

دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة اندماج مؤسستي "فايزر" و "فارماسيا

د. بن منصور موسى¹، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر

زهار آسيا (طالبة دكتوراه)²، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر

Dr.Moussa Benmansour, LERDR, University of Bordj Bou Arreridj, Algeria

Zehare Assia, LERDR, University of Bordj Bou Arreridj, Algeria

الملخص:

تستهدف هذه الورقة البحثية بالوصف والتحليل واحدة من أهم إستراتيجيات التنويع التي حازت على اهتمام صناع القرار في المؤسسات المعاصرة، وهي إستراتيجية الاندماج و الوقوف على أهميتها في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة وإحرازها موقع ريادي في الأسواق يضمن لها مسايرة كل المستجدات، من خلال إلقاء الضوء على تجربة واحدة من أهم الشركات العملاقة التي وصلت إلى العالمية وهي تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "فارماسيا" الدولية والآثار المترتبة عنها على تحسين ميزتها التنافسية، ومحاولة الاستفادة من طريقة عملها ومقومات نجاحها للعمل بها في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجيات التنويع، إستراتيجية الاندماج، الميزة التنافسية، شركة "فايزر"، شركة "فارماسيا".

Abstract

This research paper is designed to describe and analyze one of the most important Diversification strategies that have attracted the attention of decision makers in contemporary companies. It is the merger strategy and its importance in raising the competitive advantage of the institution by Through the experience of one of the most important companies that reached the global experience of the merger of "Pfizer" with the company, "Pharmacia" International and the implications of the improvement of its competitive advantage, and try to benefit from the way it works and the elements of success to work in Algerian companies.

key words:

Diversification Strategies, merger Strategy, Competitive Advantage, Pfizer, Pharmacia.

¹ benmansourmo@gmail.com

² zehir.master84@gmail.com

مقدمة

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي، في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متلاحقة لاسيما من ناحية المنافسة، على العمل جاهدة لتحسين ميزتها التنافسية قصد الصمود في وجه منافسيها من جهة، وتلبية رغبات العملاء بسرعة وجودة عاليتين من جهة ثانية، وهذا لا يتأتى إلاّ عن طريق انتهاز استراتيجيات ووسائل تكسبها ميزة تنافسية وإحراز موقع ريادي في الأسواق يضمن لها مسايرة كل المستجدات، ولعل أهم هذه الإستراتيجيات التي حازت على اهتمام صناع القرار في المؤسسات المعاصرة إستراتيجية الاندماج التي تتميز بالقدرة على ضمان الاستمرارية والبقاء والنمو في هذه البيئة غير المستقرة في وقت سريع وبتكلفة منخفضة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أنها تلقي الضوء على تجربة شركات عملاقة وصلت إلى العالمية بإتباعها إستراتيجيات وأساليب جعلتها تحسن من ميزتها التنافسية عن طريق الاندماج مع شركات من أجل الاستفادة من مزايا التعاون الإيجابي التي توفرها هذه الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "فارماسيا" الدولية والآثار المترتبة عنها على تحسين ميزتها التنافسية، ومحاولة الاستفادة من طريقة عملها ومقومات نجاحها للعمل بها في المؤسسات الجزائرية حتى تحذو حذوها وتصبح هي الأخرى تتنافس مع كبريات المؤسسات خارج حدودها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف إستراتيجية التنويع بالاندماج والعناصر المتعلقة بها، ثم تحليل وتفسير تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "فارماسيا" من خلال جملة البيانات والمعطيات المتعلقة بهذه العملية ومؤشرات الميزة التنافسية خلال الفترة الممتدة من تاريخ إتمام الاندماج إلى غاية 2018.

هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق وتحقيقاً لأهداف الدراسة قمنا بتقسيم موضوعاتها إلى أربع محاور رئيسية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للتنويع الإستراتيجي؛
- **المحور الثاني:** المعالم الرئيسية للميزة التنافسية؛
- **المحور الثالث:** إستراتيجية الاندماج بين المؤسسات؛
- **المحور الرابع:** دراسة حالة اندماج شركتي فايزر و "فارماسيا"

المحور الأول: استراتيجيات التنويع

لقد أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم هو الصمود في وجه منافسيها منتهجة بذلك استراتيجيات النمو التي تسعى من خلالها إلى تحقيق النمو في المبيعات والحصول على حصة سوقية واقتحام أسواق جديدة، لذا فالمؤسسة تحتاج إلى العديد من الآليات والوسائل لتجسيد أهدافها والمتمثلة أساساً في تحسين ميزتها التنافسية سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاج سلع وخدمات تحظى بقيمة عالية لدى الزبائن أو على

المستوى الخارجي من خلال الدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها عن طريق الاندماج، الذي يُعتبر صيغة من الصيغ الاستراتيجية التي تساهم بشكل أو بآخر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من أي مدخل من مداخلها. لذا سنتعرض في هذا المحور إلى النقاط التالية:

- مفهوم إستراتيجيات التنويع؛
- أنواع إستراتيجيات التنويع؛
- أهمية إستراتيجيات التنويع.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات التنويع

تُصنف من ضمن إستراتيجيات النمو والتوسع التي تسمح للمؤسسة بتعظيم ميزتها التنافسية وتطوير ذاتها، لذا في هذه النقطة سنعرض تعريف لهذا المصطلح والمكون من كلمتين **استراتيجيات وتنويع**.
فالإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".¹

فمن خلال القراءة السريعة لهذا التعريف نستنتج أن الاستراتيجية هي عبارة عن أسلوب أو أداة أو طريقة تعتمد عليها المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة.

أما التنويع فيقصد به: "عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد".²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التنويع هو وسيلة تستخدمه المؤسسة لتفعيل وحدات أعمالها أو أداة لإقتران أسواق جديدة.

كما تُعرف أيضا بأنها: "قيام المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والفرق بين التنويع والتميز هو أن التنويع يكون في عدة منتجات والتميز يكون في المنتج الواحد، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً".³

كذلك يُمكن للمؤسسة أن تتبنى القيام بإستراتيجية التنويع باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المؤسسة مثل الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء وحيازة مؤسسة أخرى ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنويع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل العمودي، ومن المعروف أن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم إلى تكامل عمودي أمامي (من خلال ملكية المؤسسة لمنفذ التوزيع)، أو تكامل عمودي خلفي (أي من خلال ملكية مصادر مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية).⁴ وسنركز في بحثنا هذا على عمليات الاندماج التي تتم بين المؤسسات وتأثيرها على الميزة التنافسية.

لذا فإستراتيجيات التنويع من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف النمو والتوسع عن طريق تمكين المؤسسة من العمل مع مؤسسات أخرى بهدف تحسين ميزتها التنافسية ووضعيتها في السوق من

جهة، وكذا تمكينها من استغلال الفرص لتطوير ذاتها من جهة أخرى، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات يمكن تصنيفها ضمن الاستراتيجيات الدفاعية في محيط أو بيئة تشتت فيها المنافسة.

ثانياً: أنواع إستراتيجيات التنوع

تتقسم استراتيجيات التنوع إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

- **التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:** حيث يُقصد بالتنوع الداخلي قيام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة مع مجالات العمل الحالية؛⁵ بينما يتم بموجب **التنوع الخارجي** شراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال إستراتيجية جديدة أو الاندماج معها.⁶ ونشير في هذه النقطة إلى أن هناك شكلان للتنوع الخارجي وهما إستراتيجية الاندماج وهي محور بحثنا وإستراتيجية الاستحواذ.
- **التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:** حيث يعبر **التنوع المترابط** عن قيام المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تُضاف إلى مجال عملها الحالي، بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه، وخاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق؛⁷ في حين يتحقق **التنوع غير المترابط** لما تدخل المؤسسة في أنشطة جديدة خارج النشاط القاعدي لها، مثال استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء.⁸
- **التنوع الأفقي والرأسي:** إذ يعبر **التنوع الأفقي** عن استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء؛⁹ أما **التنوع الرأسي** فيشير إلى ذلك الارتباط الوظيفي للأنشطة الرئيسية من سلسلة الإنتاج، النقل، التوزيع، بيع المنتج. ومثالاً على ذلك نجد أن الصناعة الكهربائية تميزت في معظم دول العالم ومنذ وقت طويل بالتكامل الرأسي.¹⁰

وخلاصة القول أن هناك العديد من إستراتيجيات التنوع التي تكون أمام المؤسسة واختيار الأفضل منها بما يتناسب ومواردها وطاقتها الداخلية، ووفق البيئة التي تعمل فيها.

ثالثاً: أهمية إستراتيجيات التنوع

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فضلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:¹¹

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيراً؛
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل العمودي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد؛
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية؛

- نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية وأيّة قدرات أخرى عالية القيمة تنافسياً بين المؤسسات؛¹²

- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.¹³

المحور الثاني: المعالم الرئيسية للميزة التنافسية

تسعى كل المؤسسات في الوقت الحالي إلى تقديم الأفضل لزيائنها والحصول على موقع مُميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلاّ بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التّفوق عليها من جهة، والدراية التامة بقواعد التنافس السائدة في السوق التي تُمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التّفوق عليهم من جهة أخرى.

وبناءً على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المحور إلى الميزة التنافسية، لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بها والأبعاد التي يجب على المؤسسة مراعاتها لبناء ميزتها التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

قبل الخوض في التطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية تجدر الإشارة لنشأة الميزة التنافسية وهنا نجد تيارين يوضحان بداية ظهور مصطلح الميزة التنافسية وهما:¹⁴

- **الإتجاه الأول:** ويربط مفهوم الميزة التنافسية بأعمال **Mason (1939)** ثم **Bain** سنة (1959) والتي ركزت على المؤسسات الاقتصادية الصناعية، والتي طُورت فيما بعد من طرف **M. Porter (1980 و 1985)** وظهر مصطلح المؤسسات الصناعية والميزة التنافسية؛
- **الإتجاه الثاني:** والذي يرى بأن الميزة التنافسية برزت مع أعمال **Penrose** سنة 1959 والتي استمرت ووطورت فيما بعد من قبل العديد من الباحثين مثل: **Wernerfelt** سنة 1984، **Barney** سنة 1991 وأعمال **Mkadok** سنة 2001، أين برز مفهوم المقاربة المبنية على الموارد.

وفيما يلي عرض لمختلف آراء الباحثين والمفكرين لنظرتهم للميزة التنافسية، حيث:

- يُعرفها **مايكل بورتر M. Porter** بأنها: "محور أداء المؤسسات في سوق المنافسة" ويشرح بورتر هذا التعريف على أنه قدرة امتلاك المؤسسة الفرصة على تخفيض التكاليف وتنويع حافظة الأنشطة وكذلك سياسة تركيز ناجحة.¹⁵

- **وتُعرف أيضاً بأنها:** "قُدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية ومختلف عمّا تُقدمه المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والأسواق".¹⁶

- **كما تُعرف بأنها:** "قُدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها

المؤسسة والتي تُمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز¹⁷. وبناءً على ما سبق يُمكن القول بأن الميزة التنافسية أصول أو موارد أو كفاءات تُمكن المؤسسة من تقديم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل من المنافس ويصعب تقليدها.

كما حدّد كل من hill and jones العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل **الفعالية، الجودة، الابتكار، والإستجابة للزبائن**، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعاتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تُقدّمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض¹⁸، **فالفعالية** تُقاس بمقدار المدخلات اللازمة من جهد بشري، الأرض، رأس المال.... لإنتاج مخرجات معينة، في حين أن **الجودة** تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم إنتاج عالٍ يزيد من قيمة هذا المنتج في نظر المستهلكين ممّا يسمح للمؤسسة برفع سعره، أما **الابتكار** فهو عبارة عن الجديد الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة لزيائنها وقدرتها على تلبية حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها.

وتجدر الإشارة ان كل من العوامل الأربعة لها تأثير كبير في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج أو عن طريق تفرد منتجاتها عن منتجات منافسيها مما يسمح لها برفع أسعارها.

ومن خلال المفاهيم السابقة تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أنها:¹⁹

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تُتيح لها نتائج أداء عالية؛
- تجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الإثنين معاً؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
- نظراً لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛
- تُمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يُقدم فرصة جوهرية لكي تُحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.²⁰

ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية العامة

الاستراتيجيات التنافسية العامة هي عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، وتمييز المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة في المنافسين والزيائن والموردين وتهديدات الدخول والمنتجات البديلة،²¹ وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

- **استراتيجية الريادة في التكلفة:** وهي التي تعتمد على التكلفة المنخفضة إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة من المنافس، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها؛²²

- **إستراتيجية التميز:** هي الإستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء، وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون؛²³ ومن أمثلة المؤسسات الكبيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة **IBM** ومؤسسة **Matterbiller**، واللذان يعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات، وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب.²⁴
- **إستراتيجية التركيز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التركيز على قطاع محدود من السوق أو على منتج معين، أو على مجموعة من الزبائن دون غيرهم، وتسعى المؤسسة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز.²⁵
- وأوضح **Porter** أن اعتماد هذه الاستراتيجية والنجاح في تطبيقها مشروط بوجود المنافسين الأقل قوة والجهود الإعلانية والترويجية الموجهة بعناية من جانب المؤسسة كي تتلاءم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.²⁶

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

- للميزة التنافسية مصادر متنوعة ومتعددة نظراً لاعتمادها على موارد المؤسسة، وما تتيحه البيئة الخارجية للمؤسسة من مجالات تتفوق فيها، وهي:²⁷
- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة؛
 - **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها؛
 - يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والاندماج مع الآخرين. وهذا ما سنوضحه في المحور التالي من دراستنا هاته.
 - يُمكن اعتبار أن سمعة المؤسسة وشهرتها من أهم مصادر الميزة التنافسية غير الملموسة والمؤثرة على المؤسسة وسير نجاحها في السوق.²⁸

المحور الثالث: ظاهرة الإندماج بين المؤسسات

- يُعد الإندماج من أساليب التنويع الخارجي الذي تعتمد المؤسسة للدخول إلى مجالات أعمال جديدة حيث يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق مضاعفة مبيعاتها وأرباحها نتيجة زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات، وعليه زيادة فاعليتها. لذا سنتطرق في هذا المحور إلى النقاط التالية:
- مفهوم الإندماج ودوافعه؛

- أنواع الاندماج.

أولاً: مفهوم الاندماج ودوافعه

يستقطب مفهوم الاندماج* إهتمام مختلف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، وغيرهم الذين اهتموا بهذا المصطلح لكونه مرتبط بمجالات عديدة، ويُنظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف المتعلقة بهذه المصطلح.

■ **الاندماج لغة:** يُمكن تعريف كلمة **الاندماج** "اندماج الشيء في الشيء أي دخل فيه واستحكم، أما اندماج شيئين أو أكثر فيعني إتحدوا وانضموا".²⁹

■ **اصطلاحاً:** اختلفت التعريفات الخاصة بالاندماج، شأنها شأن تعدد التعريفات الخاصة بالمصطلحات العلمية الأخرى، ونورد فيما يلي أهم تعريفات الاندماج والفرق بينها وبين مصطلح الإستحواذ:

■ يقصد بال**اندماج** "بأنه إتحد بين مصالح مؤسستين أو أكثر، ويمكن أن يكون هذا الاندماج من خلال المزج الكامل بين مؤسستين أو أكثر وظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد المؤسسات بضم مؤسسة أو أكثر لكيانها، كما قد يتم الاندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على مؤسسة أخرى أو أن يتم بشكل إرادي طوعي أو قسري".³⁰

يُركز هذا التعريف على الصفة القانونية للمؤسسة بعد قيامها بعملية الاندماج مع مؤسسة أخرى، كما أنه أوضح أشكاله وأنواعه وكذا الأساليب التي تُمكن من الاندماج بالإضافة إلى توضيح الأهداف والدوافع التي تسعى المؤسسات على تحقيقها من خلال انتهاجها لعمليات الاندماج.

■ يُوصف الاندماج كذلك "بأنه قيام أكثر من مؤسسة بالاتفاق على بقاء واستمرار مؤسسة واحدة فقط، مع انتهاء باقي المؤسسات الأخرى المندمجة، وذوبانها في شخصية المؤسسة الباقية".³¹

نجد أن هذا التعريف يُركز على الموجودات التي سيتم نقلها بعد عملية الاندماج بين المؤسستين بمعنى نقل الأصول والخصوم من المؤسسة **المندمجة** (الفانية) إلى المؤسسة **الدامجة** (الباقية)، مع بقاء المؤسسة المندمجة كوحدة تابعة للمؤسسة الباقية.

تأسيساً على ما تقدم يُمكن تعريف الاندماج بأنه أسلوب أو طريقة للنمو الخارجي للمؤسسة التي بواسطته تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والتمثلة أساساً في تعظيم ميزتها التنافسية، من خلال الإستفادة من مزاي التعاون الإيجابي بينهما.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات تسعى إلى تحقيق عددٍ من **الأهداف** من خلال عملية **الاندماج** يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:³²

■ **تحقيق الربح:** يُعتبر الاندماج أسلوب لزيادة الأرباح من خلال الاستفادة من وفورات الحجم الكبير للإنتاج ووفورات في المجالات المالية والبحوث، وهذا يُساعد على تقليل التكاليف التي كان من الممكن أن تدفعها المؤسسة إن كانت تتبع سياسات النمو الداخلي؛

■ **تحقيق النمو:** عملية الاندماج من شأنها أن تساعد المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم معدلات النمو ولا تستطيع بسبب تعارضها مع أهداف المساهمين إلى شراء مؤسسات تتصف بمعدلات نمو مرتفعة وبالتالي

الاستفادة من الوفورات المتحققة من عملية الاندماج عن طريق النمو بمعدلات أسرع مما يمكن لكل من المؤسسات تحقيقه. وكذلك العكس، فالمؤسسة التي تسعى إلى تعظيم الأرباح وتتصف بمعدلات نمو منخفضة ولا تتوافر لديها الكفاءة ترى من عملية الاندماج هدفاً مغرياً، حيث مثل هذه الأحوال يمكن تحسين الأرباح والأداء وفي نفس الوقت تحقيق هدف النمو.

وفي ضوء إسهامات هانر **Haner** فإن الدوافع التي تكمن وراء الإندماج هي إما إتباع إستراتيجية هجومية بهدف تحسين المركز السوقي من خلال تكوين مؤسسة أكبر حجماً وذات أسواق أوسع لمنتجاتها بموارد مالية أقل من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم، أو أنها تقوم به بهدف دفاعي والمحافظة على البقاء في بيئة شديدة التنافس وصد ومقاومة بعض المشاكل التي قد تواجهها مثل التقادم التكنولوجي والعمل على التكيف مع التطورات التكنولوجية أو فقدان أحد الأسواق الخاصة بالسلع الرئيسية، أو أي نوع من الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة أثناء حياتها.

ثانياً: أنواع الإندماج

للاندماج عدة أشكال تبعاً لمعايير التصنيف المعتمدة، ولعل أهمها ما يلي:

■ حسب طبيعة نشاط المؤسسات: وفقاً بهذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع هي:³³

- **الاندماج الأفقي:** ويشمل اندماج مؤسسات تعمل وتتنافس في نفس المجال ونفس نشاط العمل وهذا ما يؤدي إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، تقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية، لكن هذا النوع من الاندماج يخلق مشكلة الاحتكار وعلى إثر هذا قامت الحكومات بتنظيم عمليات الاندماج الأفقي لما لها من تأثير سلبي وقوي على المنافسة؛
- **الاندماج العمودي:** ويشمل اندماج مؤسسات متكاملة ومتربطة الأنشطة الإنتاجية تعتمد في إنتاجها على بعضها في سبيل تحقيق علاقة المورد-المستهلك وتأمين الموارد والسيطرة على توزيع المنتجات؛

- **الاندماج المتنوع:** يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة، غير مترابطة فيما بينها حيث يمكن هذا النوع من الاندماج إلى زيادة المنتجات والتوسع إلى أسواق أخرى.

المحور الرابع: دراسة حالة الاندماج بين شركتي "فايزر" و "فارماسيا"

قبل أن نسرد تجربة الاندماج التي حدثت بين مؤسستي فايزر وفارماسيا، نُعرج قليلاً على إعطاء إحصائيات حول ظاهرة الاندماج في العالم ككل.

أولاً: لمحة عن شركتي "فايزر" و "فارماسيا"

"فايزر" هي شركة الأدوية العالمية الأمريكية، وسُميت على اسم مؤسسها الصيدلي "شارلز فايزر" وقد تأسست شركة "فايزر" في عام 1849 من قبل عمومة تشارلز فايزر وتشرلز إيرهاث في مدينة نيويورك كشركة مُصنعة للمواد الكيميائية. وحققت شركة "فايزر" العديد من عمليات الاستحواذ بما في ذلك وارنر لامبرت في عام 2000 وفارماسيا في عام 2003، وإيث في عام 2009.³⁴

وعليه فقد شهدت الفترة من سنة 2000 / 2010 العديد من الاندماجات لشركة فايزر منها:³⁵

- 2000: الاندماج مع شركة وارنر لامبرت وهي شركة أمريكية ونشأت عام 1865؛
- 2003: الاندماج مع شركة فارماسيا الأمريكية نشأت عام 1888؛
- 2009: الاندماج مع شركة وايت الكندية؛
- 2010: الاندماج مع شركة كينج فارما.

وسنركز في هذه الورقة البحثية عن إنضمام شركة فايزر مع شركة فارماسيا من أجل توسيع نطاق العمل من جهة والاستفادة من مزايا أخرى.

ثانياً: تحليل أثر الاندماج بين شركتي "فايزر" و "فارماسيا" على مؤشرات الميزة التنافسية في سنة 2001، حققت شركة فايزر عائدات عالمية بلغت أكثر من 32 مليار دولار، كما حققت شركة فارماسيا عائدات مبيعات تجاوزت 13.8 مليار دولار.³⁶

وبدأ العمل كشركة موحدة في 16 أبريل 2003، لتصبح واحدة من أسرع الشركات نمواً والأكثر قيمة في العالم. وبفضل ميزانية البحث والتطوير التي بلغت 7.1 مليار دولار في عام 2003 أصبحت شركة فايزر الآن شركة الأدوية الرائدة في العالم.³⁷ لذا سنعرض أهم الآثار الناجمة عن عملية إندماج شركة فايزر مع شركة فارماسيا.

الجدول رقم (01): المؤشرات المالية لشركة فايزر قبل الإندماج خلال الفترة 1990/2002 (الوحدة مليار دولار)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
الإيرادات	5.903.7	6.599.7	7.143.8	7.414.8	7.477.7	8.281.3	10,021.4	11,306	12,504	14,704	16,204	29,574	32,259	44,736
الأرباح	681.1	801.2	722.1	810.9	657.5	1,298.4	1,572.9	1,929	2,213	3,351	3,179	3,726	7,788	3,910
القيمة السوقية	9.960.1	17.750.6	23.940.6	19.142.7	17.411.7	26.944.9	39,998.2	58,741.7	114,195.5	182,211.4	127,912.8	243,213.5	251,154.5	178,394.6

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الشركة من الموقع الإلكتروني التالي:

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500archive/snapshots/\(1990-2005\)](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500archive/snapshots/(1990-2005))

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن شركة فايزر شهدت نمواً في إجمالي الإيرادات وبوتيرة مستمرة من سنة 1990 إلى غاية 2003 حيث شهدت السنوات الثمانية الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في إجمالي إيراداتها وهذا ما

انعكس على أرباحها والقيمة السوقية لها حيث ارتفعت من 10,021.4 مليار دولار سنة 1996 إلى 14,700 مليار دولار سنة 1999، واستمر نمو الإيرادات بوتيرة متزايدة من سنة 2000 حيث ارتفعت إجمالي الإيرادات من 16,204 مليار دولار سنة 2000 إلى 29,574 مليار دولار سنة 2001 وهذا ما يفسر الإستراتيجية التي اتبعتها خلال مسار حياتها حيث استهدفت في سنة 2000 إلى دمج شركة وارنر لامبرت (Warner-Lambert) حيث اكتسبت شركة فايزر (pfizer) ملكية لبيبوتور بالكامل وبعدها قامت بتنويع خطوط منتجاتها مستهدفة بذلك إلى توسيع السوق من خلال استيعاب السوق الشخصية شركة وارنر لامبرت وهذا ما (Warner-Lambert) وهذا ما أدى إلى زيادة وتضاعف إيراداتها فبلغت 32,259 مليار دولار في عام 2002، وفي سنة 2003 قامت شركة فايزر باستثمار رأسمالها في عملية الاستحواذ والاندماج مع شركة فارماسيا، وقد حققت نتائج جيدة منذ دمجها لشركة فارماسيا النتائج وأحدثت الفرق في قيم مؤشرات المالية حيث تضاعفت إيرادات شركة فايزر (pfizer) وبلغ إجمالي الإيرادات 44,736 مليار دولار في عام 2003. ومع ذلك، انخفضت أرباح الشركة في عام 2003 إلى 3,910 مليار دولار محققة بذلك انخفاض في القيمة السوقية للشركة إلى 178,394.6 مليار دولار بعدما كانت تشهد ارتفاعا في السنوات السابقة.

الجدول رقم (02): المؤشرات المالية لشركة فايزر بعد الاندماج خلال الفترة 2003/2018 (الوحدة مليار دولار)

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
53,647	52,546	52,824	48,851	49,605	51,584	54,657	61,035	61,591	46,314	48,296	48,418	48,371	47,405	48,988	الإيرادات
11,153	21,308	7,215	6,960	9,135	22,003	14,570	10,009	8,257	8,635	8,104	8,144	19,337	8,085	11,361	الأرباح
211,115	203,725	183,298	213,622	205,360	207,476.30	169,013.6	162,621.2	138,285.2	94,703.6	138,655.2	181,591.4	194,176.1	194,005.3	281,603.2	القيمة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الشركة من:

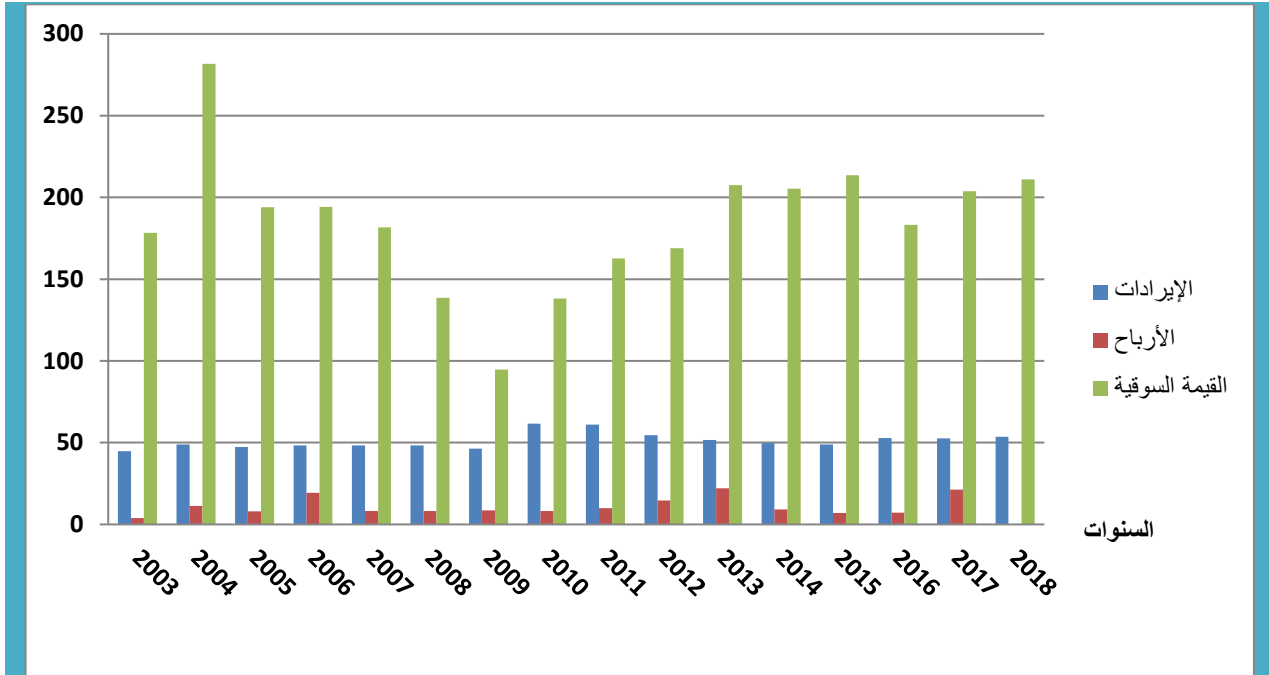
- التقارير المالية السنوية لشركة فايزر للفترة (2004/2018)

- الموقع الإلكتروني التالي: <http://fortune.com/global500/2017/list/filtered?searchByName=pfizer>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن شركة فايزر عرفت تطوراً في مختلف مؤشرات المالية سواء كانت في إجمالي الإيرادات أو الأرباح وحتى في القيمة السوقية للمؤسسة، وهذا ما يدل على أدائها القوي في بيئة تشهد بها المنافسة حيث:

- في عام 2004 زادت إجمالي الإيرادات إلى 48,988 مليار دولار وهذا الارتفاع راجع لإدراج نتائج فارماسيا (pharmacia Corporation)، وهذا ما انعكس عليها بالإيجاب في زيادة أرباحها من 3,910 مليار دولار عام 2003 إلى 11,361 مليار دولار عام 2004 لتزيد قيمتها السوقية من 178,394.6 مليار دولار إلى 281,603.2 مليار دولار عام 2004؛
- أما في عام 2005 فلقد شهدت إجمالي الإيرادات انخفاضا إلى 47,405 مليار دولار وهذا راجع إلى فقدان التفرد الأمريكي في بعض المنتجات الرئيسية من جهة، ولكن هذا ما انعكس عليها بالسلب في انخفاض أرباحها من 11,361 مليار دولار عام 2004 إلى 8,085 مليار دولار لتتخفف قيمتها السوقية من 281,603.2 مليار دولار سنة 2004 إلى 194,005.3 مليار دولار عام 2005؛
- وفي سنة 2006 فقد بلغ إجمالي الإيرادات بزيادة 2% مقارنة بسنة 2005 وهذا للأداء المتميز للمؤسسة وللأدوية المحمية ببراءات الاختراع؛
- وشهدت سنة 2007 نموا في إيراداتها فبلغ إجمالي الإيرادات 48,418 مليار دولار مقارنة بعام 2006 وهذا راجع إلى زيادة إجمالي إيرادات الأدوية التي تم إطلاقها منذ عام 2005 بقيمة 2 مليار دولار ومن العديد من المنتجات في عام 2007 من جهة، بالإضافة إلى ضعف الدولار الأمريكي بالنسبة للعديد من العملات الأجنبية خاصة اليورو والجنيه الإسترليني والدولار الكندي، والذي أدى إلى زيادة الإيرادات بمقدار 1.5 مليار دولار أي بنسبة 3%؛
- وانخفضت الإيرادات بنسبة 6% في سنة 2013 إلى 51,584 مليار دولار مقارنة بـ 54,657 مليار دولار في سنة 2012 وهو ما يعكس انخفاضا في التشغيل قدره 1.9 مليار دولار أي بنسبة 4% وهذا راجع لاستمرار تآكل لبيبتيور ذات العلامات التجارية في الولايات المتحدة وأوروبا وبعض الأسواق المتقدمة، بالإضافة إلى خسائر المنتجات الأخرى من التميز بحوالي 1.3 مليار دولار؛
- ومن سنة 2015 إلى غاية 2018 فلقد شهدت كل من إيراداتها وأرباحها نمواً متزايداً حيث ارتفع إجمالي إيراداتها من 48,851 مليار دولار في سنة 2015 إلى 53,647 مليار دولار في سنة 2018، وبنفس الوتيرة فلقد زادت الأرباح من 6,960 مليار دولار في عام 2005 إلى 11,153 مليار دولار عام 2018 وهذا ما أثر إيجاباً على القيمة السوقية للشركة حيث ارتفعت هي أيضا من 183.298 مليار دولار سنة 2016 إلى 211.115 مليار دولار عام 2018 وهذا ما عزز مكانتها في السوق.

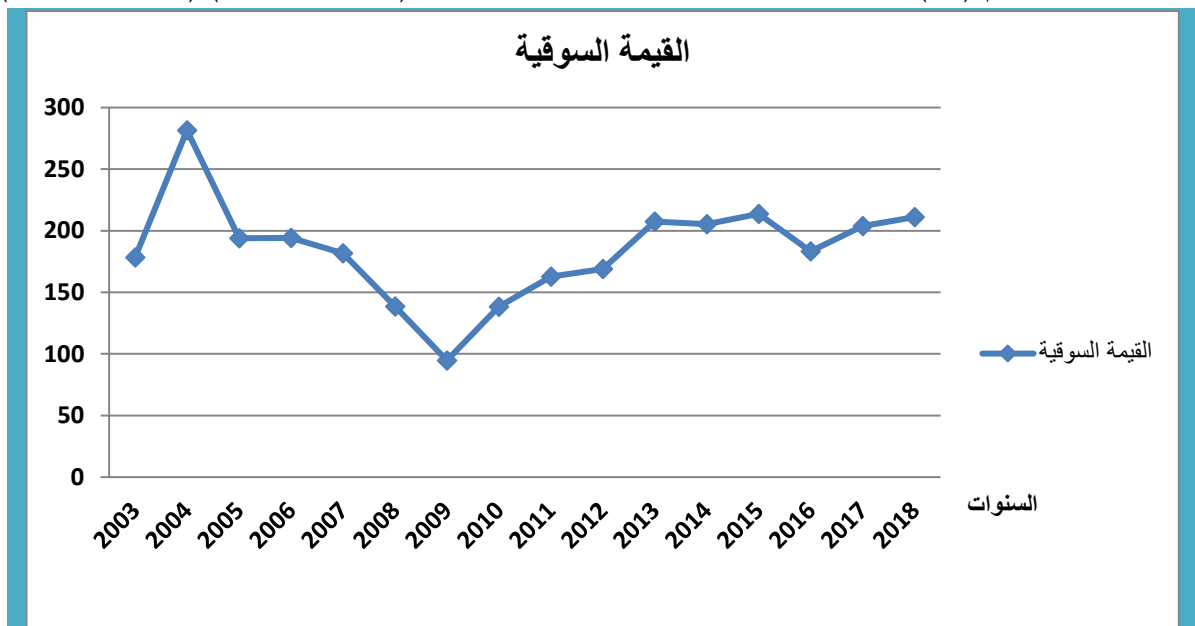
الشكل رقم (01): تطور المؤشرات المالية لشركة فايزر خلال الفترة (2003 - 2018) (الوحدة مليار دولار)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير المالية السنوية لشركة فايزر للفترة (2018/2004)

من خلال الرسم البياني أن شركة فايزر في تطور مستمر سواء تعلق الأمر بالإيرادات أو الأرباح أو حتى القيمة السوقية لها. وبهذا فإن فايزر عرفت نقلاً حقيقياً حيث نمت وتجاوزت متطلبات النمو وهذا من خلا استراتيجياتها المتبعة بهدف غزو أسواق جدد وتوزيع خطوط المنتجات وهذا من خلال القيام بالاندماج مع شركات قائمة وناجحة لتعظيم ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها في السوق ضمن كوكبة المنافسين.

الشكل رقم (02): تطور القيمة السوقية لشركة فايزر خلال الفترة (2003 - 2018) (الوحدة مليار دولار)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير المالية السنوية لشركة فايزر للفترة (2018/2004)

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن القيمة السوقية لشركة فايزر تشهد تذبذباً حيث قفزت قيمتها من 178,394.6 مليار دولار سنة 2003 إلى 281,603.2 مليار دولار وهذا نتيجة الإستراتيجية المنتهجة من طرفها والمتمثلة في مواجهة منافستها القوية فارماسيا من خلال القيام بالاندماج معها، وقد سمحت لها هذه الإستراتيجية من ضمان مكانتها في السوق وتقويته وتحسين ميزتها التنافسية من خلال تعظيم القيمة السوقية لها.

الخاتمة:

تُعتبر إستراتيجية الاندماج من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للقيام بعمليات النمو، ومن ثم تعظيم ميزتها التنافسية وغزو أسواق جديدة، والقيام بعمليات البحث والتطوير بأقل تكلفة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

وتعد شركة فايزر الصيدلانية من أبرز الشركات التي انتهجت هذه الإستراتيجية وزادت من جاذبيتها لما قدمته للشركة من نمو واستمرار في التطور، وهذا من خلال الحفاظ على مستويات الإيرادات من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، خاصة فيما يتعلق بعمليات البحث والتطوير في المجال الصيدلاني، ويمكن إيجاز أهم النتائج التي حققتها شركة "فايزر" من وراء اندماجها مع شركة "فارماسيا" فيما يلي:

- توسيع قسم الأبحاث والتطوير وهذا من خلال استهدافها للشركات المتطورة بالفعل ومن بينها شركة "فارماسيا" ذات منتجات وخدمات مربحة، باعتبار أن تطور البحث والتطوير هو مفتاح التفوق في السوق وعليه تحقيق عائدات أعلى؛
- تستهدف فايزر من خلال قيامها بهاته الإستراتيجية المنافسين الرئيسيين في السوق حيث قامت بالاندماج مع شركة (Warner-Lambert) بصفقة بلغت قيمتها 107 بليون يورو وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة التي فرضتها شركة فارماسيا والتي بدورها انضمت لشركة (Upjohn)؛
- تعمل شركة فايزر من خلال انتهاجها لعملية الاندماج ليس فقط توسيع منتجاتها بل بالعكس فإن هدفها هو غزو أسواق جديدة؛

ولهذا فعلى كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الجزائرية أن تحذو سياسة شركة فايزر والعمل على القيام بالاندماج مع مؤسسات إما بهدف النمو أو تعظيم ميزتها التنافسية أو حتى بغرض البحث والتطوير وبهذا جعلها أكثر صموداً في بيئة تحتدم فيها المنافسة القوية بين المؤسسات.

الهوامش:

- ¹ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 189.
- ² غالم عبد الله، تيممجددين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، 2014، ص 66.
- ³ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص 93.
- ⁴ أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 102.
- ⁵ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008، ط 1، ص 144.
- ⁶ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2000، ط 1، ص 169.

- ⁷ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، مكتبة الحامد، الأردن، 2000، ط1، ص 107.
- ⁸ Triant G.Flouris, Sharon L. Oswald, Designing and executing strategy in aviation management, ASHGATE, USA, 2006, p107.
- ⁹ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل، الأردن، 2011، ط1، ص 79.
- ¹⁰ خديجة عباس، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريش) للفترة 2008/2001، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011، ص 33.
- ¹¹ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 175.
- ¹² سعد على حمود العنزي، مصطفى منير اسماعيل، مرجع سابق، ص 115.
- ¹³ عيسى يحيى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 270.
- ¹⁴ عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريش باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2013/2004، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص 4.
- ¹⁵ Richard P.Rumelt, What in the World is Competitive Advantage?, Policy Working paper 2003-105, the Anderson Schoolat UCLA, USA, 2003, p01.
- ¹⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2011، ص 243.
- ¹⁷ أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص 13، 14.
- ¹⁸ Hill, w Jones, G, R Strategic Management an integratated approach. 4th ed, New York, Houghton Mifflinco, 1989, p: 113.
- ¹⁹ الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 309.
- ²⁰ نهاية عبد الهادي التلبي، مروان سليم الأغا، سائد حسن شراب، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة-، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، فلسطين، سلسلة العلوم الإنسانية، 2012، ص 217.
- ²¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2000، ص 182، 183.
- ²² أنظر كل من: - رضوان أنساعد، التسويق الصحي كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة - تجارب دولية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014، ص 134.
- بخت صبري مصطفى عطا الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية -دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 49.
- ²³ لؤي صبحي دحور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية - دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 11.
- ²⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 285.
- ²⁵ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر -، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2008، ص 2، 2010 ص 60، 61.
- ²⁶ سعيدة بولطيف، أثر التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2018/2017، ص 170.
- ²⁷ حسن فلاح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص 40.
- ²⁸ عمر طارق عمر سالم، علاقة التسويق الالكتروني بتعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2017، ص 30.
- ²⁹ يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط7، 2006، ص 22.

* يُصطلح على الاندماج باللغة الانجليزية بـ: **Merger**، وباللغة الفرنسية: **Fusion**.

³⁰ طارق عبد العال، إندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 05.

³¹ أحمد ماهر، دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر، ص 290.

³² محمود حسين الوادي، إسماعيل يونس يامين، إقتصاديات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 284، 285.

³³ Bocinski Grégory, Aquel stade de développement d'un secteur les fusions acquisitions ont-elles les plus fréquentes?, Mémoire de Recherche Appliquée du ESC3, groupe sup de Co, Amiens picardie, 2007, pp 5,8.

³⁴ أنظر في الموقع الإلكتروني التالي (2018/08/23): <https://www.almrsal.com/post/329917>

³⁵ أنظر في الموقع الإلكتروني التالي (2018/09/10):

<http://www.pharma-board.com/board/archive/index.php/t-19529.html>

³⁶ <https://www.avma.org/News/JAVMANews/Pages/030715i.aspx?PF=1>

³⁷ <https://www.pfizer.com/about/history/pfizer-pharmacia>.