

أ/ عرابي محفوظ

أ/ أو شاش فؤاد

جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة

المركز الجامعي ميله

أثر الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

SNVI - نموذج -

الملخص

تهتم المؤسسة الاقتصادية بتنافسيتها وتسعى إلى زيادتها بشتى الطرق، فهي سلاحها في وجه المنافسة الشديدة، المحلية والدولية، التي تواجهها؛ لكنها تعجز في بعض الأحيان عن الصمود في السوق بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة فقط، لذا تلجأ للبحث عن شركاء تتقاسم معهم مخاطر السوق وتستفيد من خبراتهم ومهاراتهم. وإذا تركز الحديث عن الدول النامية خاصة، فإن استفادتها ستكون كبيرة باللجوء إلى التعاقد مع شركاء أجنبى متفوقين خاصة في مجال المهارات التسييرية والتكنولوجية، ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات الجزائرية بشكل متزايد إلى الاعتماد على الشراكة الأجنبية بهدف تحسين تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية. الكلمات المفتاحية: الشراكة الأجنبية، التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé :

La tendance actuelle des entreprises économiques s'orientent sur l'amélioration de sa compétitivité afin de faire face à la concurrence accrue dans le marché national voire même international, mais dans certains cas elles ne peuvent pas les faire par ses propres moyens, la raison pour laquelle cherchent des partenaires dans le but de partager les risques du marché et profiter de ses expériences et compétences, comme le cas des pays sous-développés qui cherche à élaborer des contrat avec des partenaires étrangers leader surtout dans le domaines de gestion et de la technologie, à partir de cela des entreprises Algériennes se focalisent beaucoup plus sur le partenariat avec des étrangers afin d'améliorer sa compétitivité dans le marché national et international.

Mot clés : partenariat, compétitivité, entreprises économique.

مقدمة

يعتبر موضوع الشراكة الأجنبية من بين أهم المواضيع التي عرفت التطورات الاقتصادية في العالم، حيث اعتمدت عليها العديد من المؤسسات الاقتصادية كوسيلة للنمو والتوسع في الأسواق الخارجية. والملاحظ أن هذه الاستراتيجية انتشرت بشكل سريع بين المؤسسات العالمية الرائدة، وذلك في سعيها للبقاء والسيطرة، بينما تسعى المؤسسات الضعيفة من خلال الشراكة الأجنبية إلى البحث عن شركاء يتمتعون بالخبرة ويمتلكون التكنولوجيا العالية والموارد اللازمة لتغذية نموها وتطورها.

ومع تحلي الجزائر عن نظام الاقتصاد الموجه ودخولها نظام اقتصاد السوق باقتصاد مثقل بالآفات (التضخم، البطالة، انخفاض قيمة العملة... إلخ)، ومؤسسات مثقلة بالأزمات والديون (خاصة منها العمومية التي اعتمدت لسنوات كثيرة على دعم الدولة وحمايتها)، وجب عليها تأهيل هذه المؤسسات لجعلها تتمتع بالتنافسية اللازمة لمواجهة سيل المنافسة العالمية.

سعيًا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة الأجنبية في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات الاقتصادية. وانطلاقًا من أهمية الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة المنافسة، يطرح السؤال حول أثر هذا التوجه (الشراكة الأجنبية) على تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: الشراكة الأجنبية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف الشراكة الأجنبية:

إن الانتشار السريع لعلاقات الشراكة بين المؤسسات، هو من الظواهر التي ظهرت بقوة منذ سنوات الثمانينات. قبل ذلك كانت العلاقات البينية للمؤسسات تقوم إما عن طريق عرض و طلب السلع و الخدمات بوساطة السوق، أو عن طريق تقارير تؤدي إلى الاندماج و الشراء. حالياً تتميز العلاقات بين المؤسسات باستعمال موارد معينة بشكل مشترك لبلوغ أهداف محددة، كما تتميز بالمحافظة على استقلالية الشركاء رغم القيام بعقد اتفاق. تعرف الشراكة الأجنبية على أنها مشروع يشارك في امتلاكه طرفان من دولتين مختلفتين، وتعرف على أنها تجمع واتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن، تبنى على أساس الثقة المتبادلة وحسن النية في التعامل بين الأطراف.¹

كما نالت الشراكة الأجنبية اهتمام المنظمات الاقتصادية الدولية، حيث عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية بأنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة، تذهب إلى أبعد من الشراء البسيط للأشياء و الخدمات لتشمل مجموعة عمليات تكاملية وتضامنية، ولقد استعمل مصطلح الشراكة لأول مرة من قبل هذه المنظمة في أواخر الثمانينات.²

إذن، فالشراكة الأجنبية دعامة قوية جدا لتطور المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، فهي تسمح بالوصول إلى أكثر تجديد، أكثر قيمة مضافة، أكثر تنوع، و هذا دون زيادة ثقل الاستثمارات أو الهياكل، و بالتالي تكون المؤسسات أكثر كفاءة، و أكثر مرونة على المستوى العالمي.

ثانياً: مزايا الشراكة الأجنبية³

تلعب الشراكة الأجنبية دورا هاما في المؤسسة إذ تسمح بتدويل نشاط المؤسسة للدخول في السوق الأجنبي وبالتالي فإن الشراكة تتميز بعدة مميزات منها:

1- الشراكة وسيلة للتحويل التكنولوجي: عادة ما يتم الاتفاق بين الطرفين المتعاقدين على تحويل التكنولوجيا التي يكتسبها أحد الأطراف غالبا الطرف الأخر الذي يفتقر لها وبالتالي يمنحه ميزة إيجابية وهي الحصول على التكنولوجيا الجديدة .

2- الشراكة وسيلة للحصول على المعلومات الاقتصادية: إن عملية جمع المعلومات مكلفة تتطلب وقت وذلك لوجود عدة عقبات، لكن الشراكة تمنح فرص أكثر لنقل المعلومات بكل مرونة خاصة إذا كانت مبنية على شفافية المعاملة بين الشريكين وذلك مهما اختلفت أنواع هذه المعلومات سواء تعلق الأمر بمعلومات عن طبيعة المنافسة في السوق أو المناخ الاستثماري والمعطيات التي تجعل نظام المعلومات غني في المشروع.

3- الشراكة عامل للتحكم في التسيير والإدارة: تعتبر الشراكة فرصة متاحة للمؤسسة للاستفادة من خبرة الشريك في ميدان التسيير والإدارة وتقييم المشاريع والتقنيات الحديثة للتسيير من قبل المؤسسة أو أنظمة ذات شهرة دولية.

1- الشراكة عامل من عوامل تحفيز الاستثمارات الخارجية.

2- الشراكة وسيلة لدولية النشاط: حيث تصبح المنتجات التي تنتجها لها مركزا في الأسواق الدولية.

3- الشراكة وسيلة لتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.

4- زيادة تدفق رؤوس الأموال.

5- الشراكة وسيلة لمواجهة المنافسة.

6- زيادة التشغيل للمحليين وزيادة التصنيع لتوفير حاجيات البلاد وخدمة المستهلك.

7- رفع الحواجز الجمركية، حيث يستفيد الطرف الأجنبي من تخفيضات في نسب الضرائب والرسوم والقيود المفروضة مع بعض الإعفاءات الجمركية.

ثالثا: تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها

1- تعريف تنافسية المؤسسة: إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، والتي ستمكنها من التفوق والبقاء، حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.⁴

أو التنافسية هي قدرة مؤسسة أو اقتصاد وطني على الحفاظ أو زيادة حصصه السوقية سواء في السوق الداخلية أو في الأسواق الخارجية.⁵

2- مؤشرات قياس التنافسية: يعتمد المحللون الاقتصاديون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة، على عدد من المؤشرات، و انطلاقا من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي:

1-1 الربحية: تعتبر الربحية من أبرز مؤشرات التنافسية الحالية للمؤسسة، و توضح الربحية في شكل النسب التالية:⁶

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمون؛
- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

1-2- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.⁷

1-3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الفاعلية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية:⁸

- الإنتاجية الجزئية: والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات، كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛
- الإنتاجية متعددة العوامل: والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛
- الإنتاجية الكلية: والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل، مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المؤسسة للعملاء، تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

1-4- الحصة السوقية: تعرف الحصة السوقية بأنها النسبة بين مبيعات المؤسسة من سلعة معينة و مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى من نفس السلعة و بمختلف العلامات. و يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها و مدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار.

المبحث الثاني: أثر الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العمومية منها والخاصة، بعد عملية تحرير التجارة الخارجي، وخاصة مع سريان مفعول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي تم التوقيع عليه في 07 أفريل 2005، تواجه منافسة حادة في السوق الوطنية، خاصة وأنها لم تستعد بالقدر الكافي للدخول في هذه المرحلة؛ ذلك كونها كانت تعمل في وضعية اقتصادية محمية من المنافسة الخارجية، وعند القيام بالتحرير المفاجئ والسريع لها بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية التي تسوق منتجاتها في السوق الوطنية. ولكي تكتسب المؤسسات الوطنية القدرة على الاندماج و الصمود في هذا الوضع الجديد لجأت الدولة إلى عملية التأهيل *la mise à niveau* لهذه المؤسسات بهدف تحسين تنافسيتها. ومن جهة أخرى دعت الدولة المؤسسات إلى البحث عن شركاء أجنبي للتعاقد معهم على أساس أن الشراكة مع مؤسسات أجنبية ستساهم في رفع تنافسية هذه المؤسسات.

أولاً: اعتماد الشراكة الأجنبية كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: إن واقع المؤسسات الجزائرية يبرز عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الوطنية من السلع والخدمات، سواء من حيث الجودة أو الكمية أو السعر، فهي لا ترقى إلى مستويات الجودة الضرورية لاكتساب قدرات تنافسية في الأسواق، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها مما يؤدي بها إلى الرفع في الأسعار. لذا، فإن تحسين تنافسية هذه المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها

على تخفيض تكاليفها وتحسين مستوى الجودة في منتجاتها بالاعتماد على البحث والتطوير، إضافة إلى تطوير وتحسين أنظمتها التسييرية والإدارية.

وفي هذا الإطار تعتبر الشراكة الأجنبية وسيلة هامة لتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال:⁹

- الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تحوزها المؤسسات الأجنبية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية مما يؤثر إيجابا على جودة المنتجات وبالتالي زيادة درجة ولاء المستهلكين؛

- اكتساب المسيرين الجزائريين للخبرة والتقنيات الجديدة من خلال الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك وسائل تسييرية حديثة من شأنها إضافة قيمة للمؤسسات الجزائرية إضافة إلى مشاركتها في عمليات الإدارة والتنظيم؛

- تخفيض التكاليف نتيجة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير حيث تلعب التكاليف دورا هاما في قياس تنافسية المؤسسة ومدى تأهيلها نظرا لتأثيرها على الأسعار مما يؤثر على الطلب على المنتجات وبالتالي التأثير على حجم المبيعات والإيرادات؛

- رفع معدلات الربح حيث أن تخفيض التكاليف نتيجة لزيادة حجم الإنتاج سيؤدي إلى ارتفاع معدلات الأرباح كما أن تحقيق معدلات عالية من الأرباح وبصورة مستمرة يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة ضمن قطاع نشاطها وتوسيع مجال تواجدتها في الأسواق الدولية؛

- ارتفاع المبيعات المحلية وتوسيع نطاق تواجد هذه المؤسسات على مستوى الأسواق العالمية نظرا لزيادة حجم الإنتاج وارتفاع جودة المنتجات نتيجة لاستعمال أحدث التكنولوجيا وبالتالي زيادة رضا المستهلكين عن المنتجات التي تتميز بجودتها العالية وأسعارها المنخفضة؛

- تحسين الإنتاجية من خلال ارتفاع حجم الإنتاج الكلي وانخفاض حجم عوامل الإنتاج المستعملة نتيجة للتقدم التكنولوجي؛

- الحصول على مصادر جديدة للتمويل مما يساعدها على متابعة نشاطاتها بصفة مستمرة وتوسيع مجالات نشاطاتها نظرا لتوفرها على الأموال اللازمة لذلك.

لذا، تعتبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وسيلة فعالة من شأنها المساهمة في تعزيز قدرات المؤسسات الجزائرية من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا إضافية لا تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية، ويتظافر الجهود والإمكانات والمؤهلات بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية يكون الأداء المحقق أكثر تميزا ويستفيد كل طرف من أثر تآزر الموارد والإمكانات.

ثانيا: واقع الشراكة الأجنبية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI** و أثرها على تنافسية المؤسسة

1- عقود الشراكة الأجنبية المبرمة من طرف SNVI: اعتمدت المؤسسة في كافة عقود الشراكة التي أبرمتها على نوع واحد من أنواع الشراكة الأجنبية وهو المشروع المشترك أو كما يعرف أيضا بالمؤسسة المختلطة - joint venture وتمثل العقود المبرمة من طرف **SNVI** فيما يلي:

1-1 ZFAlgerie: في أكتوبر 2004، تم إنشاء مؤسسة مشتركة (joint-venture) لصناعة علب السرعة (les boites à vitesses)، تجمع بين **SNVI** و المؤسسة الألمانية **ZF**. حيث تساهم **SNVI** في هذه المؤسسة التي تمت تسميتها ب **ZF Algérie** بنسبة 20%، و الباقي تساهم به المؤسسة الألمانية.

للإشارة، فإن **ZF** رائد عالمي في صناعة السيارات، يشغل أكثر من 55000 عامل حول العالم، ويحقق رقم أعمال قدره 10 مليار دولار سنويا.

ZF Algérie تعتبر أول مؤسسة لصناعة les boites à vitesse في شمال إفريقيا.

2-1 Tiaret - BTK: في 11 ديسمبر 2006، تم توقيع عقد إنشاء مشروع مشترك بين **SNVI** والجمع الفرنسي (**Behm-Titan-Kaiser**) **BTK** المختص في صناعة الهياكل (carrossier). وتمت تسميتها ب **Tiaret BTK**؛ حيث تساهم **BTK** فيها بنسبة 60% وهو ما يعادل 360 مليون دولار، وتشارك **SNVI** من جهتها بالهياكل القاعدية للمشروع (وحدة تيارت التي كانت تابعة ل **SNVI**)، أي 40% من رأس المال.

هدف **SNVI** من خلال هذه الشراكة كان تدعيم موقعها في إفريقيا والشرق الأوسط وذلك قبل التوجه نحو الأسواق الأوروبية، حيث تمثل هذه الشراكة فرصة ل **SNVI** لاختراق السوق الأوروبية، وذلك بعد تأهيل منتوجاتها وجعلها متوافقة للمعايير الأوروبية.

3-1 - مشاريع الشراكة بين SNVI و المصنع الألماني Mercedes Benz: تم إتمام الاتفاق بين **SNVI** و **MercedesBenz** في جويلية 2012، وذلك بفضل جهود الدولة الموجهة لإطلاق صناعة سيارات ذات جودة عالية في الجزائر ابتداء من 2013.

وقد تم اختيار **SNVI** لتكون جزء من مشروعين من بين ثلاثة والتي تم إنشاؤها من طرف وزارة الدفاع الوطني بالشراكة مع صندوق الاستثمار الإماراتي "آبار"، وكذا، المصنع الألماني **DaimlerMercedesBenz** كشريك تكنولوجي. حيث سيتم من خلال هذه المشاريع المشتركة إنتاج سيارات ومحركات صناعية، بنفس جودة تلك المصنعة من طرف مصانع **Daimler** في تركيا وألمانيا.

المؤسسة المشتركة الأولى التي تساهم فيها **SNVI**، تنص على إنشاء مصنع على مستوى موقع **SNVI** في روية لصناعة شاحنات وحافلات ذات علامة **Daimler**؛ حيث يتوقع أن يصل الإنتاج السنوي لهذه الوحدة، خلال أربع سنوات، إلى 16500 سيارة، منها 15000 شاحنة، و1000 حافلة، و500 حافلة صغيرة. بالنسبة للجانب الجزائري من هذه المؤسسة، فهو يتكون من **SNVI** التي تساهم ب 34% من رأس المال، مؤسسة تطوير صناعة السيارات **EDIV** (التابعة لوزارة الدفاع) ب 17%، بينما يساهم الصندوق الإماراتي ب 49% الباقية.

قيمة الاستثمار الإجمالية تقدر ب 15,4 مليار دينار، تساهم فيها **SNVI** بأكثر من 5 مليار دينار.

من المفترض أن تشغل المؤسسة حوالي 2000 عامل. إدارة المشروع ستترك للشريك الألماني بصفة مؤقتة، كما يتوقع أن يكون المدير العام أجنبيا معيناً من طرف آبار، وأن يكون رئيس مجلس الإدارة جزائرياً.

المؤسسة المشتركة الثانية ستتحذ موقعها في تيارت، وستقوم بصناعة سيارات نفعية من علامة **Sprinter** وسيارات 4x4 موجهة للجيش الشعبي الوطني.

يملك الجانب الجزائري من هذا المشروع 51% من رأس المال (**EDIV** ب 34% و **SNVI** ب 17%)، و 49% الباقية من نصيب آبار.

تبلغ قيمة الاستثمار الإجمالية 16.5 مليار دينار، حيث تمثل مساهمة **SNVI** فيه أكثر من 2.8 مليار دينار.

4-1 Renault Production Algérie : تم إنشاء هذه المؤسسة في 31 جانفي 2013، في

موقع **SNVI** بروفية، و هي مؤسسة مكلفة بإنتاج سيارات Renault في الجزائر.

51% من رأس مال المؤسسة يساهم بها الطرف الجزائري الممثل بـ **SNVI** بـ 34% و الصندوق الوطني للاستثمار بـ 17%، بينما تبقى 49% للمصنع الفرنسي Renault.

كما يحظى المصنع بأفضل أرضية تكنولوجية لشركة "رونو" مما يسمح بإنتاج سيارة بنفس المعايير المعمول بها بفرنسا. كان من المتوقع خروج أول سيارة "رونو-الجزائر" بوادي تلييلات في نوفمبر 2014 حيث أن نموذج السيارة المسماة "سمبول" قد تم الكشف عنه في صالون السيارات للجزائر العاصمة.

2- أثر الشراكة الأجنبية على تنافسية SNVI: سنحاول في هذا العنصر بيان ما إذا كانت عقود الشراكة التي

أبرمتها المؤسسة في السنوات السابقة، (نعني منها **BTK** و **ZF** باعتبار أن الشراكة مع **DAIMLER** و **RENAUT** لم تصل إلى مرحلة تمكن من قياس النتائج)، قد أثرت على تنافسية المؤسسة وإن كانت قد أثرت، ففي أي اتجاه كان هذا التأثير.

1-2- حساب مؤشرات قياس التنافسية لـ SNVI: كما رأينا في الجانب النظري فإن المؤشرات الأكثر قياسا

لتنافسية المؤسسة هي: الربحية، الانتاجية، التكلفة، والحصة السوقية. وبالتالي سيتم الاعتماد على هذه المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة و محاولة ربط التغيرات التي تطرأ عليها مع عقود الشراكة التي أبرمتها.

كان الهدف من هذا العنصر هو قياس تنافسية المؤسسة في الفترة ما قبل 2004 (2000-2004) أي قبل بدء عقود الشراكة، وفي الفترة ما بعد ذلك (2005-2012) ثم القيام بمقارنة التنافسية خلال الفترتين. لكن البيانات التي تمكنا من الحصول عليها من طرف المؤسسة محصورة في الفترة ما بين 2003 و 2010، وقد كان الحصول عليها من الصعوبة بمكان خاصة بالنسبة للنتيجة الصافية؛ و لذلك سنكتفي بدراسة تطورات مؤشرات التنافسية استنادا على المعطيات المتوفرة، أي منذ بدء عقود الشراكة مع الأجانب، في محاولة منا لاستخلاص ما إذا كانت المؤسسة قد استفادت من هذه العقود في تحسين تنافسياتها.

نشير إلى أن السنتين 2004، 2006 تمثلان السنتين التين تم فيهما عقد اتفاقي الشراكة الأجنبية مع كل من **ZF** و **BTK** على التوالي.

2-1-1- مؤشر الربحية: يمكن توضيح ربحية المؤسسة خلال السنوات 2003-2010 في الجدول التالي من

خلال النسب التالية: عائد حقوق الملكية، عائد رأس المال، ربحية التكاليف، ربحية رقم الأعمال:

الوحدة: مليون دينار

الجدول (01): تطور نسب الربحية خلال السنوات 2010-2003

التعيين	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية	(6701)*	(3046)	(2194)	(1192)	(2371)	1570	(2145)	(3306)
رأس المال	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
الأموال الخاصة	(24805)	(31445)	(36093)	(38271)	(39437)	(41747)	(40271)	20073
التكاليف الإجمالية	20932	21073	21666	20269	17095	19037	16774	18658
رقم الأعمال	14977	19138	17742	17473	14605	15487	17658	16189
عائد رأس المال	-3,04	-1,38	-0,99	-0,54	-1,07	0,71	-0,97	-1,50
معدل نمو عائد رأس المال	-----	-0,54	-0,28	-0,45	0,98	-1,66	-2,36	0,54
ربحية التكاليف	-0,32	-0,14	-0,10	-0,05	-0,13	0,08	-0,12	-0,17
معدل نمو ربحية التكاليف	-----	-0,56	-0,28	-0,5	1,6	-1,61	-2,5	0,41
ربحية رقم الأعمال	-0,44	-0,15	-0,12	-0,06	-0,16	0,10	-0,12	-0,20
معدل نمو ربحية رقم الأعمال	-----	-0,65	-0,2	-0,5	1,66	-1,62	-2,2	0,66

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معلومات من المديرية المالية

*الأقواس تعني الإشارة السالبة.

توضح هذه النسب ربحية المؤسسة خلال الفترة 2003-2010، حيث:

عائد رأس المال = (النتيجة الصافية/رقم الأعمال)، وهو يدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال، أي كم تحقق كل وحدة نقدية مستثمرة من ربح؛

ربحية التكاليف = (النتيجة الصافية/مجموع التكاليف)، تقدم هذه النسبة معلومات عن الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه؛

ربحية رقم الأعمال = (النتيجة الصافية/رقم الأعمال)، وهي تبين الأرباح المحققة من رقم الأعمال، أي النسبة التي يساهم بها كل دينار من رقم الأعمال في النتيجة.

كما هو مبين في الجدول فإن المؤسسة تحقق خسائر بشكل متواصل، حيث أن النتيجة سالبة في نهاية كل سنة باستثناء سنة 2008 التي نعتبرها كطفرة يعود الفضل فيها إلى الحساب 79: منتوجات خارج الاستغلال، وقد سجلت المؤسسة أعلى معدل للربحية في هذه السنة (موجب)، وبالتالي جاءت كل النسب المتعلقة بمؤشر الربحية سالبة، ووفقا لهذا المؤشر فإن المؤسسة ليست تنافسية. (في الواقع هي في حالة إفلاس حسب القانون التجاري منذ سنة 1997).

2-1-2- مؤشر التكلفة: كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري، فإنه يتم الاعتماد على تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بالمنافسين للحكم على تنافسية المؤسسة، وتشمل تكلفة الصنع جميع عناصر التكاليف التي تدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنتاج المنتجات. ونظرا لعدم توفر المعلومات حول تكلفة الصنع للمنافسين، سنكتفي بعرض تطور التكاليف للمؤسسة خلال الفترة 2003-2010.

الوحدة: مليون دينار

الجدول (02): تطور التكلفة المتوسطة للإنتاج

التعيين	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
مواد و لوازم مستهلكة	11227	13577	14724	13453	9909	10610	9341	9880
خدمات	584	715	656	644	726	1673	695	1018
مصاريف المستخدمين	3242	4216	4003	4175	4593	4712	4233	4950
ضرائب ورسوم	304	349	303	280	259	248	291	520
مصاريف مالية	4525	1269	1084	2224	1113	1437	1891	1816
مصاريف أخرى	61	78	114	92	88	83	81	51
مخصصات الاهتلاك	987	926	780	398	294	271	240	229
مجموع التكاليف	20932	21073	21666	20269	17095	19037	16774	18658
كمية الانتاج	3611	4298	4682	2864	3740	1707	1480	1547
التكلفة المتوسطة	5,80	4,90	4,63	7,08	4,57	11,15	11,33	12,06

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن التكاليف الاجمالية في ارتفاع مستمر، و يعود ارتفاعها في السنوات الأولى إلى ارتفاع قيمة المواد و اللوازم المستهلكة بسبب ارتفاع كميات الانتاج، أما انخفاضها في السنوات الأخيرة ابتداء من سنة 2006 فهو يعود بالدرجة الأولى لانخفاض تكلفة اقتناء علب السرعة التي تدخل في صناعة السيارات حيث أصبحت تنتجها منذ 2005 بالشراكة مع ZF الألمانية، و بالتالي تخلصت من تكاليف استيرادها من الخارج. وبالنسبة للتكلفة المتوسطة، فقد ارتفعت من 5,80 سنة 2003 إلى 12,06 و هو ما يدل على عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف. وتعتبر المواد واللوازم، مصاريف المستخدمين، والمصاريف المالية من أكثر التكاليف وزنا في المؤسسة.

2-1-3- مؤشر الانتاجية: نوضح من خلال الجدول اسفله تطور الانتاج في المؤسسة

الوحدة: مليون دينار

الجدول (03): تطور الانتاجية في المؤسسة

التعيين	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
القيمة المضافة	4304	4919	4589	4606	4778	4236	4617	3914
التكاليف	18658	16774	19037	17095	20269	21666	21073	20932
الانتاجية الكلية	0,23	0,29	0,24	0,26	0,23	0,19	0,21	0,18
معدل نمو الانتاجية الكلية	-0,20	0,20	-0,07	0,13	0,21	-0,09	0,16	-----
المواد و اللوازم المستهلكة	9880	9341	10610	9909	13453	14724	13577	11227
انتاجية المواد و اللوازم	0,43	0,52	0,43	0,46	0,35	0,28	0,34	0,35
عدد العمال	8241	6342	6776	8058	8513	8241	7456	8112
انتاجية العامل	0,52	0,77	0,67	0,57	0,56	0,51	0,61	0,48
الاهتلاكات	229	240	271	294	398	780	926	987
انتاجية الاستثمارات	18,79	20,49	16,93	15,66	12,05	5,43	4,98	3,96

المصدر: من إعداد الباحثين

الانتاجية الكلية=(القيمة المضافة/إجمالي التكاليف)، وهي تعبر عما ينتج عن كل دينار تنفقه المؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول ارتفاع الانتاجية الكلية للعوامل، أي ما كان ينتج عن كل دينار منفق، من 0,18 في 2003 إلى 0,23 في 2010 مرورا بأعلى قيمة لها في 2009 حيث بلغت 0,29. ولكي نتمكن من تتبع سبب هذا الارتفاع قمنا بحساب الانتاجية الجزئية لكل من المواد المستهلكة، العمال والاستثمارات. حيث: انتاجية المواد و

اللوازم=(القيمة المضافة/مواد ولوازم مستهلكة)، انتاجية العامل=(القيمة المضافة/عدد العمال)، انتاجية الاستثمارات=(القيمة المضافة/الاهتلاكات)

بالنسبة لانتاجية المواد واللوازم فقد تراوحت بين الانخفاض و الارتفاع وذلك تبعا لكمية المواد واللوازم المستخدمة في الانتاج، بالنسبة لانتاجية العامل فقد عرفت تحسنا ملحوظا حيث أصبح العامل يساهم في الناتج بـ 0,52 في 2010 بعد أن كانت مساهمته تقدر بـ 0,48 في 2003، ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة القيمة المضافة مع التقليل في عدد العمال. وهذا يدل على فعالية السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لتقليل عدد العمال وتكوينهم حيث ساهمت في زيادة انتاجية العمال. أما فيما يخص انتاجية الاستثمارات، فقد سجلت معدلات معتبرة حيث ارتفعت من 3,96 سنة 2003 إلى 18,79 في 2010 وهذا نتيجة لانخفاض قيمة الإهلاكات أي انخفاض التكاليف الثابتة للإنتاج. إذن، يعود ارتفاع الانتاجية الكلية للعوامل بصفة خاصة إلى الارتفاع في انتاجية الاستثمارات و انتاجية العمال ويعود الفضل في هذه الأخيرة إلى الجهود المبذولة لتقليل الفائض في العمالة إضافة إلى برامج التكوين المستمرة من طرف المؤسسة خاصة في إطار عقود الشراكة المبرمة.

2-1-4- مؤشر الحصة السوقية: من بين مهام وظيفة التسويق في أي مؤسسة توفير المعلومات الخاصة بالمنافسين، ومن بين هذه المعلومات نجد الحصة السوقية لمختلف المنافسين (أو على الأقل المنافسين الرئيسيين) لمقارنتها مع الحصة السوقية للمؤسسة وتسطير الأهداف والبرامج بناء على ذلك، لكن الواقع في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعات يعكس كل التوقعات، حيث أن مديرية التسويق (التابعة للمديرية التجارية)، لا تتوفر على المعلومات المتعلقة بتطور الحصة السوقية للمؤسسة نفسها، ناهيك عن حصة المنافسين. وبسبب عدم توفر المعطيات اللازمة، تعذر علينا الاعتماد على مؤشر الحصة السوقية في تحليلنا.

2-2- تقييم مدى استفادة المؤسسة من الشراكة الأجنبية في تحسين تنافسيتها: بعد هذا التحليل لمؤشرات تنافسية المؤسسة يتبادر إلينا السؤال التالي: بالاعتماد على المؤشرات السابقة هل استفادت **SNVI** من عقود الشراكة المبرمة (**BTK, ZF**) في تحسين تنافسيتها؟ إن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مازالت تعتمد على دعم الدولة، وإلا لكانت قد أعلنت إفلاسها منذ أمد بعيد، فهي لم تحقق أي أرباح منذ استقلاليتها في 1995 أين أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية يعد الهدف من وجودها تحقيق الأرباح والناتج.

وبناء على المؤشرات السابقة فإن المؤسسة لا تتمتع بتنافسية، أي أن عقود الشراكة لم تحقق التحسين المطلوب في تنافسية المؤسسة، ويعود هذا إلى أن المؤسسة لم تقم باستغلال ما توفره عقود الشراكة من فرص للاستفادة من نقل التكنولوجيا أو حتى مهارات التسيير، فالملاحظ أن المؤسسة تتعامل مع المؤسستين المختلطتين (**ZFAlgérie** و **BTK Tiaret**) على أساس أنهما متعاملين أجنبيين والعلاقة الوحيدة التي تربطها بما هي شراء علب السرعة من الأولى وهياكل السيارات الصناعية من الثانية، دون أي احتكاك مباشر بما الأمر الذي بإمكانه العودة بمزايا معتبرة على المؤسسة.

2-2-1- بالنسبة للشراكة مع ZF: بالرغم مما سبق، تجدر الإشارة إلى أن الشراكة مع **ZF** قد حققت مزايا مهمة للمؤسسة، لها أثر كبير على تنافسية المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- كانت المؤسسة الوطنية تقوم بتصنيع علب السرعة بنفسها، ونظرا لعدم توفر المهارات والمعارف الخاصة بهذه المنتجات لدى عمال المؤسسة، لم تكن ذات جودة، وهذا ما من شأنه التأثير على جودة المنتجات النهائية التي

ستدخل في تركيبها. وحيث أن ZF رائد عالمي في هذا المجال فإن علب السرعة التي يصنعها تمتاز بجودتها العالمية، مما أدى إلى تحسين صورة منتجات المؤسسة في السوق وبالتالي دعم تنافسية المؤسسة باعتبار الجودة من أهم روافد التنافسية.

- بالإضافة إلى تصنيعها، كانت المؤسسة تقوم باستيراد علب السرعة من الخارج بالاعتماد على قروض البنك الوطني الجزائري BNA، وما كان ينجر عن ذلك من تكلفة وتأخر في الاستلام؛ أما الآن فهي تحصل على هذا المركب تحت الطلب (juste à temps) خاصة مع موقع ZF Algérie القريب من مصانع المؤسسة، وبذلك، تتلافى المؤسسة التأخرات في الاستلام مما يجنبها التأخر في آجال التسليم وتحمل تكاليف ذلك. وهذا من شأنه تحقيق رضا الزبائن وولائهم.

2-2-2- فشل الشراكة مع BTK: جاء الشريك BTK بأجندة خاصة بتطوير المؤسسة في إطار عقد الشراكة مع SNVI، وما جاء فيها هو تخصيص ما يقارب 400 مليار سنتيم خاص بدفتر الأعباء في العام الواحد لترتفع حسب توقعات الشريك الأوروبي إلى 800 مليار سنتيم خلال خمس سنوات الأولى، مع رفع طاقة الانتاج إلى 1500 وحدة سنويا وتصديرها نحو دول البحر المتوسط وزيادة المنتوج على المستوى المحلي وإعادة تجهيز المؤسسة بآلات جديدة. غير أن هذه الوعود لم تتحقق ولم تطبق في الواقع، الأمر الذي أدى إلى تدهور الوضع داخل المؤسسة والتخوف الكبير من مستقبل مجهول.

قبل حلول الشريك الأجنبي كانت تقدر طاقة الانتاج بـ 1200 وحدة سنويا من صهاريج و عتاد عسكري وكان يقدر بـ 60% من الانتاج الوطني، حاليا تقلص الانتاج إلى 30% بـ 400 وحدة خلال العام الماضي (2012). وفي وقت كانت تحتاج فيه SNVI إلى الدعم المالي قامت المجموعة الفرنسية خلال 2008 بتحويل نصيبها من الأرباح المقدرة بـ 4 مليار سنتيم إلى حسابها بالخارج فيما لم تستفد SNVI بعد من حصتها المقدرة بـ 3 مليار سنتيم.

وهذا ما يؤكد على أهمية مرحلة اختيار الشريك الأجنبي في خطوات عقد الشراكة، حيث يجب القيام بدراسة تفصيلية للشريك المحتمل. فالدراسات التي سبقت الشراكة مع BTK الفرنسية، لم تكن ذات مستوى يسمح بالحكم الجيد على الشريك الأجنبي كما لم تتمتع بنظرة مستقبلية، حيث كانت الشراكة الأجنبية آنذاك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هدفا بحد ذاتها وليست وسيلة (بسبب ضغط الحكومة). وهذا ما جعلها تستعجل في التوقيع رغم إظهار الشريك الأجنبي بوادر رفضه لبعض بنود العقد خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

2-3- آفاق مستقبلية: حسب ما دلت عليه مؤشرات قياس التنافسية التي اعتمدنا عليها، لم يكن أثر عقود الشراكة الأجنبية إيجابيا على تنافسية المؤسسة كما هو مفترض. لكن المؤسسة مازالت تعول على الشراكة الأجنبية في تحقيق هذا الهدف (تحسين تنافسياتها وموقعها في السوق)، فبالإضافة إلى عقود الشراكة الجديدة مع Renault و Daimler، تقوم المؤسسة حاليا بالتفاوض مع أربع شركات أجنبية أخرى (لم يتم الإفصاح بعد عن هويتها)؛ فعدم استفادتها بالشكل المرغوب من الشراكتين السابقتين، لا يعني عدم إمكانية تحقيق نتائج إيجابية من خلال العقود الأخرى. وفيما يلي سنأخذ الشراكة مع Daimler كنموذج نحاول من خلاله بيان فرص المؤسسة في تحسين تنافسياتها من خلال هذه الشراكة:

تم إعداد دراسات جادة للشراكة مع المصنع الألماني، و من جهته فقد وضع Daimler في سياسته العامة مخططا مستقبليا يستهدف من خلاله 10 أسواق أجنبية من بينها الجزائر. وتتمثل دوافعه في استهداف السوق الجزائرية من خلال **SNVI** فيما يلي:

- تواجهه ضعيف في السوق الجزائرية مقارنة بالعلامات الأخرى (VOLVO, IVECO, ISUZU)
- حاول استهداف السوق الجزائرية من خلال البيع المباشر (BMA) concessionaire لكنه لم يحقق النتائج المرجوة
- بعد دراسته لـ **SNVI** وجد أنها تتمتع بمؤهلات بشرية ذات معرفة بالصناعة الميكانيكية، إضافة إلى موقع الرويبة المتميز، القريب من الميناء وخط السكة الحديدية. وبالتالي أدرك Daimler أن أفضل طريقة لغزو السوق الجزائرية هي بالدخول في شراكة مع **SNVI**.
- تحسين تنافسية **SNVI** من خلال الشراكة مع Daimler : بالاعتماد على مجموعة من المعلومات المستقاة من مقابلة مع مسؤول فرع الشراكة والاستثمارات، تم استنتاج الفرص التالية لاستفادة **SNVI** من الشراكة مع الشركة الألمانية في تحسين تنافسياتها:
- في هذه الشراكة، يدخل Daimler كشريك تكنولوجي، وهذه فرصة لـ **SNVI** للاستفادة من نقل التكنولوجيا، حيث أن إدخال تكنولوجيا ألمانية حديثة على منتوجاتها سيجعلها ذات جودة عالمية هذا ما سيحقق رضا الزبائن وولاءهم.
- الاستفادة من طرق التسيير الحديثة، حيث سيكون المسير في هذه المؤسسة المختلطة من طرف الشريك الألماني مع مشاركة المسيرين الجزائريين في الإدارة والتنظيم، وهذا ما سيمنح فرصة التعلم لمسيري **SNVI**، كما أنهم سيستفيدون من برامج تكوينية في طرق وتقنيات التسيير الحديثة في إطار هذه الشراكة حتى يكونوا بمستوى التعامل مع المصنع الألماني، إضافة إلى أن المؤسسة تعززت بمفهوم التكوين المتكامل الذي يمس كافة المجالات: إدارية، تكنولوجية... إلخ. كل هذا سيؤدي حتما إلى تحسين أداء **SNVI** وحسن إدارة واستغلال مواردها البشرية، المادية والمالية، مما سينعكس إيجابا على كفاءتها وفعاليتها وبالتالي تنافسياتها.
- من بين الأهداف المسطرة لـ Daimler من خلال هذه الشراكة الوصول إلى نسبة 80% من الحصة السوقية مع إنتاج 16500 وحدة في أفق 2017 و هو رقم مرشح للارتفاع في السنوات اللاحقة، وهذا ما سيعمل على خفض التكاليف من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم مما سيعمل على تخفيض أسعار المنتجات الذي سيقود الطلب عليها للارتفاع وبالتالي تحقيق إيرادات مرتفعة.
- التقدم التكنولوجي سيسمح بالرفع من الانتاجية وذلك نتيجة لزيادة حجم الإنتاج مقابل انخفاض عوامل الإنتاج المستخدمة.
- إن السيارات التي ستصنع في إطار هذه الشراكة ستكون بنفس جودة تلك المصنعة بمصانع Daimler في ألمانيا أو تركيا، ومنه فصناعة سيارات في مصانع **SNVI** وبالشراكة معها وهي تحمل العلامة Daimler سيؤدي بلا شك إلى تحسين صورتها في السوق.
- نصيب **SNVI** من الأرباح التي ستحققها هذه المؤسسة المختلطة سيمثل مصدر جديد لتمويل وتوسيع نشاطاتها إضافة إلى تمويل استثمارات جديدة.

- إلتزامات **SNVI** في إطار هذه الشراكة تقضي عليها بد: العمل على إرضاء الطلب الوطني المتنامي (بين 7 و10%)؛ تنويع تشكيلات المنتجات؛ توسيع حجم الانتاج بالنسبة لكل المنتجات؛ تحقيق قفزة نوعية في مجال المناولة، وهي مجموعة من العناصر التي تخدم تنافسية المؤسسة.

الخاتمة: تمحور هذا البحث حول دراسة العلاقة بين التنافسية والشراكة الأجنبية ، وذلك من خلال محاولة إبراز دور هذه الأخيرة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مع الاشارة الى دراسة حالة مؤسسة **SNVI**، حيث تم استعمال مؤشرات قياس التنافسية لمعرفة التغير الذي طرأ عليها بعد إتباع هذه المؤسسة لإستراتيجية الشراكة الأجنبية. تم التوصل من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج:

- تحقيق مكاسب من الشراكة الأجنبية مرهون بقدرات المؤسسة على الاستفادة من الفرص التي تمنحها عقود الشراكة، حيث أن الشراكة الأجنبية بالرغم من تحقيقها لعدة آثار إيجابية إلا أنها تخلف أيضا آثارا سلبية، وهنا تظهر أهمية الحرص على اختيار الشريك المناسب.

- تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI** من المؤسسات التي تأثرت بصفة كبيرة بمحاولة الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي، حيث استولت المنافسة الأجنبية على حصصها السوقية، وصعبت مهمتها في الارتقاء إلى المعايير الضرورية لجذب الزبائن والحفاظ عليهم.

- قامت المؤسسة باللجوء إلى عقود الشراكة الأجنبية كوسيلة لتحسين تنافسيتها وتدعيم مكانتها في السوق المحلية (والسوق العالمية مستقبلا). لكن المؤسسة، لحد الآن، لم تنجح في هذا المسعى من خلال عقدي الشراكة المبرمين مع ZF و BTK وذلك بسبب قصر نظرها بالنسبة للأولى وعدم التزام الثانية بتحقيق الأهداف المسطرة.

- يمكن اعتبار شراكة **SNVI** مع ZF الألمانية شراكة ناجحة إذا تم الاعتماد على معيار تحقيق الهدف من الشراكة حيث كان الهدف الأساسي للمؤسسة منها هو تخفيض تكلفة الحصول على علب السرعة (les boites à vitesse) من خلال التخلص من مشاكل استيرادها، إضافة إلى ضمان جودتها، لكن المؤسسة لم تحاول استغلال هذه الشراكة في جوانب أخرى مثل الحصول على التكنولوجيا، تأهيل العمال...إلخ.

- يمكن الحكم على مشروع الشراكة مع BTK بأنه فاشل، وذلك بسبب تخلف الشريك الفرنسي عن الوفاء بالتزاماته، كما جاءت هذه الشراكة بنتائج عكسية على وحدة تيارت للهيكل الصناعية (مثل انخفاض كمية الانتاج بدل الزيادة المتوقعة).

- تبقى الفرصة أمام المؤسسة للاستفادة من عقود الشراكة المبرمة حديثا مع كل من المصنع الألماني Daimler والفرنسي Renault، إضافة إلى عقود أخرى مستقبلية، وذلك باستغلال المزايا التي يمكن أن تتيحها من نقل للتكنولوجيا، تكوين العمال، تعلم مهارات التسيير وغيرها من خلال الاحتكاك المباشر بهذه المؤسسات.

- قائمة الهوامش والمراجع

- ¹ عن الموقع الإلكتروني www.ulum.nl، تاريخ التحميل: 2013/02/22
- ² أوّاش ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، مدرسة الدكتوراه للعلوم القانونية و السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص 14.
- ³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة 2002. ص 106.
- ⁴ الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص 37.
- ⁵ Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition nathan, paris, 2007., p 170
- ⁶ سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 76.
- ⁷ سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 54، 55.
- ⁸ سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 77.
- ⁹ عبد الكريم سهام، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، عن الموقع www.manifest.univ-ouargla.dz تاريخ الإطلاع: 2013/06/05.