

تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية

Analysis of the competitive performance of the SAIDAL Complex under strategic alliances

أ/ سنوسي أسامة

د/ محبوب فاطمة

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله- الجزائر

تاريخ قبول النشر : 2017/03/30

تاريخ الاستلام: 2016/11/30

الملخص :

يعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية من بين المؤسسات الصناعية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لاستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، ومن أجل معرفة تأثير هذه الاستراتيجية على أدائه التنافسي، اعتمدنا على أداة الاستبيان بتوزيع استمارة الغرض منها معرفة وجهة نظر المدراء والإطارات حول مساهمة التحالفات الاستراتيجية في التأثير على الأداء التنافسي للمجمع.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الصناعة الدوائية، مجمع صيدال، الأداء التنافسي.

Abstract:

SAIDAL complex in Algeria is one of the industrial enterprises that have adapted to the economic changes and developments in the global external environment by adopting the alliance with the world's largest laboratories, which varied between the mixed partnership and the integrated alliances. In order to know the effect of this strategy on its competitive performance We have relied on a questionnaire by distributing a questionnaire with the objective of knowing the views of managers and staffs on the impact of these alliances on the competitive performance of this industrial complex.

Keywords: Strategic alliances, International industry, SAIDAL complex, Competitive performance.

المقدمة:

يعتبر مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية الرائد على مستوى السوق المحلي ومن أجل تحسين مكانته أكثر واختراقه للأسواق العالمية لجأ إلى قرار التحالف الاستراتيجي بإبرامه للعديد من العقود مع مؤسسات عربية وأجنبية نتيجة السمعة الحسنة التي يتمتع بها، مكنه من زيادة طاقته الإنتاجية وحسن من نوعية وجودة منتجاته باستمرار، من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة اختراق الأسواق الأجنبية. كما يسعى مجمع صيدال من خلال عقود التحالفات الاستراتيجية إلى تحسين أدائه التنافسي، مما يضمن له البقاء والنمو.

وانطلاقاً مما سبق نطرح الاشكالية التالية: هل تساهم التحالفات الاستراتيجية

في التأثير على الأداء التنافسي لمجمع صيدال؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تساهم في تخفيض تكاليف منتجات

مجمع صيدال؟

- كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة ربحية مجمع صيدال ؟

- كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في رفع انتاجية مجمع صيدال؟

- كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في توسيع الحصة السوقية لمجمع صيدال؟

- كيف تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة الابداع التكنولوجي لمجمع

صيدال؟

- ما مدى مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع

صيدال؟

وانطلاقاً من هذه التساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى

التحالفات الاستراتيجية.

تتدرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على

تكلفة منتجات مجمع صيدال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.

ومن أجل الاجابة على هذه الفرضيات قمنا بالدراسة التالية:

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي

1- تعريف التحالف الاستراتيجي: تعقد المؤسسات الصناعية عقودا يعبر عنها بالتحالف الاستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، حيث عرفه JONES GARETH بأنه "اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال".¹

ويعرف بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق".²

وهناك من يرى 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".³

من التعاريف السابقة نستنتج بأن التحالف الاستراتيجي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، يركز على عنصر الثقة، يحقق نوع من التكامل، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، يسمح للمؤسسات بتحقيق قدرات تنافسية وأهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل وتحسين مستوى أدائها.

2- دوافع التحالفات الاستراتيجية: هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز

استراتيجية التحالف تتمثل في:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي أدت إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطوير استراتيجياتها، من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية؛

- الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية؛⁴

- التطور التكنولوجي الذي يعد عاملاً أساسياً في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق الخارجية، ونظراً لكونه عاملاً مستمراً يوماً بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوماً، نظراً لتكاليفه التي قد تشكل عائقاً أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية؛⁵

- التقليل من تكاليف الصفقة؛

- البحث عن التعاون، حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، وهذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة؛⁶

ثانياً: نشأة التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال

1- أصول التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال: تعود استراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI* عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الاستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات استراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.⁷

2- أشكال التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال: تنقسم التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال إلى نوعين هما الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة.

أ- عقود الشراكة المختلطة: تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، وقد أبرم المجمع منذ سنة 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل هذه المشاريع في:⁸

جدول رقم (01): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال الوحدة: 10⁶ دج

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

Rapport de gestion 2004.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Saidal: Synthèse active, 2000.

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

ب- عقود التحالفات المتكاملة: يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع ، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(02): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: Les rapports de gestion 1999, 2004

ثالثا: تصميم الاستبيان

- 1- مجتمع الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة المدراء والإطارات العاملة بمركز مجمع صيدال، فرعي باتنة وقسنطينة ومركز البحث والتطوير، الذين قبلوا التعامل معنا والإجابة على أسئلة الاستبيان، والبالغ عددهم 400 مدير وإطار.
- 2- تصميم أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها حول معرفة وجهة نظر المدراء والإطارات حول تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال، اعتمدنا على الاستمارة، حيث تكونت من جزئين: يتعلق الجزء الأول بمعلومات عامة للعمال حول (المنصب، مكان العمل، الأقدمية والمديرية)، أما الجزء الثاني فيتعلق بآراء مدراء وإطارات مجمع صيدال حول وجود التحالفات الاستراتيجية في المجمع ومدى تأثيرها على أدائه التنافسي، وينقسم إلى محورين يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) ويتكون من 12 عبارة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير التابع (الأداء التنافسي)، يتضمن 25 عبارة، وينقسم بدوره إلى خمسة مؤشرات:

المؤشر الأول (التكلفة): يتضمن 5 عبارات، المؤشر الثاني (الربحية): يتضمن 5 عبارات، المؤشر الثالث (الإنتاجية): يتضمن 5 عبارات، المؤشر الرابع (الحصة السوقية): يتضمن 5 عبارات، المؤشر الخامس (الإبداع التكنولوجي): يتضمن 5 عبارات.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة: قمنا بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه، أي معرفة صدق الاتساق الداخلي، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أ- معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التحالفات الاستراتيجية): موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التحالفات

الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,37**	السابعة	0,21**
الثانية	0,34**	الثامنة	0,30**
الثالثة	0,35**	التاسعة	0,29**
الرابعة	0,37**	العاشرة	0,26**
الخامسة	0,23**	الحادية عشر	0,56**
السادسة	0,16**	الثانية عشر	0,39**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات التحالفات الاستراتيجية مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

ب- معامل ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (الأداء التنافسي) بالدرجة الكلية للمحور

- معامل ارتباط كاندال لمؤشر التكلفة: موضح في الجدول أدناه.
جدول رقم (04): معامل ارتباط كاندال لمؤشر التكلفة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,559**
الثانية	0,577**
الثالثة	0,407**
الرابعة	0,636**
الخامسة	0,496**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول نجد أن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الأول (التكلفة) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

- معامل ارتباط كاندال لمؤشر الربحية: موضح في الجدول أدناه.
جدول رقم (05): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الربحية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,758**
الثانية	0,464**
الثالثة	0,758**
الرابعة	0,419**
الخامسة	0,300**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج الجدول بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الثاني (الربحية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

– معامل ارتباط كاندال لمؤشر الانتاجية: موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم(06): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإنتاجية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,456**
الثانية	0,550**
الثالثة	0,493**
الرابعة	0,419**
الخامسة	0,419**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الثالث (الانتاجية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

– معامل ارتباط كاندال لمؤشر الحصة السوقية: موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم(07): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الحصة السوقية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,492**
الثانية	0,539**
الثالثة	0,498**
الرابعة	0,497**
الخامسة	0,496**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الرابع (الحصة السوقية) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

- معامل ارتباط كاندال لمؤشر الإبداع التكنولوجي: موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08): معامل ارتباط كاندال لعبارات مؤشر الإبداع التكنولوجي بالدرجة الكلية

للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,518**
الثانية	0,524**
الثالثة	0,549**
الرابعة	0,536**
الخامسة	0,429**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج الجدول السابق بأن قيم معامل ارتباط كاندال لكل عبارة من عبارات المؤشر الخامس (الابداع التكنولوجي) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

2- ثبات أداة الدراسة

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستمارة، تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات والجدول رقم (49) يبين معامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم(09): اختبار معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

اسم البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
التحالفات الاستراتيجية	12	0,619
التكلفة	5	0,732
الربحية	5	0,701
الإنتاجية	5	0,608
الحصة السوقية	5	0,663
الإبداع التكنولوجي	5	0,630
الاستبانة ككل	37	0,867

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور التحالفات الاستراتيجية بلغ 0,619، وبالنسبة لمعامل الثبات لعبارات مؤشرات الأداء التنافسي فقد كانت أكبر قيمة لمعامل الثبات تخص مؤشر التكلفة (0,732)، بعدها مؤشر الربحية (0,701)، ثم مؤشر الحصة السوقية (0,663)، بعدها مؤشر الإبداع التكنولوجي (0,630) وأخيرا مؤشر الإنتاجية (0,608).

كما بلغ معامل الثبات الكلي (0,867)، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامسا: عرض وتحليل البيانات

سيتم عرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في مجمع صيدال واختبار فرضيات الدراسة.

1- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للتحالفات الاستراتيجية والأداء التنافسي
أ- نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحالفات الاستراتيجية: توضح عبارات الجدول التالي مدى وجود مظاهر التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة آراء العمال من فئة المدراء والإطارات حولها.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحالفات الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	هناك توافق في ثقافة مجتمعكم مع ثقافة الحليف.	3,72	0,98	6	عالية
02	ارتفاع مستوى الثقة بين مجتمعكم والحليف.	3,44	0,89	12	متوسطة
03	قام مجتمعكم باختيار الحليف الذي لديه تجربة في مجال التحالفات الاستراتيجية.	3,51	0,90	9	عالية
04	قام مجتمعكم باختيار الحليف الذي يمتلك قدرات فريدة.	4,09	0,87	1	عالية
05	اختار مجتمعكم الحليف الذي لديه تغطية واسعة للسوق.	3,74	0,90	3	عالية
06	حليف مجتمعكم هو منافس له خارج نطاق التحالفات الاستراتيجية.	3,72	0,98	5	عالية
07	حدد مجتمعكم والحليف المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف.	3,44	0,89	11	متوسطة
08	الآجال الزمنية للتحالفات الاستراتيجية المتفق عليها كافية لتحقيق أهداف مجتمعكم.	3,51	0,90	10	عالية
09	يضع مجتمعكم معايير مناسبة لاختيار الحليف المناسب.	4,09	0,87	2	عالية
10	يعرض مجتمعكم نفسه للمخاطرة من أجل تحقيق أهداف التحالفات الاستراتيجية.	3,74	0,90	4	عالية
11	نتائج التحالفات الاستراتيجية تتوافق مع الجهود المبذولة من طرف مجتمعكم والحليف.	3,67	1,02	7	عالية
12	هناك عدالة في اقتسام الأرباح والخسائر بين مجتمعكم والحليف.	3,54	0,93	8	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحالفات الاستراتيجية	3,68	0,92		عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية في الجدول أعلاه ، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه (12) سؤالا، وقد

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.68) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود التحالفات الاستراتيجية، ويتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور التحالفات الاستراتيجية أن مجمع صيدال يطبق هذه الاستراتيجية.

2- نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء التنافسي: سيتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تأثير التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التنافسي:
أ- المؤشر الأول: التكلفة:

جدول رقم (11): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التكلفة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض أسعار منتجات مجمعكم.	3,72	0,98	03	عالية
02	تمكن مجمعكم من تخفيض تكاليف التسويق بعد إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية..	3,44	0,89	05	متوسطة
03	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض وقت دخول منتجات مجمعكم إلى السوق ..	3,51	0,90	04	عالية
04	تمكن مجمعكم من الحصول على التقنيات الحديثة من الحلفاء والتي تساهم في تخفيض التكاليف..	4,09	0,87	01	عالية
05	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة لمنتجات مجمعكم.	3,74	0,90	02	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر التكلفة	3,7	0,91		عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول قمنا بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكلفة، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيس 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.7) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على تخفيض التكلفة.

ب- المؤشر الثاني: الربحية: يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الثاني.

جدول رقم (11): استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الربحية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	عززت التحالفات الاستراتيجية الموقع التنافسي لمجمعكم	3,74	1,03	03	عالية
02	مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من مواجهة المنافسة القائمة في السوق	3,71	0,96	04	عالية
03	إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر عائق من عوائق دخول منافسين محتملين لمجمعكم.	3,74	1,03	02	عالية
04	تساهم التحالفات الاستراتيجية في ارتفاع مبيعات مجمعكم.	3,81	1,01	01	عالية
05	تجنب التحالفات الاستراتيجية مجمعكم الدخول في حرب أسعار مع منافسيه..	3,31	0,85	05	متوسطة
	الربحية	3,66	0,98		عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لقد كانت عدد الأسئلة التي تقيس المؤشر الثاني 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.66) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الربحية.

ج- المؤشر الثالث: الإنتاجية:

جدول رقم (12) : استجابات أفراد العينة لعبارات مؤشر الانتاجية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	التحالفات الاستراتيجية واكبت التطور التكنولوجي الموجود لدى منافسي مجمعكم..	4,06	0,91	02	عالية
02	مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمعكم من اكتساب مهارات جديدة..	4,1	0,84	01	عالية
03	هناك علاقة تكاملية بين موارد مجمعكم وموارد الحليف.	3,77	0,86	03	عالية
04	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في توفير مراكز تكوين لعمال مجمعكم..	3,28	1,03	05	متوسطة
05	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع انتاجية عمال مجمعكم.	3,48	0,93	04	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الإنتاجية	3,73	0,91		عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في الجدول السابق تم عرض نتائج تحليل المؤشر الثالث من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.73) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الانتاجية.

د- المؤشر الرابع: الحصة السوقية: يبين الجدول اللاحق المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن عبارات المؤشر الرابع.

جدول رقم(13): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الحصة السوقية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	سمحت التحالفات الاستراتيجية لمجمعكم الدخول إلى أسواق جديدة.	3,74	1,03	01	عالية
02	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تنويع تشكيلة منتجات مجمعكم.	3,71	0,96	02	عالية
03	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في رفع الحصة السوقية لمجمعكم.	3,25	0,90	04	متوسطة
04	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في انشاء فروع انتاجية جديدة لمجمعكم.	3,49	0,97	03	متوسطة
05	التحالفات الاستراتيجية مكنت مجمعكم من السيطرة على السوق الدوائي الجزائري.	3,12	1,05	05	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الحصة السوقية	3,46	0,98		متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في هذا الجدول تم عرض نتائج تحليل المؤشر اربع من مؤشرات الأداء التنافسي حيث كانت عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.46) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية.

هـ- المؤشر الخامس: الابداع التكنولوجي:

جدول رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مؤشر الابداع التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في تجديد طرق العمل في مجتمعكم.	3,67	1,02	02	عالية
02	خفضت التحالفات الاستراتيجية من وقت تطوير المنتجات الجديدة لمجتمعكم.	3,34	0,96	04	متوسطة
03	زادت التحالفات الاستراتيجية من وتيرة الابتكارات بمجتمعكم..	3,54	1,04	03	عالية
04	ساعدت التحالفات الاستراتيجية مجتمعكم في الحصول على براءات اختراع..	3,81	1,01	01	عالية
05	ساهمت التحالفات الاستراتيجية في زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لمجتمعكم.	3,31	0,85	05	متوسطة
	الإبداع التكنولوجي	3,53	0,97		عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في هذا الجدول تم عرض نتائج تحليل المؤشر الخامس من مؤشرات الأداء التنافسي، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه أيضا 5 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.53) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة وبدرجة مرتفعة، وهو إشارة لإدراك أفراد العينة لتأثير التحالفات الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

أ- اختبار معامل الالتواء Skewness:

جدول رقم (15) اختبار معامل الالتواء

المتغيرات	معامل الالتواء Skewness
التحالفات الاستراتيجية	-0,734
التكلفة	-1,364
الربحية	-0,860
الإنتاجية	-1,453
الحصة السوقية	-0,701
الإبداع التكنولوجي	-0,552
جميع المتغيرات	-1,746

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن المجال $(-2,2)$ ومنه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

ب- الانحدار الخطي البسيط: من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والنتائج موضحة فيما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على تكلفة منتجات مجمع صيدال.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R square	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,749	0,109	0,479	0,479	0,230	6,864	0,000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالتكلفة بلغت 47.9% وبلغت قيمة التباين المفسر (0,230) R square، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 23% من انخفاض التكلفة، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج

كما يبين الجدول أيضاً إلى وجود تأثير للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.864) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية $(Sig0.000)$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية

العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على التكلفة لمجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على ربحية مجمع صيدال.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R Square	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,344	0,127	0,211	0,211	0,044	2,719	0,007

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالربحية بلغت 21.1% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,044، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 4.4% من ارتفاع الربحية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج أيضا إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.719) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.007$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الربحية داخل مجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال.

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R Square	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,322	0,109	0,228	0,228	0,052	2,946	0,004

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالربحية بلغت 22.8% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,052، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 05.2% من ارتفاع الإنتاجية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج الإحصائية أيضا إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (الانتاجية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.946) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig 0.004 =) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الانتاجية داخل مجمع صيدال وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية لمجمع صيدال.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R Square	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,253	0,124	0,160	0,160	0,026	2,039	0,043

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالحصصة السوقية بلغت 16% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,026، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 2,6% من ارتفاع الحصة السوقية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج الإحصائية إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.039) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية $(Sig=0.043)$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي لمجمع صيدال.

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R Square	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,311	0,120	0,202	0,202	0,041	2,594	0,010

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالإبداع التكنولوجي بلغت 20,2% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) 0,041، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 4.1% من ارتفاع مستوى الإبداع التكنولوجي، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج الإحصائية أيضاً إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (التكلفة)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.594) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig0.010) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.

الفرضية البديلة: يوجد تحسن في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الاستراتيجية.

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	R	R Square	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحالفات الاستراتيجية	0,396	0,090	0,330	0,330	0,109	4,389	0,000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط التحالفات الاستراتيجية بالأداء التنافسي بلغت 33% وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) ، حيث تفسر التحالفات الاستراتيجية ما نسبته 10.9% من تحسن في الأداء التنافسي، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما تشير النتائج إلى وجود دور للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.389) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يقتضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة:

انطلاقا مما سبق أثبتت لنا نتائج تحليل الاستبيان الموزع على عينة من مدراء واطارات مجمع صيدال أن النتائج الجيدة التي حققها المجمع تساهم فيها التحالفات الاستراتيجية، وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

1- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الاستراتيجية، حيث أبرم العديد منها، نظرا لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الحلفاء، سعيا منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده في الأسواق الأجنبية؛

2- تمكن مجمع صيدال بعد ابرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية من تخفيض تكاليفه، والتخفيض الأكبر راجع للحصول على التقنيات الحديثة، يليه تخفيض تكلفة الوحدة

الواحدة المنتجة، يليه تخفيض أسعار المنتجات ثم يليه تخفيض وقت دخول المنتجات للسوق وأخيرا تخفيض تكاليف التسويق.

3- مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمع صيدال من رفع مستوى ربحيته بتأثيرها على مجموعة من العناصر، وكان التأثير الأكبر على ارتفاع المبيعات، يليه التأثير على دخول منافسين محتملين للقطاع، ثم تعزيز الموقع التنافسي للمجمع، بعده مواجهة المنافسة القائمة في السوق وفي الأخير تجنب دخول مجمع صيدال في حرب أسعار مع منافسيه.

4- أثرت التحالفات الاستراتيجية على انتاجية مجمع صيدال ويظهر التأثير الأكبر من خلال اكتساب مهارات جديدة، يليه مسايرة التطور التكنولوجي الموجود لدى منافسيه، بعد ذلك تكامل موارد مجمع صيدال مع موارد الحليف، ثم رفع انتاجية العمال والتأثير الأقل من خلال توفير مراكز تدريبية للعمال.

5- إن التحالفات الاستراتيجية أثرت على الحصة السوقية لمجمع صيدال من خلال السماح له بالدخول إلى أسواق جديدة، تليها تنويع تشكيلة منتجاته، ثم انشاء فروع انتاجية جديدة تابعة للمجمع، بعدها رفع الحصة السوقية للمجمع، وأخيرا من خلال السيطرة على السوق الدوائي الجزائري.

6- ارتفع الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال بعد إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية ويظهر ذلك جليا من خلال حصوله على براءات اختراع، يليها تجديد طرق العمل في المجمع، ثم زيادة وتيرة الابتكارات بعدها تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة، وفي الأخير زيادة الإنفاق على البحث والتطوير.

7- إن أثر التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل، وكان التأثير الأكبر على التكلفة، ثم الإنتاجية، ثم الربحية، ثم الإبداع التكنولوجي وأضعف تأثير كان على الحصة السوقية.

الاحالات والمراجع

- ¹ Jones Gareth.R, **Organisation Tyeory, Design and Change**, 5 th ed .N.J,printice, Hill,2007,p69.
- ² Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996, p 22.
- ³ فريد النجار، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون**، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.
- ⁴ أحمد سيد مصطفى، **التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية**، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997، ص ص 01، 02.
- ⁵ براهيمى زوزو، حفيز عبد الحميد، **دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية**، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.
- ⁶ شويخي إسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002، ص 123.
- (Organisation des Nations Unies pour le Développement) ONUDI ***
Industriel: منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.
- ⁷ بن عزة محمد أمين، **التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص ص 317، 318.
- ⁸ **Rapport de gestion de groupe saidal, 1999.**