جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة استراتيجية
مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأستاذة/ سلاف رحال

2025/2026


محاضرة: التحالفات
الاستراتيجية

محتوى المحاضرة

- مقدمة
- مفهوم استراتيجيات التحالفات
- لا يجب الخلط بين التحالفات والاندماجات
- خصائص التحالفات الاستراتيجية
- لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟
- الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي
- عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية



1/ مقدمة

الخطأ الشائع هو الخلط بين التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج والاستحواذ. ومع ذلك، فإن معظم التحليلات والتوصيات التي تنطبق على عمليات الاندماج والاستحواذ لا تنطبق على التحالفات. هذان نوعان مختلفان تمامًا من التقارب: في عملية الاندماج والاستحواذ، تندمج الشركات المشاركة في نفس المجموعة، ويتم منحها هيكل مساهم مشترك ويسيطر عليها تسلسل هرمي واحد، بينما في التحالف الاستراتيجي، تتعاون الشركات الشريكة بطريقة هادفة، في مشاريع محددة، مع الحفاظ على التسلسل الهرمي الخاص بهم والاستقلال التام لجميع أنشطتهم، والبقاء خارج التحالف.



1/مقدمة

لم يظهر موضوع التحالفات الإستراتيجية حتى أوائل التسعينيات، وظلت ظاهرة التعاون في السابق هامشية إلى حد ما باستثناء بعض قطاعات النشاط، مثل صناعة الطائرات. منذ تسعينيات القرن الماضي، انتشرت التحالفات إلى معظم الصناعات والخدمات، تحت تأثير العولمة (التي حفزت التحالفات الدولية)، والتطور التكنولوجي(دفع انفجار تكاليف البحث والتطوير الشركات إلى التعاون) وتخفيف معين لقانون المنافسة. وبالتالي، فإن حقيقة التعاون مع الشركات الأخرى - حتى مع الشركات المنافسة أحيانًا - أصبحت في الوقت الحاضر خيارًا طبيعيًا تمامًا عندما يتعلق الأمر بخفض التكاليف، أو تقليل الاستثمارات، أو الابتكار، أو الوصول إلى تقنيات جديدة أو عولمة الأنشطة.

1/مقدمة

بينما تتمتع التحالفات بالعديد من المزايا ، إلا أنها لا تخلو من المخاطر التي يجب تجنبها: لذلك سننتهي من خلال إعطاء بعض المفاتيح لضمان التشغيل الفعال، مع مراعاة خصائصها الاستراتيجية والتنظيمية.

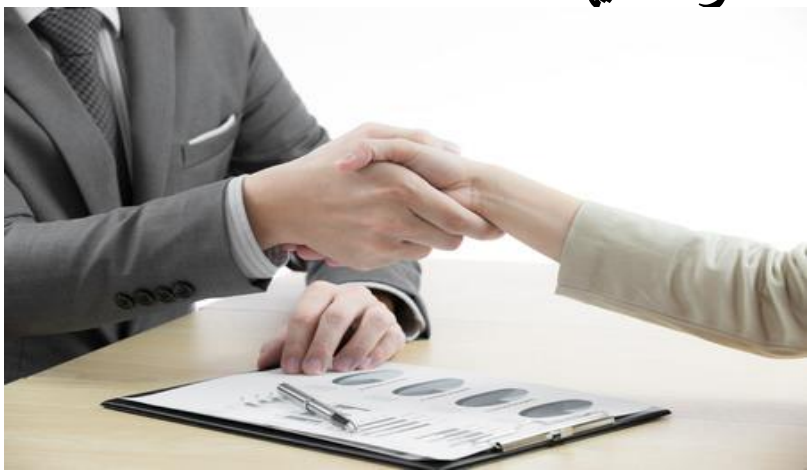


2/ مفهوم استراتيجيات التحالفات

ما هو مفهوم استراتيجيات التحالف ؟



التحالفات الاستراتيجية: عبارة عن اتفاقات تعاون بين عدة شركات متنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة، والتي اختارت أن تنفذ مشروعا أو نشاطا محددا من خلال تنسيق مهاراتها وإمكاناتها ومواردها بدلا من أن تتنافس حول النشاط الذي تنوي أن تتعاون فيه، أو أن تندمج مع بعضها البعض، أو أن تبيع بعض الأنشطة، أو أن تستحوذ عليها.



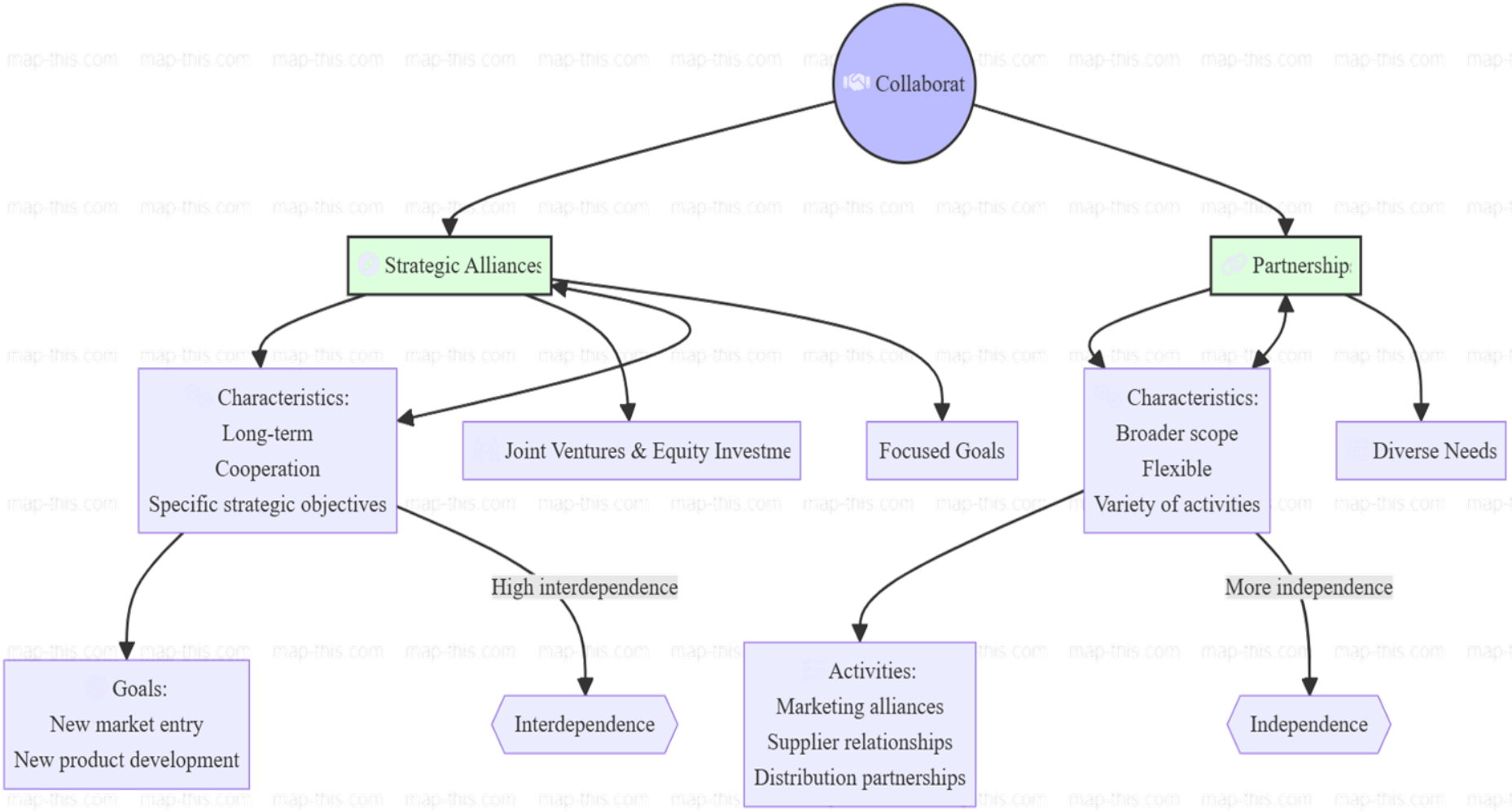
2/ مفهوم استراتيجيات التحالفات

التحالف الاستراتيجي هو تعاون:

- على المدى المتوسط / الطويل، تقرر على أعلى مستوى وذات أهمية استراتيجية للشركات المعنية ؛
- ثنائي بشكل عام (أو يقتصر على عدد قليل من الشركاء) ؛
- تنشأ غالبًا بين الشركات المتنافسة أو المنافسة المحتملة (الشرط ليس ضروريًا ولكن يتم التحقق منه بشكل متكرر) ؛
- التركيز على مشروع نمو ملموس ومحدد جيدًا (تظل الأنشطة الأخرى للشركاء خارج إطار التحالف) ؛

2/ مفهوم استراتيجيات التحالفات

- التنفيذ من خلال تنسيق مهارات وموارد الشركاء لتطوير، إنتاج و / أو تسويق المنتجات والخدمات (بعض التحالفات تقتصر على البحث والتطوير أو التسويق من قبل شريك لمنتج طوره الآخر؛ البعض الآخر يغطي سلسلة القيمة بأكملها، من التطوير إلى تسويق عرض مشترك)؛
- استنادًا إلى تقاسم سلطة اتخاذ القرار بين الشركات الحليفة (لا توجد علاقة تبعية أو سيطرة بين الشركاء؛ يظلون مستقلين وخاليين من استراتيجيتهم وتنظيمهم في جميع الأنشطة المستبعدة للتحالف) ؛
- شروط حصرية متبادلة (يتعهد كل شريك بعدم التنافس مباشرة مع أنشطة التحالف ، سواء بشكل مستقل أو من خلال تحالفات أخرى).


Collaborat
Strategic Alliances
Partnership
Characteristics:
Long-term
Cooperation
Specific strategic objectives
Joint Ventures & Equity Investme
Focused Goals
Characteristics:
Broader scope
Flexible
Variety of activities
Diverse Needs
High interdependence
More independence
Goals:
New market entry
New product development
Interdependence
Activities:
Marketing alliances
Supplier relationships
Distribution partnerships
Independence

3/ لا يجب الخلط بين التحالفات والاندماجات

ما هو الفرق بين التحالفات والاندماجات؟



مثل عمليات الدمج فإن **التحالفات** هي عمليات ذات طبيعة استراتيجية، يتم تحديدها عند أعلى مستوى في المؤسسة، ويجب إدارتها بطريقة محددة.

3/ لا يجب الخلط بين التحالفات والاندماجات



التعاون يقتصر على نطاق معين

تتعلق التحالفات بمشاريع محددة. إنها تسمح باستغلال أوجه التجميع بين الشركاء من خلال تحديد منطقة التعاون بدقة ، والتي تعد ميزة كبيرة على عمليات الدمج والاستحواذ. في الواقع ، غالبًا ما يكون لعمليات الاندماج جانب سلبي يتمثل إما في التنويع غير المرغوب فيه أو التركيز المفرط للقطاع. هذا هو السبب في أن عمليات الدمج تتبعها في كثير من الأحيان مرحلة إعادة تركيز، طويلة ومكلفة، تتكون من التخلص من الأنشطة البعيدة جدًا عن الأعمال الأساسية أو تقليل حصة السوق في القطاع المستهدف للاستجابة لأوامر السلطات. تنظيم المنافسة .

3/ لا يجب الخلط بين التحالفات والاندماجات



قد تتباعد مصالح الشركاء

إن الافتقار إلى التبعية وتقاسم السيطرة اللذين يميزان التحالفات يجبران الشركاء على "التفاوض" باستمرار مع بعضهم البعض لاتخاذ القرارات. لا يستطيع أي حليف أن يفرض وجهة نظره على الآخر. يتمتع كل حليف بحرية كافية للدفاع عن مصالحه وتنفيذ استراتيجيته الخاصة. لذلك، في أي تحالف، لا شيء يضمن أن استراتيجيات وأهداف الشركاء تتقارب باستمرار. هذا النقص في التقارب يمكن أن يجر التحالفات إلى دوامة من الشحن الزائد وعدم الكفاءة.

ومع ذلك، فإن حقيقة أن الشركاء يحتفظون باستقلاليتهم لها مزايا. في الواقع ، فإن حماية هامش معين للمناورة الاستراتيجية يسير جنبًا إلى جنب مع الحفاظ على الهوية والثقافة الداخلية للشركات الحليفة، والتي تعاني عمومًا من صدمات هائلة في حالة عمليات الاستحواذ. تُعفى التحالفات من مراحل التكامل بعد الاندماج المكلفة التي تلي عمليات الدمج

3/ لا يجب الخلط بين التحالفات والاندماجات



من الصعب تقييم الأداء

في حين أن أداء عمليات الدمج والاستحواذ هو إنشغال أساسي للمستثمرين، فإن أداء التحالفات غالبًا ما يكون غير معروف جيدًا للعالم الخارجي. على عكس ما يحدث في عمليات الاستحواذ، في التحالفات، لا توجد علاوة استحواذ، ولا يتم الإعلان عن تكلفة التجميع، ونادرًا ما يتم الإبلاغ عن الأداء نفسه. وبالتالي ، لا أحد يعرف مستوى ربح التحالف. مشكلة تقييم الأداء هذه تجعل حوكمة التحالفات صعبة بشكل خاص: لا توجد هيئة أعلى تجبر الشركاء على مواءمة مصالحهم وتعظيم ربحية المشروع المشترك.

4/خصائص التحالفات الاستراتيجية

يمكن حصر أهم مميزات التحالفات الاستراتيجية فيما يلي:

التحالف عبارة عن هدنة، أي أنه اتفاق يهدف إلى الحد من المنافسة والحصول على استقرا نسبي في محيط سريع التغير، فالشركات المتحالفة لا تسعى إلى إلغاء المنافسة و إنما تسعى إلى تعزيز التعاون وتخفيض شدة المنافسة إلى حد أدنى ممكن؛

يمثل التحالف حلا وسطا بين المواجهة المباشرة (عبر المنافسة) والاندماج أو الاستحواذ الكلي، هذه الوضعية الوسط بين المنافسة الحرة التي يحكمها السوق والتقارب الكلي داخل نفس الوحدة التنظيمية هو ما يميز التحالفات الاستراتيجية عن باقي علاقات التعاون، أي أن الشركاء أو الحلفاء يسعون إلى الاستفادة من ايجابيات المنافسة والاندماج أو الاستحواذ وتجنب سلبياتهما؛

4/خصائص التحالفات الاستراتيجية

المنافسة المحتملة بين الحلفاء هي شكل من أشكال المنافسة داخل التحالف نفسه، والقصد هنا ليس المنافسة التي تحدث على مستوى السوق أو منافسة المنتجات، وإنما منافسة من نوع آخر، تلك التي تتعلق بالموارد الخاصة والفوائد التي يمكن الحصول عليها وتعلمها من الشريك؛

يمثل التحالف حلا وسطا بين المواجهة المباشرة (عبر المنافسة) والاندماج أو الاستحواذ الكلي، هذه الوضعية الوسط بين المنافسة الحرة التي يحكمها السوق والتقارب الكلي داخل نفس الوحدة التنظيمية هو ما يميز التحالفات الاستراتيجية عن باقي علاقات التعاون، أي أن الشركاء أو الحلفاء يسعون إلى الاستفادة من ايجابيات المنافسة والاندماج أو الاستحواذ وتجنب سلبياتهما؛

5/ لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟

من منظور اقتصادي، تخلق التحالفات الاستراتيجية قيمة من خلال استغلال أوجه التجميع الموجودة بين الشركات الحليفة. يمكن أن تكون أوجه التجميع هذه من نوعين: أثر التجميع في التكلفة، على أساس اقتصاديات الحجم ، وأوجه التجميع "الارتباط" ، على أساس أوجه التكامل بين الشركاء. هذا التمييز بين المقياس والارتباط هو أصل النظرية الاقتصادية لتشكيل المشاريع المشتركة. يمكن الجمع بين هذه الأهداف الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية الأخرى التي سنناقشها

5/ لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟

تحقيق وفورات الحجم

توفر التحالفات الإستراتيجية بعض المزايا التي توفرها عمليات الدمج عادة دون قيود الاندماج. وبالتالي يمكن للشركات المتحالفة أن تستفيد ، من خلال توحيد قواها في نشاط معين ، من تأثيرات الحجم أو الخبرة، المحجوزة من حيث المبدأ لمجموعات أكبر، دون الاندماج التام في كيان أكبر ودون استبعاد استقلالها الاستراتيجي بشكل نهائي.



جمع بين المهارات التكميلية

تتيح التحالفات الإستراتيجية أيضًا الجمع بين المهارات والأصول التكميلية لإنشاء أنشطة جديدة أو تحسين أداء الأنشطة الحالية. غالبًا ما يكون هذا هو التأثير المطلوب في التحالفات بين الشركات غير التنافسية بشكل مباشر، ولكنها تعمل في الصناعات ذات ارتباط. الغرض من هذه التحالفات هو إنشاء عمل جديد أو تحسين أداء عمل تجاري قائم ، دون أن يكون من المفيد دمج الشركات المعنية غالبًا لأن العمل الجديد الذي تم إنشاؤه من خلال التحالف لا يمثل سوى جزء صغير من محفظة الأنشطة الرئيسية .

5/ لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟

التعلم

تخلق التحالفات فرصًا للتعلم ونقل المهارات بين الشركات الحليفة. فالتحالفات هي أداة تعليمية قوية عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى المهارات غير المتوفرة في السوق. لا يمكن نقل بعض المعرفة عن طريق توقيع عقود نقل التكنولوجيا، أو عن طريق الاصطياد الجائر لعدد قليل من الأشخاص الرئيسيين، إما لأنه من الصعب تعلمها، أو لأنها مملوكة للمجتمع ككل. فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمنظمة التي تمتلكها، بالتالي تتطلب تكرار المنظمة المعنية من أجل أن تكون من ذوي الخبرة والتواصل، ومن هنا تأتي الحاجة إلى إقامة تحالفات.



ومن المفارقات أن التحالفات تسهل التعلم أكثر من عمليات الاندماج والاستحواذ. تنشأ فرص التعلم من وجود اختلافات قوية في المهارات بين الشركات الشريكة، والتي تحتاج إلى فهمها واستدامتها إذا كان التعلم ممكنًا. ومع ذلك ، تميل عمليات الاستحواذ إلى تقليل هذه الاختلافات لدمج الشركة المقتناة في تنظيم و أنظمة الشركة المقتناة، مما يجعل التعلم المتبادل أكثر تعقيدًا. إن دمج شركة صغيرة مبتكرة ومتخصصة في منظمة كبيرة هو المخاطرة بقتل الأوزة التي تبيض ذهباً.

ومع ذلك ، هناك نقاش بين خبراء التحالفات حول فو ائد وأضرار التعاون في نقل المهارات

5/ لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟

الحماية ضد المنافسين الأقوى

تسمح التحالفات الإستراتيجية للمنافسين الضعفاء بتشكيل تحالفات لتحسين مركزهم التنافسي.



يؤدي اندماج كبير في صناعة ما إلى موجة تركيز من خلال تفاعل متسلسل من المنافسين. في مثل هذا السياق، قد يتفاعل بعض اللاعبين باختيار التحالفات بدلاً من الاستحواذ.

يمكن أن يكون لهذه الاستراتيجيات الدفاعية جوانب مضادة للمنافسة، وربما تكون غير قانونية. يمكن للمنافسين الذين يشعرون بالتهديد من تطور صناعتهم بالفعل، تحت ستار التحالف الاستراتيجي الاتفاق على أسعار البيع، أو إقامة حواجز مصطنعة للدخول، وبالتالي احتكار السوق. الفرق بين التحالف الاستراتيجي والتكتل المناهض للمنافسة ليس واضحًا دائمًا، ولهذا السبب فإن سلطات مكافحة الاحتكار شديدة اليقظة بشأن هذه الأنواع من الاندماجات. علاوة على ذلك، كان للسلطات الأمريكية لفترة طويلة موقف أكثر تقييدًا بشأن التحالفات بين المنافسين مقارنة بالاندماجات الرسمية.

5/ لماذا تقوم المؤسسات بالتحالفات الاستراتيجية؟

إنشاء "خيار" استراتيجي للمستقبل



نظرًا لأن التحالفات ليست اتحادات غير قابلة للنقض، فهي تمنح إمكانية لكل شركة معنية بالتخلي عن المشروع لصالح شريكها، أو على العكس من ذلك لمواصلة نفس النشاط بمفردها. آلية الخيار هذه، واضحة في بعض المشاريع المشتركة حيث يتفق "الحلفاء" منذ البداية على شروط الخروج التي تحدد الشروط التي بموجبها يمكن لكل شريك بيع أسهمه أو شراء أسهم الطرف الآخر. يمكن أن تفتح هذه البنود حقوق الشراء أو البيع لجميع الشركاء ، أو يمكن أن تحدد أن أحد الشركاء فقط له حق الاسترداد. تتمثل الصعوبة الرئيسية في صياغة هذه البنود في تحديد طريقة تقييم الوحدات والحدود الزمنية التي يمكن من خلالها ممارسة الخيار.

بفضل منطق الخيار هذا ، يمكن أن تصبح التحالفات أدوات لتنفيذ استراتيجية نمو الشركة في سياقات عالية من عدم اليقين. سواء كان الأمر يتعلق بتطوير الشركة في أسواق غير معروفة جيدًا أو إعادة تركيزها من خلال التخلي عن أنشطة معينة يصعب الترويج لها.

دوافع القيام بالتحالفات الاستراتيجية

جمع بين المهارات التكميلية

تتيح التحالفات الإستراتيجية أيضًا الجمع بين المهارات والأصول التكميلية لإنشاء أنشطة جديدة أو تحسين أداء الأنشطة الحالية. غالبًا ما يكون هذا هو التأثير المطلوب في التحالفات بين الشركات غير التنافسية بشكل مباشر، ولكنها تعمل في الصناعات ذات ارتباط.

التعلم

تخلق التحالفات فرصًا للتعلم ونقل المهارات بين الشركات الحليفة.

- الأدوات التعليمية القوية عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى المهارات غير المتوفرة في السوق.
- ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمنظمة التي تمتلكها، بالتالي تتطلب تكرار المنظمة المعنية من أجل أن تكون من ذوي الخبرة والتواص
- حاجة إلى إقامة تحالفات لان نقلا جزء من هذه المعارف صعب على شكلا مادى .

تحقيق وفورات الحجم

توفر التحالفات الإستراتيجية بعض المزايا التي توفرها عمليات الدمج عادة دون قيود الاندماج. وبالتالي يمكن للشركات المتحالفة أن تستفيد ، من خلال توحيد قواها في نشاط معين ، من تأثيرات الحجم أو الخبرة المحجوزة من حيث المبدأ لمجموعات أكبر، دون الاندماج التام في كيان أكبر ودون استبعاد استقلالها الاستراتيجي بشكل نهائي.

إنشاء "خيار" استراتيجي للمستقبل

نظرًا لأن التحالفات ليست اتحادات غير قابلة للنقض، فهي تمنح إمكانية لكل شركة معنية بالتخلي عن المشروع لصالح شريكها، أو على العكس من ذلك لمواصلة نفس النشاط بمفردها. آلية الخيار هذه، واضحة في بعض المشاريع المشتركة حيث يتفق "الحلفاء" منذ البداية على شروط الخروج التي تحدد الشروط التي بموجبها يمكن لكل شريك بيع أسهمه أو شراء أسهم الطرف الآخر.

الحماية ضد المنافسين الأقوى

- تسمح التحالفات الإستراتيجية للمنافسين الضعفاء بتشكيل تحالفات لتحسين مركزهم التنافسي.
- يؤدي اندماج كبير في صناعة ما إلى موجة تركيز من خلال تفاعل متسلسل من المنافسين. في مثل هذا السياق، قد يتفاعل بعض اللاعبين باختيار التحالفات بدلاً من الاستحواذ

Made with Whimsical

6/ الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي.

قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة, وبناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:

* تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
* يسمح بدخول أسواق جديدة.
* تقليص وقت الابتكار و الإبداع.
* يتم فيه نقل التكنولوجية.
* خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات.
* يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية افضل للسوق.
* تسهيل عملية المواصفات.
* تدعيم المصداقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

6/ الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي.

وأشار " سبيكمان " (SPEkAMAN)وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها :

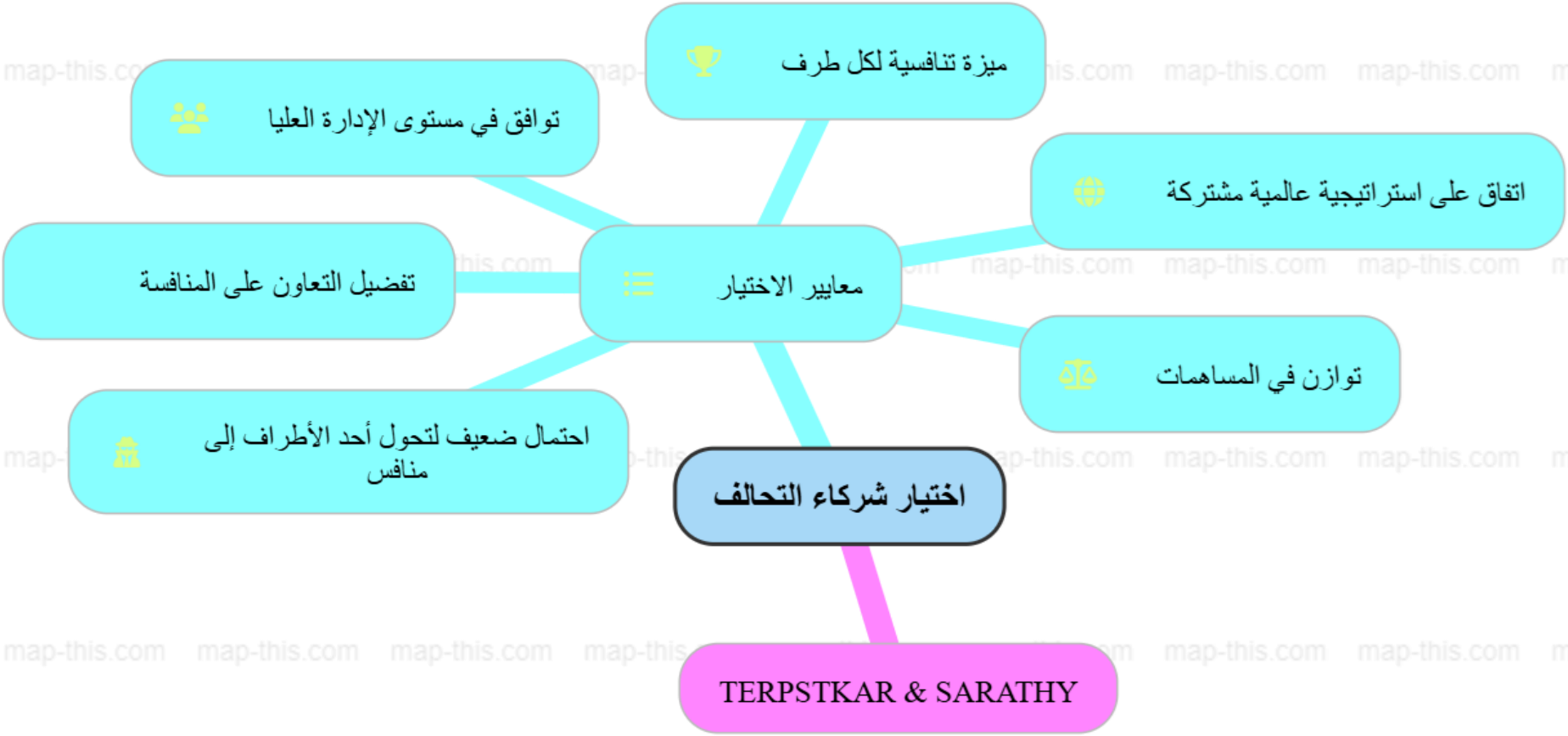
- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه؛
- فهم ثقافة واستر اتيجية كل شركة؛
- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم ؛
- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.

6/ الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي.

وحسب كل من (TERPSTKAR & SARATHY)فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الإعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي :

- ✓ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية – إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية؛
- ✓ أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة؛
- ✓ أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها؛
- ✓ أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحتمالا ضعيفا؛
- ✓ أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته؛
- ✓ أن يكون هناك تو افق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا


اختيار شركاء التحالف
TERPSTKAR & SARATHY
معايير الاختيار
ميزة تنافسية لكل طرف
توافق في مستوى الإدارة العليا
اتفاق على استراتيجية عالمية مشتركة
تفضيل التعاون على المنافسة
توازن في المساهمات
احتمال ضعيف لتحول أحد الأطراف إلى منافس

7/ عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

بالإضافة إلى الشروط السابقة، توجد عوامل أخرى ضرورية لنجاح التحالفات الإستراتجية منها:

1- إستشعار الإدارة بأهمية التسلح بالإستراتيجيات التنافسية متضمنة التحالفات الإستراتيجية, وتزويد طاقم الإدارة بقدرات وتوجهات التفكير الإستراتيجى كمدخل للتخطيط الإستراتيجى للتحالف.

2- تهيئة قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين والمستهدفين بالتحالف محليا وإقليميا وعالميا و وتحديثها بشكل مستمر, لتكون أساسا لخطط وقرارات التحالف؛

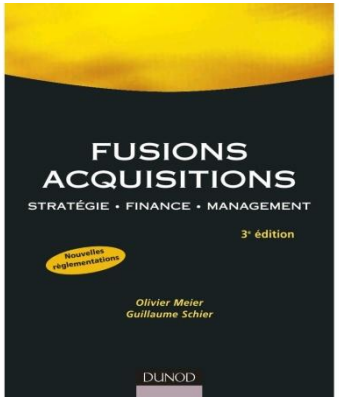
3- تطبيق رسالة للمشاركة (MISSION) (في توفر النجاح المشترك المتوقع منة خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف؛

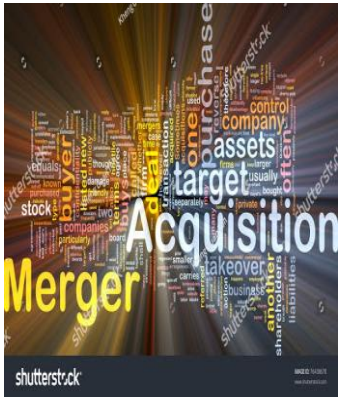
4- يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة في العلاقات التي تبنى قاعدة رئيسية لتحقيق التوازن بين الشركاء, وتبنى الإستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات؛

5- توفر ثقافة للتعاون والقيم المشتركة وبناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة للهيكل الجديد؛

6- يجب أن تشمل الإدارة اتفاقية الشراكة الإستراتجية تحديدا واضحا للقرارات وكيفية الإختيار بين البدائل ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات وخطوط السلطة وعدم تحولة من التعاون إلى التنافس.

Contact **Info**







soulef.rahal@univ-biskra.dz

0776457125

soulef.rahal

soulef.rahal

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم

soulef.rahal@univ-biskra.dz

soulef.rahal

soulef.rahal