

تمهيد:

لقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات في العديد من القطاعات الاقتصادية، خاصة القطاع الصناعي، نتيجة للعولمة الاقتصادية وضغوطها المتزايدة، وما أفرزته من تغيرات تتمثل في عدم التأكد، ارتفاع تكاليف المبادلات، زيادة الطلب على التكنولوجيا والحصول على المعارف والمهارات اللازمة، جعلت من الصعوبة مواجهة تحديات هذا العصر انفراديا، ويعتبر التحالف الإستراتيجي شكل من أشكال التعاون الذي يقوم بين طرفين متنافسين على الأقل، حيث يتخلى فيه المتنافسون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة، والتضحية بجزء من الموارد سواء المادية أو البشرية من أجل بناء علاقة تعاونية طويلة الأجل.

وتتسع إستراتيجية التحالف بين المؤسسات لتشمل أشكال وصيغ عديدة، تلائم الأوضاع الخاصة بإستراتيجية كل مؤسسة والأهداف المرجوة منها، فمنها التحالفات بين المؤسسات المتنافسة أي المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، والتحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة، وهي مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة وهذا النوع يطلق عليه اسم الشراكة.

وعموما تهدف المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف من وراء تبني هذه الإستراتيجية، منها تحقيق التكامل، زيادة الأرباح والحصة السوقية، تجنب تحديات المنافسة، ضمان البقاء في السوق وتعزيز الميزة التنافسية، ورغم هذه الأهداف التي تعطي للتحالف الإستراتيجي عدة مزايا إلا أنه كغيره من الإستراتيجيات تواجهه العديد من المخاطر والمشاكل، كالسلوكات الانتهازية، اختلاف الأهداف وعدم الانسجام الثقافي.

انطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها.

المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهماتها في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية

يعتبر التحالف خيارا استراتيجيا مرتبطا بتنمية وتطوير المؤسسات، في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية، نظرا لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتدبيرها انفراديا.

المطلب الأول: تعريف التحالف الإستراتيجي، خصائصه وأسبابهأولا: تعريف التحالف الإستراتيجي

تعقد المؤسسات الصناعية عقودا وصفقات يعبر عنها بالتحالف الإستراتيجي، الذي تتعدد تعاريفه، حيث هناك من يرى بأنه "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق".<sup>1</sup>

ومنهم من يرى بأنه "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

ويعرف على أنه "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة".<sup>3</sup>

ويعرف كذلك بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".<sup>4</sup>

كذلك هو عبارة عن "مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية، ومنشأة أخرى في دولة مضيفة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Boualem Alliouat, *les stratégies de coopération industrielle*, édition Economica, Paris, 1996, p 22.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، *التسويق الدولي*، بدون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 69.

<sup>3</sup> قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، *التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية*، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010، ص 14.

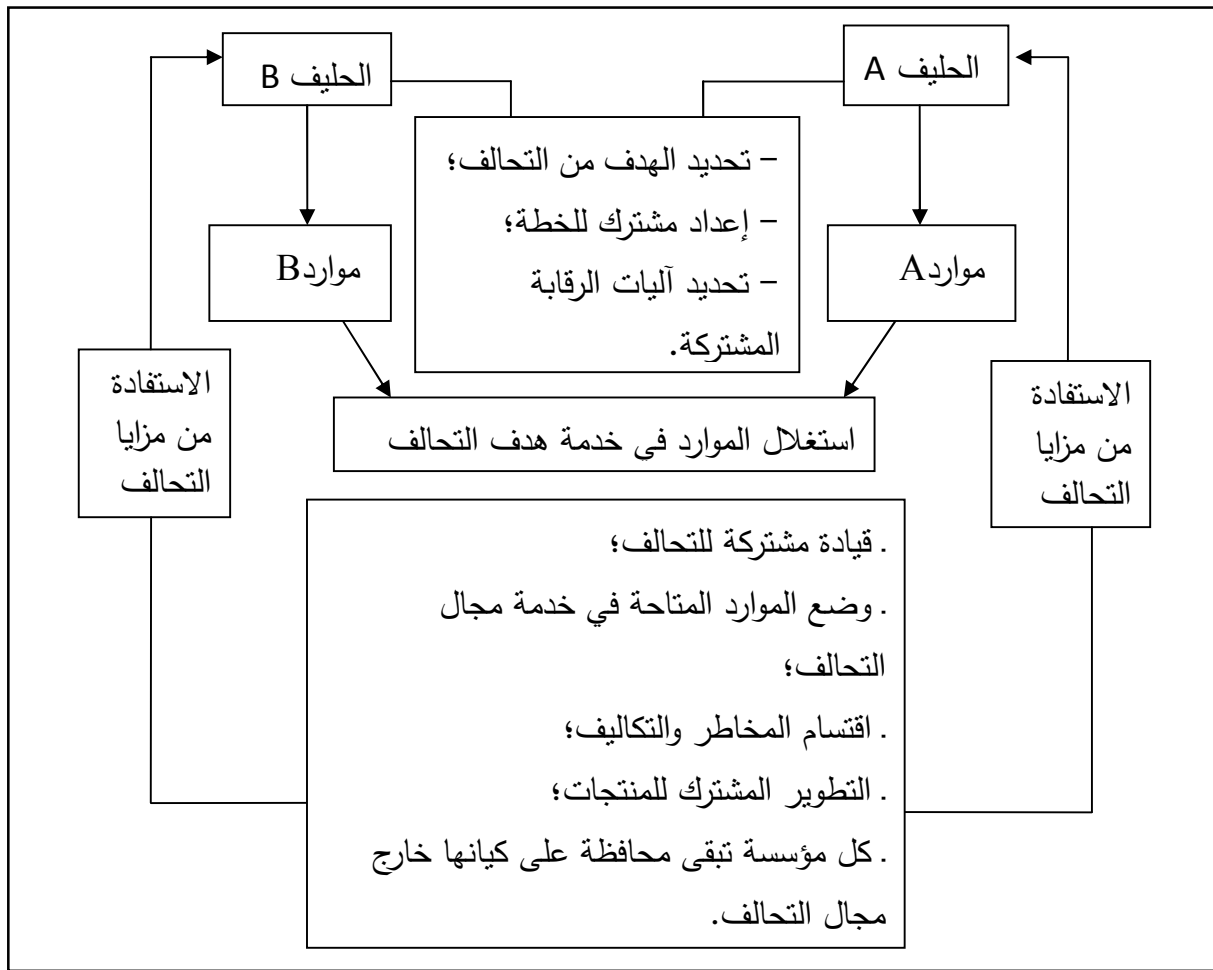
<sup>4</sup> فريد النجار، *التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون*، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، 1999، ص 14.

<sup>5</sup> توماس هولين، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 437.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن التحالف الإستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قرارا إراديا يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل.

ويمكن توضيح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين في الشكل التالي:

شكل رقم (07): التحالف الإستراتيجي



المصدر: أحمد علاش، الزين منصور، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص 08.

تقوم علاقة التحالف الإستراتيجي على ثلاثة محاور هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, *les alliances stratégiques*, édition Dunod, France, 1996, p 18.

**(1) المشروع:** هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، وإستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى.

**(2) العلاقة:** هي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية، بل يمكن أن تكون بشرية، مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات.

**(3) العقد:** هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة، والتي تبرم بين الأطراف المشتركة.

**لماذا توصف التحالفات بالإستراتيجية؟** إذا كانت الإستراتيجية تعني "عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة، فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين"<sup>1</sup>، فإنه يسهل علينا فهم أسباب اختيار الإستراتيجية لوصف التحالفات والتي يمكن حصرها في:<sup>2</sup>

- 1- المساس بالقطاعات الرئيسية، والأنشطة الحيوية للمؤسسات المعنية بالتحالفات؛
- 2- الأثر الإيجابي المنتظر للاتفاق الإستراتيجي على المدى الطويل، وعلى مكانة المنتج والوضع في السوق، بالنسبة لأحد الأطراف على الأقل؛
- 3- هيكل التحالف الذي يربط بين المؤسسات المتنافسة؛
- 4- العلاقة التي تكون في التحالف الإستراتيجي طويلة.

### ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الإستراتيجية بالخصائص الآتية:<sup>3</sup>

- 1- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2008، ص 69.

<sup>3</sup> إسماعيل علي ببيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص ص 180، 181.

<sup>4</sup> فريد النجار، 1999، مرجع سابق، ص 18.

- 2- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
- 3- القيام بمشروعات إستراتيجية؛
- 4- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الإستراتيجي بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
- 5- تغطي التحالفات الإستراتيجية مجالات نشاط أوسع؛
- 6- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة؛
- 7- تقدم حلول ابتكاريه لمشاكل العمل؛
- 8- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات المتحالفة؛
- 9- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

### ثالثا: دوافع التحالفات الإستراتيجية

هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز إستراتيجية التحالف تتمثل في:

- 1- 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؛
- 2- الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية؛<sup>1</sup>
- 3- التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا يوما بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوما، نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الإستراتيجي لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية؛<sup>2</sup>
- 4- التقليل من تكاليف الصفقة؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، ورقة عمل نشرت بدورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997، ص ص 1، 2.

<sup>2</sup> براهيم زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.

5- 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؛<sup>1</sup>

6- حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة ( صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة )، فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب، أو التكيف ومواكبة البيئة، نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الإستراتيجية، حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات، بمعنى آخر إن تنمية الكفاءة أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

ونشير إلى أن درجة المنافسة وارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضا دالة في هيكل الصناعة ذاتها، أو عدد المؤسسات التي تعمل فيها، وحجم المؤسسات المعنية أيضا، حيث يرى البعض أن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تحرص على الدخول في التحالف الإستراتيجي لتخفيض درجة المنافسة، إذا ما قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة، فنظرا لصغر حصتها في السوق فإن تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلا، ومن ثم فإن دخولها في التحالف الإستراتيجي لا يغير الموقف.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل التحالفات الإستراتيجية

#### أولا: مرحلة اتخاذ قرار التحالف الإستراتيجي

تتم تجربة التحالف الإستراتيجي بصورة جيدة نتيجة تأثير جملة من العوامل:<sup>4</sup>

1- كلما كانت الظروف البيئية صعبة وضاغطة؛

2- كلما كانت نوعية الموارد التي تملكها المؤسسة قليلة؛

3- كلما كانت الضرورة والحاجة إلى التعاون؛

4- قلة المخاطر والتكاليف الملحقة به؛

<sup>1</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 132.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 133.

<sup>4</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 177.

5- ارتفاع مستوى القائمين على الإدارة.

### ثانيا: مرحلة التعرف أو التقارب

بمجرد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار، تضبط قائمة المؤسسات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الإستراتيجي، والمهم في هذه المرحلة معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتهم، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هي أساس المرحلة الموالية.

إن التقارب بين طرفي التحالف الإستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار اللجوء إلى إستراتيجية التحالف، يتوجب على الحلفاء أو المؤسسات الحرص على تنفيذ ثلاثة مهام أساسية:

- 1- البحث ورصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوفر لديها، والتي هي في أمس الحاجة إليها؛
  - 2- معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها، أو التي لا تريد توفيرها، أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة؛
  - 3- تجربة القدرة أو جهد التعاون، بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الإستراتيجي.<sup>1</sup>
- بعد جمع جميع المعلومات التي تراها المؤسسة كافية حول الحلفاء، يتم اختيار الحليف الذي تراه مناسباً وفق المعايير المحددة مسبقاً، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

### 1) حجم المؤسسة الاقتصادي: ويشمل:

- 1- حجم مبيعاتها ومردوديتها؛
- 2- قدرتها على التمويل الذاتي؛
- 3- قيمة أصولها؛
- 4- برنامج استثماراتها، مشاريعها وتجربتها في مجال التحالف الإستراتيجي؛
- 5- حصتها من السوق؛
- 6- تنظيمها وعمليات التسويق التي تباشرها.

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 160، 161.

**(2) نمط التسيير وثقافة المؤسسة: ويشملان:**

- 1- طريقة المؤسسة في تسييرها الداخلي؛
- 2- هل لديها رد فعل سريع اتجاه تغيرات المحيط؟
- 3- الآفاق الزمنية لاستثماراتها ( طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل )؛
- 4- معرفة الثقافة الموجودة بالمؤسسة المتحالفة ومدى تجاوبها مع آفاق التحالف الإستراتيجي.

**(3) القدرات التكنولوجية والمهارات: تدرس من خلال:**

- 1- حقوق وبراءات الاختراع التي تملكها المؤسسة؛
- 2- الابتكارات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة؛
- 3- قدرتها على تسيير الصراعات والتعقيدات.

**(4) القدرات المالية: تدرس من خلال:**

- 1- رأس المال الصناعي للمؤسسة؛
- 2- التمويل الخارجي والقروض لدى الموردين؛
- 3- المكانة والسمعة التي تتمتع بها المؤسسة وسط المؤسسات المالية المحلية والدولية.

**ثالثا: مرحلة المفاوضات**

بعد تحديد الحليف المناسب يتم تحرير ملف التفاوض وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالتحالف الإستراتيجي، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التحالف الإستراتيجي بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل، قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس لإضافة بعض النقاط الأساسية التي تغافل عنها المتفاوضون.



ونشير إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر ما دامت علاقة التحالف الإستراتيجي قائمة، كما نلفت الانتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيرا بعامل القوة التفاوضية، فالمتحالف ذو الوضعية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

#### رابعاً: مرحلة إعداد بروتوكول التحالف الإستراتيجي ( عقد التحالف )

بروتوكول التحالف الإستراتيجي هو مجموعة القواعد المتفق عليها عند إبرام عقد التحالف، وهي مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص:

- 1- حصص المساهمة؛
- 2- عدد العمال؛
- 3- أنواع وكمية المنتجات؛
- 4- كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين؛
- 5- كيفية تقاسم الأرباح والخسائر؛
- 6- وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للتحالف الإستراتيجي.<sup>2</sup>

#### خامساً: مرحلة البدء في انطلاق المشروع

هي مرحلة تنفيذ الالتزامات التالية:<sup>3</sup>

- 1- التمويل ( دفع حصص الشركاء، اقتراض )؛
- 2- تكوين فرق عمل؛
- 3- تنفيذ الاستثمارات ( اختيار نوع التنظيم المناسب )؛
- 4- تفعيل المشروع.

<sup>1</sup> بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص 44.

<sup>2</sup> عيد الرزاق بن حبيب، الشراكة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 21-22 ماي 2002، ص 3.

<sup>3</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 163.

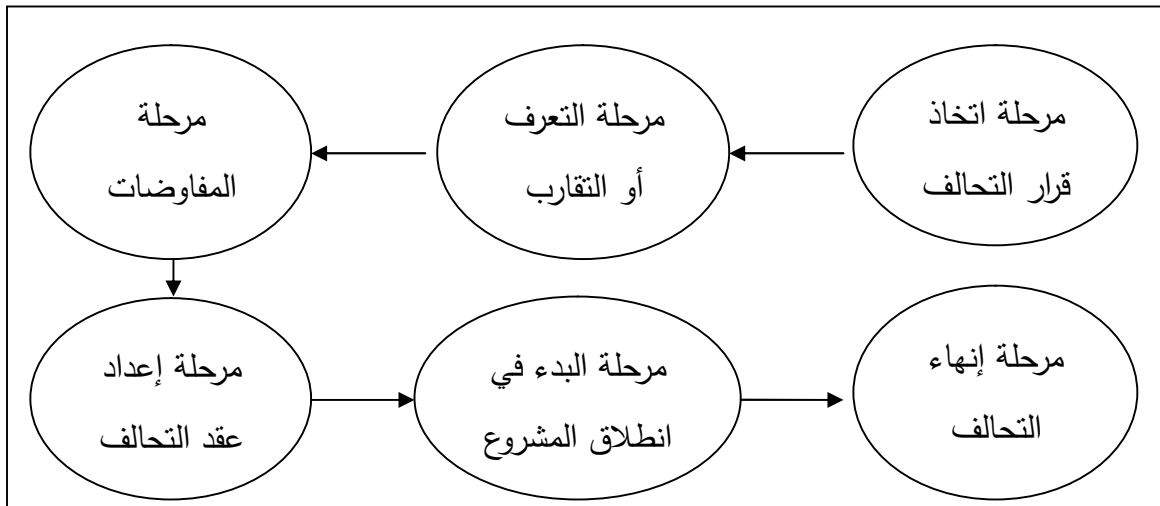
سادسا: مرحلة إنهاء التحالف الإستراتيجي

تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الإستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا التعاون، بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف الإستراتيجي.

وقد تتفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماعها، اتفاقها وموافقته على هذا الأمر، والملاحظ من تجارب التحالفات الإستراتيجية المبرمة في مختلف مناطق العالم، ومختلف قطاعات التعاون، أن بعض التحالفات الإستراتيجية لا تنتهي في الآجال المحددة لها، وأكثر من ذلك فإن بعضها قد وصلت إلى نهايتها قبل أن تحقق الأهداف المرسومة لها، نتيجة اصطدامها بصعوبات ومشاكل حالت دون استمرارها، لكن انتهاء التحالفات الإستراتيجية قبل المدة المحددة لها لا يعني إطلاقا فشلها، ذلك أن مدتها تكون طويلة جدا بحيث في تلك الأثناء قد يصل المتحالفون من خلال المشروع الذي يدور حوله التحالف الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يمنع من وجود خلافات تضطر المتحالفين إلى فك العقد، من ناحية أخرى نجد أن العديد من التحالفات الإستراتيجية قد انتهت في الآجال المحددة لها، وحققت بصورة نسبية الأهداف المتفق عليها.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص مراحل التحالفات الإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم ( 08 ) : مراحل التحالفات الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 124.

## المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي

## أولاً: نظرية الألعاب

إن نتائج السياسات الإستراتيجية للمؤسسات المرتبطة بتعاون مع بقية منافسيها في البيئة أدى بكثير من الباحثين إلى الاستعانة بمرجعية نظرية الألعاب، التي تتناول البحث عن ترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.<sup>1</sup> انطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف Gugler درجتين من الألعاب:<sup>2</sup>

**(1) الألعاب غير التعاونية:** وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين متعارضة كلياً أو جزئياً، ومثاله لعبة "مأزق السجين" التي تبين إشكالية الألعاب ذات القيمة غير الصفرية.

نتائج أبحاث Gugler أوضحت أن التعاون يكون ممكناً عند توفر بعض الشروط، رغم كونها ليست متطلبات ضرورية كافية لإتباع سلوكات تعاونية:

- 1- الأعمال بين اللاعبين تتكرر عدد غير متناهي من المرات؛
- 2- إعطاء اللاعبين أهمية كبيرة للمستقبل أكثر منها للحاضر؛
- 3- الأعمال البيئية تتميز بالتبادل.

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن الألعاب غير التعاونية مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاقيات والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.

**(2) الألعاب التعاونية:** يكون الاتصال بين اللاعبين مثالياً، والاتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، وهو نوع من اللعب يحاولون من خلاله التعاون، إذا كان يمنحهم فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يتحصلون عليها انفرادياً، لكن يجب الاتفاق حول تقاسم الفائدة مستقبلاً.

اقترح Gugler صنف جديد من الألعاب يتمثل في الألعاب التعاونية التامة، نتيجة انتقاده لتبسيط العلاقات المبرمة سواء "التعاونية أو غير التعاونية"، وفيها يرى أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب توفير وتحقيق عدة شروط هي:

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> Gugler P, *les alliances stratégiques transnationales*, éditions universitaires fribourg, Suisse, 1991, p 81.

- 1- وتيرة عالية للمخاطرة والتهديدات المشتركة؛
- 2- تغطية وتلبية الحاجات المشتركة؛
- 3- الثقة والتبادل المشترك.

### ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات

بمبادرة من Ronald Coase\* وبتطوير وإضافة من Oliver Eaton Williamson\*\* برزت هذه النظرية الاقتصادية التي تهدف إلى تنظيم التبادلات الاقتصادية، تعتبر فيها المؤسسات كشكل بديل لتنظيم الصفقات، وفيها يلجأ المتعاملون للمؤسسات عندما يقررون عدم التوجه مباشرة للسوق، معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.

يعتبر Williamson التحالفات الإستراتيجية كشكل هجين لمنح الموارد، وبديل عن السوق والمؤسسة، كونه "شكل وسيط للتنظيم" في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضا لسيادة جو عدم التأكد الذي يفقد السوق الفاعلية وعدم الأهمية والجدوى.

أسباب عدم التأكد تعود إلى نقص الرشد والعقلانية المحدودة، وكذلك إلى السلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، وبتزامن وتوفر هذين السلوكيين معا مع وجود أصول وممتلكات نوعية ذات خصائص هامة، تزداد تكلفة الصفقات في الارتفاع، الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة.<sup>1</sup>

ويجب القول أن تكاليف انجاز الصفقة تختلف من مرحلة لأخرى، فقد ذكر بوعلام عليوات أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرامها وقسمها إلى:<sup>2</sup>

**(1) مرحلة التفاوض:** تتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل،... الخ.

\* **Ronald Coase** اقتصادي بريطاني من مواليد 29 ديسمبر 1910 بانجلترا، يعتبر أب نظرية تكاليف النفقات، حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1991، درس بمدرسة الاقتصاد بلندن، عمل كأستاذ بجامعة بريطانية ثم بجامعات أمريكية ثم بجامعة شيكاغو سنة 1964، ثم شغل منصب أستاذ بكلية الحقوق بنفس الجامعة، ثم رئيسا لجريدة الاقتصاد والقانون، ومن أشهر كتاباته (1937) *The nature of the firm*.

\*\* **Oliver Eaton Williamson** من مواليد 27 سبتمبر 1932، كان طالبا عند Ronald Coase، نال على شهادة البكالوريا في العلوم الإدارية من مدرسة الإدارة سنة 1955، وتحصل على دكتوراه في الإدارة من جامعة كارنيجي ميلون Carengie Mellon سنة 1963، عمل أستاذا في جامعة كاليفورنيا في مجال إدارة الأعمال، الاقتصاد والقانون سنة 1988، وبدوره اهتم بنظرية الصفقات.

<sup>1</sup> Mohamed El- Filali El-Youssefi, **les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique**, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000, p p 16, 17.

<sup>2</sup> B. Alliouat, op cit, p 48.

**(2) مرحلة صياغة العقد:** تشمل تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات،...الخ.

**(3) مرحلة تنفيذ العقد:** تشمل تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات،...الخ.

انطلاقاً مما ذكرنا يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام تحالفات لتخفيض تلك التكاليف، حيث تعتبر الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطى بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية، وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، وهذا ما يتطلب استثمارات ضخمة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات التحالف الإستراتيجي، لكن يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي:

1- يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقة بدقة، نظراً لوجود صعوبة في ضبطها، لأنها تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً، وصعوبة أو استحالة قياسها أحياناً أخرى؛

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين، مع هدف تخفيض التكاليف، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع ساكن وجرح، فقد تختار اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف، كونها تبحث عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه، وليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظرية الوكالة

ذكر Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> B. Alliouat, op cit, p72.

وتعتبر علاقة الوكالة كل علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين.<sup>1</sup>

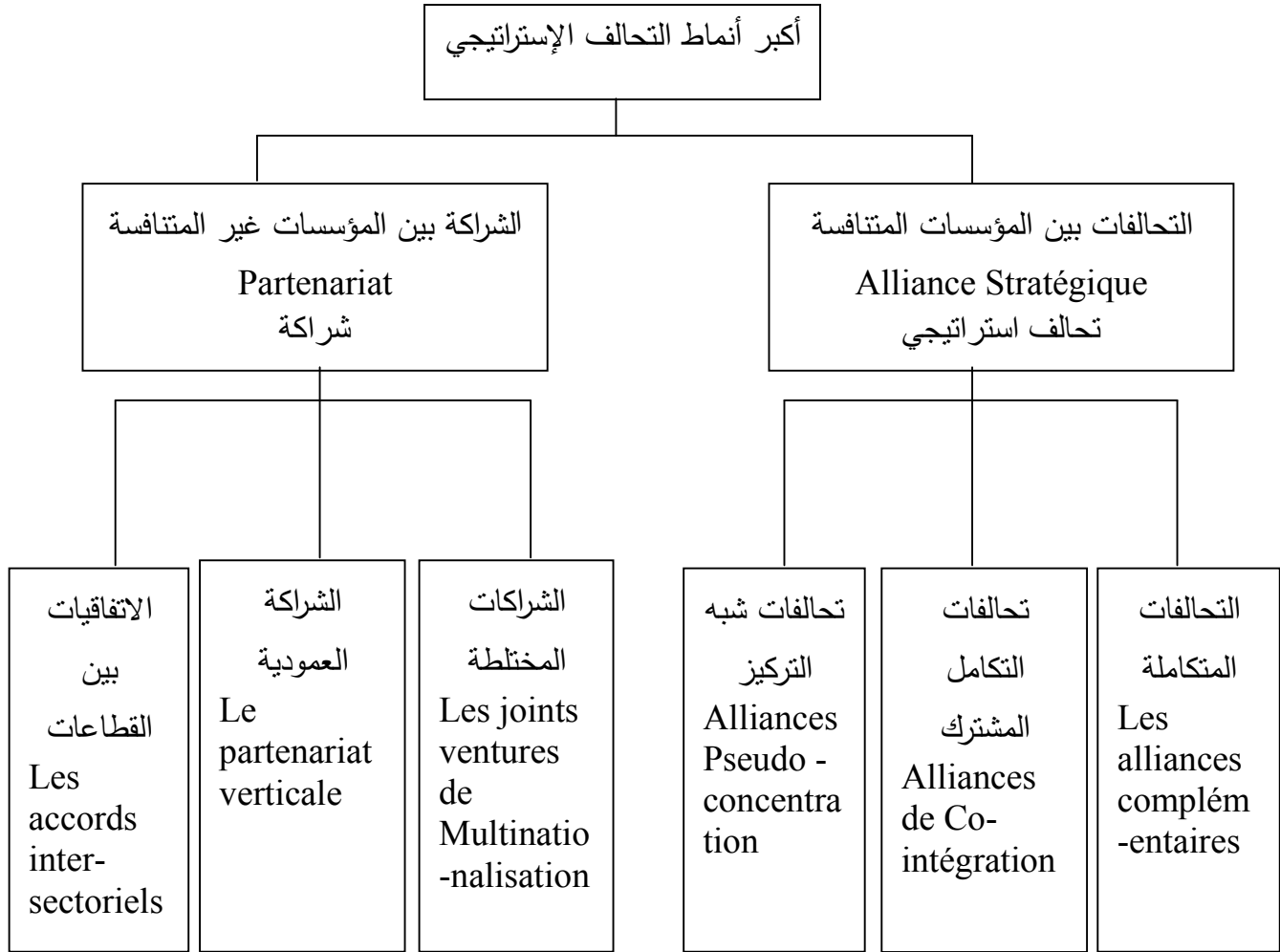
وحسب هذه النظرية تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساساً للالتحام والترابط، الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالفات الإستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق، أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالفات الإستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية

هناك نوعين أساسيين للتحالف الإستراتيجي، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، والشكل اللاحق يوضح هذين النوعين.

شكل رقم ( 09 ): أصناف التحالف الإستراتيجي بين المؤسسات

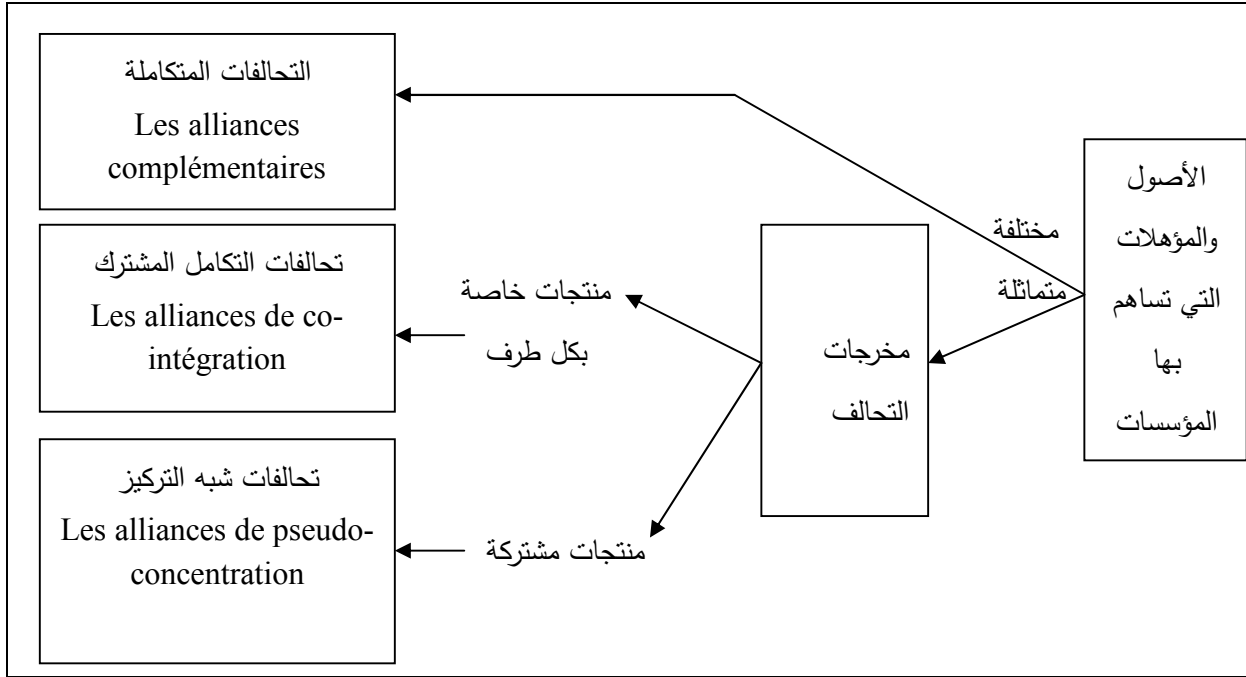
<sup>1</sup> عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 63، 64.  
<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 106.



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 21.

المطلب الأول: أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

شكل رقم ( 10 ): أنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p100.

### أولاً: التحالفات المتكاملة Les alliances complémentaires

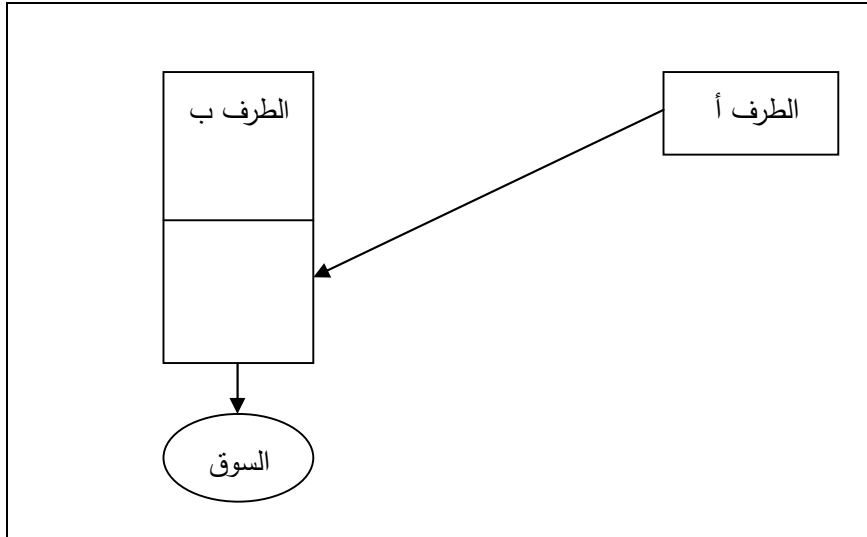
يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوروبية Roussel-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda.<sup>1</sup>

يمكن تمثيل هذه التحالفات الإستراتيجية المتكاملة في الشكل اللاحق.

### شكل رقم ( 11 ): التحالفات المتكاملة

<sup>1</sup> Jouy- en- Josas, **strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision, identité**, Paris, 1997, p 219.





Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 111.

تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة، حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق.<sup>1</sup>

ونجد هذا النوع من التحالفات عند مجمع صيدال، حيث يساهم الطرف الأجنبي بالتكنولوجيا والمواد الأولية، ومجمع صيدال يقوم بعملية التصنيع في خطوط إنتاجه، وتسويق هذه المنتجات لصالح الطرف الأجنبي في السوق الجزائرية.

لكن هنا نتساءل أليس من الخطر على مجمع صيدال أن يفتح سوقه إلى المتعامل الأجنبي مقابل أرباح آنية والتضحية بمستقبله؟ وفي نفس الوقت نتساءل أيضا أليس من الخطر على الطرف الأجنبي أن يقدم أسرار منتجه إلى طرف منافس له؟ فرمما على المدى القصير تكون الإجابة لا، وذلك يرجع إلى أن الطرف الأجنبي لا يستطيع الدخول بحكم عوائق الدخول الكبيرة، أما الطرف المحلي لا يملك التكنولوجيا ولا الاستثمارات التي تسمح له بإنتاج هذا المنتج، لكن يختلف هذا الأمر على المدى الطويل، فإما الطرف المحلي يقلد منتج الطرف الأجنبي، أو الطرف الأجنبي سوف يدخل بنفسه إلى السوق المحلية، وإذا لم يحصل هذا ولا ذاك سوف يصبح أحد الطرفين يعاني من التبعية للطرف الآخر، مما ينجر عن هذه الوضعية عدم التوازن بين مصالح الأطراف في مشروع التحالف الإستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jouy- en- Josas, op cit, p 111.

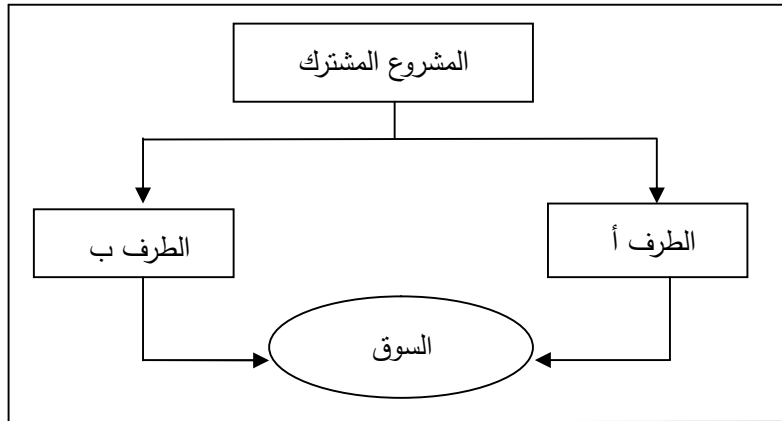
<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 145، 146.

### ثانيا: تحالفات التكامل المشترك Les alliances de co- intégration

تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم\* في مرحلة من مراحل الإنتاج<sup>1</sup>، هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هاته المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق.

مثال: تقوم شركة Renault و VolskWagen بإنتاج مشترك لعبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فـ شركة Volsk Wagen تستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault تستعملها في سيارة R19، وبالتالي تعرض هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم استعمالهما لنفس عليه التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس لعبة التحكم<sup>2</sup>، والشكل التالي يوضح تحالفات التكامل المشترك.

شكل رقم ( 12 ): تحالفات التكامل المشترك



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p106.

هاته التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب، خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، فعندما يتعلق الأمر بالبحوث والتطوير لا تتطلب هاته التحالفات على العموم وضع مشترك لمكاتب دراسات، أو مخابر، أو فرق بحث، ويكفي عن كل هذا مجرد تنسيق بسيط لأنشطة البحث

\* اقتصاديات الحجم هو انخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج نتيجة زيادة كمية الإنتاج.

<sup>1</sup> Alain Noel, Pierre Dussauge, **perspectives en management stratégique**, tome2, publications CETAI, Paris, 1993-1994, p 189.

<sup>2</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, les éditions d'Organisation 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p p 105, 106 .

بين الشركاء، التي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف الإستراتيجي يهدف إلى إنتاج مشترك، فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك، كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، هذا النمط من التحالفات الإستراتيجية كثيرا ما يتم اللجوء إليه في أنشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة، وفي الإعلام الآلي.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحالفات شبه التركيز *Alliances de pseudo-concentration*

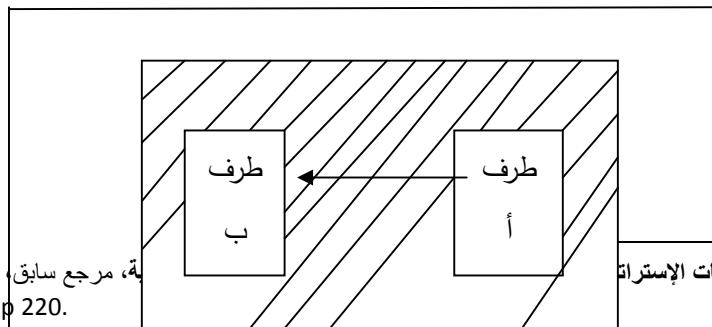
تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، ويطرح في السوق بشكل مشترك.<sup>2</sup>

يرتكز هذا النوع من التحالف الإستراتيجي على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف، طالما أن المنتج المسوق واحد، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما، والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم فعلا بعملية التركيز، لذلك يسمى التحالف "شبه التركيز".<sup>3</sup>

مثال: منتجات مشروع Airbus عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين ( شركة Aérospatiale الفرنسية بنسبة 37.9%، شركة Dasa الألمانية بنسبة 37.9%، شركة British Aerospace البريطانية بنسبة 20%، شركة Casa الإسبانية بنسبة 4.2% ).<sup>4</sup>

هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية موضح في الشكل اللاحق.

شكل رقم ( 13 ) : تحالفات شبه التركيز



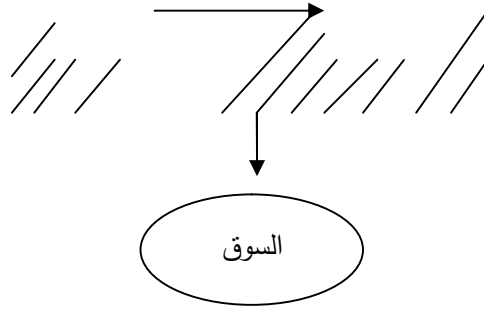
<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية

ة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas, op cit, p 220.

<sup>3</sup> B Alliouat, op cit, p p 108, 109.

<sup>4</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p 224.



Source: B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p109.

بعد التطرق لأنواع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة نحاول تلخيصها في جدول وإجراء مقارنة بينها.

جدول رقم ( 03 ): أنماط التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة

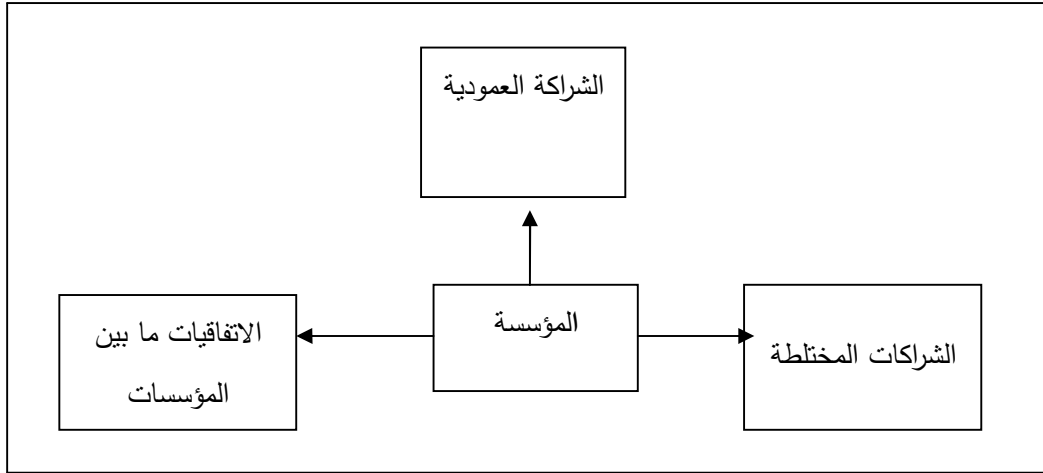
تحالفات شبه التركيز	تحالفات التكامل المشترك	التحالفات المتكاملة

 <p>تجمع مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتسوق منتجا نهائيا مشتركا.</p>	 <p>مؤسسات متنافسة تطور وتنتج مركبا مشتركا يدخل في تركيب المنتجات النهائية الخاصة.</p>	 <p>تتم بين مؤسسة تسوق منتجات وأخرى منافسة تملك شبكة تجارية.</p>	<p>التعريف</p>
<p>بلوغ حجم الإنتاج الحرج للنشاط دون تركيز فعلي.</p>	<p>بلوغ حجم أمثل لإنتاج مركب أو مرحلة معينة من النشاط.</p>	<p>الاستفادة من تكامل الأصول بين الشركات.</p>	<p>الهدف</p>
<p>المنافسة تختفي كليا فيما يخص موضوع التحالف والمنتج المشترك.</p>	<p>المنافسة تبقى قائمة بالنسبة للمنتجات النهائية.</p>	<p>المنافسة تبقى ولكنها تكون خفية ولا تخص المنتج المشترك.</p>	<p>الأثر على المنافسة</p>
<p>مشروع مشترك يكون مقسم على مراحل أو مجموعات، وكل شريك يقوم بإنجاز عدد منها، قد تكون هناك وحدة مشتركة للتسويق.</p>	<p>تقسيم أعمال البحث والتطوير والإنجاز النهائي للمنتج يكون بشكل مشترك ) وحدة أو مصنع مشترك).</p>	<p>كل طرف يقوم بالوظائف حسب الأصول التي يملكها، وقد يكون هناك وحدة مشتركة للصناعة أو للتسويق</p>	<p>التنظيم السائد</p>
<p>- صناعة الطائرات؛ - صناعة الأسلحة.</p>	<p>- صناعة السيارات؛ - الإعلام الآلي.</p>	<p>-الاتصالات؛ - صناعة السيارات.</p>	<p>القطاعات الصناعية السائدة</p>

Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p113.

المطلب الثاني: أنواع الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

شكل رقم ( 14 ): الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, Paris, 1996, p 91.

### أولاً: الشراكات المختلطة Les joints ventures de multinationalisation

تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا و يبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.<sup>1</sup>

وقد قامت في هذا الصدد شركة Renault بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية DINA المختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم Renault Mexicana، وهي تقوم بالتجميع الآني لتركيبية السيارات المرسلة من فرنسا من نوع R5 و R12، وتسويقها في المكسيك.

وتعتبر الشراكات المختلطة ضرورية من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما، أما من الناحية السياسية قد تفضل الحكومة المستضيفة الشراكات المختلطة كشرط أساسي لدخول السوق.<sup>2</sup>

### ثانياً: الشراكة العمودية Le partenariat verticale

يرتكز المفهوم الأصلي للشراكة العمودية كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ أساسية:

<sup>1</sup> دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص 119.  
<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 27، 28.

- 1- هيكلية قطاع الموردين على شكل صفوف، يوجد في الصف الأول الموردين المرتبطين مباشرة بالمنتج من بداية عملية التصميم أو سيرورة التصنيع، كما يمتلك الموردون بدورهم شبكة من الموردين من الصف الثاني، ويصبح النظام على شكل هرم؛
- 2- يوجد على قمة الهرم المؤسسة المركبة، وتكون ذات مساهمة دنيا في رأسمال كل مورد من الصف الأول، والذين بدورهم يؤسسوا العلاقة نفسها مع الموردين من الدرجة الأقل؛
- 3- يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم العمال، المعلومات والتكنولوجيا، تكمن قوة هذا التنظيم في امتلاك الاستقلالية مع نوع من الارتباط المستمر لصاحب العمل؛
- 4- يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس تكلفة المورد، وبعبارة أخرى، وانطلاقا من سعر بيع مستهدف تبحث المؤسسة المركبة مع موردها من الصف الأول عن أحسن طريقة لبلوغ هذا السعر، مع الحرص على إبقاء هامش ربح للمورد، بحيث يتم توزيع التكاليف على كل مرحلة.<sup>1</sup>

والآن أصبحت الشراكة العمودية تتم بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع مورد/زبون.

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

ظهر هذا النوع من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، وخاصة قطاع صناعة السيارات، وقد انتقل هذا النوع من نظام الإنتاج بالحجم ( Production de masse ) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب ( Production au plus juste )، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط، وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج ( التكامل

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، نعيمة برك، خيار المناولة والشراكة كمدخل لتنمية القطاعات الصناعية، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2- 3 ديسمبر 2008، ص ص 6، 7.

العمودي )، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات، وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية ( La sous-traitance )<sup>1</sup>.

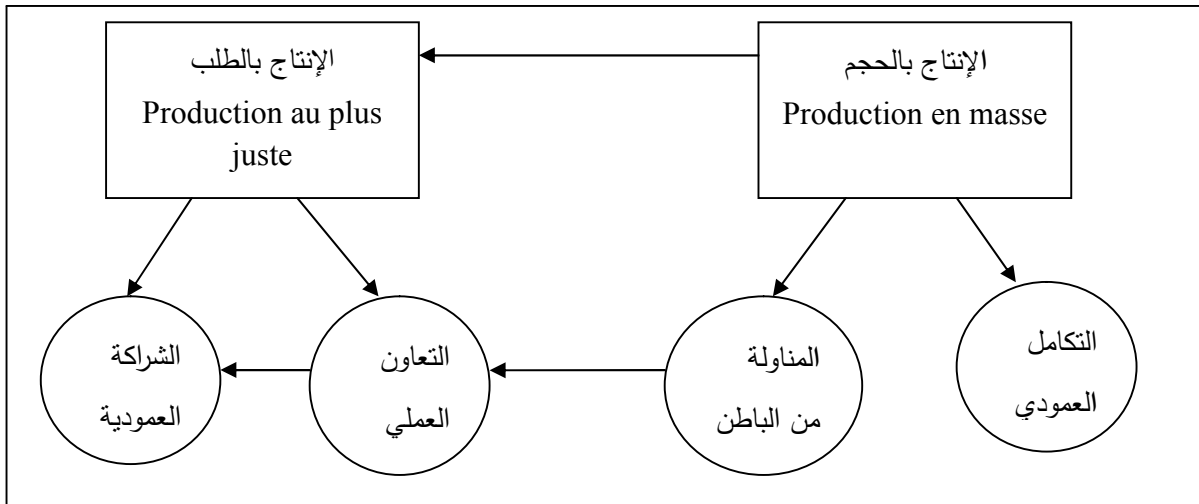
لكن بعد ذلك تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي مر بمرحلتين:<sup>2</sup>

**(1) مرحلة التعاون العملي:** في هذه المرحلة يفرض على المقاولين من الباطن تطبيق طريقة في الوقت المحدد "juste a temps".

**(2) مرحلة الشراكة العمودية:** يتم اختيار بعض الموردين "المقاولين من الباطن" الأحسن من أجل إنشاء مشاريع شراكة، يطلب فيها من المورد انجاز بعض الأنشطة ولكن بنفس النظام السابق "حسب الطلب".

بناء على المعلومات السابقة سوف نحاول تلخيص تطور علاقة الشراكة العمودية في الشكل التالي:

شكل رقم ( 15 ) : تطور علاقة الشراكة العمودية



المصدر: من إعداد الطالبة.

### ثالثا: الاتفاقيات ما بين القطاعات Les accords inter - sectoriels

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 28، 29.  
<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 150.



تعرف الاتفاقيات ما بين القطاعات على أنها "تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى، ولا وجود لعلاقة بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها."<sup>1</sup>

يهدف هذا النوع من الشراكة إلى:

1- الحصول على مهارات جديدة ومكاملة؛

2- الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

ويمكن أن تكون هذه الاتفاقيات وفق الأشكال التالية:

- 1) **إنشاء نشاطات جديدة في السوق:** ويمكن أن يكون عن طريق إنشاء مشروع مشترك.
- 2) **تقارب النشاطات:** إن أنشطة بعض القطاعات متقاربة مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تعاون بين هذه القطاعات، فمثلا طلبت شركة IBM من شركة MICROSOFT إنتاج برامج استغلال لحواسيبها.
- 3) **التنوع:** من أجل تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة، خاصة إذا كانت تكنولوجيا المنتج الجديد مقاربة للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومقومات نجاحها

تبرم التحالفات الإستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأغراض لمصلحة الحلفاء نتيجة فهمهم للعناصر المؤدية لذلك، وهذه الأهداف مرهونة بثلاثة عوامل تتمثل في اختيار الحليف المناسب، هيكل التحالف الإستراتيجي وإدارته، غير أن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه العديد من المخاطر التي قد تعيق الوصول للنتيجة المرغوبة.

#### المطلب الأول: أغراض التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها

##### أولاً: أغراض التحالفات الإستراتيجية

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p95.

<sup>2</sup> شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 152.

للتحالفات الإستراتيجية عدة أغراض منها:

**(1) التزام:** يحول التزام المنافسين المحتملين إلى حلفاء ومقدمي سلع وخدمات مكملة لبعضها، تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، ونحن نستخدم التزام هنا بمعنى أنه:

1- يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف الإستراتيجي؛

2- يجرى التودد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض والتي يمكن المساهمة بها، مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف الإستراتيجي.

**(2) تضافر التخصصات:** هو تكوين القيمة الناتجة عن مزج موارد، مراكز، مهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق، فالحلفاء يساهمون بمرور فريدة ومختلفة، مهارات، علامات تجارية، علاقات، مراكز وأصول ملموسة من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات الإستراتيجية بتكوين القيمة، حيث تتفاعل تلك الموارد بعضها مع بعض، وتزداد قيمتها ازديادا كبيرا عندما تتجمع معا في جهد مشترك، وتزداد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويزداد احتمال أن يكون هذا التضافر في لب التحالف الإستراتيجي، مع إعادة تركيز المؤسسات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية، وتحول الفرص إلى أنظمة وحلول بدلا من منتجات منفصلة، ويقلل هذا من إمكانية أن تصبح المؤسسة الواحدة مصدرا وحيدا للمهارات والقدرات اللازمة لاستغلال فرص جديدة.

**(3) التعلم والتزود بالمهارات:** قد تكون التحالفات الإستراتيجية أيضا سبيلا مؤديا للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى.<sup>1</sup>

فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة، وعندما يكون تعلم تلك المهارات من حليف ما وإدخالها إلى المؤسسة واستغلالها فيما وراء حدود التحالف الإستراتيجي فإنها تصبح أكثر قيمة،<sup>2</sup> وهكذا كثيرا ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف الإستراتيجي.

<sup>1</sup> ايغل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة المضافة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص 20.  
<sup>2</sup> ايغل. دوز، جاري هامل، مرجع سابق، ص 21.

- (4) الاستفادة من التحالف الإستراتيجي في دخول الأسواق الدولية:** قد تعمل بعض المؤسسات في سعيها لدخول الأسواق الدولية إلى إبرام تحالفات مع مؤسسات أخرى، تساعد على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها.<sup>1</sup>
- (5) المشاركة في المخاطر:** يستخدم التحالف الإستراتيجي لتقليل المخاطر المترتبة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.<sup>2</sup>
- (6) تحقيق الميزة التنافسية:** من خلال بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس المجال، وهذا يؤدي إلى تحقيق ميزة التوسع في حجم الأعمال، وكذا تحسين القدرة التنافسية.
- (7) زيادة النمو الاقتصادي:** تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى زيادة النمو الاقتصادي، من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الاستثمار، خصوصا في التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين الدول المتقدمة والدول النامية.<sup>3</sup>

### ثانيا: مخاطر التحالفات الإستراتيجية

تواجه التحالفات الإستراتيجية مجموعة من المخاطر نذكر منها:

- (1) السلوكات الانتهازية للأفراد:** والتي يعرفها Williamson على أنها "البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة"، وهذه السلوكات قد تكون أثناء عملية المفاوضات من خلال استعمال المعلومات التي يمتلكها الحليف لصالحه، خاصة المتعلقة منها بالموارد والكفاءات الحقيقية، أو قد تكون بمحاولة استعمال التحكم والسيطرة، وعدم احترام الالتزامات الواردة في الاتفاقيات والعقود أثناء تنفيذها على أرض الواقع.<sup>4</sup>
- (2) اختلاف الأهداف:** والذي يمكن أن يؤدي بأحد الحلفاء إلى امتصاص وابتلاع الحليف الآخر، من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة لتدعيم مكانته في السوق على حساب المؤسسات المنافسة الأخرى.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 166.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 167، 168.

<sup>4</sup> ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، على الموقع: [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/vbv.doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/vbv.doc) تاريخ الزيارة 05-04-2010.

**(3) نقص شفافية الشريك:** إن مثل هذه السلوكيات يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة في مجال التعلم، حيث أن عملية نقل المعارف بين مختلف المتحالفين تكون أسهل في إطار التحالفات الإستراتيجية، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات، لكن عدم تملك المعرفة قد يكون نتيجة خصائصها ومزاياها، أو لنقص شفافية المتحالف، أو كنتيجة للإستراتيجية المطبقة من طرف هذا الأخير.

**(4) الأخطار المرتبطة بعلاقة التعاون:** فمن المعروف أنه كلما تعدد وتنوع المتعاملون كلما كانت إمكانيات واحتمالات النزاع كبيرة، فإلى جانب السلوكيات الانتهازية تظهر صعوبات علاقاتية أخرى، فالمحافظة على عدة مراكز للقرار ينتج عنه إعادة مفاوضات لا متناهية، والتي يمكن أن تؤدي إلى قطيعة مسبقة للعقد والاتفاقية، كذلك عدم الاندفاع الكلي للمتحالفين نتيجة ضبابية وعدم دقة العقود والاتفاقيات يؤدي إلى القضاء عليها قبل بلورتها.<sup>1</sup>

**(5) مخاطر الاختلاف والصراعات بين الحلفاء:** بسبب عدم الانسجام الثقافي الذي لم يتم اكتشافه أثناء مرحلة التجربة والتعرف والتحضير.<sup>2</sup>

**(6) مشكلة توزيع الأرباح:** تظهر هذه المشكلة عندما لا يتم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية عن إجراءات محاسبية ذات تأثير مباشر على حصة الأرباح التي يحصل عليها كل حليف.<sup>3</sup> وللتحالفات الإستراتيجية انعكاسات غير ايجابية على المجالات التالية:<sup>4</sup>

**(1) انعكاسات التحالفات الإستراتيجية على البيئة:** قد يترتب عن التحالفات الإستراتيجية تلويث البيئة التي تقع بها المؤسسة، سواء في تلويث المياه، الجو، التربة أو ثقافة المجتمع، ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته مؤسسات التحالف الإستراتيجي.

**(2) انعكاسات التحالفات الإستراتيجية على حماية المستهلك:** قد يطغى هدف الربح، التوسع، الاستقرار والابتكار على حماية المستهلك، بتقديم سلع وخدمات ضارة، أو تتقل عادات استهلاكية أو استعماليه تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.

**(3) توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي:** قد يترتب أحيانا على إنشاء تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات الكبرى خلق مراكز تجارية احتكارية ضخمة، مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية المؤسسات، ومن ثم ظهور عدم تكافؤ الفرصة التنافسية.

<sup>1</sup> ح. آيت زيان، ك. آيت زيان، خطر التحالفات، مرجع سابق.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 209.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66.

<sup>4</sup> فريد النجار، 1999، مرجع سابق، ص ص 92، 93.

**(4) ظهور أسواق البائعين لا المشترين:** تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى ظهور أسواق البائعين، وتدهور أو غياب أسواق المشترين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات الإستراتيجية، ومن ثم استغلال طبيعة المشترين.

**(5) تغير المركز التنافسي للصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم:** سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات العملاقة الناتجة عن التحالفات الإستراتيجية .

**(6) القضاء على الصناعات الوطنية والحمايية:** قد يؤدي التحالف بين المؤسسات الكبرى إلى إنشاء كيانات ضخمة، تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحمايية والسماح للمؤسسات العالمية بغزو الأسواق.

### المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية

**(1) الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية:** لقد أصبح توقع المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستخدام القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها، أم لا بد لها من تحالف إستراتيجي.

**(2) التعرف على التحالفات الإستراتيجية المتوقعة والمحتملة:** التحالف الإستراتيجي لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هو قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي على المؤسسة الراغبة في التحالف الإستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات الإستراتيجية المتوقعة.

**(3) معرفة قيم وأهداف الشريك:** لا يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية مع من لا يلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف الإستراتيجي.<sup>1</sup>

**(4) إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الإستراتيجي:** إن التحالف الإستراتيجي لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف الإستراتيجي يحقق مكاسباً أكبر من المخاطر الناجمة عنه، كان مفيداً بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد علاش، منصورى الزين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص 6، 7.

<sup>2</sup> أحمد علاش، منصورى الزين، مرجع سابق، ص 6، 7.

**5) المحافظة على المرونة:** يجب على التحالف الإستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الإستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.<sup>1</sup>

**6) الثقة:** تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي، إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الإستراتيجي، ففي مجال التبادل الاقتصادي يجب توفر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض، والابتعاد عن استغلال الفرص بطريقة تضر بالغير.

لكن الثقة المطلقة ينظر إليها بعض الأخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة المعاملات كفرصة للانتهازية لا تخدم تطوير العلاقات على المدى البعيد، كما أنه بإمكان عامل الثقة المساعدة على التحكم في الوضع إذ كان بإمكانه التقليل من مخاطر الغش والممارسات الانتهازية.

**7) الالتزام المتبادل:** يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها، وهذه الرغبة تتبع من كل الأطراف المتحالفة، ولاستمرار ونجاح التحالف الإستراتيجي يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه.<sup>2</sup>

**8) التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الإستراتيجي:** يعني تقاسم المتحالفين وجهات نظر متشابهة، تظهر في شكل توافق في طرق التسيير، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يجب أن يكون المتحالفون متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر، هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف الإستراتيجي، ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للمتحالفين بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن، بالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة، كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف الإستراتيجي، وانعكاس ذلك على فعاليته في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

**9) تبادل المعلومات:** إن نجاح التحالف الإستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 229، 230.

المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

**(10) العمل كمتساوين:** إن تصرف أطراف التحالف الإستراتيجي كأطراف متساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث أن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون، والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الإستراتيجي، فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تفعيل التحالفات الإستراتيجية واستراتيجيات تطويرها وتنميتها

#### أولاً: تفعيل التحالفات الإستراتيجية

تبدو الأرباح التي تجنيها المؤسسة من وراء التحالفات الإستراتيجية مرهونة بثلاثة عوامل هي:<sup>3</sup>

**(1) اختيار الحليف:** إن أحد المفاتيح التي تؤدي إلى تفعيل التحالف الإستراتيجي تتجسد في حسن اختيار النوع المناسب من الحلفاء، والذي يتميز بثلاث سمات أساسية هي:

1- يساعد الحليف الجيد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فضلا عن اقتسام التكاليف المرتبطة بتطوير منتج جيد، أو تقديم قدرات أساسية هامة، بمعنى آخر استحواذ الحليف على قدرات تفتقر إليها المؤسسة وتدرک قيمتها؛

2- توافق الحليف الجديد مع المؤسسة في رؤيتها اتجاه الغرض من التحالف الإستراتيجي، فإذا تباينت الرؤية بين الحلفاء، فلا شك أن العلاقة سوف تفتقد للانسجام، وتنتهي بالانفصال؛

3- من المرجح ألا يحاول الحليف الجيد استغلال التحالف الإستراتيجي بشكل انتهازي لمصلحته، أي استغلال المهارات التقنية للمؤسسة في مقابل إعطاء القليل.

**(2) هيكل التحالف الإستراتيجي:** عند القيام باختيار الحليف فإنه يتعين بعد ذلك بناء وهيكله التحالف الإستراتيجي، حتى يتسنى للمؤسسة تقليل مخاطر التعامل مع الحليف إلى مستوى مقبول، وهناك عدة إجراءات وقائية يمكن إتباعها ضد انتهازية الحلفاء:

<sup>1</sup> زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3، ص ص 164، 165.

<sup>2</sup> عماد صفر سالم، مرجع سابق، ص 171.

<sup>3</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 447، 448.

1- يجب تصميم التحالفات الإستراتيجية بحيث يتعذر أو يصبح من المستحيل نقل التقنيات غير المرغوب في نقلها، وعلى وجه الخصوص فإنه يمكن بناء وتنظيم كل من التصميم، عملية التطوير، التصنيع وخدمة المنتج الذي يطرحه التحالف الإستراتيجي، حتى يتسنى عزل ذلك ومنعه من التسلل إلى بقية المشاركين الآخرين؛

2- من الممكن تدوين الإجراءات الوقائية التعاقدية ضمن اتفاقية التحالفات الإستراتيجية للحماية ضد مخاطر الانتهازية من جانب الحلفاء؛

3- يمكن لطرفي التحالف الإستراتيجي إجراء اتفاق مسبق على مقايضة المهارات والتقنيات، وبذلك تسنح الفرصة لتحقيق مكاسب متعادلة؛

4- من الممكن تقليل مخاطر الانتهازية التي يقوم بها الحليف، وذلك إذا قامت المؤسسة بالحصول على تعهد صادق من المؤسسة مسبقاً.<sup>1</sup>

**(3) إدارة التحالف الإستراتيجي:** عندما يتم اختيار الحليف والاتفاق على هيكل مناسب للتحالف الإستراتيجي، فإن المهمة التي تواجه المؤسسة هي زيادة فوائده، حيث أن إدارة التحالف بنجاح تعني بناء وتدعيم أوامر العلاقات بين المديرين الذين ينتمون لمختلف المؤسسات، ويؤدي تدعيم العلاقات الشخصية للمؤسسة إلى بناء الثقة وتسهيل إقامة علاقات متناغمة بين المؤسستين، فضلا على أن العلاقات الشخصية يمكن أن تساعد في خلق شبكة إدارة غير رسمية بين المؤسستين، ومن ثم يمكن استخدام هذه الشبكة في حل المشكلات التي تنشأ داخل الأطر الرسمية، مثل اجتماعات اللجنة المشتركة.

إن قدرة المؤسسة على التعلم من أعضاء التحالف الإستراتيجي تعتبر عاملا رئيسيا في تقدير مدى ما تكسبه المؤسسة من التحالف، ولقد توصل كل من "جاري هاميل"، "ايفس دوز" و"برالاد" إلى هذه الحقيقة بعد أن قضاوا خمس سنوات في دراسة خمسة عشر تحالفا إستراتيجيا بين بعض المؤسسات الكبرى متعددة الجنسية، ولقد ركزوا على عدد من التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات اليابانية والحلفاء الغربيين (أوروبيين وأمريكيين)، وفي كل حالة من حالات التحالف خرجت المؤسسات اليابانية أقوى من الحليف الغربي، نجد أن هذه المؤسسات اليابانية قد بذلت مجهودا عظيما في التعلم، وفي الحقيقة ظهرت القليل من المؤسسات الغربية راغبة في التعلم من الحلفاء اليابانيين، إذ اتجهوا إلى اعتبار التحالف الإستراتيجي كأداة للمشاركة في التكاليف والمخاطر أكثر من كونه فرصة لتعلم كيف يدير المنافسون أعمالهم.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 450، 451.



عند الشروع في دخول تحالف إستراتيجي فإن المؤسسة يجب أن تضع بعض المقاييس لتضمن أنها تتعلم من تحالفها مع الشريك، ومن ثم وضع ما اكتسبته من معارف قيد الاستخدام النافع في إطار أعمالها ومشروعاتها، مع إيضاح كيف أن اكتساب مهارات جديدة سوف يدعم المركز التنافسي للمؤسسة، ولكي يكتسب التعلم بعدا وثقة، فإنه يتعين نشر المعارف المكتسبة من التحالف الإستراتيجي على جميع أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف الإستراتيجي

**(1) ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:** بمجرد تقادم المنتج يصبح استبداله بمنتج جديد عاديا بالنسبة للمستهلك، حتى ولو كان ذو علاقة تجارية مميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو العنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى، وإعادة تنشيط المبيعات.

**(2) استغلال الفرص الجديدة:** من أجل تجديد واستمرارية علاقة التحالف الإستراتيجي، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار، بهدف جلب الحليف الأجنبي من أجل التطوير الداخلي للتكنولوجيا.

**(3) العرض الدائم للنتائج:** يجب العرض الدائم والمباشر للنتائج المستنبطة من التحالف الإستراتيجي، وهذا من أجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية.<sup>2</sup>

**(4) الوصول إلى الكتلة الحرجة:** يقصد بها الحجم الكافي من تحالف عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة، من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار "الأكبر هو الأفضل".

**(5) التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة:** تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية، لأن المؤسسة تبحث عنها، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية.

**(6) الاكتساب المبكر للحصص السوقية:** لاكتساب حصص سوقية في أقرب الآجال وقبل المنافسين يتطلب من الحلفاء مراعاة النقاط التالية:

- 1- تحمل التكاليف الباهظة للبحث والتطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة؛
- 2- تحمل الأعباء اللازمة للحملات الاشهارية التي تدوم إلى الأجل الطويل؛
- 3- ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 453.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالف الإستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3- 4 ماي 2005، ص 8.

**المبحث الرابع: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية**

تسعى المؤسسات حاليا للتركيز على التحالفات الإستراتيجية من أجل تحقيق النفع من الاختراعات الحديثة، وبالتالي يتم بموجبها الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها في مجال عملها، وذلك من خلال تفادي أوجه القصور التي تميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح بزيادة فعاليتها ورفع تنافسيتها.

**المطلب الأول: نتائج التحالفات الإستراتيجية****أولا: نتائج الشراكة للمؤسسات غير المتنافسة**

عرفت الأشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، فالشراكات المختلطة حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإرادة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى، ورغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات ومشاكل خاصة في السنوات الأولى، إلا أنها تتواصل وتكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا وعوامل الإنتاج، زيادة على نقل المهارات والكفاءات مما يدعم الميزات التنافسية.<sup>2</sup>

أما الشراكة العمودية فإن لها آثار مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات، تخفيض التكاليف وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال لجلب موارد جديدة ذات مردودية تسمح للطرفين بغزو الأسواق، وهي فرصة حقيقية للتعلم، وانطلاقة فعلية للتكوين، وأداة فعالة لرفع مستوى أداء الموردين من خلال تحسين الإنتاجية.

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التي تميز معظم النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة،

<sup>1</sup> أمال بوسمينية، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة باجي مختار، عنابة، 11-12 نوفمبر 2008.

<sup>2</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p p 258, 259.

وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل عن الشركاء، ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة، أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية، من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات.<sup>1</sup>

يمكن أن نلخص نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة في الجدول اللاحق.

جدول رقم ( 04 ): نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

الأثر على القطاع والمنافسة	النتائج الإستراتيجية	تطور الشراكة	شكل الشراكة
- عولمة القطاع.	- استقرار في الوضعيات؛ - تناسب وتقارب بين الشركاء.	- إخفاقات كبيرة في السنوات الأولى، بعدها يسود الاستقرار.	الشراكات المختلطة
- تركيز القطاع.	- مساهمات جديدة في القيم المضافة للفرع.	- علاقة طويلة المدى بين الشركاء.	الشراكة العمودية

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

- خلق نشاطات جديدة ودخول منافسين جدد.	- استقلالية المشروع المشترك أو تطور المنافسة بين الشركاء.	- عدم تحقيق الطموحات الأولية لكل الأطراف.	الاتفاقيات بين القطاعات
---------------------------------------	---	---	-------------------------

Source: B. Garrette et P. Dussauge, *les stratégies d'alliance*, les éditions d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, 1996, Paris, p 261.

### ثانيا: نتائج التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات المتنافسة

تؤدي تحالفات التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المتشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الإستراتيجية لها، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من التحالف الإستراتيجي لا نلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق.<sup>1</sup>

إن تحالفات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، كما يؤثر هذا النوع تأثيرا مباشرا على استقلالية المتحالفين، خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتحالف، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط متبادل، مما يحصر مجال المنافسة ويحد من تنوع المنتجات.

بالنسبة للتحالفات التكاملية لوحظ أنها تسبب ضررا لأحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالبا ما يتم تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الحلفاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك، وهذا كما حدث لمعظم منتجي السيارات اليابانيين الذين تحالفوا مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلات من المنتجات في أمريكا، واستغلت هذه الاتفاقية من طرف المنافسين الأمريكيين في تطوير شبكات توزيعية خاصة، وإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية.

إضافة لتلك النتائج والآثار الخاصة بكل شكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية، هناك نتائج مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, p 262.

1- الحصول على موارد تكميلية: أي أن التحالفات الإستراتيجية هي وسيلة لتبادل الموارد والإمكانيات، وهذا لأن الدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية هو تلك الفوارق والاختلافات بين طرفي التحالف، وقد سمى كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الاختلاف "coopération de difference"؛

2- من الناحية التسويقية يجنب التحالف الإستراتيجي كل الأطراف العمل في سوق محدودة، وذلك من خلال فتح السوق المحلي للعديد من المنافسين الجدد، إضافة إلى ذلك تساهم التحالفات الإستراتيجية في تشجيع الإنتاج المحلي وخلق جو التنافس وهو ما يؤدي إلى تقليص الاستيراد؛

3- الحياة على التكنولوجيا المتطورة، والتي ليست في متناول المؤسسة أو تجد صعوبات في توفيرها وشرائها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولا نقصد بتحويل التكنولوجيا هنا تلك العملية البسيطة أو الكلاسيكية، وإنما يتعدى الأمر إلى بناء سيرورة للتعلم التنظيمي، وتحويل كل ما أمكن تحويله من المهارات، وتوفير فرص للاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات، وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات التحالف الإستراتيجي؛

4- قد تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى حدوث اختلالات مالية لأحد الأطراف، إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءته وقدراته، حتى يظهر بصورة الحليف الفعلي أو الأمتل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق

ذكر جومس كاسرز أننا اعتدنا عند الحديث عن المنافسة بين المؤسسات أن نتحدث عن موانع الدخول إلى الصناعة على أنها محدد مهم لنمط المنافسة، فإذا زالت هذه المحددات بفعل التحالفات الإستراتيجية فإن نمطا جديدا من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء.

تقوم إستراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات الإستراتيجية وإدارتها بنجاح أمرا مكلفا يعتبر مانعا من موانع التعاون، وباختصار فإن المقصود هنا هو إتباع أي إستراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون، أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

**(1) إرباك تحالفات المنافسين القائمة:** يتم ذلك بالتحالف مع أحد الحلفاء، أو مع طرف ثالث متحالف مع أحد الحلفاء، ويمكن التغلب على هذه الإستراتيجية بالسيطرة الجيدة على التحالفات الإستراتيجية، أو بإعادة هيكلتها من جديد.

**(2) السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس:** وذلك عن طريق شرائهم أو التحالف معهم مبكراً.

**(3) تغيير ظروف المنافس:** عن طريق فرض ضغوط عليه تسبب له التشتت في التفكير والجهد، ذلك أن التحالفات الإستراتيجية تكون في وضع أفضل عندما تدور المنافسة حول منتجات معقدة لا تكامل بينها، والمؤسسة الواحدة تكون في وضع تنافسي أفضل مع التحالفات الإستراتيجية عندما تحاول إعادة تشكيل الصناعة لزيادة تركيزها، وتحقيق التكامل الضيق فيها.<sup>1</sup>

وتشير نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن التحالفات الإستراتيجية تؤثر على نمط المنافسة في مختلف الصناعات، فالضغوط الخارجية لتكوين التحالفات الإستراتيجية تعني غالباً أن تكوين أحد التحالفات سوف يؤدي إلى تكوين تحالف آخر، وبالتالي التأثير على هيكل الصناعة، كما أن التحالفات الإستراتيجية تشكل وحدات تنافسية مختلفة عن الوحدات التنافسية الأخرى (المؤسسات المنفصلة)، بالإضافة إلى أن نمط التنافس بين هذه الوحدات يختلف عن أنماط المنافسة التي تسود بين المؤسسات في أسواق لا تشيع فيها التحالفات الإستراتيجية<sup>2</sup>، فعدم التحالف يجعل المؤسسات المتنافسة كثيرة ومتعددة، فإذا افترضنا وجود 10 مؤسسات تنشط في مجال محدد، فإن المنافسة تتم بينها كلها، وقد يؤدي ذلك إلى خروج بعضها من السوق إذا كان الطلب ضعيفاً، لكن إذا تحالفت كل مؤسستين مع بعضهما البعض فإن مساحة المنافسة تنقلص إلى النصف، وقد تتطوي المؤسسات الضعيفة تحت المؤسسات القوية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية

**(1) تأثيرها على المزايا المطلقة:** والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص وعمالة متخصصة.

**(2) تأثيرها على المزايا النسبية:** والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الإستراتيجي بدرجات مختلفة.

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 329.

<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص ص 273، 274.

<sup>3</sup> أحمد علاش، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

**(3) تأثيرها على المزايا التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

1- توفير طبقة متفوقة من المديرين ( المنافسة الإدارية)؛

2- توفير موارد بشرية ماهرة جدا ( المنافسة البشرية ).

وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف الإستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:

1- خلق معدلات أداء جيدة؛

2- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة؛<sup>1</sup>

3- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم؛

4- تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛

5- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق؛

6- تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات عن العملاء والموردين؛

7- تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، ويقصد به ذلك الوقت الذي ينقضي بين التعرف على

احتياجات السوق وتقديم المنتج له؛

8- تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.<sup>2</sup>

الجدول التالي يلخص أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لأطراف التحالف.

**جدول رقم ( 05 ) : عناصر تحقيق الميزة التنافسية**

التعاون بين أطراف التحالف	أهداف التحالف الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجنب التأخير؛</li> <li>- طرح بدائل جديدة؛</li> <li>- المشاركة في الخطط؛</li> <li>- الالتزامات المبكرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمة العملاء في الوقت المناسب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع الطاقات؛</li> <li>- تبادل الخبرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأداء الجيد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين أساليب الإنتاج؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السيطرة على المخاطر</li> </ul>

<sup>1</sup> فريد النجار، 2008، مرجع سابق، ص ص 304، 305.

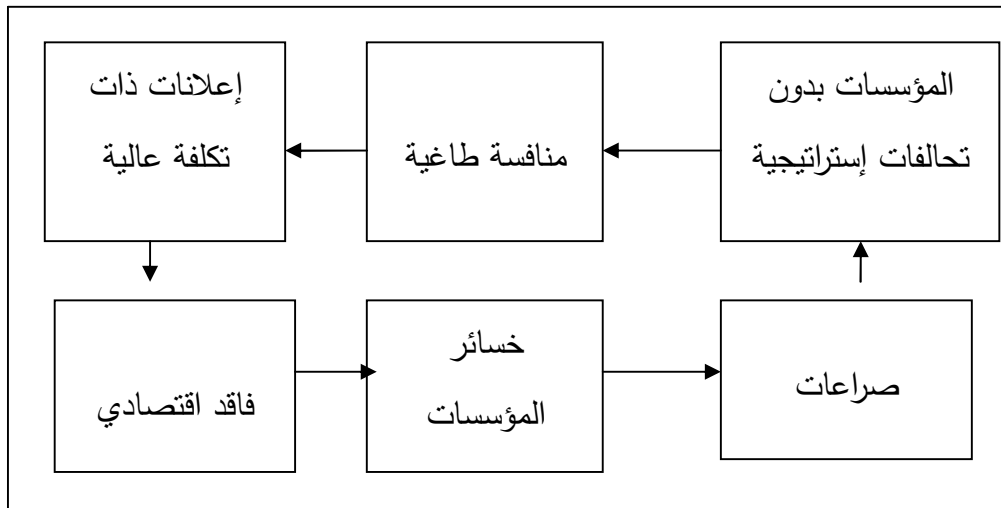
<sup>2</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 232.

- المشاركة في تحمل المخاطر.	
- تحسين أساليب الاستعمال للمنتج؛ - زيادة الفهم المتبادل.	- توفير قيمة أكبر للمستهلك
- خلق منتجات جديدة؛ - تسويق منتجات إضافية؛ - مساندة وخدمة العملاء.	- تقديم خط منتجات أقوى
- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة.	- زيادة القدرات التسويقية
- إعلانات مشتركة؛ - التكامل بين الخبرات؛ - التنسيق في البرامج.	- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والسلعة بعد التحالف الإستراتيجي

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 307.

وللتوضيح أكثر سوف نبين دور التحالفات الإستراتيجية في خلق منتجات ذات قيمة أفضل.

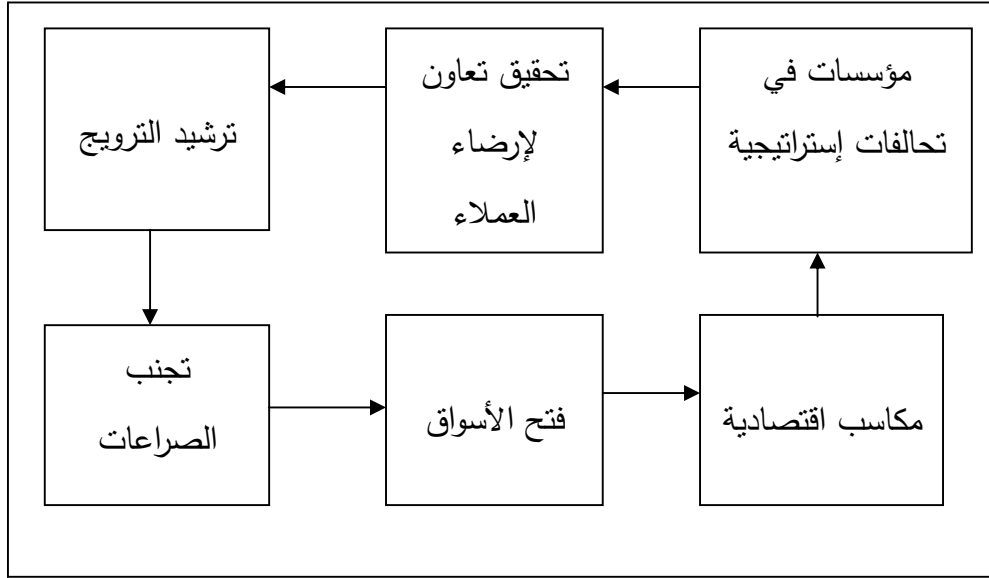
شكل رقم ( 16 ) : نموذج غياب التحالف الإستراتيجي ونقص القيمة المضافة





المصدر: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار، مصر، 1999، ص 23.

شكل رقم ( 17 ): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات فريد النجار، مصر، 1999، ص 23.

وقد تكون العلاقة بين المزايا التنافسية علاقة تفاعلية أو علاقة تراكمية، وفي كلتا الحالتين تتحقق نتائج أفضل مقارنة بحالة المزايا التنافسية المتفرقة.

مثال: مؤسسة (أ) لديها ميزة تنافسية في العمالة، ومؤسسة (ب) لديها ميزة تنافسية في الآلات، فالتحالف بين المؤسستين يؤدي إلى تراكم المزايا التنافسية، حيث الميزة التنافسية الكلية = الميزة التنافسية للمؤسسة (أ) + الميزة التنافسية للمؤسسة (ب) + التفاعل بين الميزة (أ) و(ب).<sup>1</sup>

وعموماً يؤدي تركيز المؤسسات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية لعملهم إلى تحسين منتجاتهم، وتمييزها عن منتجات المؤسسات المنافسة، وقد يتم ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين

<sup>1</sup> فريد النجار، 2008، مرجع سابق، ص 322.

قدرة الحلفاء على المنافسة السعرية، وذلك عن طريق إعادة تصميم المنتجات وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو بدخول أسواق جديدة، وغير ذلك مما يزيد حجم النشاط بالنسبة لكل حليف من الحلفاء.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة

#### أولاً: خفض التكاليف

تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة، ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك المناسب، ففي حالة الأبحاث والتكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، وتحقق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به، مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع وغيرها.<sup>2</sup>

يمكن التقليل من تكاليف الصفقة بين الحلفاء بتجنب اللجوء إلى ميكانيزمات السوق، خاصة عندما يكون التحالف بين طرفين متتابعين لنفس سلسلة القيمة المضافة.<sup>3</sup>

كذلك يمكن أن تكون الوفورات في التكاليف كبيرة، إذا ما تم إنتاج المنتجات في مصانع الحلفاء باستخدام أفضل مستويات التقنية المتاحة لديهم، فمقاسمة الموارد أو الشراء معا من الخارج بدلا من بناء المصانع وتشغيلها، يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة بسبب تركيز المؤسسة على نواحي القوة التي تتوفر لديها، وفيما يخص التوزيع ييسر التحالف الإستراتيجي بين المنتجين تحقيق وفورات في مجال النقل.<sup>4</sup>

يسمح التحالف أيضا عند توفير بعض الشروط بانجاز اقتصاديات السلم للحلفاء، وهو ما تعجز عنه المؤسسة بمفردها على مستوى البحث والتطوير، التوريد، الإنتاج... الخ.<sup>5</sup>

#### ثانياً: زيادة الأرباح

يتيح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب

<sup>1</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> علاش أحمد، منصور الزين، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 114.

<sup>4</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 240.

<sup>5</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 207.

أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.<sup>1</sup>

### ثالثاً: زيادة الحصة السوقية

تساهم التحالفات الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:<sup>2</sup>

- 1- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛
- 2- اتفاق مؤسستان تملك كل منهما علامة شهيرة على إنتاج منتج مشترك يحمل علامتهما؛
- 3- تحمل المخاطرة في تسويق منتج تتم تنميته حالياً، حيث يساعد التحالف الإستراتيجي أعضائه على تحقيق أهدافهم بسرعة وتكلفة أقل؛
- 4- الحصول على فرصة لتنمية منتجات تحمل علامة المؤسسة الخاصة بها؛
- 5- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها؛
- 6- الحصول على وضع المورد المفضل للمنتجات؛
- 7- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
- 8- الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة؛
- 9- تنشيط السوق من خلال برامج التدريب المشتركة، وكثيراً ما تفعل المؤسسات ذلك عند إعطاء العميل منتجاً أو كمية معينة؛
- 10- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛
- 11- مساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.

### رابعاً: تحسين مستوى الإنتاجية

إن التحالفات الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:<sup>3</sup>

- 1- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- 2- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛

<sup>1</sup> زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 130.

<sup>2</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 238، 239.

<sup>3</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص 243.

- 3- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- 4- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل؛
- 5- تقاسم المعلومات؛
- 6- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.

### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لإستراتيجية مهمة أبرزتها مختلف التغيرات الحديثة تتمثل في التحالفات، حيث تعرضنا في الجزء الأول إلى مفهومها، خصائصها ودوافعها، بعد ذلك ركزنا على مختلف المراحل التي تمر بها، والمتمثلة في مرحلة اتخاذ القرار، مرحلة التعرف أو التقارب، مرحلة المفاوضات، مرحلة البدء في انطلاق المشروع وأخيرا مرحلة إنهاء المشروع، كما تم التطرق أيضا لمختلف مقاربات التحالف الإستراتيجي، والتي تعطي كل واحدة منها جانبا مهما من التفسير.

أما الجزء الثاني فعالجنا فيه أنواع التحالفات الإستراتيجية، التي تنقسم إلى التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة وتشمل التحالفات المتكاملة، تحالفات شبه التركيز وتحالفات التكامل المشترك، أما

النوع الثاني فهو التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات غير المتنافسة ( الشراكة ) وتنقسم بدورها إلى الشراكة المختلطة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات.

و في الجزء الثالث من هذا الفصل تم التطرق إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها عند إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية، كذلك مخاطر هذه الإستراتيجية التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة، وهناك عناصر تضمن نجاح التحالفات فعلى الحلفاء معرفتها ومحاولة استغلالها، من أجل تحقيق الأرباح المرهونة بثلاثة عوامل هي اختيار الحليف، بناء التحالف وطريقة إدارته، كما تتبع المؤسسات عدة استراتيجيات من أجل تطوير التحالفات الإستراتيجية وتنميتها.

وينتهي الفصل بمعرفة نتائج هذا القرار، وتأثيره على هيكل المنافسة في السوق، التي تختلف عن المنافسة في سوق لا تسوده التحالفات الإستراتيجية، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية من أجل زيادة قدرتها على التنافس، مواجهة المؤسسات الأخرى، تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق، كسب حصص سوقية مرتفعة وتحقيق أرباح عالية.

وسنحاول في الفصل القادم دراسة واقع مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر في ظل إبرامه للكثير من اتفاقيات التحالف الإستراتيجي مع أطراف عديدة ومدى تأثيرها على تنافسيته.