يتوفر على ثلاث وحدات هي: وحدة دار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء، ويتولى إنتاج الأشكال الجليبية الآتية: أقراص، جعب، مراهيم، مقطرات، شروب، محاليل، مساحيق، معجون الأسنان. وفرع بيوتيك الذي يتواجد مقره بالحراش والذي يتوفر على ثلاث وحدات إنتاج: وحدة قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، حيث ينتج المراهيم، الأشربة، التحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، محاليل غسل الكلى، المحاليل الوردية بأنواعها.<sup>16</sup>

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المجمع إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينيات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI عام 1984 وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988 - 1989 وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية المنتجة مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين بدأت صيدال تبحث عن الشراكة الأجنبية وتدعو لها بشتى الوسائل والأماكن، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية منها: فايزر الأمريكية، دار الدواء و تافكو الأردنية، سيمماكو السعودية، صافوني . أفانتيس الفرنسية الألمانية ..... الخ ويمكن عرض مشاريع الشراكة التي تمت بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية خلال السنوات الماضية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): أهم عقود الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال

تاريخ الانطلاق	المقر	تاريخ العقد	عقود الشراكة
2002	الدار البيضاء	1999-09-08	Saidal- Faizer USA
2001	واد السمار	1998-09-14	Saidal- R.P.S France
2001	واد السمار	1998-09-17	Saidal- Somidial Europe
2002	جسر قسنطينة	1999-04	Saidal- DarAdawa Jordanie
2004	روية	1999-05-26	Saidal- Acdima- Spimac Pays Arabes
2004	باتنة	2002-12	Saidal-Hayat pharm
2004	باتنة	2002-12	Saidal- Ram pharm
2004	المدية	2004-03-28	Saidal-Abolmed Russine
2004	الطارف	2004-09-22	Saidal-Biotechniqua Tunisie
2004	الطارف	2004-02	Saidal- Mepha suisse

**المصدر:** قادري مُجد الطاهر، هزرشي طارق: " الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية . دراسة مجمع صيدال . "، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجية للتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 12

نتيجة المجهودات التي قام بها مجمع صيدال في مجال الشراكة، لقد تحصل على شهادة الجودة ISO 9001 في سنة 2001 كما تحصل في سنة 2003 على أول سعر جزائري في الجودة، كما تحصل على خمسة شهادات براءات اختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، كان يسعى المجمع إلى بلوغ رقم أعمال يصل إلى 10 ملايين دينار خلال سنة ، بذلك 2012 يعتبر مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الدواء في الجزائر.

**2.5. الشركة الجزائرية العمانية لصناعة الأسمدة:** لقد دخل مركب الأمونياك واليوريا المنجز بالمنطقة البتروكيميائية لأرزيو (وهران) في إطار الشراكة بين سوناطراك وشركة من سلطة عمان حيز الإنتاج في الثلاثي الأول من عام 2015 وفقا لما أعلنه نائب المدير العام للشركة "الجزائرية العمانية للأسمدة". 17

حيث قدرت تكلفة المصنع العماني الجزائري للسماد بتكلفة قدرها 3 مليارات دولار أمريكي الذي يأتي ضمن المشاريع القائمة على تصدير الخبرات العمانية إلى الخارج.

كما أكد عضو مجلس إدارة مجموعة سهيل بهوان القابضة ورئيس مجلس إدارة الشركة العمانية الجزائرية إن المشروع يعد استثمارا مشتركا بين مجموعة سهيل بهوان القابضة التي تمتلك بالمشروع 49% ومجمع سوناطراك (الشركة الوطنية للمحروقات) التي تمتلك باقي النسبة وهي 51% مشيرا إلى أن المشروع يقوم بإنتاج الأمونياك واليوريا (السماد).

وأضاف في تصريح لوكالة الأنباء العمانية: إن الطاقة الإنتاجية لمشروع السماد تقدر بـ 4 آلاف طن يوميا من الأمونياك التي تتيح إنتاج 7 آلاف طن يوميا من اليوريا الذي سيذهب بعضه إلى السوق المحلي والباقي سيتم تصديره إلى الأسواق العالمية التي تشهد طلبا كبيرا على هذه النوعية من السماد التي تستخدم في الزراعة مشيرا إلى أن المشروع يعد إضافة في نمط الصناعة البترولية التي تشهدها الجزائر.

حيث أثبتت الدراسات الاقتصادية الجدوى الاستثمارية لمشروع السماد خاصة في ظل توفر الموارد الطبيعية كالغاز الطبيعي وتوفر القوى العاملة الجزائرية الماهرة إلى جانب الموقع الاستراتيجي وقربه من الأسواق التصديرية العالمية كالسوق الأوروبية والإفريقية والأمريكية، حيث يعتبر المشروع استثمارا جيدا ويخدم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية التي تربط السلطنة بالجزائر. كما سوف يساهم في التنمية الاقتصادية والزراعية في الجزائر خلال الفترة المقبلة من حيث توفير فرص العمل للجزائريين الذي وصل عددهم الآن إلى 550 جزائريا يمثلون 70% من إجمالي العاملين بالمصنع وهناك توجه خلال الخمس سنوات القادمة إلى رفع نسبة الجزائريين العاملين بالمصنع إلى 90% وتوفير منتج السماد للحقول الزراعية موضحا إن تمويل المشروع جاء من قبل بنوك جزائرية .

**3.5. الشركة الجزائرية لصناعة السيارات علامة مرسيدس . بنز . :** استلم الجيش الوطني الشعبي مع مطلع الثلاثي الأول من عام 2015 أول دفعة من السيارات رباعية الدفع ذات علامة "مرسيدس بنز" (ب.أ.6) صنف (ج) من مصنع تيارت و تدرج في إطار تعزيز القدرات العملياتية للمؤسسة العسكرية.

في هذا الصدد أكد رئيس مجلس إدارة الشركة الجزائرية لصناعة سيارات علامة "مرسيدس . بنز ." بتيارت خلال حفل الاستلام أن هذه الدفعة الأولى المتكونة من مائتي (200) سيارة (x44) صنف (ج) الموجهة لأغراض عسكرية و شبه عسكرية سيتم توزيعها على مختلف الفرق والوحدات العملياتية للجيش الوطني الشعبي. وقد تم تجسيد هذا المشروع في إطار شراكة جزائرية ألمانية إماراتية ترمي إلى تطوير الصناعة الميكانيكية الوطنية و تكوين و تأهيل اليد العاملة الجزائرية في هذا المجال.

وتبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية لهذا المصنع 2000 سيارة من نوع (4\*4) و 6 آلاف سيارة من نوع "سبرينتر" التي سينطلق إنتاجها في شهر مارس من عام 2015 حسب أربعة أصناف (نقل المستخدمين و البضائع و سيارات الإسعاف و الورشة).

للتذكير الشركة الجزائرية لصناعة سيارات علامة مرسيدس-بنز هي شركة مختلطة تتكون من ثلاثة شركاء هي الطرف الجزائري ممثلا بشركة تطوير صناعة السيارات التابعة لمديرية الصناعات العسكرية للجيش الوطني الشعبي (34 %) و الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (17 %)، و الشريك الأجنبي ممثلا بصندوق الاستثمار الإماراتي "آبار" (49%) فضلا عن الشركة الألمانية "دايمر" كشريك تكنولوجي.

ويتكفل الشريك الألماني بنقل التكنولوجيا العالية و الإدماج الاستراتيجي و التكوين و تأهيل اليد العاملة الجزائرية في مجال التكنولوجيا من أجل دفع ديناميكية جديدة للصناعة الميكانيكية الوطنية. ويعمل بمصنع تيارت حاليا 150 عاملا بين تقني و مهندس و عون إداري، حيث من المنتظر أن يصل عددهم إلى ما بين 600 و 800 عامل. كما يتوفر المركب على معهد للتكوين التقني مجهز بجميع الوسائل. ويتكفل هذا المعهد ب 119 من خريجي معاهد التكوين المهني للولاية حيث سيتم تكوينهم في مختلف شعب الصناعة الميكانيكية. كما تقدر نسبة الإدماج الوطني المرجوة من هذه الشراكة ب 30 بالمائة في أجل يقدر بخمس سنوات.

ويقدر الإنتاج الوطني للمصنع في مرحلة أولية ب 200 مركبة رباعية الدفع و 60 سيارة نفعية من نوع "سبرينتر" قبل أن يرتفع الإنتاج سنة 2016 إلى وتيرة سنوية ب 6 آلاف سيارة من نوع "سبرينتر" و 200 أخرى رباعية الدفع للاستعمال العسكري و شبه العسكري و المدني مع إمكانية التصدير نحو الأسواق المجاورة. حيث خضعت المركبات المنتجة لجميع تجارب التحمل و المقاومة و الأمن حتى تستجيب لمعايير العلامة الألمانية.

**الخاتمة:** من خلال ما تطرقنا إليه تبين لنا أن للشراكة لأجنبية دور مهم في تأهيل ونمو المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال بناء تحالفات عالمية اقتصادية تساعد الأطراف المتحالفة على اقتحام الأسواق الخارجي، واكتساب التكنولوجيا وتبادل الخبرات والمهارات بين الشركاء، وخلق مصدر من مصادر التمويل خاصة بالنسبة لمؤسسات الدول النامية.

انطلاقا من هذا وسعيا منها لتجسيد هذا الهدف فقد حذت الجزائر حذو البلدان التي طبقت هذه الإستراتيجية، عندما أقدمت على إبرام عقود الشراكة مع مختلف الدول، وأبرزها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والدول العربية كما رأينا سابقا، بحيث تأمل الجزائر أن تسمح هذه الشراكة الأجنبية، بأن تتخذ وجهة لا رجعة فيها نحو التنافسية والانفتاح الاقتصادي، ولكي تنجح هذه الشراكة يجب على الجزائر أن تتبنى استراتيجيات مبنية على دعائم ركيزة أهمها، الإصلاحات الهيكلية لقطاعات الإنتاج والخدمات، خاصة الصناعات التي تتميز بمزايا النسبية التنافسية الموجهة للتصدير والأخرى المعرضة لخطر المنافسة، كما يجب على الاقتصاد الجزائري أن يكون مؤهلا للحد من العوامل التي تحد من تدفق الاستثمارات الأجنبية.

## هوامش البحث:

1. عبد الكريم سهام: "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة"، ص 5
- 2 بدر الدين طالي: "الشراكة الأجنبية بين النظرية والتطبيق"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، العدد 12 . 2009، ص 87
3. عبد الكريم سهام: مرجع سبق ذكره، ص 6
- 4 أوشن ليلي: "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في القانون، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 17
- 5- فرحات غول: "التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 23 جامعة الجزائر، 2011، ص 48
- 6 - فريد النجار: "التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008، ص 299
- 7 عبد الكريم سهام: مرجع سبق ذكره، ص 5
- 8 - مرقاش سميرة، خلوف زهرة: "التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 10
- 9 - فريد النجار: مرجع سبق ذكره، ص 309
- 10-Manuel cartier et autres: "maxi Fiches de Stratégie", édition Dunod , Paris , France 2010, P71
- 11- فريد النجار: مرجع سبق ذكره، ص 304
- 12 . فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص 53
- 13 . عرباني عمار: "اتفاقية الشراكة الأورو الجزائرية وانعكاساتها على المؤسسة الجزائرية"، في جلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر "3"، العدد 23، المجلد 3، 2011، ص 280
- 14 . عبد الكريم سهام: مرجع سبق ذكره
- 15 . نشرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمارات الصناعية بالوطن العربي: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الجزائر، رقم 30، بتاريخ 2013/07/15، ص 4 [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
- 16 . قادري مُجّد الطاهر، هزوشي طارق: "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية . دراسة مجمع صيدال ."، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 9 .
- 17 . مركب الأمونياك والبوريا: دخول حيز الانتاج في الثلاثي الأول من عام 2015، وكالة الأنباء الجزائري:

<http://www.aps.dz/ar/economie/9959>