

## تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 1996-2014

أ/محبوب فاطمة  
جامعة بسكرة

### Résumé :

Les alliances stratégiques comme forme la coopération entre les entreprises industrielles, sont utilisés pour acquérir des caractères compétitifs à travers la création d'une valeur ajoutés plus importante au producteur coopérateur, ainsi l'augmentation des indicateurs de compétitivité à la suite de l'intégration des efforts conjoints.

Parmi les entreprises industrielles algériennes, qui ont adopté les alliances stratégiques nous trouvons le groupe SAIDAL, où il a conclu plusieurs contrats avec les plus grandes laboratoires et les plus connus mondialement, afin d'augmenter sa compétitivité sur le plan local, régional et mondial.

**Mots clés:** les alliances stratégiques, le partenariat, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, la concurrence, le groupe SAIDAL.

### المخلص :

تعتبر التحالفات الإستراتيجية شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات الصناعية، وتستخدم من أجل كسب ميزات تنافسية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون، والرفع من مؤشرات التنافسية نتيجة تكامل الجهود المشتركة.

ومن بين المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تبنت استراتيجيات التحالف نجد مجمع صيدال، حيث قام بإبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية، من أجل رفع تنافسيته على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات الإستراتيجية، الشراكة، المنافسة، التنافسية، مجمع صيدال. المسؤولية الاجتماعية، المؤسسات الاقتصادية.

## مقدمة:

نشهد في الوقت الحالي مرحلة تحول جذرية تعرف بالعمولة حيث تكاد تتماثل فيها التكنولوجيات المستعملة، والحواجز السياسية، الجغرافية، الثقافية والاقتصادية تتراجع وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا.

نتيجة لهذه التغيرات أصبح بقاء المؤسسة، استمرارها وتفوقها يتوقف على عوامل خاصة بها، كما يتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسة وضع استراتيجيات تسمح بتحليل الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرض عليها، ومن بين الاستراتيجيات المتبعة نجد التحالفات الإستراتيجية حيث تعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

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

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية: **كيف تؤثر التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة؟**

**أولا: نظرة عامة حول التنافسية الصناعية للمؤسسة**

**(1) تعريف التنافسية الصناعية للمؤسسة الصناعية:** تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية".<sup>1</sup>

**(2) مؤشرات قياس التنافسية الصناعية على مستوى المؤسسة الصناعية:** فيما يلي أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الصناعية والمتمثلة في:

**1- الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.<sup>2</sup>

2- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو للسببين السابقين معا.<sup>3</sup>

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.<sup>4</sup>

4- **الحصة من السوق:** كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.<sup>5</sup>

### ثانيا: التحالفات الإستراتيجية ودورها في رفع تنافسية المؤسسة الصناعية

**1) تعريف التحالف الاستراتيجي:** يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين".<sup>6</sup>

ويعرف كذلك بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الاستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".<sup>7</sup> من التعريفين السابقين نستنتج بأن التحالف الاستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قرارا إراديا يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل.

**2) أنواع التحالفات الاستراتيجية:** هناك نوعين أساسيين للتحالف الاستراتيجي يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة.

#### أ- أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة: تتمثل في:

1- **التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires :** يجمع هذا النوع من التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.<sup>8</sup>

2- **تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co- intégration :** تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم\* في مرحلة من مراحل

الإنتاج<sup>9</sup>، هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف، والمؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.<sup>10</sup>

**3- تحالفات شبه التركيز *Alliances de pseudo-concentration* :** تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، وي طرح في السوق بشكل مشترك.<sup>11</sup>

**ب- أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:** وتشمل:

**1- الشراكات المختلطة *Les joints ventures de multinationalisation* :**

تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.<sup>12</sup>

**2- الشراكة العمودية *Le partenariat verticale* :** تتم بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع مورد/زبون.

لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم "make or buy"، أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها، وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.<sup>13</sup>

**3- الاتفاقيات ما بين القطاعات *Les accords inter - sectoriels* :** تعرف على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها."<sup>14</sup>

**(3) مساهمة التحالفات الاستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة الصناعية:** للتحالفات

الاستراتيجية أثر كبير في رفع تنافسية المؤسسة الصناعية من خلال مساهمتها في:

**أ- خفض التكاليف:** من خلال التقليل من تكاليف الصفقة بين الحلفاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق، خاصة عندما يكون التحالف بين طرفين متتابعين لنفس سلسلة القيمة المضافة.<sup>15</sup>

**ب- زيادة الأرباح:** يتيح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، مما يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.<sup>16</sup>

**ج- زيادة الحصة السوقية:** تساهم التحالفات في زيادة الحصة السوقية من خلال:<sup>17</sup>

- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق المحلية أو الأجنبية؛
- تحمل المخاطرة في تسويق منتج تتم تنميته حالياً، حيث يساعد التحالف الاستراتيجي أعضاءه على تحقيق أهدافهم بسرعة وتكلفة أقل؛
- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛
- الحصول على وضع المورد المفضل للمنتجات؛
- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
- تنشيط السوق من خلال برامج التدريب المشتركة، وكثيراً ما تفعل المؤسسات ذلك عند إعطاء العميل منتجاً أو كمية معينة؛
- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وبالتالي حماية المنتجين الحاليين؛

**د- تحسين مستوى الإنتاجية:** إن التحالفات تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:<sup>18</sup>

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، وتحسين الإنتاجية؛
- تحسين مستوى علاقات العمل وتقاسم المعلومات؛
- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل؛
- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.

**ثالثاً: تحليل تنافسية مجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية**

**1) تحليل تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية:** إن انطلاق الإنتاج في إطار التحالفات الاستراتيجية كانت في أواخر سنة 1998، وبالتالي تعتبر سنة 1999 فاصلة بين مرحلة ما قبل التحالف الاستراتيجي وبعده.

**أ- مؤشر الربحية:** سنقوم بدراسة أهم مؤشرات ربحية مجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998  
الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

1998	1997	1996	البيانات
2500000	2500000	2500000	رأس المال (1)
6593417	6142527	7060515	الأموال الخاصة (2)
10071287	9669509	10058512	اجمالي الأصول (3)
816341	644774	365024	الأرباح قبل الفوائد والضرائب (4)
569006	401150	244566	النتيجة الصافية (5)
4499579	3650550	2960514	رقم الأعمال (6)
0,23	0,16	0,10	عائد رأس المال (5)/(1)
0,45	0,38	0,29	معدل دوران رأس المال (6)/(3)
0,09	0,07	0,03	عائد حقوق الملكية (5)/(2)
0,13	0,11	0,08	هامش الربح الصافي (5)/(6)
0,18	0,18	0,12	هامش الربح التشغيلي (4)/(6)
0,08	0,07	0,04	العائد على اجمالي الأصول (4)/(3)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (1996-1998) Les rapports de gestion

من خلال الجدول السابق قمنا بدراسة نسب ربحية مجمع صيدال من سنة 1996 إلى سنة 1998 وهذا قبل ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية، حيث نلاحظ هناك ارتفاع قليل في هذه النسب.

فبالنسبة لعائد رأس المال والذي يقيس كفاءة مجمع صيدال في تخصيص رأس المال في استثمارات مربحة، نلاحظ أن المجمع حقق سنة 1996 ما يقدر بـ 0.10 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، وارتفع هذا العائد في سنة 1997 و 1998 حيث بلغ 0.16 دج و 0.23 دج عن كل دينار مستثمر على التوالي.

أما بالنسبة لمعدل دوران رأس المال فهو يعكس قدرة الأصول على توليد المبيعات ففي سنة 1996 قدر معدل دوران رأس المال بـ 0.29 دج من رقم الأعمال عن كل دينار مستثمر، وارتفع ليبلغ 0.38 دج في سنة 1997 و 0.45 دج في سنة 1998.

وبالنسبة لعائد حقوق الملكية فهو يمثل نسبة توليد أرباح الاستثمار من الملاك في مجمع صيدال وقد عرف ارتفاعا طفيفا من سنة 1996 إلى سنة 1998 حيث قدر نصيب كل مساهم عن كل سهم بـ 03% سنة 1996 وارتفع ليبلغ 07% و 09% سنة 1997 و 1998 على التوالي.

بالنسبة لهامش الربح الصافي فيعكس أرباح المجمع المحققة من رقم أعماله حيث قدر سنة 1996 بـ 08% أي 0.08 دج لكل دينار من المبيعات وارتفعت هذه النسبة لتبلغ 11% و 13% سنة 1997 و 1998 على التوالي.

بالنسبة لهامش الربح التشغيلي فهو يعكس قدرة مجمع صيدال على توليد الأرباح قبل الفوائد والضرائب من رقم أعماله، حيث قدر سنة 1996 بـ 12% واستقر سنة 1997 و 1998 وبلغ 18%.

بالنسبة للعائد على اجمالي الأصول فهو يعكس ربحية مجمع صيدال قبل الفوائد والضرائب بالنسبة لمجموع أصوله، حيث عرف أيضا ارتفاعا طفيفا من سنة 1996 إلى سنة 1998 حيث قدر هذا العائد بـ 04%، 07% و 08% على التوالي.

ب- مؤشر التكلفة: سنقوم بدراسة تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال العلاقة التالية: التكلفة المتوسطة = تكاليف الإنتاج/كمية الإنتاج.

جدول رقم (02): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

1996 - 1998

البيانات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج 10 <sup>3</sup> و	تكلفة الإنتاج المتوسطة دج	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة
1996	2652752	72090	8036,	-
1997	3197394	83613	38,24	3,91%
1998	3556442	100707	35,31	-7,66%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-1998)

من الجدول نلاحظ تناقص التكلفة المتوسطة لمنتجات مجمع صيدال خلال الفترة المدروسة، حيث قدرت سنة 1996 بـ 36.80 دج/وحدة منتجة وتناقصت سنة 1997 وبلغت 38.24 دج/وحدة منتجة، واستمرت في التناقص لتبلغ 35.31 دج / وحدة منتجة، كما أن معدل النمو تناقص من 3.91% سنة 1997 إلى (- 7.66%) سنة 1998 ، ويرجع سبب تناقص التكلفة المتوسطة إلى زيادة كمية الإنتاج.

ج- مؤشر الإنتاجية: نقوم بدراسة الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال من خلال العلاقتين التاليتين: الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة/تكاليف الإنتاج، إنتاجية

العمال = القيمة المضافة/عدد العمال، ويمكن توضيح هذين المؤشرين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998 الوحدة:

إنتاجية العمال	عدد العمال	الإنتاجية الكلية للعوامل	تكاليف الإنتاج	القيمة المضافة	البيانات
703,12	2510	0.67	2652752	1764823	1996
839,20	2471	0.65	3197394	2073680	1997
794,62	2824	0.63	3556442	2243997	1998

10<sup>3</sup> دج

من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1996-1998)

نلاحظ تناقص الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، فبعدما بلغت 0.67 دج سنة 1996 انخفضت لتبلغ 0.65 دج سنة 1997 واستمرت في الانخفاض وبلغت 0.63 دج سنة 1998 ويرجع السبب في ذلك إلى تزايد تكاليف الإنتاج.

وبالنسبة لإنتاجية العمال نلاحظ أنها بلغت أدنى قيمة لها سنة 1996 والمقدرة بـ 703.12 دج/عامل ثم عادت إلى الارتفاع سنة 1997 لتبلغ 839.2 دج/عامل، لتتخفف مجددا سنة 1999 لتبلغ 794.62 دج/عامل وهذا راجع إلى ضعف كفاءة وخبرة العمال وعدم قدرتهم على التحكم الجيد في تقنيات وأساليب الإنتاج.

د- مؤشر الحصة السوقية: سنحاول فيما يلي دراسة حصة مجمع صيدال من السوق الدوائية العالمية، أما بالنسبة لحصته من السوق المحلية فقد تعذر علينا الحصول على المعلومات الكافية لحسابها.

جدول رقم (04) تطور حصة مجمع صيدال من السوق الدوائية العالمية من سنة

1996-1998

السنة	حجم السوق الدوائية العالمية مليار دولار	رقم أعمال مجمع صيدال 10 <sup>3</sup> دج	سعر الصرف دولار/دج	حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي %
1996	296.4	2960514	79.70	0.01
1997	297.1	3650550	91.12	0.01
1998	298	4499579	80.49	0.02

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

Banque d'Algérie

Les rapports de gestion (1996-1998)



من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية لمجمع صيدال على المستوى العالمي ضعيفة جدا بالرغم من تزايد رقم أعماله خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت **0.01%** سنة **1996** واستقرت هذه النسبة سنة **1997** لترتفع ارتفاعا طفيفا سنة **1998** وقدرت بـ **0.02%** ويرجع السبب في ذلك إلى شدة المنافسة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال وإلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال التي تسمح له بتحقيق حصة سوقية مرتفعة من السوق العالمية.

## (2) قياس تنافسية مجمع صيدال بعد التحالفات الإستراتيجية

أ- مؤشر الربحية: يمكن توضيح نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي:

جدول رقم (05): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	البيانات
2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	رأس المال (1)
5906738	5771991	5665062	5455505	5396898	5776104	6248185	6417686	الأموال الخاصة(2)
14343001	14305452	13003781	12163538	11146940	10753697	10867137	10440365	اجمالي الأصول (3)
839677	277600	782465	841344	493303	656810	517303	1053097	الأرباح قبل الفوائد والضرائب(4)
547483	430555	547483	482291	263571	379811	271109	721774	النتيجة الصافية (5)
7222361	6720843	6578622	6003661	5692414	5190671	4139512	4630438	رقم الأعمال(6)
0.22	0.17	0.22	0.19	0.11	0.15	0.11	0.29	عائد رأس المال(1)/(5)
0.50	0.47	0.51	0.49	0.51	0.48	0.38	0.44	معدل دوران رأس المال(3)/(6)
0.09	0.07	0.10	0.09	0.05	0.07	0.04	0.11	عائد حقوق الملكية(2)/(5)
0.08	0.06	0.08	0.08	0.05	0.07	0.07	0.16	هامش الربح الصافي(6)/(5)
0.12	0.04	0.12	0.14	0.09	0.13	0.12	0.23	هامش الربح التشغيلي (4)/(6)
0.06	0.02	0.06	0.07	0.04	0.06	0.05	0.10	العائد على الأصول(4)/(3)
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	البيانات
2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	رأس المال (1)
17590664	16748436	14746506	13795482	11785525	8753895	6984405	6143335	الأموال الخاصة(2)

31587704	30099573	30021145	27277971	28251188	23176684	17130985	15014597	اجمالي الأصول (3)
1348883	2798702	2397830	2525202	1519662	3173367	1802342	1242602	الأرباح قبل الفوائد والضرائب(4)
1477751	2658147	1965161	2060480	1102192	2560637	1346638	872149	النتيجة الصافية (5)
9789026	11461847	12206459	12101514	11196318	9783274	9882486	8022397	رقم الأعمال(6)
0.59	1.06	0.79	0.82	0.44	1.02	0.54	0.35	عائد رأس المال(1)/(5)
0.31	0.38	0.41	0.44	0.40	0.42	0.58	0.53	معدل دوران رأس المال(3)/(6)
0.08	0.16	0.13	0.15	0.09	0.29	0.19	0.14	عائد حقوق الملكية(2)/(5)
0.15	0.23	0.16	0.17	0.10	0.26	0.14	0.11	هامش الربح الصافي(6)/(5)
0.14	0.24	0.20	0.21	0.14	0.32	0.18	0.15	هامش الربح التشغيلي (4)/(6)
0.04	0.09	0.08	0.09	0.05	0.14	0.11	0.08	العائد على اجمالي الأصول(4)/(3)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على 1999-2014 Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ أن عائد رأس المال شهد تذبذباً خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغ أدنى قيمة له سنة 2000 و 2002 وقدرت بـ 0.11 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، بينما أعلى قيمة له كانت سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، ويرجع السبب في ذلك إلى التذبذب في النتيجة الصافية. وبالنسبة لمعدل دوران رأس المال فشهد ارتفاعاً وانخفاضاً خلال الفترة راجع إلى التذبذب في رقم الأعمال حيث أدنى قيمة له كانت سنة 2014 وقدرت بـ 0.38 دج، بينما أعلى قيمة له سنة 2008 وقدرت بـ 0.58 دج .

وعرف العائد على حقوق الملكية نسب مرتفعة وأخرى منخفضة خلال الفترة المدروسة، حيث أدنى نسبة له كانت سنة 2000، وقدر فيها نصيب كل مساهم عن كل سهم بـ 04% وأعلى نسبة له كانت سنة 2009 وبلغت 29% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم.

وشهد هامش الربح الصافي تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى التذبذب في الأرباح بعد الضرائب، حيث أدنى نسبة له قدرت بـ 05% كربح محقق من رقم الأعمال وهذا سنة 2002 بينما أعلى نسبة له كانت سنة 2009 وقدرت بـ 26%.

بالنسبة لهامش الربح التشغيلي كانت أدنى نسبة له سنة 2005 وبلغت 04% كربح محقق قبل الفوائد والضرائب من رقم الأعمال، وأعلى نسبة له بلغت 32% سنة 2009.

وبالنسبة للعائد على إجمالي الأصول فيعكس أرباح المجمع قبل الفوائد والضرائب الناتجة عن الأصول وقد بلغ أدنى نسبة له سنة 2005 وبلغت 02% وأعلى نسبة له كانت سنة 2009 وقدرت بـ 14%.

ب- مؤشر التكلفة: تطور التكلفة المتوسطة ومعدل نموها لمجمع صيدال بعد التحالفات الاستراتيجية موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(06): تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2014  
الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

البيانات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج 10 <sup>3</sup>	تكلفة الإنتاج المتوسطة دج
1999	3 963 563	110313	35,93
2000	3 978 878	97287	9040,
2001	4 819 117	112509	42,83
2002	5 277 603	121111	843,5
2003	5 442 399	124371	643,7
2004	6 033 694	126517	47,69
2005	5 916 226	115897	551,0
2006	6 663 280	122344	54,46
2007	7 222 804	135141	553,4
2008	8 154 438	133025	61,30
2009	8 555 576	139988	261,1
2010	10 531 853	134605	78,24
2011	10 028 252	131048	76,52
2012	11 052 592	135573	81,52
2013	10 144 018	130676	377,6
2014	8 752 365	111020	78,83

من إعداد الباحثين بالاعتماد على (1999-2014) Les rapports de gestion

من الجدول نلاحظ على العموم أن هناك تزايد في التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة من سنة 1999 إلى سنة 2014، والسبب في ذلك راجع إلى إدخال المجمع على تشكيلته الدوائية منتجات عالية التقنية بالتعاون مع الحلفاء والتي تتطلب تكاليف إنتاج عالية، وقد كانت أكبر قيمة للتكلفة المتوسطة سنة 2012 وبلغت 81.52 دج عن كل وحدة منتجة، وإن كان هناك انخفاض قليل في التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة فراجع إلى ارتفاع عدد الوحدات المنتجة.

ج- مؤشر الإنتاجية: بعد التحالفات الإستراتيجية زادت كل من القيمة المضافة، تكاليف الإنتاج وعدد العمال، وسنحاول معرفة تأثير هذه الزيادة على كل من الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمال في الجدول التالي:

جدول رقم (07): تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999 - 2014  
الوحدة: 10<sup>3</sup>دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	عدد العمال	إنتاجية العمال
1999	2471852	3963 563	0,62	3046	811,51
2000	2300818	3 978 878	0,58	3210	716,77
2001	2662059	4 819 117	0,55	3412	780,20
2002	2837225	5 277 603	0,54	3563	796,30
2003	3339164	5 442 399	0,61	3706	901,02
2004	3979032	6 033 694	0,66	3917	1015,84
2005	3707637	5 916 226	0,63	4104	903,42
2006	4279436	6 663 280	0,64	4243	1008,59
2007	4871616	7 222 804	0,67	4363	1116,57
2008	6220523	8 154 438	0,76	4470	1391,62
2009	7855445	8 555 576	0,92	4559	1723,06
2010	5687351	10 531 853	0,54	4405	1291,11
2011	7084739	10 028 252	0,71	4198	1687,65
2012	7963839	11 052 592	0,72	4067	1958,16
2013	7974147	10 144 018	0,79	3650	2184,70
2014	6003372	8 752 365	0,69	3453	1738,60

من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Les rapports de gestion (1999-2014)

من الجدول نلاحظ أن الإنتاجية الكلية بلغت 0.62 دج سنة 1999 وانخفضت بعد ذلك من سنة 2000، 2001، و2002، وبلغت 0.58 دج، و0.55 دج و 0.54 دج على التوالي، ويرجع السبب في ذلك إلى الزيادة الكبيرة في تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الزيادة في القيمة المضافة، بعد ذلك ارتفعت الإنتاجية الكلية خلال سنتي 2003 و 2004 لتبلغ 0.61 دج و 0.66 دج على التوالي، بسبب ارتفاع القيمة المضافة بقيم أكبر من ارتفاع التكاليف، ثم انخفضت الإنتاجية الكلية سنة 2005 وبلغت 0.63 دج بسبب انخفاض القيمة المضافة، ثم ارتفعت الإنتاجية الكلية من سنة 2006 إلى سنة 2009 وبلغت أعظم قيمة لها سنة 2009 و قدرت بـ 0,92 دج بسبب الزيادة الكبيرة في القيمة المضافة، بعد ذلك

انخفضت الإنتاجية الكلية انخفاض كبير حيث بلغت 0.54 دج سنة 2010 بسبب الانخفاض الكبير في القيمة المضافة والزيادة في التكاليف، وبعد ذلك ارتفعت الإنتاجية الكلية من سنة 2011 إلى سنة 2013 بسبب الزيادة الملحوظة في القيمة المضافة بالمقارنة مع الزيادة في التكاليف، حيث بلغت 0.71 دج ، 0.72 دج و 0.79 دج على التوالي، لتتخفف سنة 2014 بسبب انخفاض القيمة المضافة والتكاليف حيث بلغت 0.69 دج.

بينما إنتاجية عمال مجمع صيدال فشهدت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، وقد قدرت سنة 1999 بـ 811,51 دج/عامل، وانخفضت سنة 2000 وبلغت 716,77 دج/ عامل بسبب انخفاض القيمة المضافة ويرجع ذلك إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد، وارتفعت بعد ذلك من سنة 2001 إلى سنة 2004 وبلغت 80.20 دج/عامل، 796,30 دج/عامل، 901,02 دج/ عامل و 1015,84 دج/ عامل على التوالي، هذا الارتفاع راجع إلى الزيادة في القيمة المضافة بسبب زيادة دورات تكوين العمال، وانخفضت انخفاض واضح سنة 2005 حيث بلغت إنتاجية العامل الواحد 903,42 دج بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة انخفاض الإنتاج، ومن سنة 2006 إلى سنة 2009 نلاحظ ارتفاع في إنتاجية العامل الواحد بسبب ارتفاع القيمة المضافة الناتجة عن توفر التقنيات الحديثة للعمال واكتساب المهارات من الحلفاء، لكن في سنة 2010 نلاحظ انخفاض شديد لإنتاجية العامل والمقدرة بـ 1291,11 دج/ عامل بسبب الانخفاض الكبير في القيمة المضافة. بعد ذلك عادت إنتاجية العامل الواحد للارتفاع من سنة 2011 إلى سنة 2013 وبلغت أكبر قيمة لها سنة 2013 والمقدرة بـ 2184,70 دج/ عامل بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة انخفاض الإنتاج الذي يعزى إلى توقف بعض المصانع التابعة للمجمع عن الإنتاج.

د- مؤشر الحصة السوقية: سنحاول دراسة حصة مجمع صيدال من السوق العالمية والمحلية خلال فترة التحالفات الاستراتيجية.

### 1- حصة مجمع صيدال من السوق العالمي: تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من

السوق العالمية خلال فترة التحالفات الاستراتيجية موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(08): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمية خلال الفترة 1996-2014

السنة	حجم السوق الدوائي العالمي مليار دولار امريكي	رقم أعمال مجمع صيدال 10 <sup>3</sup> دج	سعر الصرف دولار/دج	حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي
1999	334	4630438	92.35	0,0150%
2000	362	4201749	99.29	0,0117%
2001	387	5264243	77.26	0,0176%
2002	427	5820809	79.68	0,0171%
2003	497	6129512	77.37	0,0159%
2004	559	6578622	72.06	0,0163%
2005	601	6720843	73.37	0,0152%
2006	643	7222361	72.64	0,0155%
2007	726,4	8022397	69.37	0,0159%
2008	799	9882486	64.58	0,0192%
2009	830,6	9783274	72.65	0,0162%
2010	888,2	11196318	74.32	0,0170%
2011	964,4	12101514	72.85	0,0172%
2012	967,4	12206459	77.55	0,0163%
2013	993,5	11461847	79.38	0,0145%
2014	1057,2	9789026	80.56	0,0115%

Banque d'Algérie

من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

Les rapports de gestion (1999-2014)

## الديوان الوطني للإحصائيات

من الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال شهدت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض خلال الفترة المدروسة، حيث بلغت أكبر قيمة لها سنة 2008 وقدرت بـ 0.0192%، وأدنى قيمة لها كانت سنة 2014 وقدرت بـ 0.0115%، وتبقى الحصة السوقية العالمية لمجمع صيدال منخفضة جدا بسبب المنافسة القوية من قبل المؤسسات والمخابر الضخمة.

2- حصة مجمع صيدال من السوق المحلية: موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (09): تطور حصة صيدال من السوق الدوائي الجزائري الإجمالي خلال الفترة

2014-2000

النصيب السوقى لصيدال	حجم مبيعات صيدال 10 <sup>3</sup> دج	حجم السوق الوطني الاجمالي 10 <sup>6</sup> دج	السنة
9,81%	5820809	59320,47	2002
8,74%	6129512	70103,64	2003
8,66%	6578622	75968,98	2004
7,94%	6720843	84655,99	2005
7,04%	7222361	102597,75	2006
6,24%	8022397	128616,46	2007
7,30%	9882486	135374,71	2008
5,78%	9783274	169382,13	2009
6,79%	11196318	164834,69	2010
6,09%	12101514	198568,8	2011
4,60%	12206459	265477,67	2012
4,14%	11461847	277073,98	2013
3,33%	9789026	294330,27	2014

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على: ONS, UNOP et CNIS-DG Douanes

## (Les rapports de gestion (1999-2014

نلاحظ عموما أن حصة مجمع صيدال من السوق الدوائية الجزائرية عرفت تدهورا من سنة 2002 إلى 2014، وكانت أكبر نسبة لحصته السوقية سنة 2002 وبلغت 9,81%، وأدناها سنة 2014 وقدرت بـ 3,33%، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة عدد المؤسسات المنافسة التي تنشط في القطاع والتي تسعى للسيطرة على السوق الوطنية، وتوسيع خطوط منتجاتها، بالإضافة إلى الهجمات التي تعرض لها مجمع صيدال من قبل هذه المؤسسات التي تحاول تشويه سمعته والإطاحة بمنتجاته باعتباره منافس قوي لها. ورغم هذه المنافسة الشرسة فإن حصة مجمع صيدال لا تعتبر ضئيلة وهو يسعى للحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها من خلال ادخال تشكيلة جديدة على منتجاته وفتح مصانع انتاجية جديدة.

**(3) مقارنة الأداء التنافسي لمجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وخلالها:**

أ- بالنسبة لمشر الربحية: مما سبق نلاحظ أن مؤشر العائد على رأس المال عرف تطورات واضحة بعد التحالفات الاستراتيجية (1999-2014) مقارنة بالفترة التي تسبقها (1996-1998) والتي بلغ فيها أقصى قيمة له سنة 1998 والمقدرة بـ 0.23 دج عن كل دينار مستثمر، أما بعد التحالفات الاستراتيجية نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر فمن سنة 2007-2014 بلغ المؤشر قيم كبيرة بالمقارنة مع أكبر قيمة له قبل التحالفات الاستراتيجية أي بالمقارنة بسنة 1998، وكانت أكبر قيمة له سنة 2013 وقدرت بـ 1.06 دج/دينار مستثمر ويرجع السبب في ذلك إلى تحسن وتطور كفاءة عمال مجمع صيدال، حيث ارتفع عدد إدارته من 590 إطار سنة 1996 إلى 1681 إطار سنة 2014 بالإضافة إلى زيادة دورات تكوين العمال واكتسابهم خبرات من الحلفاء مما ساهم في استغلال رأس مال مجمع صيدال استغلال أمثل من أجل الحصول على الأرباح.

بينما شهد معدل دوران رأس المال تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض من سنة 1999-2014 إذا ما قارناه بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية والتي عرف فيها هذا المؤشر ارتفاعا مستمرا، لكن بالرغم من هذا نلاحظ ارتفاع قيم معدل دوران رأس المال من سنة 2001 إلى سنة 2008 مقارنة بالفترة الممتدة من سنة 1996-1999، أي أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال.

بالنسبة لعائد حقوق الملكية عرف أيضا تطورات ملحوظة بعد إبرام مجمع صيدال لعقود التحالفات الاستراتيجية حيث أن أكبر قيمة بلغها هذا المعدل خلال الفترة (1996-1998) كانت 0.09 وهذا سنة 1998، بينما خلال الفترة (1999-2014) نلاحظ أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على هذا العائد حيث بلغ قيم كبيرة بالمقارنة مع الفترة السابقة وأكبر قيمة له كانت سنة 2009 وقدرت بـ 0.29.

كما نلاحظ أن للتحالفات الاستراتيجية تأثير واضح على هامش الربح التشغيلي لمنتجات مجمع صيدال، فإذا ما قارنا هذا المؤشر خلال الفترتين نلاحظ أن أكبر قيم هذا المؤشر كانت خلال الفترة (1999-2014).

وبالنسبة لقيم العائد على إجمالي الأصول شهدت ارتفاعا خلال السنوات الأخيرة من التحالفات الاستراتيجية بالمقارنة مع السنوات الأولى منها وبالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع قيم الأرباح قبل الفوائد والضرائب.



**ب- بالنسبة لمؤشر التكلفة:** نلاحظ أن التكلفة المتوسطة للإنتاج عرفت ارتفاعا خلال فترة التحالفات الاستراتيجية لتبلغ أعلى قيمة لها **81,52 دج / وحدة منتجة** وهذا سنة **2012**، بينما في الفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية لم تتجاوز التكلفة المتوسطة **38,24 دج/ وحدة منتجة**، ويرجع السبب إلى ارتفاع تكاليف العمال، وزيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة في إطار عقود التحالفات الاستراتيجية، وإلى زيادة عدد الوحدات المنتجة الموجهة للأمراض المزمنة بالتعاون مع الحلفاء والتي تتطلب تكاليف إنتاج كبيرة.

**ج- بالنسبة لمؤشر الإنتاجية:** هناك انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل خلال الفترة **1999-2003** مقارنة بفترة ما قبل التحالف الاستراتيجي، وذلك راجع إلى زيادة استهلاك المواد واللوازم بسبب زيادة الإنتاج في إطار التحالفات المتكاملة أو الشراكة المختلطة، بينما خلال الفترة **2004-2014** نلاحظ هناك ارتفاع في الإنتاجية يفسر بالتحكم الجيد في التكنولوجيا وتزايد القيمة المضافة نتيجة تزايد المبيعات ما عدا سنة **2010** والتي عرفت الإنتاجية الكلية فيها انخفاض شديد إذا ما قارناه بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية راجع إلى انخفاض القيمة المضافة.

أما بالنسبة لإنتاجية العمال شهدت انخفاضا في فترة التحالفات الاستراتيجية من سنة **1999-2002** إذا ما قورنت بالفترة التي تسبق التحالفات الاستراتيجية، بسبب عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا الجديدة المكتسبة من الحلفاء.

وابتداء من سنة **2003**، عرفت إنتاجية العمال زيادات بسبب زيادة الخبرة والمعارف المكتسبة من العمال الأجانب، نتيجة زيادة الاحتكاك بهم.

**د- بالنسبة للحصة السوقية:** إذا ما قارنا الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمية نجد أنها عرفت زيادة قليلة خلال فترة التحالفات الاستراتيجية بالمقارنة مع الفترة التي تسبقها ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال إذا ما قورنت بالمؤسسات الدوائية العملاقة وعدم قدرته على إنتاج الأدوية ذات الطلب المرتفع واقتصاره على إنتاج الأدوية الجنيصة.

أما بالنسبة لحصته السوقية على المستوى المحلي فهي مرتفعة بالمقارنة بالفترة التي تسبق التحالفات والتي كانت ضعيفة جدا، لم تتعدى فيها نسبة **3%**

**الخاتمة:**

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- يعتبر مجمع صيدال الرائد على مستوى السوق الجزائري، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي؛
- 2- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الاستراتيجية، وذلك من أجل تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده إلى الأسواق الأجنبية؛
- 3- إن أثر التحالفات الاستراتيجية على تنافسية مجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل؛
- 4 - هناك تأثير ضعيف للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال مقارنة ببقية المؤشرات؛
- 5- رغم تكثيف عقود التحالفات الاستراتيجية من طرف مجمع صيدال، إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المنتجات الأجنبية.

انطلاقاً من النتائج السابقة نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمجمع صيدال:

- 1- محاولة مجمع صيدال الحصول على المواد اللازمة بأفضل الأسعار وأفضل المواصفات، والتخلص من تبعية الخارج لها عن طريق توسيع قاعدة صناعته، ومحاولة الاستفادة أكثر من المواد المحلية؛
  - 2- خلق انطباع ذهني لدى المستهلك بجودة منتجات مجمع صيدال من أجل تشجيع استهلاكها عن طريق إتباع استراتيجية التمييز؛
  - 3- ضرورة اتباع مجمع صيدال لطرق أخرى للدخول إلى الأسواق الخارجية كالانفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر من أجل زيادة توسيع حصته السوقية؛
  - 4- تكثيف عمليات التحالف الاستراتيجية لدى المجمع للخروج من المنافسة إلى التعاون، ومحاولة الدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق، وتشجيع التحالفات الاستراتيجية في مجال تكوين وتدريب اليد العاملة؛
- الهوامش:**

- <sup>1</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003، ص 202.
- <sup>2</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 11.
- <sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 10.
- <sup>4</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009 ص 25.
- <sup>5</sup> كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 141.
- <sup>6</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 69.
- <sup>7</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.
- <sup>8</sup> Jouy- en- Josas, *strategor politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité*, Paris, 1997, p 111.
- \* اقتصاديات الحجم هو انخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج نتيجة زيادة كمية الإنتاج.
- <sup>9</sup> Alain Noel, Pierre Dussauge, *perspectives en management stratégique*, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.
- <sup>10</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2009، ص 86.
- <sup>11</sup> Jouy-en-Josas, op cit, p 220.
- <sup>12</sup> دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص 119.
- <sup>13</sup> بلعور سليمان، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص ص 28، 29.
- <sup>14</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, les éditions d'Organisation<sup>3</sup><sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p95.
- <sup>15</sup> بن عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص 114.
- <sup>16</sup> زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 130.
- <sup>17</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص ص 238، 239.
- <sup>18</sup> نفس المرجع السابق، ص 243.