

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت عنوان:

**التحالفات الاستراتيجية في المؤسسة كآلية
لدعم قدرتها التنافسية**

- نماذج عن تحالفات استراتيجية وطنية ودولية -

إشراف الدكتور:

معاد شعابنية

إعداد الطالبة:

بشرى مواهبة

نورة حداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

انطلاقاً من قوله تعالى: "أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ"⁽¹⁾ نحمد الله العليّ القدير و
نشكره حمداً و شكراً يليق بجلاله و عظيم سلطانه و هو أهل للثناء و الشكر.
و انطلاقاً من قول حبيبنا المصطفى صلي الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر
الله"⁽²⁾، فإنني أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذتي الفاضلة

الدكتورة "سعاد شعابنية"

المشرفة على هذه الدراسة، والتي لم تبخل عليّ بتقديم النصح والإرشاد ولما حبتني به من
توصيات وحسن معاملة ونصح وتوجيه طيلة فترة انجاز هذا العمل، ولم تدخر جهداً ووقتاً
في خدمة العلم والطلبة.

شكر موصول كذلك لكل أساتذتي الأفاضل الذين قبلوا تقييم هذا العمل ومناقشته.
كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام
هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور **حجاج محمد الحكيمة**، الدكتور **بن جلول خالد**،

الدكتور **فلفل محمد القادر**

إلى كل هؤلاء أقول... جزاكم الله عني وعن خدمة العلم خير الجزاء وأطال الله في أعماركم
ومتعمكم بموفور الصحة والعافية.

- آمين -

(1) الآية 14 من سورة لقمان.

(2) أخرجه الترمذي في سننه ك/ البر والصلة، باب/ ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك، 3/384. وقال: "حديث صحيح".

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة التحالفات الاستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات المتبينة لها، وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والقدرة التنافسية وكذا التعرف على واقع تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال عرض نماذج التحالفات الدولية والوطنية المحلية منها والعبارة للحدود. وقد اهتمت الدراسة في هذا المجال بكل من المتغيرات التالية: الإدارة والتحالف الاستراتيجيين، القدرة التنافسية وسبل دعمها ومؤشرات قياسها، أثر استراتيجية التحالف على كل من ربحية، إنتاجية والحصة السوقية للمؤسسة المبرمة لاتفاقياته. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام كل من المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة لقياس وتحليل أثر التحالفات الاستراتيجية على القدرة التنافسية للمؤسسة "مجمع صيدال" محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية وعلى غرار باقي المؤسسات في مختلف دول العالم أدركت الأهمية البالغة لاستراتيجية التحالف من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ والشراكة... الخ، ويتجلى ذلك واضحا في توجه الكثير منها في السنوات الأخيرة إلى تبني هذه الاستراتيجية على المستوى المحلي وحتى الدولي. وتعتبر المؤسسة الوطنية "مجمع صيدال" مؤسسة رائدة في هذا المجال؛ فقد أولت هذه الأخيرة اهتماما خاصا بمثل هذه الاستراتيجيات فعملت على عقد اتفاقيات شراكة بينها وبين مؤسسات أجنبية أخرى، مما انعكس ايجابيا على جميع مؤشرات قدرتها التنافسية لا سيما في السنوات الأولى التي تلي عملية التحالف.

إنّ الجزائر وعلى الرغم من امتلاكها نظاما تشريعيًا متكاملًا فيما يتعلق باتفاقيات التحالف المؤسسي على المستويين المحلي والأجنبي، إلا أنها لم تسجل حالات أو نماذج كثيرة لمؤسسات تبنت هكذا استراتيجيات، وهو الأمر الذي يستوجب ضرورة إدراك أصحاب القرار للأهمية البالغة لتفعيل ودعم هكذا استراتيجيات في عصر تنافسي سمته الأساسية البقاء للأقوى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية- التحالف الاستراتيجي- المنافسة- القدرة التنافسية

Abstract in English

This study aims to shed light on the phenomenon of strategic alliances and its impact on the competitiveness of the institutions adopting them, by addressing the various concepts related to strategic alliances and competitiveness, as well as identifying the reality of implementing this strategy by presenting some models of international and national alliances, including local and cross-border. In this field, the study focused on each of the following variables: strategic management and alliance, competitiveness and means of supporting it and indicators of its measurement, the impact of the alliance's strategy on profitability, productivity and the market share of the institution that concluded its agreements. In order to achieve the aim of the study, both the descriptive and analytical approach, as well as the case study approach, were used to measure and analyze the impact of strategic alliances on the competitiveness of the "Saidal Complex" institution under study.

The study concluded that the Algerian institutions, like other institutions in various countries of the world, have realized the great importance of the alliance strategy through mergers, acquisitions, partnerships ... etc., and this is evident in the tendency of many of them in recent years to adopt this strategy at the local and even international levels. . The National Foundation "Saidal Complex" is considered a pioneering institution in this field; The latter paid special attention to such strategies and worked to conclude partnership agreements between it and other foreign institutions, which reflected positively on all indicators of its competitiveness, especially in the first years following the alliance process. Algeria, despite having an integrated legislative system regarding institutional alliance agreements at the local and foreign levels, has not recorded many cases or models for institutions that have adopted such strategies, which necessitates the need for decision-makers to realize the critical importance of activating and supporting such strategies in a competitive era that has characterized it.

***Key words:** strategic management - strategic alliance - competition - competitiveness.*

**فهرس المحتويات وقائمة
الجداول، الأشكال والمختصرات**

الصفحة	العنوان
/	البسمة
/	شكرو عرفان
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الإنجليزية
I-V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة المختصرات
أ- ط	المقدمة
الفصل الأول: التأصيل النظري للتحالفات الاستراتيجية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
3	الفرع الأول : مفهوم الاستراتيجية وخصائصها
4	الفرع الثاني : مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها
6	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
6	الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية
6	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية
7	المطلب الثالث: مستويات، مراحل والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
7	الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية
8	الفرع الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية
12	الفرع الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
13	المبحث الثاني: مدخل للتحالفات الاستراتيجية
13	المطلب الأول : ماهية التحالفات الاستراتيجية
13	الفرع الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية
15	الفرع الثاني : محاور التحالف الاستراتيجي
16	الفرع الثالث: خصائص التحالفات الاستراتيجية

17	المطلب الثاني : دوافع وأهمية التحالفات الاستراتيجية
17	الفرع الأول : دوافع التحالفات الاستراتيجية
20	الفرع الثاني : أهمية التحالفات الاستراتيجية
20	المطلب الثالث : أنواع ونظريات التحالف الاستراتيجي
20	الفرع الأول : أنواع التحالفات الاستراتيجية
25	الفرع الثاني : النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية
27	المبحث الثالث : تقييم التحالفات الاستراتيجية
28	المطلب الأول : عوامل ابرام عقود التحالف واتفاقيات التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها
28	الفرع الأول : مراحل ابرام عقود اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية
30	الفرع الثاني :عوامل نجاح اتفاقيات وعقود التحالف الاستراتيجي
31	المطلب الثاني :عقبات التحالفات و أسباب فشلها
32	الفرع الأول : عقبات التحالفات الاستراتيجية
32	الفرع الثاني : أسباب فشل التحالفات الاستراتيجية
34	المطلب الثالث :التحالفات الاستراتيجية بين المخاطر والتنمية
34	الفرع الأول : مخاطر التحالفات الاستراتيجية
34	الفرع الثاني : سبل تطوير وتنمية التحالف الاستراتيجي
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول كل من المنافسة والميزة التنافسية
39	المطلب الاول : مفهوم المنافسة وأهم مستوياتها
39	الفرع الأول: مفهوم المنافسة
40	الفرع الثاني : مستويات المنافسة
41	المطلب الثاني :أشكال المنافسة والقوى المتحكمة فيها
41	الفرع الأول : أشكال المنافسة
43	الفرع الثاني : القوى المتحكمة في المنافسة (تحليل قوى التنافس حسب بورتر)
46	المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية
46	الفرع الأول : تعريف ، خصائص وأهمية الميزة التنافسية
47	الفرع الثاني: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية

49	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للقدرة التنافسية وأهم محدداتها
49	المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها
49	الفرع الأول: نشأة وتعريف القدرة التنافسية
54	الفرع الثاني: خصائص التنافسية
55	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القدرة التنافسية
55	الفرع الأول: أهمية القدرة التنافسية
56	الفرع الثاني: أهداف القدرة التنافسية
56	المطلب الثالث: أنواع ومحددات القدرة التنافسية
56	الفرع الأول: أنواع القدرة التنافسية
58	الفرع الثاني: محددات القدرة التنافسية
63	المبحث الثالث: عوامل القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها
63	المطلب الأول: عوامل القدرة التنافسية
63	الفرع الأول: القدرات الإبداعية والإنتاجية
64	الفرع الثاني: القدرات التسويقية وقدرات الرصد
64	المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية
64	الفرع الأول: بالنسبة للمؤسسة
68	الفرع الثاني: بالنسبة لفرع النشاط الاقتصادي
68	الفرع الثالث: بالنسبة للبلد
69	المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لدعمها
69	الفرع الأول: أسس تطوير القدرة التنافسية
70	الفرع الثاني: البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية التي تعتمد عليها لدعم قدرتها التنافسية
73	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: التحالفات الاستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: نماذج لتحالفات استراتيجية دولية ووطنية (محلية وعابرة للحدود)
76	المطلب الأول: تجارب لتحالف مؤسسات دولية محلية وعابرة للحدود
76	الفرع الأول: تجارب دولية محلية

77	الفرع الثاني: تجارب لتحالف مؤسسات دولية عابرة للحدود
78	المطلب الثاني: تجارب لتحالف مؤسسات وطنية محلية
78	الفرع الأول: التعريف بالتحالف بين مؤسسة موبيليس و بريد الجزائر وخدماتهما المشتركة بعد التحالف
80	الفرع الثاني: مزايا التحالف لمؤسستي موبيليس و بريد الجزائر
81	المطلب الثالث: تجارب لتحالف مؤسسات وطنية عابرة للحدود
81	الفرع الأول: تجربة التحالف الاستراتيجي للشركة الوطنية العمومية لسوناطراك
82	الفرع الثاني: تجربة التحالف الاستراتيجي سفيتال يارا cevital/yara
84	الفرع الثالث: تجربة التحالف الاستراتيجي بين (دانون وجرجرة)
86	المبحث الثاني: أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة "حالة مجمع صيدال"
86	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية "مجمع صيدال"
86	الفرع الأول: مجمع صيدال (النشأة التاريخية، التعريف)
87	الفرع الثاني: أهدافه وهيكله التنظيمي
90	المطلب الثاني: المؤسسة الوطنية "مجمع صيدال" وتحالفاتها الاستراتيجية المبرمة
91	الفرع الأول: الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع
91	الفرع الثاني: مراحل إقامة التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال وتحالفاته المبرمة
94	المطلب الثالث: أثر التحالف على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية "مجمع صيدال"
94	الفرع الأول: تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال
95	الفرع الثاني: المؤشرات التنافسية لمجمع صيدال
99	الفرع الثالث: مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وبعدها
100	المبحث الثالث: التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بين المعوقات والحلول
100	المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية ضرورة العصر لتعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات
103	الفرع الأول: التحالف مصدر للموارد والكفاءات
103	الفرع الثاني: التحالف الاستراتيجي يساعد على زيادة الحصص السوقية
103	المطلب الثاني: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
103	الفرع الأول: العراقيل الاجتماعية والبنى التحتية
104	الفرع الثاني: مشكلات ذات طابع إداري وتنظيمي
105	الفرع الثالث: انتشار ظاهرة الفساد

106	المطلب الثالث: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
106	الفرع الأول: تطوير استراتيجيات التحالف بين القطاع العام والخاص
107	الفرع الثاني: تعزيز الشفافية لتعزيز الانفتاح الاقتصادي
108	الفرع الثالث: الاجراءات المتخذة من طرف الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC
110	خلاصة الفصل الثالث
112	الخاتمة
117	قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية	01
19	أسباب تكوين تحالف استراتيجي بين منظمات الأعمال	02
43	أشكال المنافسة	03
91	الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع	04
92	التحالفات الاستراتيجية المبرمجة مع المجمع	05
94	تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014-2018	06
95	تطور حجم إنتاج المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014-2018	07
95	تطور قيمة إستثمارات المجمع خلال الفترة 2014-2018	08
96	مؤشر الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2017	09
97	تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998	10
97	تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009	11
98	مؤشر الحصة السوقية خلال الفترة 2000-2012	12
103	استراتيجية التحالف وسرعة الوصول للأسواق	13
104	ترتيب الدول العربية من حيث بنيتها اللوجستية وتنافسية اقتصادها الكلي سنة 2016	14
107	عدد المؤسسات الجزائرية حسب التصنيف القانوني لسنة 2015	15

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي	01
12	الخطوات الأساسية للإدارة الاستراتيجية	02
15	مخطط توضيحي يعرف التحالف	03
19	دوافع التحالفات الاستراتيجية	04
23	أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة والغير متنافسة	05
30	مراحل التحالف	06
31	عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي	07
33	معوقات التحالف الاستراتيجي	08
44	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	09
58	محددات القدرة التنافسية وفقاً لبورتر	10
69	مؤشرات قياس القدرة التنافسية	11
88	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	12
89	مناطق التوزيع والإنتاج لمجمع صيدال عبر التراب الوطني	13
100	التحالف مصدر للموارد والكفاءات	14
102	مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الإنتاجية	15

المختصر	معنى المختصر
OCDE	Organisation For Economic Corporation And Developement (منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية)
IMD	International Institue For Management And Developement (المعهد الدولي للتنمية الإدارية)
ROE	Return On Equity (العائد على الإستثمار)
ROA	Return On Assets (العائد على الموجودات)
EPS	Earnings Per Share (ربحية السهم)
EVA	Economic Value Added (القيمة الإقتصادية المضافة)
OMC	Organisation Mondiale Du Commerce (منظمة التجارة العالمية)

الهيئة العامة
للحماية المدنية

يشهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة من القرن الحالي الكثير من التطورات المتسارعة والتحديات الجديدة التي أفرزتها ضغوط العولمة بما فيها من فتح للحدود وتحرير تجارة السلع والخدمات، إضافة إلى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال مما أسهم في تزايد حدة المنافسة، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية على غرار غيرها من المؤسسات الأخرى تجد صعوبات كبيرة في المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي خاصة في ظل ما تتسم به الساحة الاقتصادية والتجارية من تحرير للتجارة الدولية وانفتاح للأسواق العالمية على بعضها البعض وظهور لتكتلات اقتصادية عملاقة... الخ.

أمام هذه التطورات والتحديات أصبحت المنافسة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، فلم يعد بإمكان هذه الأخيرة الاعتماد فقط على قدراتها الذاتية بل أصبح لزاما عليها وضع رؤية بعيدة المدى تكون مبنية على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتقوم على تصميم وصياغة استراتيجية تنافسية مناسبة تركز على التعاون والشراكة بدلا من المنافسة، وهذا من خلال البحث عن حليف أو عدة حلفاء تتعاون معهم في مواجهة البيئة المحلية وحتى اختراق الأسواق الدولية ولعل من بين أهم هذه الاستراتيجيات المتبناة نجد استراتيجية التحالف.

وتعتبر استراتيجية التحالف من أهم وأفضل الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على نمو وتطور المؤسسة نظرا لما تحمله من مزايا اقتصادية لكل الأطراف، فهي تساعد على توفير مصادر جديدة للتمويل وتقاسم التكاليف، إضافة إلى دعم السيطرة على المخاطر والتهديدات وكذا تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة وتحقيق المصلحة والمنفعة المتبادلة. وبالفعل فإن المطلع على تطورات الساحة الاقتصادية الدولية بكل مؤسساتها يجد توجها كبيرا للدول بكل مؤسساتها لتكوين تحالفات تمكنها من خلق كيانات عملاقة، فقد لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية لتبني استراتيجية التحالف كبديل فعال يمكنها من مواجهة تهديدات المنافسة، فالتحالف الاستراتيجي يتيح للمؤسسة اختراق أسواق جديدة بحيث يزيد من قدرتها على تسويق المنتجات وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية ويعزز ويدعم قدراتها التنافسية.

إشكالية البحث:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغير تعرف منافسة شديدة وطنيا ودوليا، هذا ما فرض عليها العمل على تعزيز قدراتها التنافسية لتحسين مستويات أدائها من خلال تبني طرق جديدة غير تقليدية في المنافسة تركز على التعاون والشراكة مع مؤسسات جديدة للصمود وضمان بقائها وتحقيق النمو والتطور فهنا ظهرت حاجة هذه المؤسسات للتحالفات كأحد أنواع الاستراتيجيات التعاونية المتاحة امامها، مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي لإشكالية هذه الدراسة، وفي إطار ذلك تتضح إشكالية الموضوع والمتمثلة في:

هل تدعم التحالفات الاستراتيجية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويشتق من جوهر هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتحالفات الاستراتيجية وفيما تتمثل أهميتها؟ وماهي دوافع ومبررات قيام المؤسسات بها؟
- ما المقصود بالقدرة التنافسية وما هي مؤشراتها؟

- ما واقع التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الدولية بصفة عامة؟ والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة؟
- ما هو أثر التحالفات الاستراتيجية على المؤسسة الوطنية الجزائرية (حالة المجمع الصناعي صيدال)؟ وماهي أهم المعوقات التي تواجهها؟

فرضيات البحث:

على ضوء الإشكال المطروح يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: التحالفات الاستراتيجية أضحت ضرورة العصر لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: انعكست التحالفات الاستراتيجية التي أبرمتها المؤسسة الوطنية "المجمع الصناعي صيدال" إيجابا على مؤشرات تنافسياتها.

الفرضية الثالثة: المؤسسات الجزائرية كغيرها من مؤسسات باقي الدول الأخرى لم تجد عراقيل تحول دون تبنيها لاستراتيجية التحالف.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع المتطرق اليه، إذ انه في ظل المستجدات الحالية يعرف الاقتصاد العالمي جملة من التغيرات الاقتصادية التي تؤثر بعمق على أداء المؤسسات الاقتصادية، فتطور مظاهر العولمة أدى الى تعاظم خيار التحالف الاستراتيجي، لما له من مساهمة فعالة في تعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، والمكاسب المتعددة التي يرجع بها، مع إمكانية التوسع والنمو واكتساب مهارات جديدة لاختراق الأسواق العالمية.

أسباب اختيار موضوع البحث:

وقع الاختيار على هذا الموضوع للأسباب والمبررات الآتية:

- حداثة موضوع الدراسة وتوافقه مع تخصص «اقتصاد وتسيير المؤسسات»؛
- أهمية الموضوع على الساحة الدولية حيث تنامت وبحدة عقود واتفاقيات التحالف كتوجه حديث فرضته التطورات الاقتصادية؛
- اثناء مكتبة جامعة قلمة بمرجع جديد يستنير به كل باحث علم في مجال اتفاقيات وعقود التحالف في المؤسسة، وكذا القدرة التنافسية المؤسساتية ومؤشرات قياسها، نظرا لنقص الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

أهداف البحث:

إنّ الهدف من هذا البحث هو:

- التعريف بأهم المفاهيم المرتبطة بالتحالفات الاستراتيجية القدرة التنافسية.

- تبيان ضرورة الاندماج في الأسواق العالمية من خلال تبني استراتيجية التحالف؛
- تبيان بعض من النماذج في إطار التحالف لنشر ثقافة التحالف في الساحة المحلية؛
- معرفة مدى تأثير التحالف الاستراتيجي على القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العالمية والجزائرية.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع التحالفات الاستراتيجية كظاهرة اقتصادية من خلال وصف وعرض مفاهيم المتعلقة بظاهرة التحالف الاستراتيجي وعلاقته بالقدرة التنافسية، بالإضافة الى عرض وتقييم بعض التجارب الدولية والوطنية للتحالفات من خلال التركيز على تجربة الرائد في صناعة الأدوية في الجزائر "المجمع الصناعي صيدال" قمنا بعرض تحليل وتقييم مؤشرات القدرة التنافسية قبل وبعد القيام بالتحالفات الاستراتيجية.

✓ **أدوات الدراسة:** تم جمع المعلومات عن طريق مجموعة من الكتب والمراجع على مستوى المكتبات وايضا المجالات والملتقيات الوطنية والدولية وكذا الدراسات السابقة بالإضافة إلى الاستعانة بالمواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

المجال الزمني للبحث:

بما أن هناك اختلاف في المجال الزمني لكل نموذج تحالف استراتيجي ما بين دولة وأخرى لم نستطع حصرها في مجال زمني محدد.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي ارتبط موضوعها بموضوع دراستنا ومن بينها:

✓ **دراسة الباحثين طاهري فاطمة الزهراء وبن غزال ابتسام وهي عبارة عن مقال نشر سنة 2018، بعنوان " التحالفات الاستراتيجية لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية-نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية-**" في مجلة مجلة التنمية والاقتصاد، تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية التحالفات، عرض بعض النماذج عن تحالفات استراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية.

وقد خلصت هذه الدراسة الى اعتبار أن التحالفات أداة أساسية ووسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها من وراء الدخول إلى الأسواق العالمية، التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون وشراكة بين المؤسسات المتنافسة.

✓ **دراسة الباحثة سعاد شعابية وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2017 وتحمل عنوان: "الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب)"، وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى إبراز ظاهرة الاندماج البنكي والإحاطة بكل جوانبها التاريخية والنظرية ودراسة واقع البنوك (تونس والمغرب) وموقفهما التشريعي منها، اضافة الى قياس وتحديد أثر عمليات الاندماج على القدرة التنافسية للبنوك المندمجة بمنطقة المغرب العربي.**

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم بنوك دول المغرب العربي أدركت، وعلى غرار باقي بنوك دول العالم، الأهمية البالغة لاستراتيجية التركيز من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ، ويتجلى ذلك واضحا في توجه الكثير منها في السنوات الأخيرة إلى تبني هذه العمليات على المستوى المحلي وحتى الدولي. وتعتبر المملكة المغربية رائدة في هذا المجال تلتها في ذلك تونس؛ وقد أولت الدولتان اهتماما خاصا بمثل هذه العمليات فعملت على دعم الأسس التشريعية والتنظيمية الحاكمة لها، مما أدى إلى انعكاسها ايجابيا على جميع مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك المندمجة والمتمثلة في كل من الإنتاجية، الربحية والحصة السوقية للبنوك المندمجة.

كما وقد خلصت الى أن الجزائر وعلى الرغم من امتلاكها نظاما تشريعا متكاملًا فيما يتعلق بعمليات الاندماج على المستويين المحلي والأجنبي، إلا أنها لم تسجل أية حالة تذكر للاندماج بين بنوكها والتي تمتلك فيها الدولة حصة الأسد؛ وربما يعزى ذلك إلى عدم رغبة السلطات الحكومية في خوض هكذا تجارب، ما يتوجب إدراك أصحاب القرار للأهمية البالغة لعمليات الاندماج في عصر تنافسي سمته الأساسية البقاء للأقوى، وضرورة تدعيم البنك المركزي الجزائري لأحكامه التشريعية البنكية من خلال قانون يمنح اللجنة المصرفية، بترخيص من مجلس النقد والقرض، دمج البنوك في حالة تعثرها المالي، بدل سحب اعتمادها وتصفيتها مباشرة.

✓ دراسة الباحث عبد الكريم هاجر مسعودة وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2017، "بعنوان التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي وتحديد المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تبنت هذا الخيار.

وقد خلصت هذه الدراسة الى نتيجة تؤكد على دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

✓ دراسة الباحث عادل لعجالي وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2017 بعنوان " أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات-" ، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على نجاعة استراتيجية التحالف و الشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية لولاية سطيف وتقييم آثار هذه الاستراتيجية على أداء هذه المؤسسات.

وقد خلص الباحث الى انه هناك أثر لاستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية التعرف على نجاعة استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية لولاية سطيف وتقييم آثار هذه الاستراتيجية على أداء هذه المؤسسات محل الدراسة.

✓ دراسة الباحثة نوال هاني وهي عبارة عن مقال نشر سنة 2014، بعنوان "التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال-"، تهدف هذه الدراسة إلى عرض تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية من خلال دراسة مجمع صيدال.

خلصت هذه الدراسة الى أن التحالفات الاستراتيجية التي قام بها صيدال ساهمت في تحسين صورة المجمع من خلال تحسين جودة منتجاته وتقديمها بأسعار مناسبة وتغطية واسعة للسوق وتحقيق زيادة في رقم الأعمال والقيام بالتصدير للأسواق الخارجية.

✓ دراسة الباحث بن عزة محمد أمين وهي عبارة عن مقال نشر سنة 2011 في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ويحمل عنوان "التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة" هدف الباحث من خلال هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة كحل للمشاكل التنافسية لهذه المؤسسات في ظل العولمة.

وخلص الباحث الى جملة من النتائج مفادها أن التحالفات الاستراتيجية تقوم على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذكر من خلال ما يقدمه كل طرف، وان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات إضافة الى فرص الاندماج والحيازة.

✓ دراسة الباحث فؤاد شريط (FOUED CHRIET) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2009 بعنوان (Instabilité des alliances stratégiques asymétriques) تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحالفات الاستراتيجية وأهداف الشركاء من تشكيل التحالفات الاستراتيجية، والمشاكل التي يمكن أن تجمع بين أطراف التحالف الاستراتيجي، والتي تتسبب في عدم استقرارها، مع الإشارة الى خطر التحالف، وكيفية تصميم نهاية تحالف استراتيجي في حالتي النجاح والفشل.

وقد خلص الباحث الى أن من أسباب الفشل في التحالفات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية في منطقة البحر الأبيض المتوسط تعود الى الفشل الصناعي أو التجاري الذي يؤوول اليه التحالف على المدى القصير أو المتوسط مما دفع المؤسسات الى الظن بعدم الجدوى من التحالف قبل انقضاء مدة التحالف.

✓ دراسة الباحث زغدار أحمد وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2005، بعنوان "التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، تهدف هذه الدراسة الى توضيح أثر التحولات الاقتصادية الدولية على المنافسة وأثار العولمة الاقتصادية وكذا الاستثمار الأجنبي والشراكة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

خلص الباحث الى أن دخول الشركة في التحالفات مع الشركات العالمية سيكون مفيدا للشركة لأنه سيمكنها من الاستفادة من القدرات التسويقية للشركات الكبرى في دخول أسواق جديدة.

✓ دراسة الباحث مايوري أوكسلي وسيلفرمان (MOWERY OXLEY ET SILVERMAN) ، وهي عبارة عن مقال نشر سنة 1996 في مجلة الأعمال لجامعة هارفرد "بعنوان التحالفات الاستراتيجية وتبادل المعرفة بين المنظمات" هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى اختبار دور التحالفات الاستراتيجية في عملية تحويل المعرفة بين الشركاء من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات: هيكل الحاكمية (مشروع مشترك ، تحالف تعاقدية) ، والطاقة الاستيعابية . وقد خلص الباحثان من خلال هذه الدراسة الى أن المشاركة في تحالف استراتيجي ينتج عنها عملية نقل المعرفة.

هيكل البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المتفرعة، عنها ومع الأخذ الفرضية التي تمت صياغتها، ويهدف تحقيق هذا البحث في إطار منهجي وعلمي، قسمت هذه الدراسة الى مقدمة وثلاثة فصول ثم الخاتمة وذلك كالآتي:

الفصل الأول: التأصيل النظري للتحالفات الاستراتيجية ويتضمن، ثلاثة مباحث تم التطرق من خلال المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية أما المبحث الثاني مدخل للتحالفات الاستراتيجية والمبحث الثالث تقييم التحالفات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية، قسم الفصل الى ثلاث مباحث تم التطرق من خلال المبحث الأول الى مفاهيم أساسية حول كل من المنافسة والميزة التنافسية أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى مدخل مفاهيمي للقدرة التنافسية وأهم محدداتها، أما المبحث الثالث التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بين المعوقات والحلول.

الفصل الثالث: التحالفات الاستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية: تم التطرق خلاله إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول نماذج لتحالفات استراتيجية دولية ووطنية (محلية وعابرة للحدود)، أما المبحث الثاني أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة "حالة مجمع صيدال"، أما فيما يخص المبحث الثالث التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بين المعوقات والحلول.

صعوبات الدراسة:

عند اعداد هذا البحث استوقفتنا بعض العقبات والصعوبات ولعل أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة التي تعالج موضوع التحالفات الاستراتيجية والتضارب الكبير في المعلومات التي تم جمعها، خاصة وأن الحجر الصحي الذي عرفته البلاد وسائر الدول بسبب انتشار الوباء الذي اكتسح العالم (كوفيد-19) منعنا من التنقل بحثنا عن المراجع بالكم والنوع المناسبين، لذلك فقد تم التكيف مع الوضع باستغلال ما تيسر من المعلومات الموجودة على مواقع الأنترنت وبعضها من الكتب التي تم الاستزادة بها قبل تطبيق الحجر الصحي بأيام، وما كانت هذه الصعوبات أن تكبح عزيمتنا واصرارنا على انهاء هذا العمل.

الفصل الأول

تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي بكل أسواقه ومؤسساته تنابعا مستمرا لتغيرات متلاحقة كان لها الأثر البالغ عليه، فبعد انهيار النماذج الاشتراكية والتحول نحو آليات السوق، وإقرار اتفاقية الجات التي تضمنت لأول مرة تجارة الخدمات بما فيها الخدمات المالية، وتزايد توجه نحو التكتلات العملاقة، وثورة الاتصالات والتكنولوجيات الحديثة، انتشر الفكر المصرفي الشامل والابتكارات المتتالية في مجال الخدمات البنكية من جهة وتنوعت أساليب التمويل المستخدمة من جهة أخرى.

إن نمو المؤسسات الاقتصادية واستمرارها يعتبر من أهم معايير النجاح في الوقت الراهن، الأمر الذي ألزمها زيادة حصتها السوقية وتنوع أرباحها، فهي اليوم لم تعد حرة في اختيار الحجم الذي ترضيه بل أصبحت المؤسسات الكبيرة تمثل النموذج المثالي لاحتلال مركز مريح داخل سوق تنتشر فيه الأمراض الاقتصادية، كالديون ارتفاع الفوائد، مشاكل التسوق، ضعف القوة الشرائية للمستهلك... الخ، هي أمراض لا تؤثر على المؤسسات الاقتصادية فحسب بل تدفعها بسرعة فائقة إلى دوامة من الصعوبات والتصفيات القضائية.

وباعتبار أن دعم القدرة على المنافسة هي السمة المميزة والدافع الأساسي لكل القرارات المتخذة من قبل إدارة المؤسسة، لذلك فهي ملزمة بإتباع أحد البديلين الآتين :

- البديل الأول : النمو والتوسع من خلال زيادة حجم نشاطها بفتح فروع لها، أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، هذا النوع من البدائل الذي يعتمد على سبل التمويل العادية كالإبقاء على الأرباح، إصدار أسهم وسندات، ضم الاحتياط... الخ.
- البديل الثاني : التوسع والنمو من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى قائمة سواء كانت تنتمي لنفس قطاعها الإنتاجي او الخدماتي أو تخرج دائرة عن ذلك القطاع.

وسنركز في هذا الفصل على البديل الثاني كخيار استراتيجي أصبحت تلجأ إليه في وقتنا الراهن الكثير من المؤسسات بشتى أنواعها.

انطلاقا مما سبق وللإمام بموضوع التحالفات الاستراتيجية بجانبه النظري تم تقسيم هذا الفصل الى عدة مباحث

وتمثلت في:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: مدخل للتحالفات الاستراتيجية

المبحث الثالث: تقييم التحالفات الاستراتيجية.

المبحث الأول- مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الفن والعلم الذي من خلال تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة أو الأعمال من تحقيق أهدافها ،بالإضافة الى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وغيرها وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة ، كذلك تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية ومن ثمة اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية . على ضوء ما سبق سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الإدارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم الأخرى المتعلقة بها على اعتبارها أنها تحتوي في مضمونها التحالفات الاستراتيجية حيث تم تقسيم هذا المبحث الى المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية؛
- المطلب الثالث: مستويات، مراحل، تحديات وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية؛
- المطلب الرابع: التخطيط والخيار الاستراتيجي.

المطلب الأول- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تنمو المؤسسة منها من يبقى في السوق ومنها من يخرج منه، وبما أن بيئة المؤسسة تزداد حدة وشراسة فإن تقلباتها وتحدياتها قد ترهن مصيرها واستمراريتها وتحقيق أهدافها وذلك لما تعرفه هذه البيئة من تحولات سريعة جدا، لذلك فإن أخذ خصوصيات البيئة بعين الاعتبار مهم جدا في إدارة المنظمات لذا فهناك أهمية كبيرة للاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

الفرع الأول- مفهوم الاستراتيجية وخصائصها:

سنتطرق من خلال هذا العنصر الى مفهوم الاستراتيجية بالإضافة إلى أهم خصائصها.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية: يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها:

- ✓ خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي يتطلبها عمله، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وتبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.¹
- ✓ الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة وتبني مهارات للعمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف.²
- ✓ الاستراتيجية هي فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات والعسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك، اللاتينية "Strategoe" هي مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه أو هي إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال.³

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، (1999): استراتيجية التسويق، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

(2) شمس الدين باسم، (2003): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، ص 71.

(3) محمد عايد عامر المجلاد، (2010): أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 92.

بالنظر الى التعريفات السابقة للاستراتيجية يمكن تعريف الاستراتيجية بصفة عامة على أنها مجموعة من الخطط الواضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها، فهي جملة من القرارات المتخذة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية والتي تترجم فيما بعد الى خطط لتكون وسيلة لتحقيق أهداف محددة. ثانيا: خصائص الاستراتيجية:

على الرغم من أن تعاريف الاستراتيجية متعددة، إلا أنها تشترك في الخصائص التي تميز استراتيجية المؤسسة عن غيرها من الاستراتيجيات، هذه الخصائص تتمثل في:¹

➤ الشمولية: وتتمثل في المجال الشامل الذي يغطي أعمال المؤسسة في بيئتها الخارجية وسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، وهي الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة، إذ تسمح للمؤسسة بممارسة العمل بحرية دون هدرٍ للموارد.

➤ الالتزام: الاستراتيجية هي التزام للمؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين الأهداف والبيئة، لهذا فالاستراتيجية تتصبح التزاما طويل المدى بالنسبة للمؤسسة، وتفسيرها صعب للغاية لأنه يتطلب إعادة النظر في جوانب عديدة وحساسة، لذا فإن ارتكاب أخطاء على مستوى الاستراتيجية يعتبر غير مقبول.

➤ الوضعية الملائمة: أي ما يطلق بالمتوقع، فيمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذکرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبون التمييز بين المؤسسات.

➤ المرونة: هي حالة جوهرية وأساسية خاصة بعد أن أصبحت البيئة شديدة التغير ومعقدة، حيث تمثل المرونة طرق الاستجابة المدروسة والمنبثقة من واقع الحالة المراد التعامل معها، لذا يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة تتبع مواجهة الظروف والمواقف الحرجة وتتمكن من التأقلم والتكيف مع المتغيرات والظروف المفاجئة.

وكذلك نستطيع أن نجتمع خصائص الاستراتيجية في النقاط التالية:²

- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي ذات تأثير طويل الأجل.
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها:

بعد ترسخ مصطلح الاستراتيجية وتوسعها لمجالات أخرى، كان لا بد من وجود إطار يحكمها ويوضح آليات عملها والحكم على فعاليتها، فكانت الإدارة الاستراتيجية المنظم الموجه لتطبيق الاستراتيجية في المنظمات بشكل عام. وسيتم من خلال ما يلي للتطرق إلى مفاهيم رئيسة حول الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال تناول تعريفها، أهميتها وكذا مستوياتها وعناصر أخرى سيتم ذكرها فيما يلي:

(1) وائل محمد ادريس، (2013): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الثالثة)، دار وائل للنشر، الأردن، ص38.

(2) منال أحمد البارودي، (2019): علم استشراف المستقبل، (الطبعة الأولى)، دار الكنب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص61.

- أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية: يوجد العديد من التعاريف للإدارة الاستراتيجية، نذكر منها ما يلي:
- تعرّف الإدارة الاستراتيجية على أنها "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الشاملة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها"¹.
 - كذلك تعرّف بأنها: عملية تقوم بها الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية.²
 - كما ويعرّفها "Thompson and Strickland" على أنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.³
 - كذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية تم تعريفه على أنها: "عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البنية الخارجية، فالإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية"⁴.
 - وإجمالاً يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي التي تؤدي الى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية. وهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين، بهذا المعنى تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.⁵
- ثانياً: خصائص الإدارة الاستراتيجية:

للدلالة أكثر على الإدارة الاستراتيجية، أورد Dess مجموعة من الخصائص التي تميزها وقد أوجزها في النقاط التالية:⁶

- ❖ ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، وهذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل.
- ❖ تحرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة.

(1) Fred R David, (2011): **Strategic Management concepts and cases**, (13th Ed), Pearson, Boston, p 6 .

(2) عبد السلام أبو قحف (2002): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، ص 20، 21.

(3) أبو ناعم عبد الحميد، (1993): الإدارة الاستراتيجية - اعداد المدير الاستراتيجي - (الطبعة الثانية)، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، مصر ص 25.

(4) عمر أحمد عثمان المقلي، (2002): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، مطابع العملة للنشر، السودان، ص 22.

(5) أنس عبد الباسط عباس، (2018): الإدارة الاستراتيجية - رؤية معاصرة-، (الطبعة الأولى)، دار النشر الدولي، السعودية، ص 23.

(6) مشته مريم، (2019): معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، ص 92.

❖ تملك الإدارة الاستراتيجية تصورا كاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والمدى البعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المنظمة ككل.

❖ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وعمل الأشياء بطريقة صحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

المطلب الثاني- أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية:

لا بد من أن للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة والتي تتمثل تحديدا في قدرتها على تحليل ومواجهة التحديات المختلفة، إلى جانب هذا لا شك أنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال عناصر هذا المطلب.

الفرع الأول- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والمتمثلة في:¹

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية؛
- ✓ تمكّن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- ✓ جعل المديرين -بصفة دائمة- أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية)؛
- ✓ التخصيص الفعال للإمكانات وموارد المؤسسة؛
- ✓ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثمّ تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برامج للتغيير؛
- ✓ تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛
- ✓ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد أهداف الإدارة الاستراتيجية لضمان الوصول إلى غاياتها المستقبلية والمتمثلة في:²

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛

(1) مؤيد سعيد السالم، (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 19، 20.

(2) إسماعيل الطيطي خضر مصباح، (2013): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 51، 52.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات:
- ❖ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
- ❖ معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- ❖ تساعد على اتخاذ القرارات وتوجيهها؛
- ❖ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة، حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافس؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة واكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص وتجنب التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

المطلب الثالث- مستويات، مراحل والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

لقد تطورت أساليب إدارة الموارد البشرية بشكل متسارع في الدول الغربية بالموازاة مع تطور الاقتصاديات نتيجة تأجج العولمة وزيادة تأثيراتها على حدة المنافسة العالمية أين أصبحنا نعيش اليوم في ظل اقتصاد المعرفة الذي ينظر للمؤسسة على أنها "خزان للمعارف"، فأصبح الشغل الشاغل للمسيرين هو كيفية إدارة المؤسسات بطرق استراتيجية وبرزت معالم الإدارة الاستراتيجية للعيان لذا سنتطرق الى كل من مستويات، مراحل، تحديات وكذا عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية.

الفرع الأول- مستويات الإدارة الاستراتيجية:

- لقد برع العديد من الاقتصاديين في وضع مستويات للإدارة الاستراتيجية والتي نخصها بالذكر فيما يلي¹:
- أولاً: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (الشركة الأم): في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.
- ثانياً: الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية، وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.
- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الاستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير، (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ص52.

- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟

إنّ الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات للتنفيذ.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التسويق، الشؤون المالية،... إلخ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، بمعنى آخر أن توجد خطة استراتيجية للتسويق وخطط استراتيجية للإنتاج وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقيّم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظيفة.

الفرع الثاني- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل هي كالتالي¹:

أولاً: مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات والاستراتيجيات الوظيفية. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال ، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات ، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكاناتها الداخلية ، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها بعدها تسعى منظمات الأعمال إلى وضع الخيارات الاستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.

❖ تعريف التخطيط الاستراتيجي: تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي بتعدد الباحثين في مجال الاقتصاد والتسيير، وسنورد فيما يلي جملة من التعاريف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة تزداد".²
- كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك".³

(1) محمد أحمد عوض، (2003): الإدارة الاستراتيجية - الأصول والاسس العلمية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 14.
 (2) خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبيح ادريس، (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (الطبعة الأولى)، دار اليازوري للنشر، الأردن، ص 6.
 (3) أحمد ماهر، (دون سنة النشر): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية، مصر، ص 23.

• العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي.1

مما سبق يمكن القول أن نقول إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المنظمة وتنطوي على اتخاذ قرارات تحديد مستقبل التنظيم بناء على المعلومات المتوفرة عن المنظمة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.

❖ متطلبات التخطيط الاستراتيجي: بما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على عمليات بناء قرارات مستقبلية فإن هذه العملية لها العديد من المتطلبات لكي تتم بالصورة المرجوة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي2:

✓ التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الاستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية؛

✓ ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها؛

✓ التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف؛

✓ تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة؛

✓ إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي؛

✓ قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات؛

✓ وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمن من أهداف فرعية؛

✓ توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه؛

✓ إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.

❖ مبررات التخطيط الاستراتيجي: بما أن معظم الشركات تعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة لأنه يؤدي إلى الكفاءة لذلك نوضح فيما يلي جملة من المبررات الداعية لاستخدامه:3

✓ يزود الشركة (بمرشد) حول ما الي تسعى لتحقيقه؛

✓ يزود المسؤولين بالشركة (بأسلوب وملامح التفكير في الشركة) ككل؛

✓ يساعد الشركة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها؛

(1) عسكر سمير، (1987): أصول الإدارة، دار القلم للنشر، دبي، ص106.

(2) العوجي مصطفى، (1988): أساليب التعاون في مجال التخطيط، (الطبعة الأولى)، دون دار النشر، السعودية، ص 204، 205.

(3) العارف نادية، (2000): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص21.

- ✓ يساعد الشركة (تخصيص أو توزيع) الموارد المتاحة وتحدد طرق استخدامها؛
 - ✓ يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة؛
 - ✓ يقدم المنطق السليم في تقديم الموازنات التي يقدمها المدراء؛
 - ✓ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة؛
 - ✓ يجعل المدير (خلافاً ومبتكراً) ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها؛
 - ✓ يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح؛
- ثانياً: مرحلة التطبيق: قبل الوصول لمرحلة التطبيق وجب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ويطلق على هذا البديل بالخيار الاستراتيجي.

❖ مفهوم الخيار الاستراتيجي: فيما يلي أهم المفاهيم التي وردت لتوضيح المقصود بالخيار الاستراتيجي:

✓ الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح، من هنا نرى أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات المحتملة¹؛

✓ ويرى "Tompson" أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها، ومن جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه هو أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ النجاح²؛

✓ أما "MC Glosion" 1987 فيرى أن الخيار الاستراتيجي هو: حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى³.

وعليه يمكن القول ان الخيار الاستراتيجي عبارة عن بديل يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها واجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف، فهو الذي ينقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد.

❖ العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:

عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الاستراتيجية المناسبة لإمكانات وظروف المؤسسة وأهمها ما يلي⁴:

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ص 218.

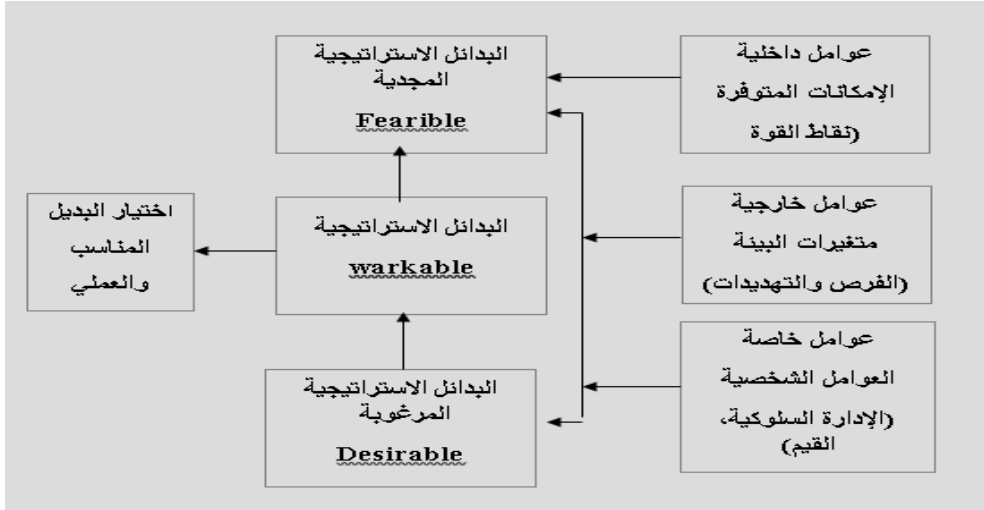
(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 400.

(3) محمود جاسم محمد الصميدعي، (2010): استراتيجيات التسويق – مدخل كمي وتحليلي -، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر، عمان، ص 102.

(4) عبد الفتاح المغربي، (دون سنة نشر): الإدارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، مصر، ص 159.

- أ. العوامل الخارجية: يجب مراعاة ما أسفرت عليه نتائج الدراسات البيئة الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرص أمامها، يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من أثارها.
- ب. العوامل الخاصة: تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين فهي الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم نحو المخاطرة والمهارات الإدارية والتنظيمية، وللمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية ومهاراته وقدرته على تطوير مصادر المعلومات ومهاراته في تقييم نوعية المعلومات.
- ت. العوامل الداخلية: وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المؤسسة، وهي تمثل نقاط القوة والضعف والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية المؤسسة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها قوة.
- حيث يمكن تلخيص جل تلك العوامل في الشكل الموالي:

شكل رقم (2): العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي

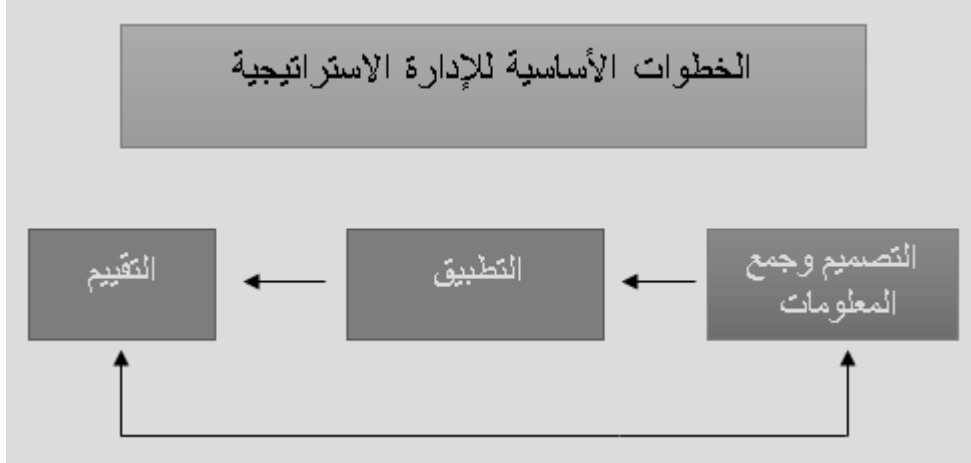


المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، (2010): استراتيجيات التسويق – مدخل كمي وتحليلي -، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر، عمان، ص ص 103.

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تصنف بها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتفسير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب الدائم في دعم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات والشكل التالي تلخيص لما سبق ذكره:

شكل رقم (01): الخطوات الأساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، (2003): الإدارة الاستراتيجية - الأصول والاسس العلمية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص14. ص13.

الفرع الثالث- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل هذه التحديات بالآتي¹:

- زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والانسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ماهي الا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.
- شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي صانعو القرارات عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.
- التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنياً ومكانياً، ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية أو تكنولوجية جديدة وهكذا.

(1) أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق ذكره، ص 42، 43.

- عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ويتضح ذلك في بعض الدول حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.
- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها منظمات اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية

المبحث الثاني- مدخل للتحالفات الاستراتيجية:

لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل أهمية التحالفات الاستراتيجية وذلك لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية واستقلالية تامة بنشاطها لما لذلك من تأثيرات إيجابية هذا ما يجعل من التحالفات الاستراتيجية عملية حيوية في العصر الحالي، فالتحالفات الاستراتيجية بمثابة عنصر التحول لدى الكثير من المؤسسات وحلقة تطور جذري لما له من أهمية عظيمة تنعكس بالإيجاب على الأهداف الأساسية للمؤسسات، وفي هذا الصدد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب موضحة في الآتي:

المطلب الأول: ماهية التحالفات الاستراتيجية؛

المطلب الثاني: دوافع وأهمية التحالف الاستراتيجي؛

المطلب الثالث: أنواع ونظريات التحالف الاستراتيجي ومراحلها؛

المطلب الأول- ماهية التحالفات الاستراتيجية:

عرفت السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عالمية عملاقة عابرة للقارات وشركات متعددة الجنسيات تمتلك إمكانيات وقدرات هائلة تمكنها من السيطرة على الأسواق والهيمنة على الاقتصاد الدولي، فلم يعد بإمكان المؤسسات الصغيرة الصمود أمام هذه المنافسة الدولية ومن ظهرت الحاجة إلى التحالف كخيار وضرورة لدعم أدائها التنافسي، تعتبر التحالفات بما تحمله من مزايا اقتصادية لكل الأطراف المتحالفة من بين أهم وأفضل الخيارات المنتهجة لمواجهة المنافسة. ولهذا سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مفهوم التحالفات الاستراتيجية، خصائصها التي تميزها دون غيرها، إضافة إلى تسليط الضوء على محاوره الأساسية وشروط قيامها.

الفرع الأول- مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

التحالفات الاستراتيجية تعد الخيار الأمثل لكثير من المؤسسات لمواجهة المنافسة، وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي قدمها الأكاديميون وغيرهم من الباحثين لتوضيح المعنى الدقيق المتعلق بالتحالفات الاستراتيجية:

❖ عرف جولاتي 1998 التحالفات الاستراتيجية بأنها: "اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات، وكما هو موضح واضح فإن التحالفات عبارة عن عقود تتم بالاختيار بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، قد تكمن تنمية منتج أو تقاسم معلومات مهمة أو تبادل تقنية أو خدمات ذات أهمية خاصة بالنسبة للحلفاء ووفق جولاتي فإنه من الممكن من الناحية الاستراتيجية فهم بعض خصائص التحالفات

ودوافعها عن طريق فهم تتابع أحداثها ومن ذلك اتخاذ قرار بالدخول في تحالف مع إحدى الشركات، واختيار الشريك المناسب، أو اختيار هيكل التحالف، أو النظر إلى تطوره خلال الزمن".¹

❖ كما قد ورد في تعريف آخر أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن: "روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود من التحالف بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها ويعني أيضا سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة، أو تأتي مبادئ لاستباق تغيرات متوقعة من أجل اقتناص فرصة متوقعة أو تجنب تهديد محتمل حيث يمكن للمنظمة استخدام مزيج متكامل من الاستراتيجيات التعاونية والتنافسية".²

❖ كذلك فقد ورد في تعريف آخر للتحالف الاستراتيجي على أنه: "التحالف بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة، لقد أصبحت التحالفات حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة، والتحالفات ممكن أن تكمن لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج Marger بين شركتين".³

❖ وهناك من الباحثين من يرى بأن التحالف الاستراتيجي نقصد به: "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، حيث يتم التحالف في رأس المال أو الدخول في شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة اتجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على آخر في مجالات التعاقد".⁴

التعريف الخامس:

❖ ويرى داير وكايل وسنج (Kale, Singh, Dayer) أن بناء تحالفات استراتيجية تعمل بكفاءة لمصلحة الشركاء هو المفتاح الأساسي للحصول على الخبرات اللازمة للحصول على المزايا التنافسية، كما أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن أسلوب يتسم بالسرعة والمرونة التنافسية لكل الشركاء، وهم يرون أن التحالفات قد ازدادت أهميتها للحصول على المزايا التنافسية يمكن أن تحتفظ بها الشركات لمدة طويلة.⁵

إذن فالتحالف الاستراتيجي يكون بين شركتين أو أكثر، كما أنه عبارة عن علاقة ثنائية الاتجاه وليس أحادية هذا ما يحقق الانتفاع المتبادل للشركاء نتيجة تجميع الموارد والإمكانات والقدرات والمهارات.

(1) رفعت السيد العوضي، (2007): الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (الطبعة الثانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 71.

(2) مصطفى أحمد سيد، (1997): التحالفات الاستراتيجية كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، (العدد 71)، الامارات، ص 3.

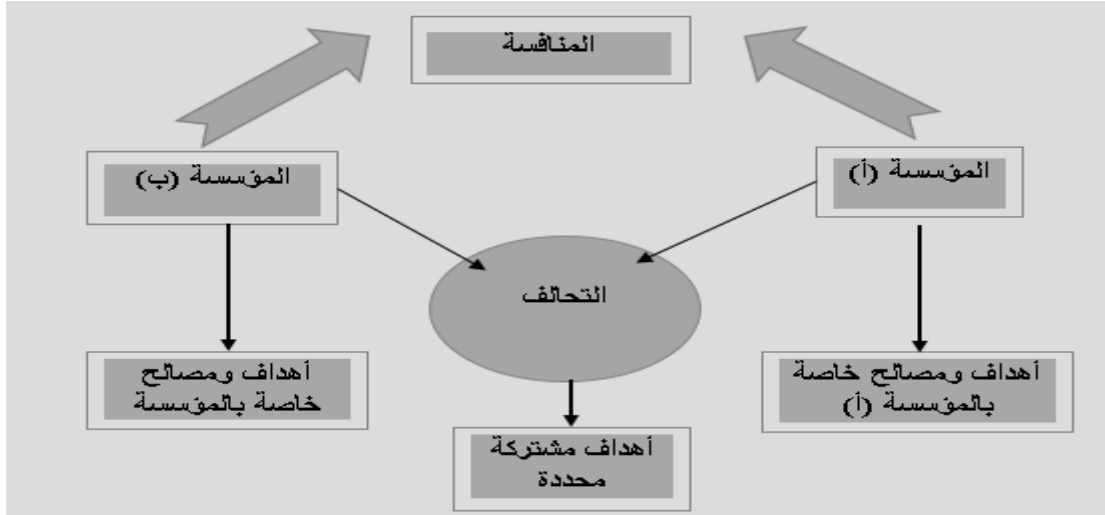
(3) مؤيد سعيد السالم، (2005): اساسيات الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 159.

(4) مرقاش سميرة، زيري رابع، (2016): التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك- رؤية استراتيجية لتطوير الصناعات التأمينية بالجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (العدد 16)، الجزائر، ص 67.

(5) خلوف زهرة، مرقاش سميرة، (2012): إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب دول، جامعة الشلف يومي 02 و4 ديسمبر 2012، ص 9.

انطلاقا مما سبق ندرج مخططا توضيحيا يلخص ويعرف بالتحالف وذلك كالآتي:

شكل رقم (03): مخطط توضيحي يعرف التحالف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة.

الفرع الثاني- محاور التحالف الاستراتيجي:

- التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، وهو يركز حول ثلاث محاور أساسية وهي:¹
- أولا- المشروع: وهو عبارة عن رؤية عامة مشتركة، يعني استراتيجية بصدد تحقيق الهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، والتحالفات الاستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق.
- ✓ الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال؛
 - ✓ الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف؛
 - ✓ الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف؛
 - ✓ تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون؛
 - ✓ اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.
- ثانيا- العقد: الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون والتحالفات الاستراتيجية من الزوايا القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:
- ✓ الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات؛
 - ✓ الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.

(¹) بن عزة محمد أمين، (2005): "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (العدد2)، سعيدة، الجزائر، ص 36.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

ثالثا- العلاقة: هي ما يربط المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساسا إنسانية، إذن هي مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع. كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين.

الفرع الثالث- خصائص التحالفات الاستراتيجية وشروط انعقادها:

الأحداث العالمية الحالية تؤكد أن التحالف الاستراتيجي بمثابة مجداف لا يمكن للمؤسسات أن تتجاهله لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية لأن العزلة تكون غالبا سببا من أسباب الفشل.

أولا- خصائص التحالفات الاستراتيجية : للتحالفات الاستراتيجية جملة من خصائص وهي كالتالي:¹

- ✓ تعنى بقوة المنافسة؛
- ✓ وجدت للمشروعات الضخمة الحجم؛
- ✓ تقوم بمشروعات استراتيجية وتغطي مجالات نشاط واسعة ؛
- ✓ يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
- ✓ تهتم بتقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة؛
- ✓ تقدم حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل؛
- ✓ تتطلب وجود ثقة كاملة بين المنظمات الحليفة؛
- ✓ المرونة مطلب أساسي لنجاحها.

ونوضح من خلال الجدول التالي أهم الخصائص الاقتصادية والتجارية للتحالفات الاستراتيجية:

الجدول رقم (1): أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية

الخصائص	المجالات		
	الأنشطة الداخلية	المشتريات الداخلية والخارجية	طول الصفقات
نطاق التحالف	الاستراتيجيات الأساسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	صعوبة إضافة تحالفات إضافية قوة تنافسية
الرقابة على التحالف	كاملة	كاملة	التكيف مع المتغيرات
حجم المخاطر في التحالف	منفردة	يتحملها المشتري	منفصلة
حجم المعلومات	محدودة	متكررة	استخبارات وتنبؤات

المصدر: فريد النجار، (1999): التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى)، اترك للنشر والتوزيع، مصر، ص 19.

(¹) رؤوف عبد الحفيظ هلال، (2014): التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، (الطبعة الأولى)، دار الجواهر للنشر والتوزيع، مصر، ص 29.

ثانيا- شروط التحالف الاستراتيجي: من أهم شروط عقد اتفاقيات التحالف الاستراتيجي ما يلي¹:

1. ضرورة توفير شركتان أو أكثر لعقد اتفاق شراكة استراتيجية لغرض تحقيق ريادة عالمية في نشاط ما، مثال ذلك السيطرة على التكلفة أو تمييز سلع أو مزيج من العنصرين.
2. تحقيق علاقة تبادلية حيث يمتلك كل شريك عددا من عناصر القوة التي تشترك بها مع الطرف الآخر، وتحقق له مزايا التعلم والمعرفة المتجددة.
3. يجب أن تكون رؤى ومجهودات الشركاء الاستراتيجية عالمية وتفوق مجهود الخبرة المحلية للشركة للتعرف على الفرص في العالم.
4. يتم تنظيم العلاقات بين الشركاء إما أفقيا أو رأسيا أو في الاتجاهين بما يؤدي إلى نقل الموارد إلى الشركاء حسب الحاجة بما في ذلك التكنولوجيا والخبرات النادرة.
5. يمكن للشركاء التعرف بحرية منفصلة في الأسواق والمناطق الخارجة عن حدود الاتفاق التكنولوجي.

المطلب الثاني- دوافع وأهمية التحالفات الاستراتيجية:

الدخول في تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية تنتج عن تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم، ويصبح التحالف الاستراتيجي وسيلة جيدة للمشاركة بالموارد دون زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمات المتشاركة، إضافة إلى ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يستخدم للمشاركة بالتكاليف والمخاطر واختراق أسواق جديدة أو كسب مدخل للمنافذ التوزيعية، من هذا الصدد لاحظنا أن للتحالف الاستراتيجي أهمية عظمى في حياة المؤسسة تدفع للقيام لتبني تلك الاستراتيجية لذا سيتم التطرق من خلال هذا المطلب لأهمية التحالف الاستراتيجي ودوافعه.

الفرع الأول- دوافع التحالفات الاستراتيجية:

من خلال الخوض في الفكر الإداري المتوافر عن التحالفات الاستراتيجية، برزت مجموعة من الدوافع Motives التي أكد عليها الكتاب والباحثون وعدوها بمثابة المحركات التي تدفع المنظمات لتكوين تحالف استراتيجي، والتي من بينها الآتي²:

أولا: ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت المجالات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، حيث بات التعامل في عالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية والسياسية وإلغاء القيود التجارية بين الأسواق بعد العمل باتفاقية الفات، فأصبحت العديد من المؤسسات تشتري المستلزمات من مؤسسة أو دولة أخرى وتسوق منتجاتها في سوق دولتها أو أسواق دول أخرى.

ثانيا: تعاضم التكلفة التكنولوجية نقلا أو تطورا: وهذا بمقتضى المنافسة السعرية لأن تكون للشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق وحتى على مستوى الإدارة عموما، وتتيح التحالفات الاستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان لإنتاج تسويقي.

(1) فريد النجار، (2008): التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، (بدون طبعة)، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 312.

(2) عبد الكريم هاجر مسعودة، (2017): التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص 43.

ثالثا: التناقص النسبي لفرص الشراء والدمج: حيث يتعارض قرار الشراء والدمج مع مصالح أطراف أخرى حكومية كانت أو منافسة، وهنا تظهر القيود القانونية التي تعترض عمليات الدمج، فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون لا يريدون دمج شركتين منافستين اندمجتا لتكون كيان أكبر وأقوى.

رابعا: السعي لتوفير قوى عاملة مؤهلة: والتي تسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وهنا يمكن القول أن برنامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والتأهيل والتعليم والتطوير لم يجدي نفعاً، لذلك يتطلب الأمر تحالفاً استراتيجياً بين عدة شركات لإنشاء معاهد أو مراكز تدريب وتأهيل.

خامساً: المشاركة في المخاطر: هنا يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أعلى الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، حيث أن التحالف بالذات يعمل على تخفيض التكاليف العالية للاستثمارات الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة.

سادساً: دوافع استراتيجية: الدخول في تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية تنتج عن تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم، ويصبح التحالف الاستراتيجي وسيلة جودة للمشاركة بالموارد دون زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمات المتشاركة، إضافة إلى ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يستخدم للمشاركة بالتكاليف والمخاطر واختراق أسواق جديدة أو كسب مدخل للمنافذ التوزيعية، وبهذا يصبح التحالف الاستراتيجي طريقة كفؤة وفعالة لتوسيع القابليات الاستراتيجية ووسيلة للسيطرة على السوق من خلال تقليل المنافسة.

سابعاً: الدخول إلى أسواق جديدة (New markets Entry): تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة ويعد التحالف الاستراتيجي بين الشركات الكبيرة وفضلاً عن ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يمكن المنظمات من اكتشاف فرص سوقية جديدة، ويعمل على تسهيل مهمتها في بناء منافذ توزيعية ويعد الدخول إلى أسواق جديدة في الوقت المناسب من الدوافع الأساسية لتكوين تحالف استراتيجي من أجل زيادة القوة التنافسية للمنظمة.¹

ونستطيع تلخيص أهمها في النقاط التالية.²

- ✓ الضغوط المالية والزمنية التي لا تساعد الشركات على تطوير الإمكانيات والقدرات المطلوبة عن طريق النمو الداخلي؛
- ✓ حاجة عمليات الاستحواذ إلى أموال طائلة كوسيلة للحصول على القدرات المطلوبة من مصادر خارجية؛
- ✓ مشاركة المخاطر والاستثمارات من خلال التحالفات؛
- ✓ مشاركة الشركات على تجميع الموارد والجهود واستغلال الفرص المتاحة والمحتملة، ونتيجة للأسباب السابقة تزايد عدد التحالفات في مختلف الصناعات والقطاعات.

(1) سعد علي العنزي جواد محسن راضي، (2011): التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، داريازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 12.

(2) عبد الرحمان القري، (2016): التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، ص 71، 72.

والجدول يوضح أهم الدوافع التي تحرك المنظمات نحو تكوين تحالف استراتيجي، موضحة بحسب طبيعة الأسواق وحركتها كما يلي:¹

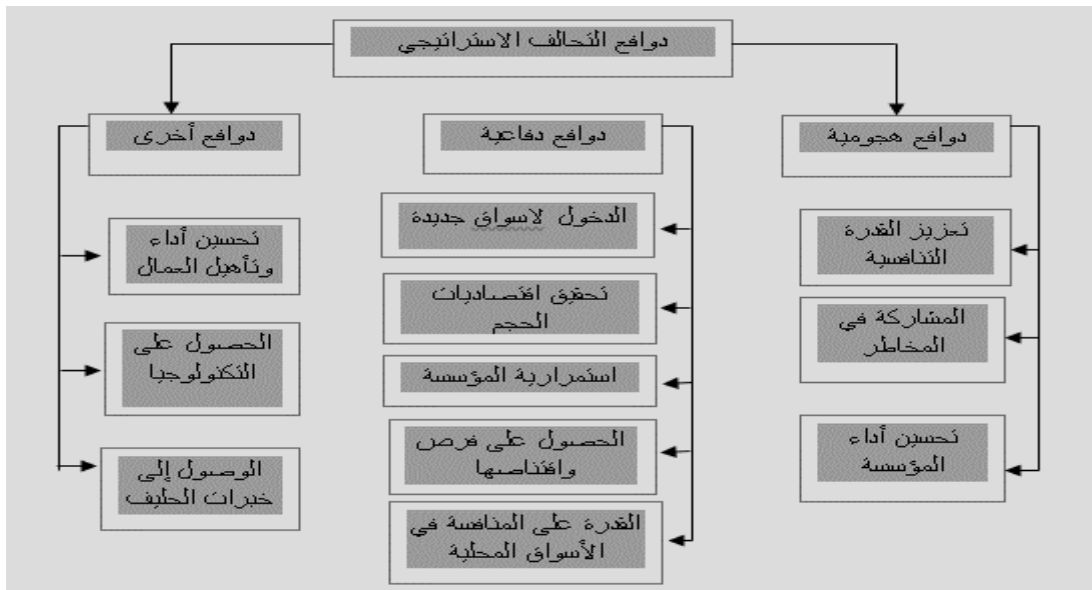
جدول رقم (02): أسباب تكوين تحالف استراتيجي بين منظمات الأعمال

نوع السوق	الدوافع لإنشاء تحالف استراتيجي
أسواق ذات الدورة البطيئة	<ul style="list-style-type: none"> - كسب مداخل إلى أسواق جديدة. - انشاء امتيازات في أسواق جديدة. - المحافظة على استقرار السوق وبناء معايير النشوء في السوق.
أسواق ذات الدورة المعيارية	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق قوة سوقية (خفض الطاقة الفائضة للصناعة). - التغلب على الحواجز التجارية. - تجميع الموارد من أجل انشاء مشاريع تتطلب رأس مال كبير. - مواجهة التحديات التنافسية من قبل المنافسين الآخرين. - تعلم أساليب عمل جديدة. - تحقيق اقتصاديات الحجم بشكل أفضل.
أسواق ذات الدورة المتوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. - السرعة في الدخول إلى أسواق جديدة. - المحافظة على قيادة السوق. - تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة. - المشاركة بالمخاطر لنفقات البحث والتطوير.

المصدر: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، (2011): التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، داريازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 23.

بالإضافة إلى ما سبق نستطيع أن نضع مخطط للدوافع نوضح من خلاله الدوافع الهجومية والدفاعية ودوافع أخرى وهي كالتالي:

شكل رقم (04): دوافع التحالفات الاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

(1) سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، المرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثاني- أهمية التحالفات الاستراتيجية:

للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة في حياة المنظمات التي تطمح للوصول إلى العالمية، فمع تزايد حدة المنافسة وندرة الموارد وارتفاع تكاليف التشغيل وضغوط العولمة، أصبحت المنظمات في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات تمكنها من ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القدرات بما يضمن تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين في مركز تنافسي أفضل، فتكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية في الآتي¹:

أ. النمو والتوسع: من ارتباط موارد الشركاء وبالتالي سرعة وكفاءة فضلا عن العمل بجهد، والتركيز على الابداع في العمل.
ب. التميز وتطوير المهارات: من خلال دخول الشركة في أعمال جديدة بنفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة خارج حدود التحالف.

ت. السرعة: يعد التحالف الاستراتيجي طريقة كفؤة لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.
ث. تطوير تكنولوجيا جديدة: أن تتحالف مع شركات أخرى يساعد على تطوير هذه التكنولوجيا، أو الدخول في مشاريع مشتركة لتكوين منظمة منفصلة تتعامل مع سوق جديد أو تقدم منتج جديد.

ج. القيمة المضافة: بالاستخدام الفعال عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة واعتمادها لإنتاج منتج فريد من نوعه.
ح. توزيع المخاطر: إذ أن التحالف يوفر قوة تنافسية للمنظمات المتحالفة تجعلها أكثر مرونة وأكثر ديناميكية ويعطيها قدرات أكبر للاستجابة للتغيرات الحاصلة في ميدان الأعمال.

خ. الدخول إلى أسواق جديدة: من خلال التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في أسواق الشرك وفتح منافذ تسويقية في أسواق بلد الشرك وبالتالي الحصول على أسواق جديدة وأرباح جديدة.

د. تقليل التكاليف: من خلال الاستفادة المتبادلة بين الشركاء من حيث كبر حجم رأس المال وتطوير الأنشطة الداخلية وزيادة التسهيلات الإنتاجية، حيث أن التحالفات الاستراتيجية توفر فرصة المشاركة في منظمات أخرى.

المطلب الثالث- أنواع ونظريات التحالف الاستراتيجي ومراحلها:

تعدد أشكال التحالفات الاستراتيجية وذلك بالنظر للعديد من التصنيفات كما نجد أيضا جملة من النظريات التي تختلف في مضمونها عن بعضها البعض لذا سيتم التطرق من خلال هذا المطلب لتلك الأخرتين.

الفرع الأول- أنواع التحالفات الاستراتيجية:

أولاً: أنواع التحالف بالنظر إلى طبيعة التحالف: وفق هذا المعيار نجد أن التحالفات تأخذ الأشكال التالية²:

أ. التحالفات الوظيفية: التحالفات الاستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظيفية واحدة من العمل، في هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيدا وبذلك فالتحالفات المستندة وظيفيا عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالريح والخسارة.

ب. التحالفات الإنتاجية: هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية فيها اثنين أو أكثر من الشركات كل منها يضع منتجات أو يزود خدمات شكل مشاركة حصة أو فائدة عامة، يساهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين أو أحدهم.

(1) طارق طعمة عطية الشمري، (2019): دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (العدد 24)، العراق، ص 327.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، (2009): إدارة الأعمال الدولية، (الطبعة الأولى)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 123، 124.

ت. التحالفات التسويقية: هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه، بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاته أو الخدمات وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة.

ث. التحالفات المالية: هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها، وقد يتشارك الشركاء بشكل متساو في المساهمة في الموارد المالية للمشروع أو أن أحد الشركات يساهم بالأموار المالية بينما يزود الطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية تنقصها في الاستثمار المالي.

ج. التحالفات بالبحث والتطوير: يركز هذا التحالف على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، حيث تؤدي هذه التحالفات إلى تبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، ويسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات والمعارف بشكل متساو كما يتسم بالوضوح والثقة والشفافية.

ثانيا: أنواع التحالفات الاستراتيجية بالنظر إلى طريقة خلق القيمة:

بما أن توليد القيمة هو من الدوافع الأساسية للدخول في التحالف، وبناء على هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع أساسية وهي¹:

أ. تحالف التعلم المتبادل: تعتبر تحالفات التعلم المتبادل مختلفة تماما عن تحالفات الخيار المشترك وتحالفات التخصص المشترك أيضا، الحديث هنا ليس عن الموارد المادية أو فرص دخول أسواق جديدة، بل على أمور كثيرة ألا وهي الخبرة والمعرفة والمهارة، فهذه التحالفات تشكل الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن اكتساب المهارات المخفية والمحمية، حيث أن التعلم من خلال الدخول بالتحالفات يعتبر أكثر سرعة وفاعلية من التعلم من خلال المهارات المطورة ذاتيا أو من خلال البرامج والتقنيات التي يتم بيعها، ومما هو جدير بالذكر أن ما يتم تعلمه من خلال التحالفات غالبا ما يكون قابلا للتطبيق خارج إطار التحالف وكل ذلك يعتبر دافعا رئيسيا لدخول المؤسسات لتحالفات التعلم المتبادل.

ب. تحالف التخصص المشترك: على أساس ضم مجموعة من المواد المختلفة والمتكاملة، فهذا النوع من التحالفات يعني القيام بتقسيم العمل بين المؤسسات المتحالفة.

ت. تحالف الخيار المشترك: يعتبر تحالف الخيار المشترك وسيلة لربط المنافسين المباشرين ببعضهم البعض بالإضافة إلى منتجي السلع التكميلية، الذين يهدفون إلى الحصول على الخبرة والمهارة وتحييد القوى التنافسية بين المنافسين.

ثالثا: التصنيف على مبدأ عدد الشركاء الداخليين في التحالف:

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى قسمين هما كالتالي²:

أ. تحالفات استراتيجية ثنائية: يعتبر هذا النوع أبسط أشكال التحالف وذلك لأنه يتم تشكيله من مؤسستين فقط.

ب. تحالفات استراتيجية متعددة الأطراف: ويكون بين ثلاثة أطراف فأكثر وهنا يكون فيه شيء من التعقيد

على خلاف التحالفات الثنائية تضم المتعددة أكثر من مؤسستين.

(1) صالح إسماعيل الحلواني، (2018): التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة إب، اليمن، ص8.

(2) نبال محين محمد، (2018): أثر التحالف الاستراتيجي البيئي على توطيد العلاقات الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الافتراضية السورية، سوريا، ص، ص 16-22.

رابعا: أنواع التحالفات بالنظر إلى علاقة الأطراف المتحالفة: هناك نوعين أساسيين من التحالفات الاستراتيجية يعنى الأول بالمؤسسات المتنافسة، فيما يعنى الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يعنى بالشراكة وهي تتضح فيما يلي¹:

1. التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة: وتنقسم إلى:

أ. التحالفات المتكاملة: يجمع هذا النوع من التحالفات الاستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.

ب. تحالفات التكامل المشترك: تعقد تحالفات التكامل المشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج.

هذه المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف أو مؤسسة مشاركة، هذه المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق، ونجد أن هذه التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج.

ت. تحالفات شبه التركيز: تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الحصول على الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف وي طرح في السوق بشكل مشترك.

2. التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة: وتتمثل في:

أ. الشركات المختلطة: تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة، وكرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.

ب. الشراكة العمودية: يرتكز المفهوم الأصلي للشراكة العمودية كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ أساسية: ➤ 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.

➤ يوجد على قمة الهرم المؤسسة المركبة، وتكون ذات مساهمة دنيا في رأسمال كل مورد من الصف الأول والذين بدورهم يؤسسون العلاقة نفسها مع الموردين من الدرجة الأقل.

➤ يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم العمال والمعلومات والتكنولوجيا، وتكمن قوة هذا التنظيم في امتلاك الاستقلالية مع نوع من الارتباط المستمر بصاحب العمل.

➤ يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس على 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.

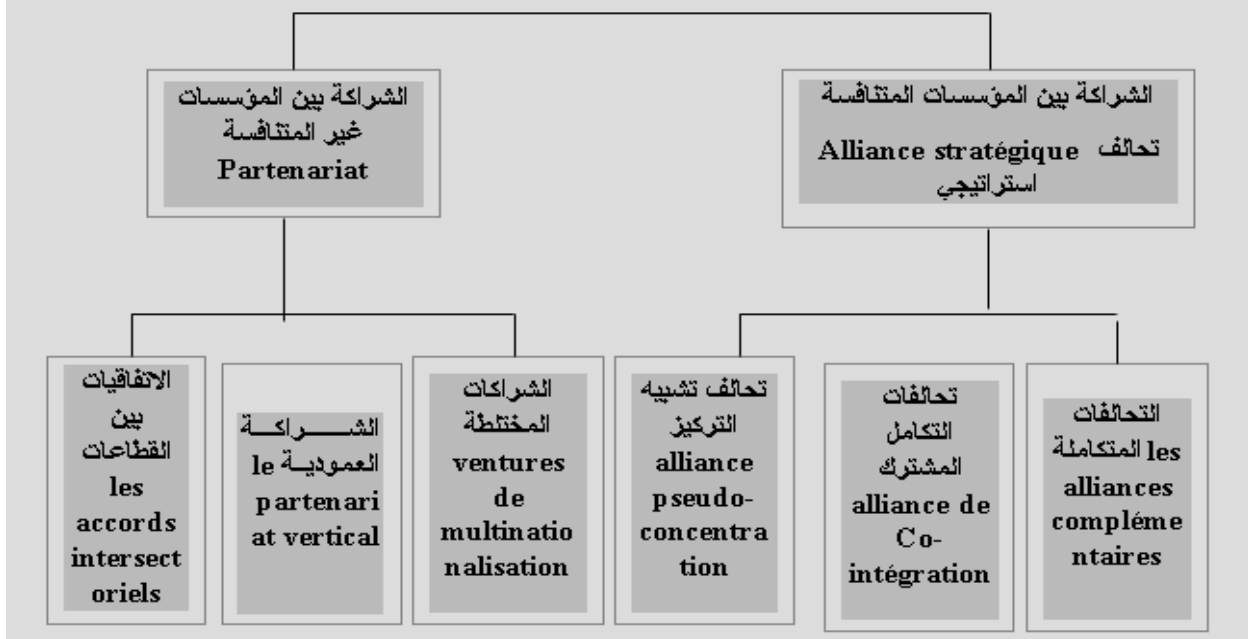
ت. الاتفاقيات ما بين القطاعات: تعرف الاتفاقيات ما بين القطاعات على أنها تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، ولا إلى نفس مجموعة النشاطات، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد الواحدة للأخرى ولا وجود لعلاقة

(1) صالح إسماعيل الحلياني، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن، مرجع سبق ذكره، ص 9.

بينها إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها، تتجه نحو عقد اتفاقيات بينها إذا ما قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها.

وفي هذا الجدول تلخيص لأهم ما جاء:

الشكل (05): أنواع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة والغير متنافسة.



Source : B.Garrette et. P. Dussuge,(1996) : les stratégies d'alliance, 3^{ème} éditions, les tirage d'organisation, paris, p 21.

خامسا- أنواع أخرى من التحالفات: رغم تعدد تصنيفات أو معايير تصنيف التحالفات الاستراتيجية نجد أن الأشكال الأكثر استعمالا دون الدخول في تفاصيل المعايير والتصنيفات نجد ما يلي:

1- الاندماج Marger: ويعرف على أنه اتحاد مصالح بين منطمتين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصلح من خلال المزج الكامل بين منطمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها، كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية، وقد يتم بشكل إرادي أو لا إرادي¹ وسياسة الاندماج هذه لديها مبرراتها حيث تؤدي إلى²:

- زيادة سعر أسهم المنظمة في السوق;
- التوجه نحو استثمار جديد;
- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي;
- زيادة درجة استقرار أرباح المنظمة، الحصول على موارد إضافية;
- تقليل الضرائب.

(1) جمال عبد محمد، (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (الطبعة الأولى)، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، ص28.

(2) عبد العزيز صالح بن حنبور، (2004): "الإدارة الاستراتيجية"-إدارة جديدة في عالم متغير-، (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 237.

2- الاستحواذ Acquisition: يتضمن الاستحواذ شراء مؤسسة قائمة أصغر حجماً وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية إليها.

في هذا النوع من التوسع تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى قائمة وتضيفها إليها بكل طواقمها الإدارية والفنية وبكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية، ويعتبر هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية الأكثر انتشاراً، ويتمتع بميزة مهمة وهي أن الدخول إلى الصناعة الجديدة من قبل المؤسسة المستحوذة يكون مباشرة بمجرد الانتهاء من إجراءات الشراء. كما أنه يجنب المؤسسة المشاكل الإدارية المرتبطة بانعدام الخبرات الإدارية والتكنولوجية في إدارة الخطوط الإنتاجية الجديدة ويجنبها أيضاً المشاكل المترتبة على التعرف ودراسة قنوات التوزيع وخطوط التزويد وغيرها، لأن المؤسسة المستهدفة تندمج في المؤسسة المستحوذة بكل خبراتها وطواقمها والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات الإنتاج مع القوى البشرية التي تقوم بتشغيلها، ويتم إنجاز استراتيجية الاستحواذ إما بالاتفاق الطوعي بين مؤسستين أو السيطرة القسرية من قبل المؤسسة المستحوذة على المؤسسة المستهدفة.¹

3- الشراكة المؤقتة Joint venture أو المشروع المشترك: يتضمن هذا النوع من التحالفات الاستراتيجية قيام مجموعة من المؤسسات بالاتفاق على شراكة فيما بينها لإنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق القوة المضافة Synergy بينها. وعادة تقدم كل واحدة من المؤسسات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع المشترك، مما يؤدي إلى إنجازه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وينظر إلى هذا التحالف على أنه خياراً استراتيجياً هاماً بسبب مجموعة من المزايا التي تمتلكها:

- تعتبر الشراكة المؤقتة وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الإدارية الجريئة التي تتصف بالمغامرة إلى حد ما، وذلك لأن عنصر المخاطرة يصبح موزعاً على أكثر من مؤسسة واحدة.
 - أن تجميع الإمكانيات الإدارية والمالية لمؤسستين مستقلتين يؤدي إلى رفع أداءهما التنافسي إلى مستويات أعلى.
 - يعتبر هذا التحالف استراتيجية فعالة إذا تم تشكيله مع مؤسسات أجنبية تعمل في أسواقها الوطنية مما يجنب المؤسسة كافة الإجراءات الطويلة والمكلفة التي يتطلبها العمل في البلدان الأجنبية.
- إذا يعتبر نشاط أعمال تعاوني يتشكل من منطمتين منفصلتين أو أكثر لأغراض استراتيجية ليكون كيان أعمال مستقل، حيث يتم تخصيص الملكية والمسؤولية التشغيلية والمخاطر والمكاسب المالية لكل عضو من أعضاء المشروع مع احتفاظ كل منهم بكيانهم المنفصل.²

إضافة إلى الأشكال والبدائل المذكورة نذكر ما يلي³:

4- التراخيص Licenses: قيام الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية والتقنية وأساليب العمل وحقوق النشر والتأليف وبراءة الاختراع والعلامة التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور يتفق عليها، والتراخيص تسمح بدخول الأسواق التي قد تكون مغلقة أمام الصادات وهو يوفر الجهد والمال والوقت.

(1) أحمد القطامين، (2009): الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية – دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 126.

(2) بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين، (2009): التجارة الالكترونية، (الطبعة الأولى)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 225.

(3) أكرم سالم الجنابي (2016): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان،

5- الامتياز Franchising: نوع خاص من التراخيص يسمح بموجبه المرخص بسيطرة أكبر على المرخص له مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص.

على أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية وأنظمتها التشغيلية وسمعته وخدمات مساندة مستمرة في التدريب والترويج والمعلومات للطرف الآخر مقابل رسوم وأجور متفق عليها.

6- التعاقد الثانوي (Subcontracting): تتضمن قيام شركة بتقديم الدعم والمساعدة الإدارية والخبرات التقنية والمعرفية والتنظيمية والخدمات المتخصصة إلى شركة أخرى لمدة محددة مقابل أجور ورسوم معينة ويحقق التعاقد الثانوي اختصارا للجهود والنفقات والوقت ويقلل المخاطر.

الفرع الثاني- النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية:

هناك العديد من النظريات التي تفسر التحالف الاستراتيجي نذكر منها مايلي :

أولا- نظرية تكاليف الصفقات: لقد برزت نظرية تكلفة الصفقات بمبادرة من (Ronald Coase) وبتطوير وإضافة من (Williamson Oliver Eaton) والتي 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 الاستراتيجية 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.¹ وتضم هذه الأخيرة ما يلي²:

يرى المفكر الاقتصادي وليامسون (O. Williamson) في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأن هذه الأخيرة تتحدد بما يلي:

- 1- محيط المؤسسة المتميز بالتقلب يتسبب في حدوث أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها.
- 2- التخصص الكبير للأصول، بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستعمالات أخرى، ومن ثمّ يتحتم على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة.
- 3- ارتفاع تكاليف تجديد العقود ما بين الأطراف المتحالفة.
- 4- عدم امتلاك المنافسين للمعلومات الكافية عن السوق، خاصة في ظل ميل المنافسين إلى استعمال الحيل والمراوغة من أجل تغليب المنافسين، يتسبب في تحمل المنافسين أعباء تنتج عن هذا العامل.
- 5- إمكانية ظهور وضعيات احتكارية مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

(1) محبوب فاطمة، (2016): تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 50.

(2) عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ويجب القول إن تكاليف إنجاز الصفقة الواحدة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة، والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد، ثم مرحلة وضعه موضع التنفيذ.

فخلال مرحلة التفاوض يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف البحث والتشاور والتفاوض حول مختلف النقاط المتعلقة بالعقد المبرم بينهما...، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة إنشاء العقد، وهنا يترتب عن هذا المشروع تكاليف توحيد المعايير واثبات جودة المنتج...، وفي الأخير يتحمل الطرفان المتحالفتان تكاليف تنفيذ المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة...، وأما تعدد هذه التكاليف وسعيها لتخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام تحالقات فيما بينها، باعتبار أن التحالقات أ-فضل طريقة لمواجهة ارتفاع التكاليف.

بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات الشراكة والتحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنها رغم ذلك فهي تتميز بجمللة من النقائص، أهمها صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، وهذا بسبب تعدد هذه التكاليف وخضوعها لمؤثرات مختلفة تتغير بتغير الأحوال.

ثانيا: نظرية الوكالة: ذكر (O. Williamson) عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق، واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر التحالقات الاستراتيجية في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتنطوير هذه العلاقة لابد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الحلفاء، وهذا ما يخيب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة¹.

وتعتبر علاقة الوكالة علاقة بين فردين، تضع حالة أحدهما لتصرف الآخر، أي أنها تغطي كل علاقة تعاقدية بين طرفين². وحسب هذه النظرية تعتبر التحالقات الاستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أساس الالتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار التحالقات الاستراتيجية أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار التحالقات الاستراتيجية أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة³.

ثالثا: نظرية الموارد: ينظر إلى المؤسسة وفق نظرية الموارد على أنها رزمة من الموارد، وأن التحالف الاستراتيجي ينشأ عندما تحتاج المؤسسة إلى موارد إضافية لا يمكن شراؤها عن طريق صفقات الأسواق، وقد استخدمت خصائص الموارد في تحليل جوانب مختلفة من التحالف الاستراتيجي، من بينها جانب تشكيل أو تكوين تحالف استراتيجي، وقد وجدت دراسات عديدة أن دافع المؤسسة نحو الدخول في تحالف استراتيجي يتأثر بخصائص الموارد التي يمتلكها الحليف الاستراتيجي، بحيث لا يمكن تقليدها، لا يمكن استبدالها ولا يمكن نقلها بشكل تام ومحكم.

وقد قدم باحثون تصنيفا للموارد التي يسهم فيها الشركاء في التحالف الاستراتيجي مستنديين في ذلك على معيار تنسيق الموارد بين الشركاء، حيث يشار إلى نمط تكامل الموارد التي يسهم بها الشركاء، وقد شاع استخدام نمطين بشكل مكثف في

(1) بلعور سليمان، (2004): أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 44.

(2) عبد الحميد بن الشيخ الحسين، (2008): نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، قسنطينة، ص 64، 63.

(3) بن عزة محمد أمين، (2009): التحالقات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 106.

دراسات عديدة هما النمط التكاملي والنمط الإضافي استناداً إلى بعد أساسي هو مدى التشابه في الموارد، وتوجد طريقة تنسيق الموارد بنمط تكاملي عندما تكون الموارد التي أسهم بها الشركاء في التحالف غير متشابهة. إن المؤسسات في مجمعة استراتيجية معينة تقوم بتكوين تحالف استراتيجي بطريقة تكملية مع مؤسسات أخرى في مجموعات استراتيجية أخرى من أجل زيادة المنافع من التعاون، ولذلك عندما تكون الموارد التكميلية نادرة وغير متوفرة في السوق فإن التحالف الاستراتيجي يصبح وسيلة أساسية لتلك الموارد، ويشار في هذا الخصوص أن التعاون المكثف بين المؤسسات القائمة والداخلين الجدد إلى صناعة معينة ينجم عنه حاجة الداخلين الجدد إلى الموارد التكميلية المسيطر عليها من قبل المؤسسات القائمة، وبالخصوص الموارد التي تتميز بكونها قيمة نادرة وصعبة التقليد.¹ وخالصة القول أن نظرية الموارد ترى أن توجه المؤسسات نحو تشكيل تحالفات استراتيجية ومعدل حدوثها يعد دالة لخصائص الموارد قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد بالإضافة إلى نمط تنسيق الموارد بين الحلفاء، موارد تكملية أو موارد إضافية.²

رابعاً: نظرية سلوك الشريك الاستراتيجي: اعتمدت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ تدنية التكاليف باللجوء إلى اختيار نوع معين من التنظيم العقلاني، ومن بين الإمكانيات المختلفة نجد قاعدة السوق والسلم الهرمي، فالفائدة من وجود مسير هو قبل كل شيء تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة لخياراته الاستراتيجية أكدت نظرية السلوك الاستراتيجي على أهمية اختيار الشريك الذي من شأنه تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة أو على الأقل المحافظة على الوضعية التنافسية الحالية للمؤسسة إما عن طريق الاندماج أو عن طريق التحالف الاستراتيجي، اعتمد هذا التيار في أوليته على استراتيجية التحالف ومبدأ التعاون بين المؤسسات وفي هذا الصدد يعتبر التحالف كاستراتيجية تنافسية ومن هذه الزاوية فإن التعاون بين المؤسسات يعتبر بمثابة سلاح تنافسي.³

المبحث الثالث- تقييم التحالفات الاستراتيجية:

يتم إبرام التحالفات الاستراتيجية لتحقيق غايات وأهداف مسطرة، وهذه الأهداف مرهونة بعوامل لنجاح هذه التحالفات، مع وجود عقبات وعوائق التي قد تتسبب في إفشالها لتحول بينها وبين تحقيق جملة من المزايا. وعلاوة على ذلك، فإن معظم (إن لم تكن كل) المؤسسات تفتقر إلى مجموعة كاملة من الموارد والقدرات اللازمة للوصول إلى أهدافها، مما يعني أن الشراكة مع الآخرين ستزيد من احتمال تحقيق المؤسسات إلى أهدافها الخاصة ويعتقد العديد من المدراء التنفيذيين أن التحالفات هي الوسيلة الرئيسية لنمو المؤسسة في بعض الصناعات، ظاهرة تحالف ضد تحالف أصبحت أكثر بروزاً من مؤسسة مقابل مؤسسة كنقطة للمنافسة، وفي هذا المبحث تطرقنا إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: مراحل إبرام عقود واتفاقيات التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها؛

المطلب الثاني: عقبات التحالفات الاستراتيجية وأسباب فشلها؛

المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير وتنمية التحالفات

(1) سعد علي العززي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-99.

(2) سعد علي العززي، المرجع نفسه، ص 100.

(3) عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المطلب الأول- مراحل ابرام عقود واتفاقيات التحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها:

قد تتعدد الأسباب وراء عقد تحالفات استراتيجية، لكن بصورة عامة يمكن القول بأن التحالف يكون بين طرفين على الأقل، إذا تأكد كل طرف أن ما يمتلكه من موارد لا تكفيه لإنجاز مشروع ما وحده، ومن ثمة استوجب عليه اشراك طرف آخر على الأقل يمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل، تمر هذه التحالفات بعدة مراحل انطلاقاً من البحث عن الشريك ثم مرحلة اكتشاف الشريك، وأخيراً توطيد العلاقة مع الشريك وقبل بدء إجراءات التحالف فإن هناك قضايا مهمة ينبغي حسمها.

الفرع الأول- مراحل ابرام عقود واتفاقيات التحالفات الاستراتيجية:

أولاً- القضايا الواجب حسمها قبل إقامة التحالف: يتم التطرق إليها من خلال العناصر التالية¹:

1. اختيار الشريك بعناية: وهي قضية مهمة بالنسبة لأي تحالف خاصة إذا كانت هناك رغبة في تعميقه وتحقيق التكامل بين إجراءات العمل لدى مختلف الحلفاء؛
2. توضيح الأهداف: على كل حليف أن يوضح بجلاء أهدافه وأساليب القياس التي سيستخدمها للتعرف على مدى نجاحه في تحقيقها وأن يجعلها واضحة أيضاً لحفائه؛
3. مشاركة الإدارة العليا ودعمها: والمطلوب ليس مجرد الموافقة بل المشاركة الفعالة في أنشطة التحالف؛
4. المساواة والعدالة: بحيث تكون العلاقة بين شركاء أنداد لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الالتزامات ويحصلون على نفس القدر من الاحترام؛
5. حرية الابتكار: غالباً ما تكون المشاركة في التفكير الابتكاري جزءاً من حوافز التحالف، ولذلك فإن خلق التوازن بين ضوابط علاقات التحالف والرقابة عليها، وبين إتاحة الفرصة الكاملة للتفكير الابتكاري من أسس نجاح التحالفات؛
6. معرفة نواحي قوة الحليف الآخر والحلفاء الآخرين: ذلك أن دمج نواحي قوة أطراف التحالف وتنميتها واستخدامها هو أساس الحصول على أفضل مزايا التحالفات الاستراتيجية، ويتطلب ذلك اتخاذ قرارات صعبة بشأن تحديد أدوار كل حليف ومسؤولياته؛
7. معرفة إجراءات العمل لدى كل حليف: غالباً ما يتطلب الحصول على مزايا التحالفات دمج إجراءات العمل حتى يتم التخلص من الازدواج وتحسين الناتج من الأداء وهذا يتطلب قرارات وتحديات صعبة؛
8. الحصول على رأي الخبراء: وهنا لا بد أن يأخذ التفكير المتأنى الوقت والجهد اللازمين حتى ينجح التحالف، وهناك العديد من المنظمات التي يمكنها إبداء النصح والإرشادات في هذا المجال؛
9. اقتسام مزايا التحالف: وذلك وفقاً للتوقعات التي تم الاتفاق عليها من الحلفاء؛
10. وضع استراتيجية للخروج من التحالف: كما تم وضع استراتيجية للدخول في التحالف وإدارتها، فلا بد أن توضع استراتيجية للخروج منها بدون خسائر أو بخسائر محدودة، وتكتسب تلك الاستراتيجية أهميتها من أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن علاقة عميقة تؤثر كثيراً على الحلفاء ولذلك فإن التحلل منها يكون عملية معقدة ومكلفة، ولذلك فلا بد من التفكير فيها منذ البداية.

(1) رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، المرجع سبق ذكره، ص 253، 254.

ثانيا- مراحل التحالف الاستراتيجي: ومن هنا نجد ثلاث مراحل للتحالفات الاستراتيجية متمثلة فيما يلي¹ :

• المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك:

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع، وبأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية، وتنفق الشركات وقتا ومجهدا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاها واحدا ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات واهداف الشركاء.

تجدد الإشارة إلى أن ابرام تحالف استراتيجي ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد، فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدة في ذات الوقت، فالبداية قد تتم حول هدف واحد لكن بمجرد التعمق في اتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف.

• المرحلة الثانية: مرحلة اكتشاف الشريك: وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ أن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد، ومبينا على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ المؤسسات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل ونقصد هنا اكتشاف الشريك بمعنى الاكتشاف العملي وليس النظري، مثلما هو الحال في المرحلة السابقة أثناء اختيار الشريك.

إذ يدرس كل طرف من أطراف التحالف مدى تكامل الموارد والمهارات، ومدى سيطرة كل طرف على إدارة التحالف، من خلال تشجيع وتنشيط الاتصال بين أطراف التحالف وكذا عقد اجتماعات دورية.

• المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلة التوسع وتوطيد العلاقة: يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيرا، كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة، ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

إذ يحلل المتحالفون في هذه المرحلة مخرجات المرحلة السابقة، حيث يقوم كل طرف بتحديد إذا ما حقق التحالف أهدافه، كما يسعى كل طرف من أطراف التحالف إلى إيجاد طرق تقوي وتنمي التحالف بحيث تجعله يستمر، واستمرار العلاقة التحالفية ليست دائما معيار لنجاح التحالف، لأن ذلك يستلزم أنه في حالة انهاء العلاقة التعاونية يعتبر التحالف فاشلا وهذا غير صحيح حيث يمكننا أن نميز بين حالتين:

حيث يمكن انهاء العلاقة في وقت قصير بسبب شروط العقد، أو قد تفسد من خلال عنصر الهدف من التحالف، فإذا وبعد فترة أقل من مدة التحالف المتفق عليها تم تحقيق الأهداف المسطرة لم يكن هناك مبرر لإبقاء التحالف قائما،

(1) أمال بوسينة، (2015): "أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ص 181، 182.

لذا يتم انحلال العلاقة التحالفية، وذلك مثلا بسبب عدم تحقق الأهداف المسطرة، أو سلوك الشريك الانتهازي أو تغيير أهدافه فتبعد بذلك مبررات استمرار التحالف، ويعلن الطرف غير الراض عن رغبته في انهاء التحالف وذلك من خلال تقديم أسباب مقنعة لإدارة التحالف.

إذا التحالفات الاستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا الاتفاق بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف، فقد تتفق الأطراف على وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة واتفاقها وموافقها على ذلك.

ونلخص ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): مراحل التحالف



Source : Frank. T. Rothaemmel.(2015): Strategic Management, (2nd Ed), Mc graw_Hill Educatuin, NewYork, p. 291.

الفرع الثاني- عوامل نجاح اتفاقيات وعقود التحالف الاستراتيجي:

يتوقف نجاح اتفاقيات وعقود التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة من العوامل الهامة نذكر منها¹:

✚ تكامل الموارد واستغلالها استغلال جيد: وهو ما يسمح بتخطي النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى ويتحقق هذا الأمر خاصة عندما تكون موارد المتحالفين ليس لها بدائل، ولا يمكن تقليدها وقيمتها في السوق تكون عالية فإن ذلك يوفر شرط لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الشركة موضوع التحالف وتنامي أرباحها مما يدعم التحالف.

✚ التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الواحد: وهو يعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسير والتنظيم وتحديد الأهداف لكن الأمر لا يتوقف عند هذا بل يجب أن يكون المتحالفين متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم حتى لا يطغى طرف على طرف آخر، هذا التكافؤ الحد والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن وبالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة.

✚ التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية: علما أن القدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم الشركة، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانيات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المنوطة به.

(¹) أحمد زغدار، (2004): الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد(03)، ورقلة، الجزائر، ص، 164.

الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي: فهي تعتبر عنصراً مهماً في نجاح التحالف، فالثقة والشفافية في أداء العمل ستكون بمثابة العنصر الهام في الأداء وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

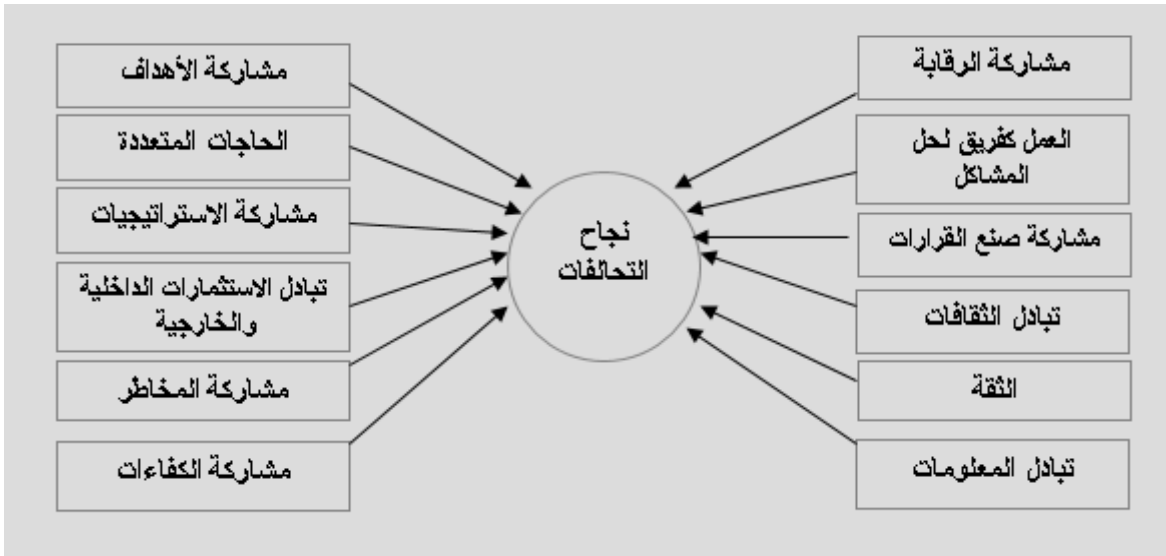
التزام كل طرف التحالف بالمسؤوليات المنوطة به: ذلك لأن نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف يقتضي تحديد الالتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

تبادل المعلومات بين أطراف التحالف: إن نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسنها يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة من خلال الاتصال بينهم واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين باعتماد أسلوب بالإجماع في الاجتماعات المختلفة وهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره الأمر الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

الأداء الاستراتيجي وأداء المشروع وأثرها على نجاح المشروع: إن نجاح المشروع يتطلب أداء استراتيجي مضبوط، ويتحقق ذلك من خلال إشراك جميع أطراف التحالف الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب خلق تكامل عميق ما بين موارد الأطراف المتحالفة، أما فيما يخص أداء المشروع فإن نجاح التحالف يتطلب العمل بتفاني لبلوغ أهداف المشروع، من حيث نوعية المنتج وكذا جودته، السعر، المدة الزمنية هذه الأمور ستتجسد في النهاية في تحقيق أطراف التحالف لأرباح.

والشكل الموالي يوضح أهم عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي:

الشكل رقم (07): عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني- عقبات التحالفات وأسباب فشلها:

التحالف الاستراتيجي يعد كخيار للمؤسسات إذا ما كانت تريد تحقيق أهداف مؤطرة من خلاله، فهو يساعدها على النمو والتطور ودخول الأسواق الدولية لكن بالمقابل قد تتعرض لمجموعة من العقبات لا سيما مع وجود أسباب للفشل.

الفرع الأول- عقبات التحالفات الاستراتيجية:

هناك العديد من العقبات التي لا بد من تجنبها، نستطيع أن نميزها بنوعين هما¹:

أولاً: عراقيل وعقبات تقنية: هناك عراقيل يواجهها المسيرون أثناء المفاوضات، وهذه العراقيل تمس الإدارة والتنظيم وكل ما يتعلق بالمشروع في الجوانب التالية:

- عدم ملائمة تركيبة المفاوضين مثلاً التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الاقتصادي والعكس صحيح؛
- اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض؛
- المعلومات غير مطابقة للواقع؛
- الوقت غير كافي أو تسريع العملية أو إطالتها؛
- التعريف الغامض للمشروع وهذا يفرض على المفاوض التحديد الدقيق للمشروع 'نوعية المشروع، مجالات العمل، ...إلخ)؛

- مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة، يعني عدم التحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات والمسؤوليات؛
 - عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع؛
 - تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة والخبرة ولا بدديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية ونجاعة المشروع؛
 - مشاكل التقييم حيث كثيراً ما لا يمكن تحديد قيمة الأصول مما يصعب عملية التقييم أثناء تقديم الفوائد والأرباح.
- ثانياً: عراقيل المفاوضات الدولية: حيث يواجه مفاوضو المؤسسات العديد من العقبات والمخاطر التي ليست في الأعمال التجارية المحلية، مما يتطلب الخبرة الدولية لمعرفتها، وهي:
- بيئة التفاوض: بمعنى المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الاتصالات العالمية.
 - اختلاف العملات يشكل عقبة في التفاوض.
 - الثقافة: وهي عامل قوي يؤثر على أسلوب التفاوض واختلافها قد يعرقل التفاوض.
 - عدم الاستقرار السياسي والأمني والتغيرات المفاجئة التي تطرأ على الساحة الوطنية وكذا الدولية والتي قد تكون سبباً في عرقلة عقد التحالف.
 - البيروقراطيات والتنظيمات الأجنبية. عقبة تواجه المفاوضين الدوليين لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع التنظيمات الأجنبية سواء كانت عامة أو خاصة.

الفرع الثاني- أسباب فشل التحالفات الاستراتيجية:

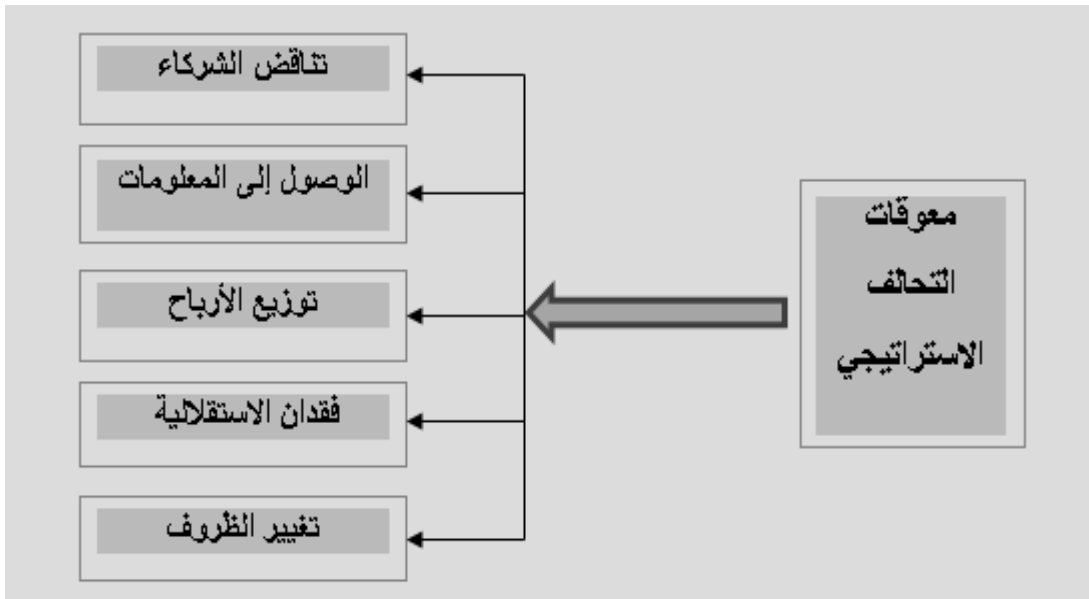
رغم المزايا والمحاسن التي تميز التحالفات الاستراتيجية والنجاحات التي توجت بها الكثير من المؤسسات المتحالفة إلا أن هناك أمور تؤخذ بعين الاعتبار للحد من المعوقات والمطبات، حيث نتطرق إلى خمسة معوقات أساسية، والتي عادة ما تهدد التحالفات الاستراتيجية، وهي كالتالي²:

(¹) ابن عزة محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

(²) أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري، (2009)، "إدارة الأعمال الدولية"، (الطبعة الأولى)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 125، 126.

- (1) تناقض الشركاء: التناقض بين الشركاء في تحالف استراتيجي هو سبب أولي للفشل في مثل هذه الترتيبات، وفي بعض الأوقات يقود التناقض إلى إيجاد خلاف أو صراع، وبالرغم من ذلك، فهو يقود إلى ضعف في قيام ووجود هذا التحالف، كما حصل على سبيل المثال: بين الإدارة الشرقية الهندسية لشركة (سيمنس) ومجموعة شركات (جنرال الكتريك) للإدارة الشرقية المالية، التناقض ينتج عن اختلافات في الثقافة النقابية والثقافة القومية فضلا عن الاختلاف في الأهداف والتصورات أو الأخلاقيات لأي بعد أساسي مرتبط بين الشركاء.
- (2) الوصول إلى المعلومات: إن الوصول للمعلومات هي خلفية أخرى للعديد من التحالفات الاستراتيجية بالتجمع للعمل بشكل فعال، فإن أحد الشركاء أو كليهما عليه تزويد الآخر بالمعلومات التي يفضل أن تكون سرية وغالبا يكون من الصعب التعرف على المعلومات التي يحتاجونها والتي تستلزم وقتا محددا، وبهذه الطريقة فإن الشركة قد تدخل في اتفاقية لا تتوقع منها الحصول على حصة من المعلومات الأكيدة.
- (3) توزيع الأرباح: أحد التحديات المتعلقة بالتحالقات الاستراتيجية يتعلق بتوزيع الأرباح لأن الشركاء يتقاسمون المجازفات والتكاليف ويتقاسمون الأرباح، على سبيل المثال: شركة المطاحن العامة وشركة نستله فصلوا الأرباح من الارتباط بالربح والخسارة الأوروبي على أساس 50% 50%، وبالطبع فإن هذا النوع من الترتيبات التعاونية معروف لمدة من الزمن، ودائما ما يناقش بشكل أخلاقي كجزء من الاتفاقية الأصلية.
- (4) احتمالية فقدان الاستقلالية: مطلب آخر في التحالفات الاستراتيجية يكون في احتمالية فقدان الاستقلالية، كما تتقاسم الشركات بمجازفاتها وأرباحهم، فإنهم أيضا يتقاسمون السيطرة، وبذلك يحددون ما يمكن أن يفعله كل منهم.
- (5) تغيير الظروف: تغير الظروف قد يؤثر أيضا على إمكانية التحالف الاستراتيجي. إن الظروف والحالات الاقتصادية التي تحفز تنظيم التعاون قد لا يستمر في وجودها أو التقدم التكنولوجي قد يعوق من استمرارية الاتفاقية بشكل مطلق. نستطيع أن نلخص جل هذه العناصر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): معوقات التحالف الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث- التحالفات الاستراتيجية بين المخاطر والتنمية:

لا تخلو أي استراتيجية من المخاطر التي تستدعي ضرورة التنبؤ بها والبحث عن الأساليب المناسبة التي تجعل تطبيق هذه الاستراتيجية يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناها. والتحالفات الاستراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات قد تعترضها مخاطر تنعكس سلبا على المؤسسة مما يجبرها على ضرورة التنبه لها قبل حدوثها، فالمطلوب من المؤسسة الناجحة ليس فقط التنبؤ بالأخطار وإنما أيضا إيجاد الحلول الكفيلة بإنجاح تطبيق استراتيجياتها وكذا تنميتها لأنها تعمل في محيط متغير المعالم.

الفرع الأول- مخاطر التحالفات الاستراتيجية:

رغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسات نتيجة للتحالفات الاستراتيجية إلا أن هناك العديد من المخاطر والمشاكل، والتي تتمثل فيما يلي¹:

- سرقة المعرفة: فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من طرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الغير مرتبطة بالتحالف.
- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة لمشروع التحالف يؤدي به إلى عدم بلوغ الأهداف المحددة.
- اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الآخر، مما يؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين.
- اختلاف ثقافات المتحالفين قد يؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف.
- التنافس فيما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل: هذا الاحتمال وارد أكثر عندما يميل أحد الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق.
- عدم التزام أحد الأطراف ببنود عقد التحالف: في مثل هذه الحالة، فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفاعلية التحالف.

الفرع الثاني- سبل تطوير وتنمية التحالف الاستراتيجي:

- تختلف سبل تطوير وتنمية التحالف حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات²:
- ✓ ضمان السيطرة عن طريق التكاليف: بمجرد تقادم المنتج يصبح عاديا استبداله بمنتج جديد بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علاقة تجارية ومميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو عنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات؛
- ✓ استغلال الفرص الجديدة في السوق: من اجل تحديد واستمرارية علاقة التحالف، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الشريك الاجنبي وهذا يهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية، الإدماج، تحالفات راسية او عمودية للتموين، تكوين (عقد المشاركة venture-joint)؛

(1) بن غزال ابتسام، طاهري فاطمة الزهراء، (بدون سنة)، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، (العدد 4)، الجزائر، ص192.

(2) غرفة التجارة والصناعة العربية البريطانية، (1999)، الصناعات الدوائية التجارية العربية-البريطانية، (العدد11)، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، لندن، ص13.

- ✓ العرض الدائم للنتائج: يجب عرض الدائم والمباشر للنتائج المستنبطة من التحالف وهذا من جل الإبقاء على الحماس والاستمرارية؛
- ✓ الوصول الى الكتلة الحرجة: يقصد بها الحجم الكافي من اندماج عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من اجل ضمان بقاءها واستمرارية المؤسسة، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار "الأكبر هو الأفضل"؛
- ✓ التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة: تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التحالف مع المؤسسات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي، وينطوي هذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من اجل التطوير والتحسين؛
- ✓ اكتساب حصص سوقية في أقرب الأجل وقبل المنافسين.
- هناك في الحقيقة العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير وتنمية التحالف حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية والانظمة والاهداف والمصالح والرغبات، ويبقى على المؤسسة اتخاذ القرار حول الاستراتيجية الملائمة

خلاصة:

إنّ ما شهدته العالم والاقتصاد العالمي خلال العقد الأخير من القرن العشرين من تغيرات متعددة تركزت بفعل قوى أساسية في مقدمتها العولمة الاقتصادية التي تجلت مظاهرها في إزالة كل القيود التي تقف أمام تحركات السلع والخدمات ورأس المال والعمالة والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية العملاقة، إضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها، هذه الأخيرة التي يتواصل زخمها بوتائر متصاعدة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال ضمن الصناعات التي تتسم بكثافة المعلومات.

ونظرا لكون المؤسسات الاقتصادية تمثل العمود الفقري لاقتصاديات الدول، فقد وجدت نفسها مجبرة على إتباع استراتيجيات معينة للتعاون فيما بينها في شكل تحالفات محلية ودولية عابرة للحدود. حيث تهدف المؤسسات من وراء تحالفها بطريقة أو بأخرى إلى تقديم منتجات وخدمات أكثر تنوعا وأكبر حجما وأسرع وقتا للعملاء، وكذا تقليل المخاطر والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للتقنيات التكنولوجية الحديثة.

ويعتبر التحكم في التسيير وحسن المتابعة للتحالفات عاملا هاما لإنجاحها، وهذا باتباع مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسات المتحالفة فيما بينها، وتوفير الثقة المتبادلة بين تلك الأطراف، ونجاح التحالف لا يعني التوقف عند نقطة واحدة لذلك لا بد من البحث عن اهم السبل الأخرى التي تدعم وتطور تلك التحالفات وتنميتها لمواكبة كل التغيرات ومسايرتها، وهذا ما يجعل الأهداف المسطر لها تتماشى مع قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وتبقى الدوافع والأسباب وراء إقامة تحالفات استراتيجية هي المحرك الرئيسي للتبني، حيث تصبح التحالفات ضرورة حتمية بدلا من خيار لمواجهة المنافسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يمكن لمتتبع التاريخ ملاحظة النزعة البشرية في الاتجاه المتزايد نحو الخروج من الوحدات الصغيرة إلى الوحدات الأكبر، من القبيلة إلى الدولة، من كوكب الأرض إلى الفضاء بكل كواكبه... الخ، لكن فيما يتعلق بالعلاقات الاقتصادية نجد حدوث العكس، حيث بدأ يحصل في العقود الأخيرة تغير جوهري في طبيعة هذه العلاقات وأصبح المجتمع الدولي يتجه عموماً إلى مزيد من التقارب، فوجود العلاقات الاقتصادية الدولية موجود منذ القدم وليس ظاهرة حديثة، لكنه انتقل من مجرد علاقة بين اقتصاديات لدول مختلفة من حيث نمطها الاقتصادي المطبق (اقتصاد اشتراكي، رأسمالي) ليدخل في إطار الاقتصاد العالمي الموحد.

وتشير التطورات الراهنة في الاقتصاد العالمي إلى تزايد ظاهرة الانفتاح التي عرفها العالم ولا يزال في إطارها اصطلاح عليه بالعمولة بشقيها الاقتصادي والمالي، وما شملته من تحرير للتجارة السلعية والخدمات ولرؤوس الأموال والعمالة الدولية، من ثورة متسعة ومتسارعة للاتصالات وتكنولوجيا للمعلومات.

كما وتشير الدلائل ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين بأن الأعوام القادمة ستشهد توجهها نحو المزيد من الاندماج المالي الإقليمي والعالمي، يدعمه في ذلك تبني العديد من الدول لسياسات اقتصادية ومالية تحريرية في ظل برامج الإصلاح المعتمدة. كما ستشهد هذه الأعوام مزيداً من التهيؤ لعالم سمته الأساسية شراسة المنافسة تسودها هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات معظم الدول لاسيما النامية منها، والتكتلات الاقتصادية والكيانات العملاقة.

إن المؤسسات الاقتصادية وكونها جزءاً هاماً من المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد العالمي لمعظم الدول، أصبحت تعيش اليوم جوّاً تنافسياً شعاره البقاء للأقوى، وبالتالي وجدت نفسها مجبرة على اعتماد بدائل استراتيجية لدعم قدراتها التنافسية للمحافظة على بقائها في سوقها المحلي من جهة، ومواجهة المؤسسات الأجنبية المنافسة من جهة أخرى، انطلاقاً مما سبق وللإلمام بموضوع القدرة التنافسية تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة مباحث وتمثلت في

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة.

المبحث الثاني: مدخل حول القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها.

المبحث الأول- مفاهيم أساسية حول كل من المنافسة والميزة تنافسية:

نتيجة الثورة الاقتصادية والعلمية في القرن الأخير من العصر الحالي أصبح البحث عن منافذ للريادة هو الحل الوحيد والأنجح للمؤسسات الاقتصادية للحفاظ على مكانتها أو تحقيق أهداف خاصة بها فانفتاح الأسواق والتحول إلى اقتصاد السوق دفعها للمنافسة، ونجد في هذا الصدد أن الآراء اختلفت في تحديد مفهوم دقيق للتنافسية، لذلك سنتطرق للتعرف على مختلف العناصر المرتبطة وهو ما سيتم التطرق اليه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأهم مستوياتها:

المطلب الثاني: أشكال المنافسة والقوى المتحركة في المنافسة (تحليل قوى التنافس حسب بورتر):

المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المطلب الأول- مفهوم المنافسة وأهم مستوياتها:

خلفت التغيرات العالمية أوضاعا جديدة نظام أعمال جديد سمته الرئيسية هي المنافسة، فهي التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات لذلك على المؤسسات أن تقوم بمحاولات عديدة لمواكبتها بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

الفرع الأول- مفهوم المنافسة (La Concurrence):

إذا نظرنا إلى المنافسة^(*) نظرة عمودية أي كنمط لتنظيم المجتمع، فيمكن القول بأنها: عملية المواجهة confrontation بين رغبات وتوجهات ثلاثة أطراف معينة: المتعاملون الاقتصاديون من جهة في بحثهم عن أكبر ربح ممكن، ومن جهة ثانية العمال وسعيهم للحصول على أعلى راتب وأخيرا المستهلكون ورغبتهم الدائمة في إشباع حاجاتهم المادية أو الخدمائية بأقل تكلفة. وإن شئنا اختزال ذلك كله، يمكننا أن نقول: إنها تمثل أحسن علاقة ممكنة بين كل من السعر والجودة.

✓ أما من جانبها الاقتصادي، فتبدو المنافسة كآلية تمكن في سوق محددة من تشكيل الأسعار بواسطة عملي العرض والطلب؛¹

✓ وتعرف المنافسة أيضا على أنها: " صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين"²؛

✓ كما تعرف أيضا: تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة، والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف

(*) المنافسة: لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق." أما أصلا اصطلاحا « concurrence » مشتق من الاصطلاح اللاتيني « cum-ludere » والتي تعني «jouer ensemble» «بمعنى يلعب في جماعة أو "يجري مع courir avec" ...أو "يسرع في جماعة ، accourir" ensemble لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر. كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المنظمات بعضها لبعض". وتعني المزاومة لغة "حب القيادة أو الزعامة"، وتستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق. وللمزيد من التفاصيل أنظر:

- أحمد محمد محرز، (1994): الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، "، (الطبعة الأولى)، (دون دار النشر)، مصر، ص-ص 7-9.

(1) تيورسي محمد، (2011): قواعد المنافسة والنظام العام الاقتصادي- دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ص 12.

(2) إلهام فغري طميلة، (2013): استراتيجيات التسويق " إطار نظري وتطبيقي "، (الطبعة الأولى)، دار إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

إلى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والافراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار¹.

- أما Bienaymé فيقول بأنه لمفهوم المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي²:
- ✓ تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال):
- ✓ تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول؛
- ✓ تواجه المنافسة المهارات والفرق؛
- ✓ تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحركان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تزاخم من دولة معارضة.

- وفي المقابل، تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في الآتي:
- ✓ لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها؛
- ✓ لم تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكتملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة. وعليه، فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به وهو تعظيم الرفاهية الجماعية؛
- ✓ لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، ولكن يعتبر "التقدم الاقتصادي" هو الهدف النهائي لها.

الفرع الثاني- مستويات المنافسة:

- عند النظر للعلاقة بين المنتجات المباعة من قبل المؤسسة وباقي المنتجات التي تنافسها سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو لا فإنه، يمكن تمييز عدوة مستويات للمنافسة نذكرها في ما يلي³:
- 1- بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو غير مباشرة، يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها، وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية، حيث تهتم المؤسسة فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا؛
 - 2- على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس منتجاتها، حتى وان لم تكن أسعارها منافسة، هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر؛

(1) رحيل آسيا، (2011): دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، ص 45.

(2) سامية لحو، (2008): التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، ص 59، 60.

(3) زغدار أحمد، (2005): التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص6.

- 1- في إطار استراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبى نفس الحاجة التي تلبىها منتجاتها، حتى وان لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون الطموحات في التوسع كبيرة؛
- 2- على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه.

المطلب الثاني- أشكال المنافسة والقوى المتحركة فيها:

للمنافسة عدة أشكال كما أنها تتحكم فيها عدة قوى سنستعرضها من خلال الآتي:

الفرع الأول- أشكال المنافسة:

في السوق أربعة أشكال للمنافسة وتختلف تلك الأخيرة في حدتها من شكل لآخر وهي:

المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار التام واحتكار القلة.

أولاً- المنافسة الكاملة "التامة": يوجد هذا النوع من المنافسة حينما لا يكون هناك اختلاف بين المنتجات في السوق، وعليه فإنه يكون لدى السوق فرصة محدودة لزيادة السعر.¹

ونجد جملة من الشروط التي تتوفر في هذا السوق نذكر منها²:

- ✓ حرية الدخول والخروج من السوق: معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيًا كان من دخول السوق أو الخروج منه؛
- ✓ حرية تنقل عناصر الإنتاج: إذا أرادت أي مؤسسة نقل رؤوس أموالها من قطا إلى آخر يمكنها فعل ذلك لأن المحرك الوحيد لناصر الإنتاج هو البحث عن الربح كما يجب أن تكون هناك حرية تنقل رؤوس الأموال من منطقة جغرافية إلى أخرى، كما هو الأمر بالنسبة لتنقل اليد العاملة من قطاع إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى بدون أي قيد؛
- ✓ حرية تنقل السلع: في ظل شروط المنافسة التامة هناك حرية مطلقة لتنقل السلع من مكان إلى آخر دون أي قيد، فلا يحق لأي جهة كانت أن تمنع دخول أي سلعة للسوق وإلا فإنها تدعم متعامل اقتصادي على حساب متعامل آخر وهذا يخل بقواعد وشروط المنافسة؛
- ✓ توفر المعلومات الكافية عن السوق: وهو ما يعرف بمبدأ شفافية السوق، حيث يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى السوق أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ القرار الذي يراه ملائماً؛
- ✓ تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة: هذا المبدأ يعرف بذرية السوق بحيث لا يمكن للعارض أو طالب السلعة أن يؤثر في تجديد السعر، كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق يجعل من الصعب إبرام تحالفات بينهم للتأثير على ارتفاع أو انخفاض الأسعار،
- ✓ تجانس السلع: المقصود بتجانس السلعة هو أن تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل بحيث تكون كل المنتجات منشأة ولا يتم اختيار منتج دون آخر إلا على أساس السعر.

ثانياً: المنافسة الاحتكارية: يعرف الاحتكار بأنه مجموعة المعوقات التي من الممكن أن تمنع أو تقلل من الحرية التي كان يتمتع بها التجار من خلال النفاذ أو الخروج من الأسواق، وذلك بوضع سياسات غير تنافسية يلجأ إليها الأعوان الاقتصاديين قصد غلق مجالات المنافسة التجارية والتي يفترض أن تنشأ على أسس من الحرية والعدالة والمساواة، ينطلق المفهوم الاقتصادي للاحتكار أو المركز المهيمن في قدرة التاجر على التحكم في عرض كميات السلع في السوق وبالتالي فرض الأسعار التي يريدتها وي

(1) محمد عبد الفتاح، (2011): التسويق الاستراتيجي، (الطبعة الأولى)، المكتب العربي للمعارف للنشر، مصر، ص. 135

(2) عبد الناصر رويسات، (بدون سنة النشر): مبادئ الاقتصاد الجزئي، (الطبعة الأولى)، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 149.

ارها مناسبة لتحقيق المزيد من الأرباح والمكاسب بالنظر إلى غياب أو بالأحرى قدرته على تغييب المنافسين له من خلال سياسات مدروسة تهدف إلى تقييد المنافسة ، حتى ولو كان ذلك على حساب قيم العدالة والانتصاف التي يجب أن يلتزم بها العميل الاقتصادي.¹

ثالثاً: الاحتكار التام: هو شكل من أشكال السوق، يتواجد فيه منتج واحد ينتج سلعة ليس لها بدائل قريبة².

ونجد أن له العديد من الخصائص منها³:

- يوجد بائع واحد أو منتج واحد للسلعة؛
 - السلعة ليس لها بديل في السوق؛
 - لا توجد حرية للدخول إلى الصناعة بفعل وجود إجراءات قانونية أو غير قانونية؛
 - السعر غير ثابت، أي أنه يتغير بفعل وجود الخصائص أعلاه فهو يرتفع كلما قلت الكمية المعروضة من السلعة.
- رابعاً: احتكار القلة: عندما يكون هناك عدد قليل من المنتجين متساوون في القدرة ويعملون في مجال واحد فإن ارتباط الطلب يكون ضعيفاً لذا فنحن نتعامل مع نوع من المنافسة الغير التامة أو بعبارة أخرى احتكار القلة⁴.
- والذي من شروطه ما يلي:

- أولاً: قلة عدد المنتجين (البائعين) إلى حد يشعر فيه كل منهم بأثر تصرفات الآخرين عليه. فعندما تقوم مثلاً إحدى شركات السيارات أو الألبان بترويج مكثف لسلعها، تشعر الشركات الأخرى بانخفاض في مبيعاتها.
- ثانياً: وجود عقبات أمام دخول منتج جديد، قد تتمثل في ضخامة رأس المال اللازم أو المعرفة التقنية (التكنولوجية) الخاصة أو براءات الاختراع التي تعتمد عليها الصناعة.

والمنتجات في هذه السوق قد تكون متماثلة تماماً (متجانسة)، أو مختلفة لكنها بدائل لبعضها البعض، كأنواع السيارات المتقاربة. كما أن حصص المنتجين المختلفين من مجموع السوق قد تكون متفاوتة إلى حد كبير، مما يجعل هذا النوع من الأسواق أكثر تنوعاً في نظرياته ونتائجه المحتملة مقارنة بالأسواق الأخرى. ومن الخصائص الشائعة في أسواق احتكار القلة وجود اقتصاديات الحجم الكبير (scale of economies)، أي إمكان تخفيض متوسط تكلفة الإنتاج للوحدة مع زيادة حجم الإنتاج. فإذا كان حجم السوق الكلي لا يتسع إلا لبضعة منتجين، فإن المنافسة ستخرج من السوق (بسبب الخسارة) أية أعداد زائدة من المنتجين. ومن الواضح نتيجة ذلك أنه إذا كانت سوق كبيرة (كالولايات المتحدة أو ألمانيا) لا تتسع إلا لبضع شركات منتجة للسيارات، أو الفولاذ، أو تكرير البترول، أو صناعة إطارات السيارات، فإن أسواقاً أصغر منها، مثل تركيا، أو مصر، أو ماليزيا، ستتسع لعدد أقل، بل قد لا تتسع إلا لمنتج واحد، ما لم توجد فرص تصدير كبيرة. لذا نلاحظ أن المنتجات

(1) - قادري لطفي محمد الصالح، (بدون سنة): آليات حماية المنافسة في التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 167.

(2) - عبد الله محمود الحوامدة، (2020): النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري، (الطبعة الأولى)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ص 128.

(3) - رضا صاحب أبو حمد، (2006): الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي، (الطبعة الأولى)، دار مجدلاوي، الأردن، ص 195.

(4) - سعد عباس حمزة الخفاجي، ميثم لعبي، (2010): احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد 84)، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 4

التي يوجد فيها اقتصاديات الحجم الكبير يسود فيها احتكار القلة في الدول الصناعية الكبيرة، ويتوقع أن يسود احتكار القلة أو الاحتكار البحت في الاقتصادات الأصغر حجماً¹.

والجدول التالي يلخص أشكال المنافسة:

الجدول رقم (3): أشكال المنافسة.

الاحتكار المطلق	المنافسة غير الكاملة		المنافسة الكاملة
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	
مشروع واحد يحتكر الإنتاج أو التسويق	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر نصيب كل منها في السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج
السلعة ليس لديها بديل قريب	السلع قد تكون مصنفة أو غير مصنفة (غير متجانسة أو متجانسة)	سلعة مصنفة (عدم تجانس السلعة)	تجانس السلعة
التحكم في السعر	وبوجه عام يصعب على المشروعات الأخرى الدخول الى هذا الميدان	ومن ثم صعوبة دخول المشروعات الأخرى الى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات الأخرى الى ميدان الإنتاج أو التسويق وسهولة الخروج من هذا الميدان
-	ويؤدي ذلك كله الى التحكم في السعر	مما يؤدي الى بعض القدرة على التحكم في السعر	نتيجة ذلك كله عدم قدرة أي مشروع على التأثير على السعر

المصدر: سحنون محمد ، (2001): محاضرات في التحليل الاقتصادي الجزئي ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 171.

الفرع الثاني-القوى المتحكمة في المنافسة (تحليل قوى التنافس حسب بورتر):

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بورتر نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة. وفيما يلي ندرج شكلاً تخطيطياً موضحاً للقوى المؤثرة والمتحكمة في المنافسة:

(1) - محمد أنس الزرقا، (2006): الأسواق المعاصرة غير التنافسية بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، (العدد 2)، ص ص 10، 11.

الشكل رقم (09): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



المصدر: إلياس سالم، (2016): التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بـرج بوعريـج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 15)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 293.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن العوامل المتحكمة في المنافسة هي:

- تهديدات المنافسين المحتملين: ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي ، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك ، في حين تسعى الشركات العاملة في قطاع معين الى تثبيط عزائم المنافسين عن دخول السوق ، لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى قطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق ، وهذا يمثل تهديدا للربحية في القطاع ، وذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع ، وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعيتها¹.
- تهديد المنتجات البديلة: تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:
 - الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة؛
 - خطر زوال السوق: فلقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية، فنجد مثلا: شكل التطور في صناعات النقل بالقطارات خطرا كبيرا على صناعة النقل الجوي خاصة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريبا وبسعر أقل؛ إن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا².

(1) هلاي الوليد، (2009): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 19.

(2) إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 294.

- قوة الموردين على المساومة: يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين ، كذلك قلة الموارد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني استراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين ، وهذه الاستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب ، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على استراتيجيات الشراكة وكأنها تتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها¹.
- القوة التفاوضية للمشتريين: عندما يملك الزبون قوة تفاوضية قوية نسبيا مقارنة بالبائع فإنه يمكن ان يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، وهذا ما يؤثر على الربحية المتحققة، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن عندما يكون بإمكانهم التبديل غير المكلف للعلامات التجارية وعندما تكافح المنظمات من مواجهة انخفاض الطلب على المنتجات، وعندما يكون الزبائن على علم بالبائعين والمنتجات والأسعار والتكاليف وعندما يمتلكوا حرية التصرف عند شراء المنتج، وأخيرا عندما يشتري الزبائن بكميات كبيرة².
- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع: يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية.
- ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.
- الهيكل التنافسي: ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعية التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم. وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأة يشكل تهديدا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائق الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية ترتكز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعية فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.
- عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، استراتيجية... الخ تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ دف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن

(1) عامر بشير، (2012): دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 175.

(2) عباس محمد حسين، أمينة عبد الكريم مهدي، (2018): العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في بعض المستشفيات الحكومية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (العدد56)، ص 172.

إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعاً أن بعض الأصول متخصصة جداً، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛

- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويزات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل؛

- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء¹.

المطلب الثالث- أساسيات حول الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً في العصر الحالي، وذلك لما أفرزته الظواهر الاقتصادية المتجددة ومظاهر العولمة التي زادت في اشتداد المنافسة، مما جعل المنظمات في حاجة ماسة إلى أساليب مستحدثة تواكب التغيرات الديناميكية، خاصة وأن التنافس أصبح لا يقتصر على حرية الدخول والخروج من الأسواق، وغنما العمل على البقاء والتميز هذا ما دفع للمحاولة لتحقيق تميز تنافسي لتحقيق النجاح والتفوق الدائم والمستمر.

الفرع الأول- تعريف، خصائص وأهمية الميزة التنافسية:

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين في المجال الاقتصادي للميزة التنافسية بتعدد مدارسهم التي ينتمون إليها، فللميزة التنافسية خصائص تتفرد بها دون غيرها لما لها من أهمية في الدراسات المرتبطة باستمرار ونمو المؤسسات. وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً- تعريف الميزة التنافسية: نظراً لأهمية مصطلح الميزة التنافسية اجتهد الكثير من الاقتصاديين في تعريفهم لها على ضوء ذلك ندرج بعض التعاريف فيما يلي:

التعريف الأول: البروفيسور (Silvestre. Hugues) فيعرفها هي "مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسها"، حيث يرى أن التفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمناً للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات"².

التعريف الثاني: يمكن تعريفها كما يقول بورتر "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون من الممكن تجسيدها ميدانياً"³.

ثانياً- خصائص وأهمية الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية هي من الأسس المختارة للمؤسسات الاقتصادية التي تساعد على بقائها واستمراريتها لذلك نجد ان لها أهمية كبيرة لما لها من مزايا لا تعد ولا تحصى.

❖ خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بجملة من الخصائص نذكر منها مايلي⁴:

1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

(1) بوازيد وسيلة، (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 26.

(2) مراد محبوب، الطيب دواوي، (2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 12)، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، ص 41.

2- Michael PORTER, (1993): L'avantage concurrentiel des nations, (Inter Edition), Paris, p 48.

(4) -بوسهوه نذير، (2016): رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 28)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 17،

- 2- -أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 3- -أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- 4- -أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- 5- -أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛

❖ أهمية الميزة التنافسية: للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستقرار في بيئة شديدة المنافسة – عصر التطور التكنولوجي – وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي¹:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشرا جابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من أخرى؛
2. تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها؛
3. تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها لإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛
4. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول " أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية "؛
5. تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عددها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

الفرع الثاني- أبعاد وأنواع الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات الصناعية دائماً إلى تحقيق الاستدامة من خلال الوصول إلى درجة عالية من الميزة التنافسية، كما أنها تسعى دائماً للاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيقها، لذلك تعدد أبعادها كما تعدد أنواعها وسنخص بالذكر تلك الأخيرتين فيما يأتي:

أولاً- أبعاد الميزة التنافسية: تسعى الإدارة العليا في الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات المستهلك، وما يتوقع المستهلك من قيمة لهذه المنتجات وقد اجمع الباحثون والكتاب في هذا المجال

(1) - سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري وآخرون، (2015): إدارة التسويق –أسس ومفاهيم –، دارغيداء للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، ص ص 561، 562.

على أبعاد الميزة التنافسية والأكثر شيوعاً والمتمثلة في "أبعاد التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابتداع" ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها في الآتي¹:

أ- التكلفة: إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس للتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من منافسيها، والمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لديها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والابتداع.

ب- الجودة: وتتحقق بإضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسات لتعزيز جاذبيتها التنافسية واستفادة العملاء منها، فهم يرغبون في الحصول على منتجات بجودة تلبى حاجاتهم ولا يمكن للمؤسسة الاستمرارية والنجاح في سلوك المنافسة دون تحقيق ذلك.

ج- المرونة: هي القابلية للاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء، كما تعني المرونة قدرة المؤسسة على تغيير وتحويل عملياتها، وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد.

د- التسليم: وهو قدرة المؤسسة على تقديم المنتج في الوقت الذي يرغبه الزبون وتشمل الدقة، والسرعة في مواعيد التسليم والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

ويمكن القول أن هناك ثلاثة أسبقيات للتسليم تتعامل بالوقت هي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير. ه- الابتداع: والذي يعتبر بعداً رئيسياً للميزة التنافسية ويعني إنتاج الأفكار المفيدة وإيجاد طرق جديدة أكثر خلق للقيمة ووضعها موضع التطبيق لدعم الموقع التنافسي للمؤسسة.

ثانياً- أنواع الميزة التنافسية: يركز بناء ميزة تنافسية بشكل أساسي على جملة الموارد المختلفة التي تحوزها المؤسسة، إضافة لما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، تنفرد بها عن منافسيها، ولتحقيق أفضلية التموقع أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر وحيد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة منه. ونعدد فيما يلي أنواع الميزة التنافسية وهي²:

3- ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة:

4- ميزة تميز المنتج: تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات ومن وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، وخدمات ما بعد البيع). وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة:

(1) شنافي نوال، (2017): دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة،

مجلة العلوم الإنسانية، (دون عدد)، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 324، 325.

(2) صيد ماجد، رفايكية فاطمة الزهراء، (2017): المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (العدد 2)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، ص 331.

المبحث الثاني- مدخل مفاهيمي للقدررة التنافسية وأهم محدداتها:

البيئة العالمية في العقدين الأخيرين شهدت الكثير من التغيرات، التي ميزت بتكوين التكتلات الاقتصادية وكذا التوجه نحو تحرير التجارة الخارجية، وحدوث قفزة نوعية في المجال التكنولوجي والمعلوماتي، هذا ما فرض وجود تحديات جديدة في وجه المؤسسة، وأهم تحدي تواجهه هذه المنظمات أو المشروعات – في ظل المنافسة الشرسة القائمة نتيجة تلك المستجدات – هو كيفية تعزيز قدرتها التنافسية، وخلق مزايا مستدامة لمجارات تلك التغيرات الديناميكية، وفي سياق ما ورد فإننا سنتطرق من خلال هذا المبحث الى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم القدررة التنافسية وخصائصها؛

المطلب الثاني: أهمية أهداف القدررة التنافسية؛

المطلب الثالث: أسباب، أنواع القدررة التنافسية ومحدداتها.

المطلب الأول- مفهوم القدررة التنافسية وخصائصها:

يشهد العالم الاقتصادي تنافسا حادا وسبقا هائلا بين المنشآت سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي سعيا وراء السيطرة على الأسواق واجتذاب عملاء جدد بل وتوجهت بعض المنظمات للاندماج سعيا وراء رفع القدرات التنافسية لذلك لا بد من التعرف على أهم نواحي القدررة التنافسية لإزالة الغموض حولها.

الفرع الأول- نشأة وتعريف القدررة التنافسية: يخلط الكثير من الباحثين بين مصطلح المنافسة والميزة التنافسية والقدررة التنافسية وفيما يلي بيان الاختلاف بين كل من هذه المصطلحات¹:

- المنافسة La concurrence هي: شروط المزاومة في السوق، أي حرية دخول المؤسسات وخروجها من السوق، مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا.
 - أما الميزة التنافسية L'avantage concurrentiel فتتمثل في: ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها.
- في حين التنافسية Compétitivité تتمثل في: امتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها، وبالتالي فهذه الأخيرة أشمل وأوسع من مفهوم الميزة التنافسية التي إن تم تحقيقها تمثل جزء من تنافسية المؤسسة التنافسية أو القدررة التنافسية ليست من المصطلحات سهلة التعريف فقد اجتهدت الكثير من الأدبيات في وضع تعريفات لها. أولا- مفهوم التنافسية من حيث النشأة: أول ظهور لمفهوم التنافسية كان خلال الفترة من 1981 إلى غاية 1987 والتي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية، ثم ظهر الاهتمام مجددا بالتنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة والتوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق بعد دخول اتفاقية التجارة العالمية حيز النفاذ وبلوغ الدول الأعضاء فيها الى ما يقرب من 150 دولة².

(1) عبد الرزاق حميدي، (2014): أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك " مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 126.

(2) محمد بن براك الفوزان، (2015): المنافسة في المملكة العربية السعودية، (الطبعة الأولى)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، ص176

- ❖ عرفت القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.
 - ❖ وتعرف أيضا: "إمكانية تقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك"².
 - ❖ القدرة التنافسية تتمثل في إمكانية المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار في سوق تنافسية، لامتلاكها حصة في السوق تمكّنها من الازدهار والنمو، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ومرتبطة بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث هيكلتها، ونظم معلوماتها، وفعالية وظائفها والإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية... الخ، وكذلك بمدى إلمامها، ومواجهتها للعالم الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها، التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- إن التنافسية أو القدرة التنافسية ليست مصطلحا يسهل تعريفه، فهي تختلف في مفاهيمها من كاتب لآخر ففي حين يرى (Landau) أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فإن آخرين وعلى مستوى التحليل الكلي كانوا يستعملون لها مفهوما ضيقا يركز على السعر والتكلفة ومعدل التبادل³.
- إن عدم وجود قبول عالمي لمفهوم هذا المصطلح ومكوناته وقياسه وأهميته أيضا، دعا إلى خشية "هوس التنافسية" الذي يجتاح الأدبيات والسياسات في العالم، بحيث قد تصبح التنافسية غاية في حد ذاتها. كما تنتقد تقارير التنافسية العالمية باعتبار أنها مثل الجهات التي تعدها، تحابي رجال الأعمال وهي بذلك ضد مصلحة العمال والبيئة والفقراء. وتثير عبارة التنافسية جدلا كبيرا نظرا لعدم ضبط مفهومها، إلى درجة أنه يصبح في الكثير من الأحيان مظلة لطيف واسع من السياسات الصناعية والتجارية. وينعكس هذا الاتجاه في المؤشرات المستعملة التي تكاد تشمل كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.
- وتجدر الإشارة إلى حصول تحول في مفهوم التنافسية من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل تقليديا فيما تمتلكه الدولة من موارد طبيعية ويد عاملة رخيصة، مناخ وموقع جغرافي يسمح لها بإنتاج قليل التكلفة وبأسعار تنافسية، إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تعني عدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي تنافس في الأسواق الدولية، وذلك من خلال الاعتماد على عوامل أخرى كالتيكنولوجيا، نوعية المنتجات وفهم احتياجات ورغبات المستهلكين⁴.
- وعموما يختلف المحللون في إعطاء تعريف موحد للقدرة التنافسية، ففي حين يهتم المحللون الاقتصاديون على المستوى الكلي بتنافسية الدولة وتنافسية القطاع، يهتم محللو الاقتصاد الجزئي بتنافسية الصناعة أو المنظمة أو الوحدة الاقتصادية⁵، وبالتالي لا بد من عرض وجهة نظر كل منهم في إعطاء مفهوم للقدرة التنافسية تبعا لمستوى تحليلاتهم:

(1) ربهام مفلح هبال حسين. (2015): قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين -دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص 14.

(2) نائلة حمزة، صالح عبد القادر، (2016): التسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (العدد 6)، جامعة باجي مختار الجزائر، ص 200. متاح على الموقع: <https://journals.gou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/313/302/25/05/2020.15:54>

(3) Lynn Krieger Mytelka, (1999): Concurrence, innovation et compétitivité Dans Les Pays En Développement, Etude De Centre de Développement, Organisation De Coopération Et De Développement Economiques, p 18 .

(4) محمد عدنان وديع، المصدر سبق ذكره، ص 5

(5) للمزيد من المعلومات حول النظريات المفسرة للتنافسية وتصنيفاتها، أنظر:

- أولاً: التنافسية على مستوى المؤسسة: فيما يلي ندرج أهم التعاريف التي ارتبطت بالتنافسية المؤسسة:
- حسب هيئة التجارة والصناعة البريطانية: "فإن مفهوم التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب - وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹
 - تعريف صادر عن تقرير لجنة غرفة اللوردات حول التجارة الدولية سنة 1985: "حيث تعتبر مؤسسة ذات قدرة تنافسية عندما تتمكن من إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وتكاليف منخفضة بالمقارنة مع منافسها، والتنافسية هي مرادف لأدار الربحية لمؤسسة ما على المدى البعيد وقدرتها على مكافأة موظفيها وعلى جني أرباح مالمكيها".²
 - تعرف التنافسية على صعيد الشركة: بأنها تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا)".³

- ترتبط التنافسية بمجموعة من المفاهيم والتي قدمتها مجموعة المؤلفين والكتاب ومن بين تلك المفاهيم ما يأتي:⁴
- 1-تحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز؛
 - 2-إن الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تأتي من خلال الشركة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين؛

- 3-إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد؛
 - 4-إن تحقيق إستمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة؛
 - 5-إن مؤشرات الميزة التنافسية هي القيمة، عدم القدرة على التقليد، الندرة؛ عدم وجود بديل؛
 - 6-تحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز بعين الزبون والتكاليف الأقل
 - 7-هناك عناصر أساسية للميزة التنافسية وهي الموارد المميزة، تراجع المنافسين، قيادة الكلفة؛
 - 8-إن المصدر الذي يعزز وضع الشركة هو امتيازها عم المنافسين في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج؛
- ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع:

يرى كل من "لال" و"فيرترج" على أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع: "يرتكز على مدى هي التنافسية الداخلية للاقتصاد الوطني أو القطاعات المحلية، أي مدى قدرة الإنتاج المحلي على مواجهة الواردات، بحيث يبقى الطلب الداخلي على

(1) رسلان خصور، (2014): دراسة تحليلية تنافسية للاقتصاد السوري، (العدد 2)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة دمشق، سوريا، ص90.

-غرفة اللوردات: هي الغرفة العليا لبرلمان المملكة المتحدة تأسست في القرن 14 تهتم بفحص مشاريع القوانين ومراقبة عمل الحكومة، تأسيس مختلف اللجان المستقلة المكلفة بإنجاز مهام محددة في مختلف المجالات.

(2) قطاف سلمة، (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ص4.

(3) بعلة الطاهر، (2018): دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية، الملتقى العلمي الدولي حول "استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر المنعقد يومي 7-6 نوفمبر 2018، جامعة لونيبي على -بليدة 02، الجزائر، ص05.

(4) عبد الحكيم عبد الله النسور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا، ص16، 17.

المنتجات المحلية ثابتا أو أنه يتزايد على حساب الواردات بحسب معدل نمو السوق، وبالتالي عدم زيادة حصة الواردات في السوق المحلي على حساب المنتجات المحلية، أي أن الطلب المحلي على المنتجات المحلية يتزايد على حساب الطلب المحلي على المنتجات الأجنبية. قدرتها في تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى القطاعات المنافسة دوليا، وفي هذا الاطار "فيرترج" بأن القطاع يكون تنافسيا إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دوليا، أو متساوية لها على الأقل، وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا إلى جانب تحقيق هذا القطاع التفوق في التجارة كنتيجة لإرتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية.¹

ونميز ثلاث أنواع نلخصها في ما يلي:²

1- تنافسية التصدير: تعبر تنافسية التصدير عن التنافسية الخارجية، وتتمثل في قدرة الصناعة أو اقتصاد بلد على زيادة حصته في الأسواق الخارجية، حيث يتزايد الطلب الخارجي على المنتجات المحلية، وقد كانت التنافسية التصديرية محط اهتمام مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD في تقريره حول الاستثمار العالمي سنة 2002 حيث يرى بأن تنافسية التصدير تقاس بزيادة حصة البلد في الأسواق الدولية، لكن ذلك يتطلب أيضا أن يكون هناك تنوع في سلة الصادرات، وتحسين مستوى الأنشطة التصديرية من حيث التكنولوجيا والمهارات والحفاظ على ارتفاع معدل نمو الصادرات، وزيادة عدد الشركات المحلية القادرة على التنافس الدولي، حتى تصبح التنافسية مستدامة وتصاحبها زيادة في مستوى الدخل.

2- تنافسية الاستيراد: هي التنافسية الداخلية للاقتصاد الوطني أو القطاعات المحلية، أي مدى قدرة الإنتاج المحلي على مواجهة الواردات، بحيث يبقى الطلب الداخلي على المنتجات المحلية ثابتا أو أنه يتزايد على حساب الواردات بحسب معدل نمو السوق، وبالتالي عدم زيادة حصة الواردات في السوق المحلي على حساب المنتجات المحلية، أي أن الطلب المحلي على المنتجات المحلية يتزايد على حساب الطلب المحلي على المنتجات الأجنبية.

3- التنافسية العامة: تعطي هذه التنافسية صورة عن تنافسية البلد أو الصناعة في السوق الداخلي وفي الأسواق الدولية، فهي تعبر عن التنافسية الداخلية وتعكس وضعية الميزان التجاري، أي مدى قابلية الطلب المحلي والأجنبي للعرض المحلي والأجنبي، بحيث تتحسن تنافسية البلد أو الصناعات المحلية عند زيادة الطلب المحلي والأجنبي على المنتجات المحلية على حساب الطلب المحلي والأجنبي على المنتجات الأجنبية.

هذه الوضعية قد تكون نتيجة للتدخل الحكومي في تيار المبادلات الدولية عن طريق أدوات السياسة التجارية الخارجية وتعرف التنافسية في هذه الحالة بالتنافسية المدعومة، هذا التدخل يتمثل في فرض الرسوم الجمركية وتغيير لأسعار الصرف ومنح إعانات للمنتجين المحليين... وهي أساليب سعرية تؤثر على أسعار الصادرات والواردات، ونجاحها مرهون أساسا بمدى مرونة الطلب السعرية على المنتجات المحلية والأجنبية من طرف المقيمين وغير المقيمين، فمثلا تخفيض في العملة المحلية قد يكون تأثيره سلبيا على المقيمين المحليين إذا كان الطلب المحلي على المنتجات الأجنبية غير مرن، لذا فالدعم ينبغي أن يركز على الأسعار وعلى عوامل أخرى من شأنها تحسين التنافسية، وهو ما يسمح بالتمييز بين التنافسية السعرية والتنافسية خارج

(1) خالد مدخل، عبد الحق طير، (دون سنة النشر): التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، ص3.

(2) لزه العابد، (2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 38، 39.

السعر، الأولى تركز أساسا على تخفيض الأسعار والثانية تركز على عدد من العوامل مثل الجودة والإبداع وخدمات ما بعد البيع.

ثالثا: التنافسية على مستوى الدولة: يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، ففي حين تعني التنافسية بالنمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول ومستويات المعيشة ومن ناحية أخرى يستعمل هذا المصطلح استعمالا ضيقا، حيث يراد به تنافسية السعر والتجارة. إن عبارة التنافسية تثير جدلا كبيرا نظرا لعدم ضبط المفهوم إلى درجة أنه يصبح في الكثير من الأحيان مظلة لطيف واسع من السياسات الصناعية والتجارية، وهذا ما يلاحظ في كثرة المؤشرات المستعملة لقياس التنافسية التي تكاد تشمل كل نشاط المجتمع والاقتصاد، هذا من جهة المؤشرات والميادين التي تعالجها التنافسية.¹

وبناء على ذلك فمفهوم التنافسية الدولية مفهوم ديناميكي يتغير باستمرار في وسيلة رئيسية لتطوير قدرات الاقتصاديات المتقدمة والنامية معا لهذا السبب نجد جملة من التعاريف تختلف حسب الزاوية المنظور منها وسنتطرق لأهم هذه التعاريف:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:

"التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه القدرة على مواجهة المنافسة الدولية، وكما تعرف أيضا على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".²

- تعريف المجلس الأمريكي: على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".³

- تعريف المعهد العربي للتخطيط بالكويت:

ويعرفها المعهد على أنها قدرة الدولة في أن⁴ :

أ- تنتج أكثر وأكفا نسبيا، ويقصد بالكفاءة:

✓ تحسين الإنتاجية واستخدام المواد بتكلفة اقل؛

✓ ارتفاع الجودة من خلال توفر أفضل المعلومات عن السوق وتقنيات الإنتاج؛

✓ ملائمة من خلال ربط الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية من حيث المكان، الزمان، نظم التوريد،

التخزين والإدارة وغيرها.

ب- التحول نحو السلع العالية التصنيع والتقنية ذات القيمة المضافة العالية في السوق الخارجي العالمي والمحلي.

(1) عبدوس عبد العزيز، (2011): سياسة الانفتاح التجاري ودرها في رفع القدرة للدول " دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 85.

(2) نوير طارق (2005): دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المرجع سبق ذكره، ص5.

(3) صونيا بغتة، (2008): ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية "أفاق وتحديات دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 39.

(4) محمد عدنان وديع، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (العدد 24)، ص 6.

وتعرف أيضا: هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها ويتحقق ذلك في تحسين الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة في الأرباح الذي بدوره يؤدي على رفع الأجور، الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد، أو هي قدرة البيئة الوطنية (الدولة) على دعم تنافسية المؤسسات وتنميتها، حيث أن هذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها: كوفرة وندرة عوامل معينة، حجم الدولة، عدد سكانها... وبعضها خاص بالسياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة، والذي يحدد علاقتها بالمؤسسات ومدى انفتاحها.¹

وعموما فإن التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاثة نقاط أساسية وهي²:

- المجموعة الأولى من التعاريف تتمثل في التعاريف التي تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط؛
- أما المجموعة الثانية من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار فقط مستويات المعيشة، وترتكز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة للأفراد وللمجتمع؛
- المجموعة الثالثة من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشة، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري، بالإضافة إلى قدرة الدولة على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

الفرع الثاني- خصائص التنافسية:

تتمتع التنافسية بمجموعة من الخصائص وهي كما يلي³:

- 1- النسبية: لا تكون المؤسسة تنافسية إلا مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، حيث لا تعد المؤسسة تنافسية لوحدها مثلا في وضعية الاحتكار المطلق. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحكم على التنافسية يتطلب عملية مقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال المنافسة؛
- 2- التنافسية لا يمكن تحليلها إلا ضمن إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة: تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو في عدة جوانب، حيث أن المؤسسة بنية معقدة ولا يمكن أن تكون تنافسية في جميع جوانب تنظيمها وفي هذه الحالة فهي تملك مزايا تنافسية جزئية، وبالتالي فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة؛
- 3- التنافسية ليست بالضرورة مالية: يعتقد الكثير أن ترجمة التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية من خلال الإنتاجية، المردودية والربحية كمرادفات للتنافسية، كما يوجد خلط بين السبب والنتيجة. فالإنتاجية، الربحية والمردودية هي نتيجة للتنافسية وليست مصدرها. وبالمقابل، فغياب البعد المالي يؤثر على التنافسية، حيث أن المؤسسة ضعيفة الإنتاجية والربحية لا يمكن أن تكون تنافسية لأن استدامتها غير مضمونة؛

(1) فيصل سايعي، (2009): أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة -دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة -مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 20.

(2) محمد زيدان، بريس عبد القادر، (2005): دور الحكومات في تدعيم التنافسية " حالة الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 15، 16.

(3) حنان جودي، (2017): استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي-دراسة حالة الجزائر -أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 140، 141.

- 4- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي: كما ترتبط التنافسية ببعد مالي ترتبط ببعد اجتماعي يقاس بتحسين مستوى الحياة، حيث ترتبط التنافسية بالأداء الاجتماعي وهذا ما يتفق مع مفهوم التنمية المستدامة؛
- 5- التنافسية تعبر عن إمكانية: الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها. ينشأ هذا الاختلاف من أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية. وهذا ما يفسر إمكانية وجود اختلاف بين التنافسية والأداء المالي، حيث يرتبط هذا الأخير بالحاضر بينما التنافسية ترتبط بالمستقبل. هذا الاختلاف يسمح بتفسير الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية ولكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث توجد عدة حالات لا يكون فيها تطابق بين التنافسية والربحية؛
- 6- التنافسية لا يمكن اختزالها في أداء واحد: لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تكون ذات أداء، فالأداء ما هو إلا جانب للتنافسية. ويتضمن الأداء بعدين مهمين: العمل أحسن و العمل بطريقة مختلفة، ومن الضروري التمييز بين هذين البعدين:
- العمل أحسن: هو البعد الأكثر وضوحاً للتنافسية، حيث الأداء الجيد يعني التنافسية لأن المؤسسة تتحرك بسرعة أكبر، تصنع بتكلفة بأقل، تعمل أكثر وأحسن جودة من المنافسين. وهذا البعد هو كمي
- 7- العمل بطريقة مختلفة: التنافسية تعمل بطريقة مختلفة مقارنة مع المنافسين. هذا البعد جد مهم لأنه يقدم الجانب الآخر من التنافسية، حيث أن العمل بطريقة مختلفة مرتبط بالابتكار والذي يعني قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين. وهذا البعد هو كيفي (نوعي)؛
- 8- التنافسية هي ميزة لحظية: الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس التنافسية. في الاقتصاد الحر، المعرفة تنتقل بسرعة والميزة التنافسية لا تصمد إلا لمرحلة معينة من الزمن حتى ولو كانت مرتبطة باستراتيجية بحث وتطوير أو ابتكار، وهذا يعني أن تحليل التنافسية يجب أن يستند إلى رؤية طويلة الأجل وليس تحليل في لحظة معينة؛
- 9- تقييم التنافسية عالمياً: يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية على المستوى الوطني، ولكن قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، فتنافسية المؤسسات الوطنية مقارنة مع المنافسين الدوليين غير مضمونة ويمكن لهذه المؤسسات أن تجد نفسها في حالة عدم القدرة على المنافسة خصوصاً في حالة تحرير التجارة، ذلك أن عولمة الأسواق نقلت مجال التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.

المطلب الثاني- أهمية، أهداف القدرة التنافسية:

وتسعى المؤسسة المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، حيث حاولنا من خلال هذا المطلب التطرق لكل من أهمية، أهداف وأسباب زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية.

الفرع الأول- أهمية القدرة التنافسية:

في ظل العولمة الاقتصادية والمعتمدة على الحد من حواجز حركة السلع والخدمات في السوق الدولية في شكل الرسوم الجمركية ونظام الحصص الكمية، فضلاً عن التطورات التكنولوجية والاهتمام بالجودة العالية للإنتاج لتلبية رغبات

المستهلكين في السوق المحلية والدولية، تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام تحدي المنافسة من قبل المؤسسات المحلية والدولية، غير أن هذه المنافسة توفر لهذه المؤسسات فرصة هامة من أجل التطور، سنلخصها في النقاط التالية¹:


✓ تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل البيئة العالمية التي أصبح شعارها هو البقاء للأفضل، مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التكنولوجيا والاهتمام بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال وجذب رأس المال الأجنبي؛



✓ تؤثر التنافسية في المؤسسات التي تحتاج إلى النمو فضلا عن مجرد البقاء في السوق، كما تؤثر في الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة المستويات المعيشية لأفرادها وزيادتها؛

✓ تمنح التنافسية للمؤسسات فرصة النمو التطور من خلال اتخاذ الخطوات العملية اللازمة لزيادة الإنتاجية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة معدلات النمو والاستفادة المثلى من الموارد الاقتصادية المتاحة؛

✓ توفر التنافسية فرصة التخلص من مشكلة محدودية السوق المحلية عن طريق الولوج إلى الأسواق الدولية الكبيرة، كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

الفرع الثاني- أهداف القدرة التنافسية:

تهدف كل دولة من خلال رفع تنافسية اقتصادها إلى تعزيز قدرة هذا الأخير على التعامل مع الخارج بفعالية وكفاءة، وبذلك فإن صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص التي تؤهله على التفوق، يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:  زيادة الغنى وتراكمه والسعي نحو تحقيقه على جميع الأصعدة، كزيادة الدخل) أجور، مرتبات، مكافئات... الخ (للمؤسسة، وزيادة المردود) القيمة المضافة، هامش الربح... الخ (ومن خلال هذه الزيادات يتم زيادة القدرة على الادخار وبالتالي الاستثمار ورفع مستوى المعيشة والقدرة الاستهلاكية؛

 الانفتاح الواسع على الآخرين من خلال طرح منتوجات جديدة لكسب عملاء جدد وبالتالي عوائد ومردودات أكبر؛  التوغل في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أجزاء مهمة من السوق العالمية.

المطلب الثالث- أنواع ومحددات القدرة التنافسية:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحوزها التنافسية في المؤسسات باعتبارها ركن أساسي لديمومة المؤسسات ووصولها لمراكز الريادة في السوق المحلية والعالمية نجد الكثير من الأسباب للتنافسية والعديد من الأنواع.

الفرع الأول- أنواع القدرة التنافسية:

تعتبر التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل الآتية الذكر تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم أسباب ذلك ونورد منها²:

(1) مخضار سليم، (2018): دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ص 20.

(2) سمية بن عامر بوران، (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، (الطبعة الأولى)، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص ص 82، 83.

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات العجالية على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب والتطوير؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة؛
- ونتيجة للعوامل السابق ذكرها؛ يتمتع المستهلكون والمشترون عموما سواء من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة من بين المنتجات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكثر لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين، كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة زخم عمليات الكتاب العلمي والتطوير التقني وعموما تميز الأدبيات بين أنواع كثيرة من التنافسية نلخصها فيما يلي¹:

أ. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأقل (الأرخص) يمكنه تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل؛

ب. التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية، والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المنظمة المصدرة ذات السمعة الجيدة؛

ت. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية وهناك من يصنف التنافسية إلى تنافسية بحسب الموضوع وتنافسية بحسب الزمن:

❖ التنافسية بحسب الموضوع: تتضمن نوعين هما:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، لكنه غير كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين. إلا أنه يعتبر مضللا نوعا ما، إلى جانب معايير أخرى هامة مثل الجودة، خدمات ما بعد البيع؛

- تنافسية المنظمة: يتم تقييم تنافسية المنظمة على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج آخذين بعين الاعتبار لهوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجمالية (كتكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير...)

❖ التنافسية وفق الزمن: وتشتمل على صنفين هما:

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية معينة؛

(1) حسن بوزناق، (2020): التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ص 122.

- القدرة التنافسية الخاصة بالفرص المستقبلية: تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال بالاستناد على معايير معينة منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف... الخ.

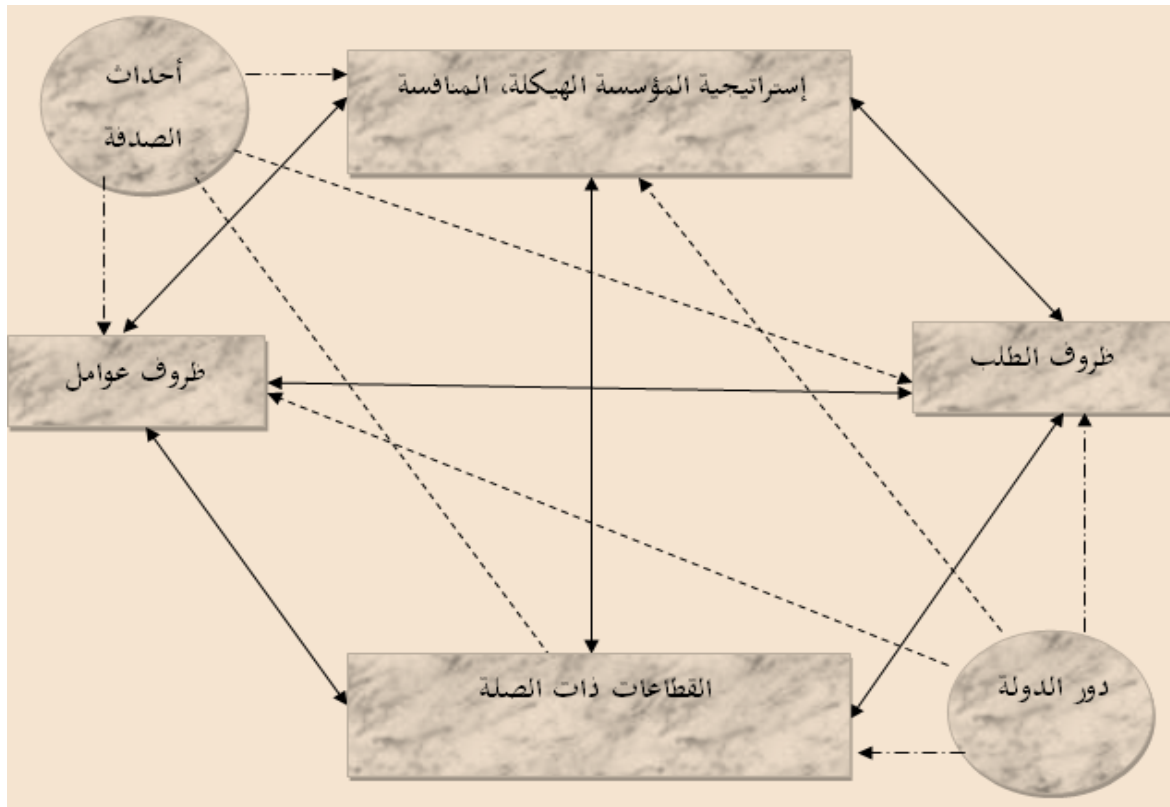
الفرع الثاني- محددات القدرة التنافسية:

هناك جملة من المحددات التي تحقق القدرة التنافسية وتدعمها لذا نجد أن تلك المحددات اجتهد الكثير من الاقتصاديين في وضعها فهي تختلف من اقتصادي الى أخر سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً- محددات القدرة التنافسية حسب بورتر: لقد وضع ميشال بورتر (Michael Porter) مجموعة من المحددات التي تحقق القدرة التنافسية وتدعمها، كما يرى أن هذه المحددات تمثل نظاما مركبا ومعقدا، يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى ويقوي ويدعم بعضها البعض ولقد صنف بورتر هذه المحددات إلى محددات رئيسية (ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها، ظروف الطلب المحلي من حيث حجمه وأهميته، وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها، الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية)، وأخرى ثانوية أو مساعدة (الصدفة وسياسات الحكومة).¹

أكد بورتر على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية، بما دفعه إلى التعبير عنها في الشكل الآتي والذي أسماه ماسة بورتر (Porter's Diamond):

الشكل رقم(10): محددات القدرة التنافسية وفقا لبورتر



المصدر: سعاد شعبانية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية -حالة بنوك دول المغرب العربي -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 42

⁽¹⁾ Michael Porter, (1993) : l'avantage concurrentiel des nations, (inter-éditions), paris, p132.

- من خلال الشكل السابق نوضح محددات القدرة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية¹:
- ظروف عوامل الإنتاج: إن بناء القدرة التنافسية والمحافظة عليها وتحقيق المزايا التنافسية، يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية عوامل الإنتاج وليس على كميتها وعلى كفاءة استخدامها ومدى استمرارية تطويرها فكلما كانت هذه العوامل متقدمة ومتخصصة ومستخدمة لأحدث التكنولوجيات ومستندة على الإبداع، كلما كانت الميزة المحققة منفردة ومميزة وتصعب عملية تقليدها.
 - ظروف الطلب المحلي من حيث حجمه وأهميته: يرتبط هذا المحدد بأهمية الطلب في تحقيق القدرة التنافسية، من خلال هيكل الطلب وحجمه ونوعيته ومعدل نموه، فإن ارتفاع الطلب المحلي يمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي والبحث عن أسواق تصديرية، بحيث يمثل تطور الطلب المحلي أحد العوامل الاقتصادية الديناميكية التي تعمل على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر؛
 - الصناعات المرتبطة والمساندة (المغذي): تلعب الصناعات المكملة دورا هاما في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلات لصناعات أخرى، مما يوفر الوقت ويقلص التكاليف بسبب انخفاض أسعار المدخلات؛
 - الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة: يتمثل هذا المحدد في البيئة المحلية التي تتواجد فيه المؤسسة والتي تنشأ وتتعامل فيها بما فيها من سياسات ومؤسسات وأنظمة تعليمية وتدريبية، وما يسود فيها من عادات وتقاليد، حيث تختلف أهداف المؤسسات وطرائق تنظيمها والاستراتيجيات المتبعة من قبلها في المنافسة من دولة لأخرى، وذلك لاختلاف البيئة المحلية لكل دولة.
 - إن شدة المنافسة المحلية يعتبر عاملا مساعدا نحو تحفيز المؤسسات على الابتكار والإبداع، من خلال تحسين المنتجات وطرائق الإنتاج والتسويق وتقديم منتجات جديدة مما يعزز القدرة التنافسية؛
 - دور الصدفة: تتمثل الصدفة في الأحداث التي تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتشمل العوامل غير المتوقعة التي تكون عادة خارج نطاق سيطرة المؤسسة مثل: ظهور اختراع أو ابتكار جديد، التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال وأسعار الصرف، الحروب...، تكمن الأهمية منها في كونها تعمل على خلق نوع من عدم الاستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المصاحبة لها، يترتب عليها إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة؛
 - دور الدولة (سياسات الحكومة): تقوم الحكومة بدور فعال ومحوري كمنظم للنشاط الاقتصادي وتعمل على تشجيع المنافسة وجذب الاستثمارات ودفع عمليات البحث والتطوير والإبداع وتنمية عناصر الإنتاج وتقديم الخدمات العامة.
- الانتقادات الموجهة لمحددات porter:

(1) لعويطي نصيرة. (2007): التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، (العدد1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، ص ص 14، 15.

منهج Porter لم يخلو من الانتقادات في تحديد القدرة التنافسية إذ نذكر جملة من الانتقادات في النقاط التالية¹:
أ- العمومية والشمول:

تعد هذه السمة من أبرز العيوب الأساسية لهذا المنهج، إذ احتوى كما هائلا من المتغيرات والمحددات التي جاءت متداخلة مع بعضها البعض، واختلطت به الحقائق مع الاستنتاجات، الأمر الذي ترتب عليه فقدان القدرة على التحليل السليم والدقيق للعلاقات بين المحددات التي قدمها والقدرة التنافسية؛

ب- الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الجزئي والتنافسية على المستوى الكلي:

لقد تطرق Porter إلى القدرة التنافسية على المستوى الكلي (الدولة) والقدرة التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة) ووضع الطرق والسبل التي من شأنها تحقيق القدرة التنافسية على المستويين، لكنه وفي الوقت نفسه لم يوضح في منهجه هذا طريقة أو كيفية الانتقال من تحقيق القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة إلى القدرة التنافسية على مستوى الدولة.

ت- عدم مراعاة وضعية الدول النامية:

لقد اعتبر Porter أن القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة عبارة عن قدرة هذه الأخيرة في دولة معينة على الابتكار والتطور، وصولا إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية، بهدف كسب أكبر حصة ممكنة من السوق من خلال التميز والتفرد عن المنافسين.

إلا أن Porter وفي تعريفه للقدرة التنافسية وصياغة أبرز محدداتها لم يأخذ في الحسبان الاختلاف بين الدول فيما يتعلق بدرجة النمو والتطور ومدى انتشار التكنولوجيا، فالتطوير والابتكار قد يصلحان فقط لتفسير القدرة التنافسية على مستوى الدول المتقدمة، ولا يصلحان لتفسير القدرة التنافسية على مستوى الدول النامية.

ثانيا- محددات القدرة التنافسية وفقا لدراسات أخرى: وتتمثل هذه الدراسات في:

❖ دراسة Lall (سنة 1999): لقد قدم محددات بناء المقدرية التكنولوجية لتعكس مباشرة محددات القدرة التنافسية والتي تتحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق وهي سوق العوامل، سوق الحوافز وسوق المؤسسات. يتضمن سوق العوامل، العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توافر البنية الأساسية.

أما سوق الحوافز فتشمل كل السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف فقط على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعه ناهيك عن مدى تقدم الطلب وتعقيده.

(1) منى الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، (العدد 19)، مركز البحوث الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص، ص 30-33.

أما سوق المؤسسات فجااء ليشمّل كافة المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وتشمل مؤسسات التعليم والتدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات التكنولوجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.¹

❖ تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD لسنة 2002: جاء هذا التقرير ليعكس المحددات الأساسية للتنافسية بتلك العوامل التي تضمن توفير بيئة محلية ملائمة لخلق الثروة وزيادة القيمة المضافة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بما يضمن تحقيق القدرة التنافسية للدولة. وجاءت محددات القدرة التنافسية في هذا التقرير لتتشابه مع نموذجي (Porter) و (Lall) وإن تم عرضها وفقا لتقسيم مختلف اشتمل على أربعة محددات رئيسية هي:

- المحدد الأول: كفاءة الأداء الاقتصادي وتتمحور حول أهمية توافر المنافسة المحلية والعالمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التنافسية:
 - المحدد الثاني: كفاءة الحكومة وهذا ما يتطلب الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، فضلا عن تحقيق الاستقرار في السياسات الاقتصادية الكلية، وضمان مرونة التكيف والاستجابة للمتغيرات العالمية:
 - المحدد الثالث: كفاءة بيئة الأعمال والتي تقوم على توفير قطاع مالي متطور ومتكامل مع العالم، بالإضافة إلى توفير العمالة ذات الإنتاجية المرتفعة:
 - المحدد الرابع: توفر البيئة الأساسية وتشمل البنية المتطورة متضمنة التكنولوجيا والمعلومات والاستثمار في البحث والتطوير، والعناصر البشرية الماهرة والقادرة على التعامل مع البنية الأساسية المتقدمة.
- وتتسع محددات القدرة التنافسية وفقا لهذا التقرير لتتضمن سلوك العمالة أو القيم التي تحكمها ويتفق في ذلك مع ما أشار إليه (Porter) فوفقا لهذا التقرير يمثل نظام القيم أحد المحددات الأساسية لخلق القدرة التنافسية، فالدول لا تتنافس في المنتجات فقط وإنما أيضا في أنظمة القيم والتعليم، ويقسم التقرير نظام القيم الذي يمثل انعكاسا للظروف الثقافية والتاريخية بكل دولة، إلى أربعة مراحل، وفقا لمدى سيادة القيم الجماعية، هي مراحل العمل الجاد والثروة والمساهمة الاجتماعية والقيم الفردية. ولم يحدد التقرير أي من هذه القيم أكثر دعما للقدرة التنافسية للدولة، إلا أنه أكد على أهمية الاحتفاظ بتلك القيم التي تتفق مع رغبات الأفراد، وأكد في ذات الوقت على الدور الذي قامت به قيم العمل الجاد في دعم القدرة التنافسية لدول شرق آسيا.²

❖ دراسة الأمم المتحدة: حددت في هذه الدراسة المحددات المختلفة للتنافسية الدولية مع ملاحظة أن هذه الدراسة تتناول تنافسية الدولة من خلال تنافسية المؤسسات فيها، وذلك لأن المؤسسات هي التي تستجيب لأي تغيرات تحدث في أسواق عناصر الإنتاج أو أسواق السلع، كما أنها أداة الدولة في الحصول على أحدث أنواع التكنولوجيا وتطبيقها، ويمكن القول أن تنافسية أي مؤسسة في الدولة تتأثر بعدة محددات والتي تتلخص في المستوى المهاري للمؤسسة ونظام الحوافز، و أسواق عناصر الإنتاج والمؤسسات.

(1) خيارى زهية، شواي شافية: القدرة التنافسية للصناعة التحويلية - دراسة حالة الجزائر - الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 7.

(2) مكاحلية محي الدين، (2015): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قلمة وتبسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قلمة الجزائر، ص ص 196، 197.

إن نموذج porter قد قدم حصرا يكاد يكون شاملا لكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على النمو ومن ثم تدعم المقدرة التنافسية للدولة ، و عليه فإن الدراسات والتقارير الأخرى لم تأت بجديد ولم يتعد ما قامت به من إعادة ترتيب المحددات التنافسية وصياغتها في أشكال متفاوتة ، إلا أنها لا تخرج جميعها عن تلك المحددات التي ذكرها ، كما خلصت العديد من الكتابات إلى أن محدّدات القدرة التنافسية وفقا لمنهج porter هي بحث عن مصادرة زيادة الإنتاجية والنمو المستمر¹.

(1) سمية سريدي، (2016): أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية "دراسة مجمع عمر بن عمر قالمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 60، 61.

المبحث الثالث-العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها:

تعتبر المنافسة من أكبر التهديدات التي تواجه المؤسسات المعاصرة لذلك وجب على كل مؤسسة ترغب في البقاء والتوسع في الأسواق محليا أو دوليا أن تعمل جاهدة على تطوير قدراتها التنافسية، بهدف زيادة حصصها السوقية وتحقيق أكبر المكاسب مقارنة بمنافسيها وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها للحكم على القدرة التنافسية للمؤسسة كما أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق وزيادة قدرتها على التنافس وفي هذا السياق سنقوم في بالتطرق من خلال هذا المبحث للمطالب التالية:

المطلب الأول: العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية؛

المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية؛

المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية

المطلب الأول- العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية:

في ظل بيئة تنافسية حادة أصبح نجاح وفشل المؤسسات وضمان بقائها في الأسواق واحتلالها موقعا تنافسيا جيدا يتوقف على زيادة قدرتها التنافسية والتي تستند الى عوامل من أجل تحقيقها. للقدرة التنافسية العديد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي¹:

الفرع الأول- القدرات الإبداعية والانتاجية:

أولا – القدرات الإبداعية: طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على:

ث- دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، وهذا لا يكون إلا بوجود نظام معلومات فعال.

ج- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة؛

ثانيا- القدرات الإنتاجية: وتظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما:

❖ الجودة : وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبرة عنها والضمنية ، وبالتالي ف جودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته ، وكذلك بالخدمات المرافقة له ، وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي

(1) زيري راجح، (2003): " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة "، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، المنعقد يومي 22 و23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص ص 35-39.

يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد .

❖ الإنتاجية : تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات ، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة إتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة ، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية ولا يمكن القيام بهذه المقارنات مالم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

الفرع الثاني- القدرات التسويقية وقدرات الرصد:

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي من خلال:

❖ بحوث التسويق: تعني جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

❖ دراسة السوق: تعني بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من المشتريين الحاليين والمتوقعين، المنافسين، القوانين والتشريعات العامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة، البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

❖ تحليل سلوك المستهلك: يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء لديهم، مراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية، وهذا للعمل على اشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدرا لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق من خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة فالمحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها ، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها ، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وارسالها الى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الاستراتيجية ، ويجب أن تكون عملية الرصد مسارا شاملا وجماعيا ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي من المنافسين ، الزبائن ، الموردین ، التكنولوجيا وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملا دائما ومستمر .

المطلب الثاني- مؤشرات القدرة التنافسية.

تختلف مؤشرات القدرة التنافسية بالاختلاف محل الدراسة فهي تختلف عن المؤسسة منها على القطاع والدولة ويتم فيما يلي ذكر مختلف المؤشرات لكل من تلك الأخيرة:

الفرع الأول- بالنسبة للمؤسسة:

أولا- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصص من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق. ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في السوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له. إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشراً توبين وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً. تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على إنتاجية النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها إضافة أي العديد من العناصر الأخرى. إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها¹. وقد اتجه مجال الاستثمار والتحليل المالي نحو تطوير العديد من المقاييس والنماذج والمؤشرات لتقييم الأداء، ليتم الاسترشاد بها من المستثمر عند صنع أو اتخاذ قرار استثماري أو استشاري سليم، وتوجيه الاستثمارات نحو ما يعظم الثروة. من هذا المنطلق ظهرت مقاييس (نسب مالية) تهتم بالتقييم الداخلي مثل العائد على الاستثمار "Return on equity" (ROE)، والعائد على الموجودات "Return on Assets" (ROA) وغيرها من النسب أو المقاييس التي تعكس وجهة النظر في تقييم أداء الإدارة. وتوجد مقاييس أخرى تهتم بتقييم السوق للاستثمارات مثل ربحية السهم "Earnings per share" (EPS)، الأرباح الموزعة للسهم "Dividends per share" (DPS) سعر السهم إلى الأرباح للسهم (P/E) والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم "market value to book value" (mv/bv) وهي ما تعرف بالمقاييس المحاسبية أو التقليدية. ثم بعد ذلك تطوير مقاييس حديثة تهتم بتقييم السوق لأداء وربحية الشركات منها القيمة السوقية المضافة "Market value added" (MVA) والقيمة الاقتصادية المضافة "Economic value added" (EVA) (2)، والمؤشر الشهير في التنبؤ بالأرباح "توبنزكيو" (Tobin's Q)، هذا الأخير الذي يرجع استخدامه تاريخياً إلى عام 1969 م، حيث قام "جيمس توبنز" (James Tobin's) باستخدام هذه النسبة كأسلوب أو مؤشر للتنبؤ بقيمة الشركة وأدائها المستقبلي؛ ويقاس هذا المؤشر الكفاءة الحدية لرأس المال مقارنة بالتكلفة المالية لرأس المال، وبالتالي فهو يقاس فيما إذا كانت قيمة الشركة كمشروع تشغيلي أعلى من تكلفة الأصول المطلوبة للحصول على تدفقاتها النقدية، والنموذج الأساسي لاحتساب (Tobin's q) هو:

$$Q = \text{القيمة السوقية للشركة} / \text{القيمة الاستبدالية للأصول}$$

ونظراً لصعوبة تقدير تكلفة الاستبدال لأصول الشركات فقد قام الكثير من الباحثين أمثال (Hitt and Brynjolfsson)، (Bharadwaj)، (Dehning and Startopoulos) باستخدام التكلفة التاريخية للأصول عوضاً عنها، وبالتالي يصبح النموذج المعدل ل (Tobin's q) كالآتي:

$$Q = \text{القيمة السوقية للشركة} / \text{القيمة الدفترية لإجمالي الأصول}$$

(1) القدرة التنافسية وقياسها، (2003): سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، (العدد 24)، ص 11. متاح على الموقع:

http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf 11/06/2020.10:30.

(2) للمزيد من التفاصيل حول هذه النسب والمؤشرات يرجى الاطلاع على:

- شهاب الدين حمد النعيمي، (2012): التنبؤ بأداء وربحية الشركات باستخدام معادلة Toben's Q - دراسة تطبيقية على عينة من

الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية (العدد 20)، المجلد السابع، العراق.

- محمد مطر، (2006): التحليل المالي والائتماني- الأساليب والأدوات والاستخدامات المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: الأردن،

عمان، ص ص 31-35

- Aswath Damodaran, (2012) : Investment Valuation-Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset,- 3rd Edition

- John Wiley and Sons: New Jersey.Mark Hirschey , (2009) : Fundamentals of Managerial Economics, 9TH Edition, Cengage Learning: USA.

حيث: القيمة السوقية = عدد الأسهم في نهاية العام × أسعار إغلاقها. 1

إن استخدام كل المؤشرات السابقة يرشد المستثمر والشركات وكل أصحاب القرار إلى اتخاذ قرارات آنية ومستقبلية سليمة. ثانيا: الحصة السوقية: يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات للحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.²

الحصة السوقية عبارة عن مؤشر لمدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل فيه، وتقاس من خلال المؤشرات الآتية: ➤ الحصة السوقية الاجمالية: تقاس الحصة السوقية الاجمالية للمنظمة عن طريق قسمة مبيعات المنظمة على مبيعات الصناعة) أي جميع المنظمات العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

حصة المنظمة من السوق = (مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس الفترة) % 100

وحسب هذا المؤشر يجب على الإدارة اتخاذ القرار بشأن ما يلي:

✓ استخدام المبيعات بالقيمة (سعر البيع) او بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصة السوقية؛
✓ تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، كذلك يجب ان يتم تحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس؛

✓ تحديد مفهوم الصناعة الاجمالية والتي سوف تتم على أساسها مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة.

➤ الحصة السوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات الأعلى قيمة:

✓ تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات أعلى ثلاث منظمات أو منافسين في الصناعة وذلك على النحو التالي:

✓ حصة المنظمة من السوق = (مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة / مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة) % 100 ×

✓ وكان أول من استخدم هذا المقياس هو مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في دراسة العلاقة بين منحى الخبرة والميزة التنافسية للمنظمة.

➤ الحصة السوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات الرائدة الأولى:

مقارنة بالمنظمات القائمة في السوق في بعض الأحيان تقوم بعض المنظمات بالوقوف على حصتها السوقية من خلال مقارنة مبيعات الأنظمة الرائدة في الصناعة وذلك على النحو التالي:

الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالمنظمات الرائدة في السوق) = (مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة / مبيعات المنظمات القائمة او الرائدة في السوق)

➤ حصة السوق المستهدف: ويتم ذلك من خلال مقارنة مبيعاتها بمبيعات الصناعة (أي جميع المنظمات العاملة في الصناعة) في القطاع السوقي المستهدف، وبطبيعة الحال فان حصة المنظمة من السوق المستهدف دائما ما تكون أكبر من الحصة الاجمالية للسوق.

(1) جميل حسن النجار، (2013): مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختبارية،

مجلة سلسلة العلوم الإنسانية لجامعة الأزهر (العدد 1)، المجلد 15، غزة، فلسطين، ص 298.

(2) محمد فريد الصحن، (1998): التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 200.

وبالتالي يكون من الأسهل للمنظمة التركيز على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المستهدف ومن ثم يمكنها ان تضيف خطوط إنتاجية جديدة او بالتوسع في مناطق معينة بالشكل الذي يمكنها من زيادة حصتها في السوق الإجمالي).

ثالثا: الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية أهم مصادر النمو الاقتصادي في العالم خلال الحقب الثالثة الماضية كما يعتبر تدني معدلات الإنتاجية أحد الأسباب الرئيسية المفسرة لتراجع معدلات النمو العربية خلال حقبة التسعينات¹.

تعريف الإنتاجية: لطالما ظل المعنى الدقيق لمصطلح "الإنتاجية" محيرا، والسبب يعود، في جزء منه إلى تباين حقول البحث المتعلقة بهذا الموضوع، ومنها علم الاقتصاد والهندسة والإدارة، وهناك توافق عام فب الآراء ان الإنتاجية تعني ضمنا القدرة على الإنتاج أو الأهلية لصناعة السلع أو المنتجات أو المحاصيل الزراعية أو أي بضاعة معينة على نحو فعال وفي الأنشطة الصناعية تعتبر فعالية الإنتاج مؤشرا حاسما للقدرة على المنافسة².

الإنتاجية فهي عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة.

وبناء على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبين هما³:

1- تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفعالية (EFFECTIVENESS)

2- حسن استخدام للموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة (EFFICENCY).

3- ويرى (Lawlor) أنه يمكن اعتبار الإنتاجية مقياسا شاملاً يحدد إلى أي مدى تلبّي المؤسسات المعايير التالية⁴:

✓ الأهداف: إلى أي درجة حققت؛

✓ الكفاءة: مدى فاعلية استخدام الموارد للحصول على مخرجات مفيدة؛

✓ الفعالية: ما الذي أنجز مقارنة بما هو ممكن؛

✓ إمكانية المقارنة: كيف يتم تسجيل أداء إنتاجية عبر الزمن.

• الإنتاجية الجزئية (Partial productivity): مؤشر بين مخرج واحد ومدخل واحد، وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج

كالعمل ورأس المال، فهي نسبة بين المخرجات وعنصر واحد من العناصر اللازمة للحصول على المخرجات. ومن هنا

• يمكن الحديث عن الإنتاجية الجزئية لرأس المال أو للعمالة أو للموارد أو للمعدلات والآلات ... الخ⁵

وتحسب مؤشرات الإنتاجية الجزئية من خلال دالة كوب دوغلاس الآتية كمايلي: (6)

$$y = AL^{\alpha} K^{\beta}$$

حيث:

(1) المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (2017): الإنتاجية وقياسها، ص 2. متاح على الموقع :

http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/56/56_develop_bridge61.pdf/09/06/2020.17:20

(2) عبد العزيز عبدوس، (2013): سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر للتنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد33)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار، الجزائر، ص 164.

(3) لكفافي محمد جمال، (2006): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (الطبعة الأولى)، الدار الثقافية للنشر، مصر ص 223.

(4) - AIAN, Lawlor, (1985): productivity improvement manual Aldershot, united kingdom, gower, p36.

(5) فيصل شياد، (2010): قياس تغيرات الإنتاجية باستعمال مؤشر مالمكويست "دراسة حالة البنوك الإسلامية خلال الفترة 2003-2009"،

<https://platform.almanhal.com/Files/2/40251/13/06/2020.14:41>

ص3 متاح على الموقع :-

(6) فريح خليوي حمادي الدليبي، (2008): قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في الباكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية، من الموقع:

<https://studylib.net/doc/14283553/%EF%BB%B2%EF%BB%93/11/06/2020.10:30>.

- متوسط إنتاجية العامل $\frac{Y}{L}$ ؛
- متوسط إنتاجية رأس المال $\frac{Y}{K}$ ؛
- الإنتاجية الحدية للعامل $\alpha \frac{Y}{L} = \frac{\Delta Y}{\Delta L}$ ؛
- الإنتاجية الحدية لرأس المال $\beta \frac{Y}{K} = \frac{\Delta Y}{\Delta K}$ ؛

ولحساب الإنتاجية الحدية يتم أولاً تقدير العلاقة الإنتاجية لإيجاد قيم α و β ، ومن ثم حساب الإنتاجية الحدية حسب القانون المشار إليه، أو يمكن حسابها لكل سنة على حدة مباشرة بقسمة فرق الإنتاج على فرق الاستخدام.

- الإنتاجية الكلية: الكلية (Total productivity): التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج، فهي إذن العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (المدخلات) وفي الدراسات التطبيقية يفضل استعمال الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر هذه الأخيرة باختلاف كثافة استخدام عناصر الإنتاج، حيث أنه كلما زادت كثافة استخدام عنصر الإنتاج قلت إنتاجيته بسبب قانون الإنتاجية الحدية المتناقصة¹.

ويمكن وضع الصيغة التالية لحساب الإنتاجية الكلية²:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عوامل الإنتاج}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{التنظيم} + \text{العمل} + \text{الموارد} + \text{رأس المال}} = \text{الكلية}$$

الفرع الثاني- بالنسبة لفرع النشاط الاقتصادي:

إن تحديد التنافسية على مستوى القطاع يشترط أن تكون الفوارق بين مؤسسات القطاع محدودة، وهذه الفوارق تتمثل في عوامل الإنتاج، عمر الناتج ... وغيرها. وتقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لبد آخر، وأهم المؤشرات المستعملة هي:

✚ التكاليف والإنتاجية: حيث يكون فرع النشاط تنافسياً (له قدرة تنافسية) إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالباً ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة.

✚ الحصة في السوق الدولي: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة السوقية كمؤشرات على القدرة التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تتزايد

✚ دليل التجارة ضمن الصادرات: يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات، وكل ما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.

الفرع الثالث- بالنسبة للبلد:

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية منها:

(1) - فيصل شياد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

(2) - سعاد شعابنية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية -حالة بنوك دول المغرب العربي -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 58.

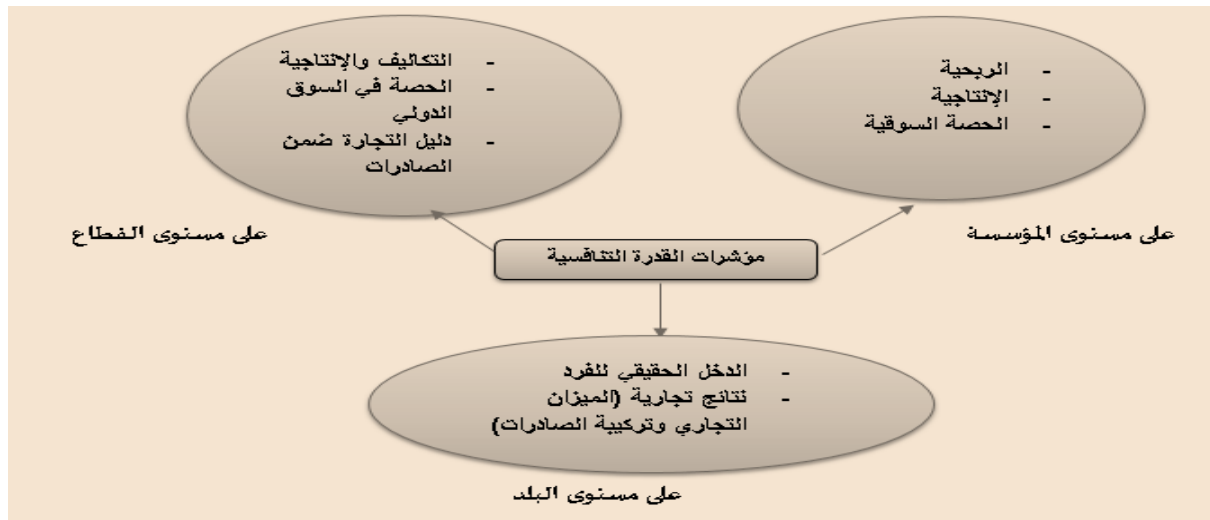
الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الانتاجية مفهومان مترابطان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى رأس المال والمواد الطبيعية وحدود التجارة، كما أن الارتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد، وهذا من شأنه زيادة ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال كما يؤدي إلى تحسن التجارة.

وغالبا لا يتم التفرقة بين نمو الدخل الفردي ونمو الإنتاجية، فإذا كان نمو دخل الفرد يعود أساسا إلى النمو في إنتاجية العوامل الكلية، فإنه يشكل المؤشر الأفضل للازدهار الاقتصادي، وبالتالي يمكن استعماله عمليا للتأشير عن القدرة التنافسية للبلد.

النتائج التجارية: هناك مقاييس منها:

- الميزان التجاري: حيث أن العجز في الميزان التجاري يعبر عن ضعف القدرة التنافسية للبلد والعكس صحيح
 - تركيبة الصادرات: إذا كانت نسبة الصادرات ليد ما كبيرة نسبيا أو تزايد، فهذا يشير على وجود تحسن في القدرة التنافسية
- يمكن تلخيص ما سبق ذكره من المؤشرات في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مؤشرات قياس القدرة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المؤشرات السابقة الذكر.

المطلب الثالث- أسس تطوير القدرة التنافسية والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لدعمها:

عند صياغة المؤسسة لاستراتيجيتها التي تريد أن تدعم من خلالها قدراتها التنافسية عليها مراعاة مجموعة من الأسس، واختيار بديل استراتيجي من بين عدة بدائل نوضحها فيما يلي:

الفرع الأول- أسس تطوير القدرة التنافسية:

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية:¹

- 1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة : وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس لتقلبات في نوعية الإنتاج؛

(1) - ظافر محمد محمود، (2015): القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، ص ص 20، 21

- 2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل؛
- 3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛
- 4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية؛
- 5- الاهتمام بالبحث و التطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية من اجل الوصول إلى كفاءات مهنية عالية من شأنها المساهمة في الوصول إلى مراتب متقدمة في سلسلة القيمة ، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ؛
- 6- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛
- 7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات) : إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في عالمنا اليوم.

الفرع الثاني- البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تعتمد عليها لدعم قدرتها التنافسية:

مع تفاقم حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري عليها تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن، وقد أوضحت المؤسسة تسعى جاهدة وبصفة مستمرة لتحسين مراكزها التنافسية، بتعظيم أرباحها وزيادة إنتاجيتها وحصتها في الأسواق المحلية والأجنبية، ولهذا فكل أدبيات الفكر التنافسي تجمع على أن صياغة الاستراتيجية التنافسية المبنية على أساس التشخيص الدقيق للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة يعتبر العامل الأهم في تحقيق نجاحها وتحسين ورفع قدراتها التنافسية. وفيما يلي سنتطرق لأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية لدعم قدراتها التنافسية¹:

أولاً- إستراتيجية التكلفة" الريادة من خلال التكلفة والمنافسة السعيرية" (Cost Leadership Strategy): ازدادت هذه الإستراتيجية شيوعاً في بداية السبعينيات، وتتطلب الريادة في التكلفة إقامة مؤسسات ذات حجم يتسم بالكفاءة، والسعي الحثيث لخفض التكاليف التي لن تتأتى إلا بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة، وخفض التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير والإعلانات... الخ.

(1) سعاد شعبانية، المرجع سبق ذكره، ص ص 75-83.

ثانيا- إستراتيجية التركيز " الريادة من خلال التخصص " (The Focus Strategy): يتم من خلال هذه الاستراتيجية التركيز على جزء معين من السوق أو منتج معين أو مجموعة معينة من العملاء⁽¹⁾.

ثالثا- إستراتيجية التميز " الريادة من خلال التفرد " (Differentiation Strategy):

ضمن هذا النوع من الاستراتيجيات تعمل المؤسسة على تقديم خدمات تمتاز بالتفرد من حيث خصائصها، بحيث تجعل العملاء متأكدين ولديهم قناعات ذهنية بأن الخدمات المقدمة من هذا البنك تختلف تماما عن بقية الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة الأخرى⁽²⁾.

وتنصب هذه الاستراتيجية على الاستمرار في الاستثمار أو التطوير في خصائص الخدمات المقدمة مقارنة بما يعرضه المنافسون وفق أبعاد معينة تجعل من خدمات البنك المقدمة أكثر ابتكارية، بحيث يكون الزبون مستعدا لدفع سعرا اعلي من الأسعار السائدة في السوق⁽³⁾.

رابعا- استراتيجيات أخرى: بالإضافة إلى الاستراتيجيات الثلاث الأولى الشهيرة والتي وضعها بورتر يوجد العديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تعمل على دعم القدرات التنافسية للبنوك بصفة خاصة والوحدات الاقتصادية بصفة عامة ومنها⁽⁴⁾:

1. استراتيجية الابتكار والإبداع والتحسين: إن اعتماد استراتيجية الإبداع والابتكار والتحسين في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة أخص من شأنه أن يجعل هذه الأخيرة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها، لأن اعتماد المؤسسات على مثل هذه الاستراتيجية يعني أنها بذلت المزيد من الجهود عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية، المالية والبشرية وحتى التكنولوجية.

2. استراتيجية تنمية وإدارة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري المساهم الأساسي في تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في الشركة (البنك، المنظمة، المنشأة أو المؤسسة)، ونجاح هذه الأخيرة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية، وبالتالي فمن الضروري أن توجه جميع جهودها في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز. فإدارة الموارد البشرية بطريقة مثلى تسمح بدفع ودعم القدرات التنافسية للشركات يستوجب منها إتباع استراتيجية فعالة توصل هذه الشركات إلى الهدف المراد تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة⁽⁵⁾.

3. استراتيجية التحالف: يقصد باستراتيجية التحالف "علاقة الشراكة الهادفة بين بنكين (منظمتين) أو أكثر لتقاسم الأهداف والسعي الجاد لتحقيق الفوائد المتبادلة، والعمل بأعلى مستوى من التعاون والاعتمادية". كما وتعرف على أنها " أي ترتيبات يدخل فيها طرفان أو أكثر للمشاركة في الموارد، والخبرات الفنية، لتحقيق أهداف محددة". وقد يتم التحالف في رأس المال، أو في بنك مشترك، أو في جميعها، حيث يترتب على ذلك التزامات مشتركة تجاه الأطراف المتحالفة.

(1) Richard L Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, (2007): Organization Theory and Design, 9 th Edition, Cengage Learning Inc: United Kingdom, p 58 .

(2) Pamela S Lewis, Stephen H Goodman, Patricia M Fandt, JosephF Michlitsch, (2007): Management- Challenges for Tomorrow's Leaders-, 5th edition, Thomson Learning Inc: United States Of America, p 108.

(3) ثامر البكري، أحمد الصقال، (2015): التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، بدون طبعة، دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 166.

(4) سعاد شعابنية، المرجع سبق ذكره، ص 80.

(5) Jean Michel Brunner, (1991) : *Intégration de la Stratégie Des Ressources Humaines à la stratégie globale*, thèse de doctorat, Faculté De Droit Et Des Sciences Economiques, p 151 .

وعليه فاستراتيجية التحالف تحل محل المنافسة، وهذه الاستراتيجية تسمح للبنوك المتحالفة باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق أهداف مشتركة بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة مع بعضها البعض، والذي قد يؤدي إلى خروج أحد هذه البنوك من السوق.⁽¹⁾

والتحالف ليس شيئا عابرا ولا رغبة في العمل المشترك فقط بل إنه يمثل نظرة نمو شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للبنك بادراك الأهداف المنتظرة وتحديد الوسائل الضرورية لإنجاحها.

إنه ومن خلال التطرق فيما سبق إلى مختلف الاستراتيجيات التي قد تنتهجها المؤسسات للرفع من قدراتها التنافسية، نقدم فيما يلي أهم الإرشادات التي اقترحها الدكتور "كروس" (Donald G Krause) من خلال كتابه (The Art of War for Executives) والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند مواجهة المنافسين وعند تبنيها لأحد الاستراتيجيات السابقة:⁽²⁾

- القدرة على انتصار مؤسسة على منافسيها تعتمد على مدى ترقيتها واقتناصها للفرص التي يخلقها منافسوها.
- إذا كانت موارد المؤسسة لا تؤهلها للمنافسة فعليها إتباع أسلوب دفاعي بدل الأسلوب الهجومي.
- إذا كان عدد عملاء المؤسسة ضعف عدد عملاء منافسيها فلتتأكد من أسباب اختيار العملاء لمنتجاتها والأسباب التي قد تجعلهم يتوجهون لمنتجات منافسيها.
- إذا كان عدد عملاء المؤسسة خمسة أو عشرة أضعاف عدد عملاء منافسيها فعليها تقديم خدمات مميزة والتسويق لها بصورة ملائمة للضغط على منافسيها.
- إذا كانت المؤسسة أضعف من منافسيه في موقف معين، فعليه الصمود في موقعه ان استطاع، والا فعليه التحرك في مجالات أكثر ربحية.
- اقتناص المؤسسة لمقومات نجاح منافسه أفضل له بكثير من تشويه سمعته.
- الاستراتيجية المثالية هي أن تجعل منتجات المنافسين المقدمة عاجزة أمام مجارة منتجات المؤسسة.
- من الأفضل أن تسيطر المؤسسة على مؤسسة أخرى بأكملها، أو على سوق بأكمله بمنتجاتها الممتازة وابتكاراتها المتجددة، بدلا من تفتيت الجهود على أكثر من جهة.

(1) إياد فاضل محمد التميمي، شاكر جار الله الخشالي، (2015): أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في البنوك العاملة في الأردن-. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (العدد 3)، المجلد 11، ص 644.

(2) للمزيد من التفاصيل أنظر:

- Donald G Krause, (2007): The Art of War for Executives- Ancient Knowledge for Today's Business Professional- , Penguin Group Inc: New York, USA, pp 38-45

- عبد السلام محمود أبو قحف، (2003): كيف تنافس...؟ محليا وعالميا، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر: بيروت، لبنان، ص 38-43.

خلاصة:

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية للوصول الى تنمية لقدراتها التنافسية من خلال التجديد، التطوير، الابتكار وكذا زيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح وخاصة أنها أصبحت تنشط في بيئة تنافسية حادة تعرف انفتاح للأسواق العالمية لذلك فهي مطالبة اليوم بتعزيز وتطوير قدراتها التنافسية من خلال الاعتماد على أهم الاستراتيجيات التي تحقق لها النجاح والاستمرار. ففي ظل ظروف المنافسة الشرسة، بالإضافة إلى مرونة الصناعة في قبول الداخلين واللاعبين الجدد في السوق. أصبح لزاما على المؤسسات أن تعنى جيدا بدراسة الخيارات المتاحة أمامها لتعزيز قدراتها التنافسية وإمكانات النمو والتطور لديها، سواء أكان ذلك محليا أم إقليميا، لأنه المدخل العملي لإنشاء كيانات كبيرة الحجم حتى تكون أكثر قدرة على استيعاب المستجدات والتعامل مع التحديات التي تفرضها ظروف المنافسة في الحقبة المقبلة. فالمؤسسات والشركات العالمية الرائدة في مجال تقديم أجود السلع والخدمات اتخذت من التحليل الاستراتيجي أداة فعالة لتقليص فجوة عدم التأكد ومحاكاة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال التنافسية وتدعيم قدرتها على بناء المركز الاستراتيجي المميز في صناعتها.

وفي إطار تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الأسواق المحلية والدولية، تحتاج المؤسسات على غرار بقية الشركات إلى وضع استراتيجية تلائم ظروفها وبيئتها المحيطة، وذلك في إطار خطة محكمة تقوم من خلالها بدراسة معمقة وتحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية لتستطيع اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يقوي من قدراتها ومهاراتها التنافسية. وتعتبر التحالفات الاستراتيجية أحد أهم الاستراتيجيات التي تبنتها العديد من المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الراهن في سبيل مواجهة تهديدات المنافسة المفروضة عليها نتيجة تعاملها مع الأسواق العالمية والمحلية وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثالث والأخير.

الفصل الثالث

تمهيد:

في ظل ازدياد حدة المنافسة بسبب التغيرات العالمية التي تشهدها المؤسسات لاسيما بعد تداعيات العولمة بشقيها الاقتصادي والمالي، أصبحت هذه المؤسسات تعمل على كيفية مواجهة تلك المتغيرات محاولةً استغلال كل الفرص المتاحة أمامها سواء على النطاق الوطني أو النطاق الدولي متبينةً في ذلك استراتيجيات مختلفة تتناسب وظروفها الداخلية والخارجية ولعل أهمها استراتيجية التحالف.

من هذا المنطلق نجد أن المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها اعتمدت العديد من الأشكال والنماذج لتحالفات استراتيجية سواء مع مؤسسات رائدة في مجال عملها أو مؤسسات أخرى تسعى للريادة من خلال التحالف معها لمواجهة المنافسة على المستوى المحلي أو حتى الدولي. وقد أقيمت المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسات بقية الدول على تبني هكذا استراتيجيات لكن بشكل أكثر تحفظاً. في سياق هذا الحديث ارتأينا البحث في مدى تطبيق المؤسسات على اختلاف جنسياتها لاستراتيجية التحالف والبحث في أثر هكذا استراتيجيات على القدرة التنافسية للمؤسسات المتحالفة وقد تم تسليط الضوء على حالة المؤسسة الوطنية الجزائرية "مجمع صيدال"، من هذا المنطلق ولإحاطة الموضوع بشيء من التحليل والتمحيص تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: نماذج لتحالفات استراتيجية دولية ووطنية (محلية وعابرة للحدود)

المبحث الثاني: أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة "حالة مجمع صيدال".

المبحث الثالث: التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بين المعوقات والحلول.

المبحث الأول- نماذج لتحالفات استراتيجية دولية ووطنية (محلية وعابرة للحدود):

نظرا لانفتاح الأسواق وانتشار مظاهر العولمة اشتدت المنافسة في الأسواق المحلية والدولية وهنا ظهرت حاجة المؤسسات لتبني استراتيجية التحالف كآلية لتعزيز قدراتها التنافسية ومن هذا المنطلق نجد أن العديد من المؤسسات انتهجت هذه الاستراتيجية وقد شهدت الساحة العالمية العديد من تجارب التحالفات بين مؤسسات دولية ومحلية حيث تناولنا من خلال هذا المبحث بعض التجارب من خلال المطلب التالية:

المطلب الأول: تجارب دولية محلية وأخرى عابرة للحدود؛

المطلب الثاني: تجارب وطنية عابرة للحدود؛

المطلب الثالث: تجارب وطنية محلية.

المطلب الأول- تجارب لتحالف مؤسسات دولية محلية وعابرة للحدود:

يوجد العديد من نماذج التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات رائدة في مجالات عملها، في حالة ما إذا كان هناك أثر كبير في زيادة قدرتها التنافسية وتوسيع مجالات التسويق للمنتجات والنجاح نذكر من بينها:

الفرع الأول- تجارب دولية محلية:

من بين التجارب الدولية المتعلقة بالتحالف بين المؤسسات والتي تم توقيع عقودها او اتفاقياتها بين مؤسستين او شركتين لنفس الدولة نجد:

أولاً- تجربة التحالف الاستراتيجي بالمغرب بين شركتي أطلنطا وسند¹: مواصلة لجهودها في سياق إعادة تنظيمها الاستراتيجي وتطوير قطبها المالي التابع لشركة هولماركوم للتمويل، أعلنت مجموعة هولماركوم عن تحالف شركتي التأمين المغربيتين، أطلنطا وسند من خلال اتفاق اندماج. وقد عقدت الشركتان صباح الفاتح من جوان 2020 اجتماعا لمجلس الإدارة حددتا خلاله شروط اندماجهما معا، والذي سيتم عن طريق استيعاب سند من قبل أطلنطا، حيث أن سند هي فرع لأطلنطا بنسبة %99,96. إذ ستتم عملية الاندماج هذه على أساس تبادل 11 سهماً لأطلنطا مقابل سهم واحد لسند.

وقد صرح الرئيس المدير العام لمجموعة "هولماركوم أن" الشركتين متشابهتين في الحجم، وقد ظلنا لسنوات تحققان أداءات جيدة للغاية، وتعرضان مؤشرات أعلى من متوسط السوق. وعن طريق تحالفهما معا، ستتمكنان من تعزيز مكاسبهما لإنشاء شركة واحدة أكثر قوة وحدائية"، وأضاف أن "المجموعة تهدف إلى الامتياز في خدمة العملاء والشركاء".

واعتبر هذا التحالف بمثابة قرار استراتيجي بالنسبة لمجموعة "هولماركوم"، التي ترغب في ترسيخ مكانتها في قطاع التأمين بالمغرب. إذ ستتيح هذه الخطوة تظافر كل الجهود على جميع الأصعدة؛ التجارية، والتقنية، والمالية على حد سواء.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المجموع الجديد، المنبثق عن عملية الاندماج هذه، يضع في مقدمة أهدافه التموقع كشركة تأمين مرجعية مغربية المنشأ، بحصة مبيعات إجمالية قدرت في 2019، بحوالي 5 مليار درهم. إضافة إلى تشغيل أكثر من 650 موظفًا وشبكة وكالات حصرية تناهز 400 نقطة بيع.

وجدير بالذكر أن استكمال مشروع الاندماج، المقرر دخوله حيز التنفيذ نهاية شهر سبتمبر 2020، خاضع للموافقات التنظيمية الجاري بها العمل، بما فيها الحصول على الموافقة على الاندماج والموافقة على نقل كافة أصول سند إلى أطلنطا؛

(1) الجريدة اليومية "ساعة الجريدة": اندماج-بين-أطلنطا للتأمين وسند للتأمين، من الموقع:

<https://www.heuredujournal.com/17/09/2020/19:30/اندماج-بين-أطلنطا-للتأمين-وسند-للتأمين/>

وذلك بواسطة هيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي، والحصول على موافقة الهيئة المغربية لسوق الرساميل بخصوص البيان المتعلق بالاندماج والموافقة على الاندماج من قبل الجمع العام غير العادي لمساهمي كل من شركتي أطلنطا وسند. وبما أن الشركتان تنتميان إلى نفس المجموعة وتتشاركان نفس القيم، فستفسحان الطريق حتما أمام شركة تأمين مغربية قوية وعصرية، تتسم بالالتزام والمسؤولية، وتسعى دائما إلى تقديم أفضل خدمة للملايين من المؤمنين لديها

ثانيا- تجربة التحالف الاستراتيجي بألمانيا بين شركتي سيمنز وساب لتطوير برمجيات التحول الرقمي في القطاع الصناعي¹ : وقعت شركتي (Siemens) و(SAP) الألمانيتين اتفاقية تحالف في إطار الشراكة في مجال تطوير البرمجيات المتعلقة بدعم التحول الرقمي في قطاع الصناعة وتعزيز الثورة الصناعية الرابعة أو ما يعرف بـ (Industry 4.0) وبموجب اتفاقية الشراكة قدمت الشركتان حلول برمجية متكاملة للعمليات الصناعية من بدايتها وحتى نهايتها شاملة سلسلة التوريد وإدارة الأصول. ويهدف هذا التحالف إلى تعزيز خبرة وتقنية كلتا الشركتين لتوفير حلول رقمية تساعد المؤسسات والشركات على التخلص من أنظمة المعلومات المستقلة الغير قادرة على التفاعل أو الارتباط بأنظمة أخرى، والتي تدفع بعملية رقمنة الإنتاج واستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

وفي إطار هذا التحالف ستقدم شركة (SAP) برمجيات (Teamcenter) لشركة (Siemens) المتعلقة بإدارة عمليات وبيانات الإنتاج لعملائها فيما ستقدم شركة سيمنز برمجيات لشركة SAP مثل تطبيق (Intelligent Asset Management) وتطبيقات (Portfolio and Project Management) لزيادة قيمة الأعمال للعملاء إلى أقصى حد خلال دورة حياة المنتج والخدمة بأكملها وتمكين العمليات التعاونية الجديدة بين الشركات المصنعة والمشغلين.

ويقع مقر شركة سيمنز للصناعات الرقمية في مدينة نورمبرج بألمانيا، ولديها حوالي 76 ألف موظف حول العالم، وهي تتبع مجموعة شركات Siemens AG الصناعية العملاقة التي بلغ حجم مبيعاتها العام 2019م أكثر من 86 مليار يورو وتشغل حوالي 385 ألف موظف في جميع انحاء العالم. بينما تعد شركة SAP أكبر شركة ألمانية من حيث القيمة السوقية على مؤشر داكس لأكثر من ثلاثين شركة ألمانية (بلغت قيمة الشركة السوقية 169 مليار يورو) كما انها الشركة الألمانية الرائدة عالمياً في مجال برامج تطبيقات المؤسسات والشركات وتقدم خدماتها لأكثر من 440 ألف من رجال الاعمال والشركات.

الفرع الثاني- تجارب لتحالف مؤسسات دولية عابرة للحدود:

توجد العديد من التجارب المتعلقة بإبرام عقود واتفاقيات تحالف استراتيجي والتي خاضتها مؤسسات وشركات لدول أجنبية مع مؤسسات وشركات لدول أجنبية أخرى ومن بين تلك التجارب ارتأينا تسليط الضوء على تجربة التحالف الاستراتيجي بين (Nissan-Renault)، فبتاريخ 27 مارس 1999 عقدت شركة Nissan و Renault اتفاقا للتحالف في صيغة مشاركة مالية وتكنولوجية وتسويقية حيث سعت Renault المصنفة في المركز الحادي عشر عالميا إلى التحالف مع شركة Nissan ثاني شركة صناعة السيارات اليابانية والمصنفة في المركز السابع عالميا.

وفي ماي 1999 تحصلت شركة Renault على 36.8% من أسهم شركة Nissan و22.5% من فرع هذه الشركة لصناعة الشاحنات. ومنه تكون كيان جديد ينتج 4.8 مليون سيارة سنويا ويحتل المرتبة الرابعة بين صناعات السيارات الكبار بالعالم، ومن المزايا المشتركة للتحالف:

(1) غرفة التجارة والصناعة العربية الألمانية: تحالف بين شركتي سيمنز وساب لتطوير برمجيات التحول الرقمي في القطاع الصناعي، من الموقع: <https://ghorfa.de/ar/11/09/2020/تحالف-بين-شركتي-سيمنز-وساب-لتطوير-برمجيات-التحول-الرقمي-في-القطاع-الصناعي>

✓ مكاسب (Nissan): تم تحقيق العديد من المكاسب في ظل هذا التحالف وتتمثل هذه المكاسب بالنسبة لشركة نيسان (Nissan) في:

- التحرر من مأزق مالي صعب ما يقارب 36 مليون دولار كدين؛
- تعزيز الموارد والقدرات التكنولوجية؛
- تعزيز الموارد والقدرات التسويقية لاسيما السوق الروبية حيث يتراوح حجم الطلب السنوي 14.8 مليون سيارة وكذلك السوق الفرنسية.

✓ مكاسب (Renault): وبما أن التحالف يحقق مزايا ومكاسب لكل الأطراف المتحالفة فكذلك بالنسبة لشركة رنو (Renault) فقد تم تحقيق العديد من المكاسب وتتمثل هه المكاسب في:

- تكوين كيان تنافسي قوي أمام الشركات الأمريكية لاسيما في سوق آسيا وأمريكا الجنوبية؛
- زيادة القدرة التنافسية في السوق الأمريكية حيث تحتل Nissan جزء كبير من السوق الأمريكية وتمثل أكبر سوق بحجم طلب 15 مليون سيارة؛
- محوما لحق ببعض منتجات Renault من سلعة غير جيدة في السوق الأمريكية بسبب أخطاء وقصور بعض منتجاتها.¹

المطلب الثاني- تجارب لتحالف مؤسسات وطنية محلية:

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى أهم التجارب الرائدة في مجال التحالف بين مؤسسات وطنية محليا ولعل تجربة التحالف الاستراتيجي بين شركة اتصالات الجزائر "موبيليس" ومؤسسة بريد الجزائر من أهم التجارب التي شهدتها الجزائر نظرا لسيطرة هاتين المؤسستين على السوق ونظرا لما قدمه هذا التحالف من مزايا للعملاء وللدولة ككل. وفيما يلي نعرض أهم تفاصيل تحالف هاتين المؤسستين:

الفرع الأول- التعريف بالتحالف بين مؤسسة موبيليس و بريد الجزائر وخدماتهما المشتركة بعد التحالف:

ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس نتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة وباختيارها وتبنيه السياسة التغيير والإبداع حيث تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنتها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير، إلى ضم 20-مليون مشترك. وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهرة على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

(1) لعبداني الياس، (2015): التحالفات الاستراتيجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لنماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية ، (العدد الأول)، المجلد 6، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص ص79، 80.

- تقدم شركة موبيليس معدل تغطية وطنية للسكان . مرتف من حيث عدد وكالاتها التجارية والتي تقدر بأكثر من 178 وكالة تجارية. كما تتوفر لديها أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية BTS- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
 - الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة فوسطو, سلكي, خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G, ... GPRS إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلني , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتري الدفع المسبق ". تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإنصال المباشر¹.
- إن التحالف بين موبيليس و بريد الجزائر يعتبر إستراتيجية تشارك في العلامة أو branding، حيث تم الجمع بين العلامتين الرائدتين في قطاع الاتصالات والبريد، وكل منهما تتمتع بسمعة جيدة لدى المستهلكين الجزائريين، حيث يبلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2016 حوالي 50,5 مليون مشترك، وتتصدر قائمة المتعاملين شبكة موبيليس بأكثر من 17 مليون مشترك، والذي تجاوز 20 مليون مشترك سنة (2017 مليون منهم في الجيل الثالث و 4,5 مليون في الجيل الرابع، في حين يمثل العدد المتبقي زبائن الجيل الثاني وشرائح "أم تو أم (حسب مسنولي الشركة)
- أما مؤسسة بريد الجزائر تعتبر أشهر مؤسسة مالية في الجزائر، حيث تجاوز عدد الحسابات المفتوحة في المؤسسة أزيد من 18 مليون حساب بريدي جاري، كما تجاوزت الحصيلة المالية للمؤسسة سنة 2016 مبلغ 800 مليار سنتيم²¹. إن سعي مؤسسة موبيليس إلى التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة، جعلها تقوم بالتحالف مع بريد الجزائر، لأول مرة في أبريل 2005 من خلال عرض Mobiposte ونقوم فيما يلي بتقديم الخدمات المشتركة في إطار التحالف، ثم تحليل هذه التجربة من وجهة نظر تسويقية².
- وتتمثل الخدمات التي قدمتها مؤسسة موبيليس بالتحالف مع بريد الجزائر فيما يلي³:
- أولا - خدمة موبيبوست (mobiposte) : وهي خدمة مشتركة بين بريد الجزائر وفرع موبيليس، طرحت في السوق في شهر أفريل 2005، وهي خدمة موجهة الى أصحاب الحسابات البريدية، بموجب طلب يقدمونه على مستوى المكاتب البريدية، وفيه يحددون المبلغ الذي سيقتطع حتما وبطريقة اوتوماتيكية لتعبئة رصيد الخط الهاتفي المحمول موبيليس ولهم الاختيار بين ثلاثة أصناف من الاقتطاعات (1200 دج، 2000 دج أو 3000 دج) على أن يكون الاقتطاع من ح ب ج شهريا وفي تاريخ معلوم ومحدد مسبقا، دون الحاجة الى التنقل الى المكاتب البريدية، مع ملاحظة انه إذا استهلك الرصيد قبل تاريخ الاقتطاع يمكن تعبئة الرصيد ببطاقات التعبئة العادية، أما إذا لم يستهلك الرصيد كاملا خلال المدة فسيضاف الى تعبئة الشهر الموالي على أن لا يتعدى التراكم 10.000 دج .
- ثانيا- خدمة راسيمو (racimo): طرحت في السوق شهر سبتمبر 2007، وهي خدمة موجهة لأصحاب الحساب البريد الجاري، تهدف الى تعبئة الخط الهاتفي موبيليس الشخصي أو لفائدة الغير، في أي وقت يشاء وبالمبلغ الذي يرغب فيه ودون الحاجة

(1) <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.ph> 11/09/2020.

(2) عبلة بزقاري، دليلة بركان، (2019): من التحالفات التسويقية الى العلامات المشتركة (co – branding)"دراسة حالة تجربة تحالف علامتي موبيليس و بريد الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، (العدد 02)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 209.

(3) وهاب محمد، وصالح الياس، (2012): التحالف بين العلامات التجارية كاستراتيجية لدخول أسواق جديدة وأداة للتموقع، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، (العدد 11)، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص ص 209، 210.

الى التنقل الى المكاتب البريدية، فقط بطلب رسالة قصيرة sms بتشكيل الرقم 9030 وإدخال الرقم السري ثم رقم ح ب ج والمبلغ المراد تعبئته.

ثالثا- خدمة رصيدي (racidi): وهي خدمة بدأ العمل بها شهر أفريل 2011، تهدف الى الاطلاع على رصيد الحساب البريد الجاري، بطلب من المعني وفي الوقت الذي يريد بإرسال رسالة قصيرة sms الى 603 مع تشكيل الرقم السري ورقم ح ب ج، لتكون الإجابة في الحين عن طريق sms أيضا.

رابعا- فليكسي إلى هاتف موبيليس من الانترنت -عبر البطاقة الذهبية-: الآن أصبح متاح لجميع حاملي البطاقة الذهبية لبريد الجزائر إرسال رصيد أو تعبئة رصيدهم لخط موبيليس مباشرة عبر الانترنت من خلال البطاقة الذهبية لبريد الجزائر بفضل خدمة " أرسلني " عبر موقع موبيليس، حيث يمكن الآن تعبئة رصيد خط موبيليس مباشرة من الحساب الجاري البريدي (CCP) للشخص المعني باستخدام البطاقة الذهبية بكل بساطة، ويكون ذلك بالطريقة التالية: الدخول إلى رابط " تعبئة رصيد موبيليس " ثم إدخال رقم الهاتف وكتابة كود التحقق ثم الضغط على إرسال (Envoyer) ادخال رقم الهاتف وكذا رقم الصورة. بعدها يحولك مباشرة لموقع البنك الذي به حسابك البنكي لتدخل باقي البيانات من رقم بطاقة الدفع الإلكترونية والرقم السري وغيرها كما في الصورة:

الفرع الثاني -مزايا التحالف لمؤسساتي موبيليس و بريد الجزائر:

يمكن القول أن هذه الخدمات المشتركة وهذا لتحالف بين بريد الجزائر وشركة موبيليس هو استراتيجية رامية إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن الجزائريين عموما، ويمكن اعتبار التشارك بين العلامتين هو تشارك وظيفي (co-branding fonctionnel) وليس رمزي، باعتبار أن التشارك الوظيفي في هذه الحالة يتمثل في تقديم خدمات مشتركة مختلفة ومتعددة قمنا بشرحها سابقا، بالإضافة إلى أن هذا التشارك بين العلامتين يظهر من خلال خدمة mobiposte حيث كلمة (mobi) مشتقة من (mobilis) وكلمة (poste) من (algérie poste) .

لقد حققت المؤسسات من خلال هذا التحالف عدة مزايا تتمثل فيما يلي¹:

- تقديم خدمات مشتركة: مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة من طرفهما، لأن كل من العلامتين اتصالات الجزائر وموبيليس و بريد الجزائر تعبران على الجودة من خلال سمعتهما لدى المستهلكين الجزائريين، والتحالف بين العلامتين يؤدي لشهرة العلامتين بشكل مضاعف، وإعلان ثقة أكبر من طرف الزبائن كما يعكس التحالف جودة عالية للخدمات المقدمة ويعتبر ضمان للخدمات المقدمة من طرف الشريكين. إن الخدمات المشتركة التي تتمثل في إمكانية تسديد فواتير الهاتف عن طريق الحساب البريدي الجاري، أو تحويل أموال (فليكسي) عن طريق البطاقة الذهبية، أو شحن حساب زبون موبيليس أو حساب أي صديق له انطلاقا من هاتفه النقال، أو الاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق الرسائل القصيرة (sms) والحصول على إشعارات فورية عبر الرسائل حول أي عملية استقبال أو سحب أو تحويل تتم في حساباتهم البريدية الجارية، كل هذه الخدمات سمحت للشريكين بتمييز منتجاتهما مقارنة بالمنافسين الآخرين في قطاع شبكات الهواتف النقالة Ooredoo, Djezzy.

كما أن اتفاقية خدمات الدفع الإلكتروني عبر البطاقة النقدية لبريد الجزائر تهدف إلى تمكين الزبائن الحائزين على هذه البطاقة من تسديد الفواتير وتعبئة رصيد الانترنت وكذا تعبئة رصيد الهاتف النقال، وهذا من شأنه تسهيل حياة المواطنين

(1) وهاب محمد، وصالح الياس، المرجع سبق ذكره، ص ص 212، 213.

من خلال التقليل من الازدحام، وكذا لتفادي طوابير الانتظار على مستوى الوكالات البريدية وهذه الخدمة متاحة 24/24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع، فهي تضمن للمستهلك معالجة آمنة لعمليات الدفع الإلكتروني للخدمات عن طريق البطاقة الذهبية مع ضمان "سرية وأمن تبادل المعطيات"

• توسيع نطاق التحالف : إن التحالف بين موبيليس و بريد الجزائر ساهم في توسيع نطاق العلامتين التجاريتين من خلال توسيع سوق كل منهما، فقد استفادت مؤسسة موبيليس من الوصول إلى المستهلكين الذين يملكون حسابات بريدية جارية وتسهيل المعاملات لهم حتى تجذب أكبر عدد منهم إليها، وأيضا تحافظ على زبائنها الحاليين. ونفس الشيء بالنسبة لبريد الجزائر التي حافظت على زبائنها من التوجه إلى إنشاء حسابات بنكية بتسهيل لهم عمليات دفع فواتير اتصالاتهم، وتعرفهم على أرصدهم البريدية من خلال الهواتف النقالة دون عناء يذكر، كما سمح هذا التحالف لمؤسسة بريد الجزائر بالوصول إلى بلغ زبائن قطاع الاتصالات والهواتف النقالة، الذي يعتبر قطاع حيوي ومتزايد، حيث عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2016 حوالي 50,5 مليون مشترك.

المطلب الثالث- تجارب لتحالف مؤسسات وطنية عابرة للحدود:

عكفت المؤسسات الجزائرية على عقد الكثير من الاتفاقيات والتحالفات الاستراتيجية مع شركات أجنبية، من أجل اكتساب خبراتها والتعاون معها في كافة المجالات المالية، الاقتصادية والتكنولوجية... الخ، وفيما يلي نسلط الضوء تجربة بعض المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعتها بصفة عامة وفي مجال التحالف بصفة خاصة:

الفرع الأول- تجربة التحالف الاستراتيجي للشركة الوطنية العمومية سوناطراك:

من بين الشركات الوطنية العمومية النشطة في إبرام التحالفات الاستراتيجية منذ زمن طويل، يمكن إدراج مجمع سوناطراك ذو الشهرة الوطنية والدولية في قطاع المحروقات، تلك الشهرة الواسعة المكتسبة نتيجة للخبرة والكفاءة العالية في مجالات البحث والتطوير واستغلال نقل المحروقات عبر الأنابيب والبواخر العملاقة¹.

تعتبر شركة سوناطراك المسيطرة والموجهة لقطاع النفط والغاز، حيث تبلغ إيراداتها السنوية 13.7 مليار دولار أمريكي، وتعتزم سوناطراك وشركائها الدخول في مشاريع مشتركة مع أكبر الشركات الطاقة العلمية، تشمل هذه الاستثمارات في كلفة التنقيب، الأبحاث، الاستغلال الأمثل للحقول، تطوير منشآت الاستخراج الجديدة، تعظيم التصدير وتنمية القطاعات البتروكيميائية حيث تبلغ حوالي 20.8 مليار دولار خلال فترة 1999-2003.

تتكون سوناطراك من 05 شركات قابضة، لها مشاريع مشتركة مع العديد من الشركات المحلية والعالمية منها: BP، أموكو، فيلبس، أركو، يونيون، تكساس، موبيل، توتال، رسبول، أجيبي، أناداكو.

كما انشأت سوناطراك خطي أنابيب غاز لتزويد البلدان الأوربية، أولها يربط الجزائر بإيطاليا عبر تونس ويعمل بطاقة 24 مليار متر مكعب في السنة والثاني يربط الجزائر بإسبانيا والبرتغال عبر المغرب. أقرت الحكومة في سنة 1991 قانونا يسمح للشركات الأجنبية المشاركة في حقول النفط الموجودة رغبة منها بجلب الإستثمارات الأجنبية حيث حاليا 40 شركة أجنبية تعمل في هذا الحقل، كما وقعت إثنا عشر اتفاقية للإنتاج والتنقيب، وضعت مجتمعة نحو 300 مليون دولار وكانت الحصص الكبرى للشركات الأمريكية الثمانية التي تعمل في الجزائر، حيث تم تسجيل شركة أناداكو الأمريكية التي اكتشفت بئرين للنفط في حاسي بركتي، حيث الإنتاج الفعلي للأول 60 ألف برميل في اليوم ومن المتوقع ارتفاعها إلى أكثر من 300 ألف برميل يوميا،

(1) بن عزة محمد أمين، المرجع سبق ذكره، ص 285.

ويرتفع إنتاج النفط بمعدل 104 ملايين برميل في اليوم. والواقع أن هذا القطاع تفتح على الاستثمار الأجنبي منذ أكثر من عقد من الزمن حيث تم التوقيع على نحو 40 عقد للاستكشاف والتطوير مع شركات أجنبية في تلك الفترة وأثمرت العقود على استكشاف احتياطات من النمط توازي كل ما تم استخراجها في الأعوام الأخيرة.

تعمل في قطاع النمط والغاز حاليا نحو 25 شركة أجنبية أهم العقود التي تم توقيعها عقد مع شركة أموكوا وقع عام 2000 لإنتاج الغاز ونقله بأنبوب طوله 600 كلم وتم تسويقه من خلال شركة مشتركة مع سوناطراك يتطلب استثمار يصل إلى 2.5 مليار دولار، ومن المخطط أن يبدأ إنتاج الغاز عام 2003 بمعدل 9 مليارات م³ سنويا، إن تصدير الغاز إلى أوروبا يتم بواسطة أنبوبين الأهم يمر عبر تونس إلى إيطاليا وهو بطاقة 24 مليار م³. يسعى إلى رفعه إلى 30 م³ عام 2003، والأخر إلى إسبانيا والبرتغال يمر عبر المغرب.

هناك مشروع لخط آخر مع نفس الشركة مباشرة مع أوروبا في هذا الوقت ومشركة سوناطراك بتنفيذ مشروع يتطلب استثمار يقدر بنحو 19.2 مليار دولار يشمل عملية التطوير والإنتاج بعد الاكتشافات الأخيرة كما تهدف شركة سوناطراك إلى زيادة عدد اتفاقيات الاستكشاف والتطوير والمشاركة في الإنتاج مع الشركات الأجنبية إلى 50 عقد في 2005. بالتالي رفع طاقة إنتاج النفط الخام نحو 800 ألف برميل حاليا ونحو 1.5 مليون برميل عام 2005.

إن الاعتماد على التحالف والشراكة في قطاع الطاقة سيخفف من عبء العمليات المطلوبة على الخزينة ويوفر أموالا لاستثمارها في مجالات أخرى كما تتمحور استراتيجيات قطاع النفط الآن حول القانون الجديد لهذا القطاع لم يزل قيد التنفيذ، يفصل بين الجوانب التنظيمية والتجارية ويحرر نشاطات الإنتاج والتصنيع ونقل المواد الهيدروكربونية ويجعلها متاحة للاستثمار الخاص المحلي والأجنبي.¹

الفرع الثاني- تجربة التحالف الاستراتيجي (سيفيتال - يارا Cevital-yara):²

تم إبرام عقد تحالف استراتيجي بتاريخ 03/09/2009 بين مؤسسة سيفياغرو (Ceviagro) التي تمثل الفرع الخاص بالإنتاج الزراعي لمجمع (Cevital) الجزائري والمؤسسة النرويجية (Yara international) التي تنشط في مجال الأسمدة الزراعية، وهي متواجدة في القارات الخمس على مستوى العالم، وبالتالي فإن كلا الشريكين يحافظان على استقلاليتهم خارج مجال التعاون، حيث يمس هذا الاتفاق فرعاً واحداً من فروع المجمع الجزائري الذي ينشط في قطاعات مختلفة، بينما يستهدف سوقاً واحداً بالنسبة للمؤسسة الأجنبية وهو السوق الجزائري الشريكين يقومان بنشاطين مختلفين داخل نفس القطاع (قطاع الانتاج الزراعي) حيث أن مخرجات مؤسسة (Yara) المتمثلة في الأسمدة الزراعية تمثل مدخلات مؤسسة "سيفياغرو" التي تقوم بتسويقها، لكن ما يجعل هذا الاتفاق تحالف استراتيجي هو:

- يمثل بديلا عن الصفقات التجارية التي تقوم بين المورد والمشتري؛
- يمثل بديلا عن التكامل العمودي وهو الاستحواذ على مؤسسة تنشط في نفس القطاع، عادة ما تكون موردا أو موزعا؛

(1) تشام فاروق، (2003): دور وأهمية الاستثمار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة وهران السانية، الجزائر، من الموقع:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/faculté-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/199-الملتقى-الوطني-الأول-حول-المؤسسة-الاقتصادية-2003-1118-دور-وأهمية-مناخ-الاستثمار-في-رفع-القدرة--199-fsescsg/>
الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية-2003-1118-دور-وأهمية-مناخ-الاستثمار-في-رفع-القدرة--199-fsescsg/11/09/2020.html، التنافسية-للمؤسسة-الاقتصادية

(2) قطوش أمين، (2018): أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص ص 133-136.

- الحفاظ على استقلالية كل مؤسسة خارج مجال التحالف؛
- عدم الحاجة لإنشاء وحدة تنظيمية منفصلة أي مؤسسة مشتركة، حيث أن الشريك الأجنبي استغل شبكة التوزيع المتطورة للشريك الجزائري، بينما استخدم هذا الأخير منتجات الشريك الأجنبي لبدئ هذا النشاط لأن سيفيتال (Cevital) لم تكن تنشط في مجال بيع الأسمدة الزراعية قبل إبرام هذا الاتفاق.
- تجدر الإشارة إلى أنه لو قامت سيفياغرو (Ceviagro) بشراء منتجات يارا ثم بيعها مباشرة، فلا يعتبر هذا تحالفا استراتيجيا، بل أن المؤسسة الجزائرية اختارت الشريك الأجنبي على أساس قدرته الإبداعية وتصميم منتجات جديدة تساهم في التطورات الحاصلة في السوق.
- وقد تمثلت الأهداف المعلنة من الشريكين فيما يلي:
- بالنسبة لسيفياغرو (Ceviagro) دخول نشاط الأسمدة الزراعية الذي يعتبر نشاطا مكملا لنشاطات الفرع الأخرى مثل زراعة الحمضيات والخضر والفواكه، ثم الحيازة على أكبر حصة سوقية على المستوى المحلي؛
- بالنسبة لشركة (Yara) الهدف الواضح هو دخول السوق الجزائري للأسمدة الزراعية.
- لكن بتحليل هذه الأهداف، نجد أنها تنطوي على العديد من الأهداف الغير المعلنة بالنسبة للشريكين، فبالنسبة لسيفياغرو، فإن الحصول هدف الريادة في السوق يتطلب منتجاً يلبي حاجات المستهلكين بطريقة أفضل من منتجات المنافسين، لذلك قام باختيار شريك رائد على المستوى العالمي يتميز بعلامة تجارية ذات سمعة عالمية، وقدرات كبيرة في مجال البحث تمكنها من تطوير منتجات ملائمة لمتطلبات السوق الجزائري، كما أن هدف التعلم يبرز بوضوح من خلال البرنامج المسطر لتدريب الموارد البشرية داخل وخارج الوطن،
- بالنسبة لشركة (Yara) فإن خبرة ومعرفة سيفيتال (Cevital) بالسوق الجزائري تشكل هدفا أساسيا، كما أن شبكة التوزيع المتطورة للشريك الجزائري الذي يمتلك نقاط بيع على مستوى القطر الوطني، وخبرته التسويقية التي امتلكها من خلال بيع منتجاته الخاصة، أو من خلال بيع منتجات شركاء آخرين، كلها تمثل حوافز إضافية للشريك الأجنبي وبالتالي فإن هذه الشراكة تمثل وسيلة مفضلة للتعرف على السوق الجزائري واكتساب مكانة فيه، لاسيما في ظل إمكانية إنشاء وحدة إنتاج مستقلة سواء من طرف الشريك الأجنبي أو الشريك المحلي، وبالتالي فالتعلم من الشريك في هذه الحالة يعتبر دافع أساسيا غير معلن .
- نلاحظ من خلال هذه الشراكة أن أهداف الشركاء مختلفة لا تؤثر على تنفيذ الاتفاق طالما أن مصالح الشركاء ليست متضاربة، كما أن مجال الاتفاق واضح بحيث أن منتجات الشريك الأجنبي تسوق في سوق الأسمدة الجزائري بصفة حصرية من طرف الشريك الجزائري، وهو ما يمنع أي طرف آخر من تسويقها حتى ولو كان المنتج " يارا" نفسه، كما لا يجوز لسيفياغرو تسويق تشكيلة المنتجات المتفق عليها خارج الجزائر.
- نلاحظ أيضا من هذه الحالة أنها تتميز ببساطة أكبر مقارنة بالحالات السابقة، ويرجع هذا إلى كون الاتفاق يمثل جزءا صغيرا من نشاط الشريكين، كما أنه لم يفضي إلى إنشاء مؤسسة مشتركة أو الاستحواذ على نسبة معينة في رأس مال إحدى الشريكين، لكنها تبقى رغم ذلك مثالا جيدا للتحالف كما أنها تبرز بوضوح الطبيعة غير المتماثلة لمساهمات الشركاء، والتي كانت مكتملة لبعضها البعض.

الفرع الثالث- تجربة التحالف الاستراتيجي بين (دانون وجرجرة):

جرجرة هي مؤسسة متوسطة متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب، وهي أحد الفروع الخمسة لمؤسسة بيطوش المختصة في الصناعات الغذائية والتغليف، أنشأت هذه المؤسسة في سنة 1984 وابتداء من منتصف التسعينات وخلال عدد قليل من السنوات عرفت مؤسسة جرجرة توسع كبير وأصبحت رائدة في إنتاج الياغورت في الجزائر.

في بينما دانون هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة 1973 عن طريق اندماج بين (Danone-Gervais) والمجموعة الفرنسية (Boussois-Souchon-Neuvesel) وفي سنة 1994 أطلق على المؤسسة اسم العلامة الحالية دانون، ومع مرور الزمن وسعت المؤسسة نشاطها حيث أصبحت تعمل على إنتاج غذاء في الأطفال، المياه المعدنية، التغذية الطبية. تتواجد دانون حاليا 130 دولة موزعة على القارات الخمس.¹

حالة المؤسسة المشتركة "دانون-جرجرة الجزائر": تمثلت أهم المحطات التي مرت بها هذه الشراكة في:

- 01 أكتوبر 2001: إبرام اتفاق شراكة استراتيجية بين المؤسسة متعددة الجنسيات «دانون» والمجمع الجزائري للصناعات الغذائية "بعطوش"، وقد تم بموجبه استحواذ دانون على 11 بالمائة من أسهم مؤسسة "جرجرة"، وهي فرع من مجمع بعطوش، وقد تم تسمية هذه المؤسسة المشتركة "دانون-جرجرة الجزائر"، وكان الهدف العام المعلن من الاتفاق هو إنتاج منتجات الألبان الطازجة للسوق الجزائري ثم التصدير في المستقبل. تحكمت "دانون" منذ البداية في المؤسسة المشتركة، فبالإضافة إلى تحكمها في أغلبية رأس المال، شغل موظفوها أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي، مثل نائب المدير العام، المدير المالي، مدير المبيعات، مدير التسويق ومدير قسم المشتريات، وهي مناصب حساسة تضمن السيطرة على تدفق الأموال وبالتالي السيطرة على نشاط المؤسسة؛

- خلال سنة 2001: قامت "دانون" بإنشاء مخزن للمواد الأولية والشروع في القيام بدراسات موجهة لإنتاج منتج جديد (Dun Up) بالإضافة إلى استثمارات أخرى في مجال استقطاب وتعيين الموارد البشرية، لاسيما من مؤسسات منافسة مثل مؤسسة "صومام" خلال سنة 2002: تدعيم غرفتي التبريد المتوفرتين، وإنجاز غرفة تبريد ثالثة، بالإضافة إلى إنشاء محطة لمعالجة المياه، ثم قيام المؤسسة المشتركة "دانون-جرجرة الجزائر" بتسويق أول منتج لها في الجزائر تحت علامة دانون (yaourt)؛

- خلال سنة 2003: غرفتي تبريد رابعة وخامسة، ثم إنشاء ورشة صيانة وإطلاق منتج جديد، Dun Up (ثم الاستعداد لإدخال منتجات جديدة مثل Danao) "عن طريق توفير وسائل الإنتاج المناسبة وتكوين العمال داخل وخارج الوطن؛

- خلال سنة 2004: تحكمت أفضل في تكاليف الإنتاج عن طريق تخفيض تكاليف طاقة الإنتاج وتقليص عدد الوحدات

المعيبة، ثم الحصول على شهادة الجودة "أيزو 9000" لرفع من الطاقة

الإنتاجية والقيام بتدقيق داخلي؛

- جوان 2006: شراء 44 من أسهم مجمع بعطوش لتصبح المؤسسة المشتركة مملوكة من طرف دانون

(1) <http://www.danone.com/pour-tous/notre-mission-en-action/une-entreprise-unique/une-presence-internationale>:

بنسبة 71 بالمائة أي ما يمثل الأغلبية الساحقة، والحيازة على حصة سوقية تقدر بحوالي 17 بالمائة في

ذلك الوقت وانتاج منتجات تحت اسم "دانون" فقط أي بدون ذكر اسم "جرجرة"¹

إن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جرجرة في بناء تحالف استراتيجي مع المؤسسة المتعددة الجنسيات دانون، والذي مكّنها من تحويل قواعد اللعبة من المنافسة الى التعاون والاستفادة من العديد من المزايا (زيادة الحصة السوقية، النمو والتوسع، الاستفادة من خبرة دانون في مجال البحث والتطوير، تحسين سمعة المؤسسة... الخ)، أصبح نموذج يقتدى به ويحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على بناء تحالفات استراتيجية تساعدها على الاستمرار والنمو خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وتوفر لها العديد من المزايا، وتقلل من التهديدات وخطر الفشل في مرحلة متقدمة من دورة حياتها.² نموذج لتحالف الاستراتيجي محلي (تحالف مؤسسة موبيليس وبريد الجزائر)

(1) قطوش أمين، (2018): أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات، «أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص ص 129، 130.

(2) زغدود مرج، (2020)، التحالف الاستراتيجي كخيار لنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة دانون وجرجرة"، مجلة المؤسسة، (العدد 2600)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 153، 154.

المبحث الثاني- أثر التحالفات الاستراتيجية على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة "حالة مجمع صيدال".

يعتبر المجمع الصناعي " صيدال " من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، ويسعى مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي والمتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال استراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، ويطمح أيضا المجمع الذي أنشئ بعد عشرين سنة من استقلال الجزائر إثر إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية،

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية "مجمع صيدال":

المطلب الثاني: المؤسسة الوطنية "مجمع صيدال" وتحالفاتها الاستراتيجية المبرمة؛

المطلب الثالث: أثر التحالف على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية" مجمع صيدال".

المطلب الأول- تقديم عام للمؤسسة الوطنية "مجمع صيدال ":

توجد في الجزائر العديد من المؤسسات الاقتصادية النشطة في مجالات مختلفة من أبرزها المجمع الصناعي صيدال الرائد في مجال صناعة الأدوية،

الفرع الأول: مجمع صيدال (النشأة التاريخية، التعريف):

أولاً- النشأة التاريخية للمجمع : أنشئت المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية " صيدال " في سنة 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار، من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول إليها في سنة 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية)، لتلها مجموعة من التغيرات نوجزها كما يلي1:

- في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت "صيدال" مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير؛
- وفي سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع؛
- أما في سنة 1997 فقد وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبوتيكال وبيوتيك)؛
- وفي سنة 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال صوميدال إلى حدود 59%؛
- أما في سنة، 2010 فد قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51%؛
- وفي سنة 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%؛

(1)<http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>:01/08/2020

- وفي جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك. ثانيا- تعريف المؤسسة: صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة والـ 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

الفرع الثاني- أهداف وهيكله التنظيمي:

أولاً- أهداف مجمع صيدال: يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية، والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، إذا فإن صفة المؤسسة العمومية تخول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:

ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية؛ تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.

✓ وفي إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية، في طليعة هذه الخطوط، يظهر مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول ترمين الموارد البشرية، تحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال: تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛

✓ المساهمة في الحد من الواردات؛

✓ الانفتاح على الأسواق الخارجية؛

✓ لزيادة من مستوى رضى المستهلك.

ويطمح المجمع حسب عنوان " جودة منتجاتنا هي مركز اهتماماتنا" والذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته، كما تعتبر الجودة في إستراتيجية المؤسسة المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان ما يلي:

طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية:

إرضاء المستهلك. كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته

المجتمعية والمتمثلة في:

- النزاهة- الشفافية- المصداقية - المساءلة - التضامن الاجتماعي - المشاركة.¹

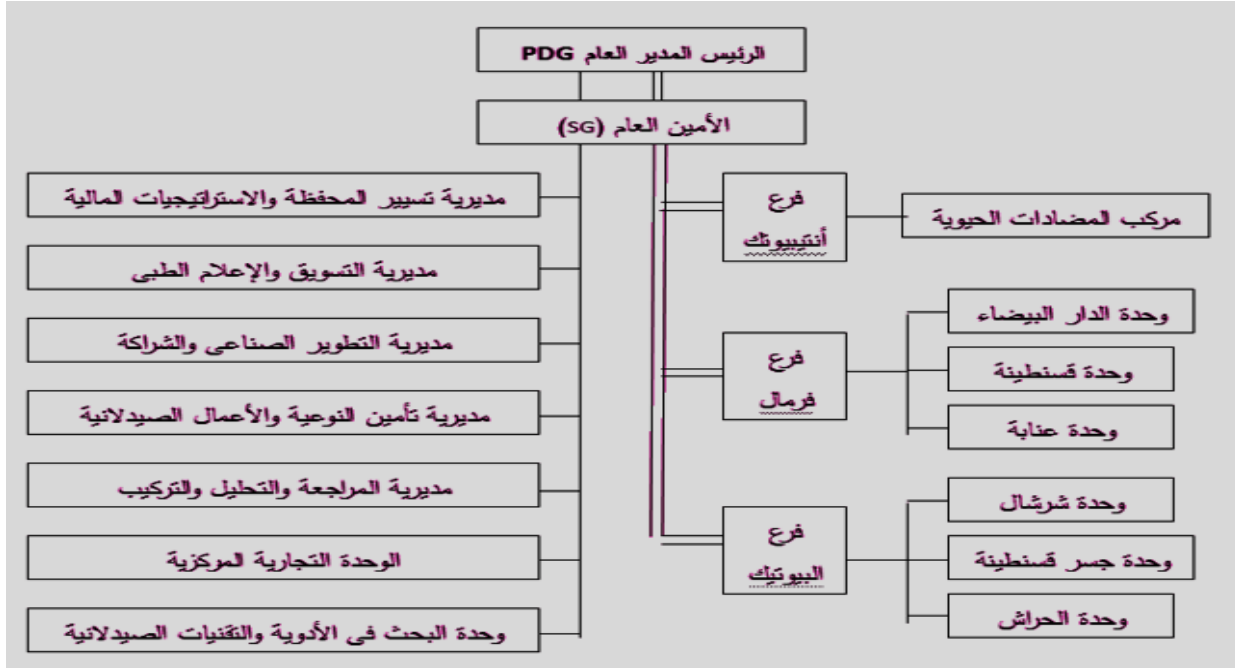
ثانيا- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: قصد المواكبة والتكيف مع متطلبات المحيط في ظل الوقت الراهن عمد مجمع صيدال في جانفي، 2014 إلى إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال، وبيوتيك، وأدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يسمح بديناميكية أكثر في التسيير حيث تم استبدال فروع إنتاجية وتحويلها إلى وحدات، حيث أصبحت هذه الوحدات متصلة مباشرة مع المديرية العامة للمجمع، وفي المقابل تم تحويل كل من مصنع إيبيرال وسوميديال إلى فروع.²

(1) <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>: 02/08/2020

(2) <https://www.saidalgr> 02/08/2020

قام مجمع صيدال بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع المحيط الذي ينشط فيه للتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، حيث يتصف بالاتزان والتناسق بين مختلف فروعها، فيعتبر الهيكل التنظيمي تقنية مساعدة في العمل الإداري، من حيث تقسيم المهام الإدارية عن طريق الترتيب السلسي للأقسام والمصالح والوحدات للمجمع، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع قبل عملية الامتصاص لسنة 2014.

الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: قلال مريم، (2014): كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة "مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 120.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول أن لمجمع صيدال العديد من مراكز الإنتاج والتوزيع وفيما يلي بيان ذلك¹:
 أولاً: مراكز التوزيع: بتوفرها على الوسائل اللوجيستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني:
 1. مركز التوزيع وسط: تأسس عام 1996 كان أول مركز توزيع للمجمع، وكان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقاً من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهان
 2. مركز التوزيع شرق: تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية؛
 3. مركز التوزيع غرب: تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.
 ثانياً: مصانع الإنتاج: تمتلك صيدال 06 مصانع تقع في الجزائر، المدينة، قسنطينة وعنابة للإنتاج بقدرة إنتاج إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنوياً
 1. مصنع المدينة: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البيينسيلينية وغير البيينسيلينية، يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات

⁽¹⁾<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation> 02/08/2020

الصيدلانية وكذا مبنيين: أحدهما مخصص للمنتجات البيينيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البيينيسيلينية؛
2.مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في
مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

3.مصنع جسر قسنطينة: الجزائر العاصمة. يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال
(التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات).
يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

4.مصنع الحراش.

5.مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب، مصنع
قسنطينة خاص بالأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السرير، القاعدي والمركب، 25على
شكل قارورات)

6.مصنع عنابة : متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة. والشكل التالي يوضح توزيع مناطق التوزيع والإنتاج لمجمع صيدال
عبر التراب الوطني:

الشكل رقم (13): مناطق التوزيع والإنتاج لمجمع صيدال عبر التراب الوطني



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة "مجمع صيدال": <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

وقد تم استبدال فروع إنتاجية وتحويل مؤسسة صيدال إلى وحدات، وهذا نظرا لقبول القرارات الجديدة، حيث
أصبحت هذه الوحدات متصلة مباشرة مع المديرية العامة للمجمع، وفي المقابل تحويل كل من مصنع إيبيرال
وصوميدال إلى فروع وذلك كالآتي:

➤ صوميدال Somedia : يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، وهو نتاج شراكة أبرمت سنة 1994 بين مجمع صيدال
(59%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%) تتضمن وحدة الإنتاج صوميدال ثلاثة
أقسام 119:

• قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

• قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

➤ إيبيرال (Iberal): هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص بين مجموعة صيدال (%، 40، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) 40%) (وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية) 20، (وتكمن المهام الرئيسية لها في إنشاء واستغلال المشروع الصناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي لها إلى تحقيق ما يلي :

➤ صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة):

➤ تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة):

➤ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

➤ فرع أنتيبايوتيكال (Antibiotica) : وهي الشركة الفرعية الواقعة في مدينة "المدية" والتي أنشئت سنة 1986 كما أنها مجهزة بجميع التسهيلات اللازمة لإنتاج المضادات الحيوية من البنسلين وغير البنينيسيلينية، ولديها وحدتين شبه اصطناعية للمنتجات عن طريق الفم والحقن، وكيان واحد للتخصصات الصيدلانية ومبنيين: واحد مخصص لمنتجات البنسلين، والآخر لمنتجات غير البنسلين.

➤ فرع فارمال (Pharmal): لدى فارمال ثلاثة مصانع إنتاجية ومختبر لمراقبة الجودة يقدم خدمات لهذه الوحدات وكذلك للعملاء الخارجيين:

-مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص):

مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب؛ ومصنع قسنطينة خاص بالأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السرعة، القاعدي والمركب 25 على شكل قارورات):

- مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة (الجافة)

➤ فرع بيوتيك (Bioti): هذا الفرع لديه أربعة (04) مصانع إنتاج:

-مصنع جسر قسنطينة: ويتكون من جزأين متميزين: أحدهما لتصنيع الأشكال الجالينية (التحاميل، الأمبولات والأقراص)، والآخر مزود بتقنية حديثة جدا متخصصة في إنتاج المواد المذابة (الحقائب والقوارير) الضخمة. هذا المصنع لديه مختبر لمراقبة الجودة:

-مصنع الحراش: لديه أربع ورش إنتاج: شراب، حلول، أقراص، لوز ملبس، مراهم؛

-مصنع شرشال: لديه ثلاثة مرافق الإنتاج: شراب، وأشكال جافة (أقراص، ومسحوق في كيس، كبسولات) وتركز غسيل الكلى؛

-مصنع باتنة: وهو مكرس لإنتاج التحاميل

المطلب الثاني- المؤسسة الوطنية "مجمع صيدال" وتحالفاتها الاستراتيجية المبرمة:

لقد أقام مجمع صيدال العديد من التحالفات الاستراتيجية مع العديد من المؤسسات النشطة في الكثير من دول العالم وفي هذا المطلب سيتم توضيح ذلك.

الفرع الأول- الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع:

لمجمع صيدال العديد من الفرص التي ينبغي عليه استغلالها لكن هذا لا يمنع أن يكون له العديد من التهديدات الواجب عليه تفاديها، يمكن توضيح كل هذا في الجدول التالي :

الجدول رقم (04): التهديدات والفرص التي يواجهها المجمع

الفرص	التهديدات
- إبرام عقود تحالفات استراتيجية مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية؛ -كسب ثقة المخابر الدولية؛ -امتلاك خبرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية؛ -حصول مجمع صيدال على شهادات ISO مطابقة لمنتجاته لمعايير الجودة العالمية؛ -ارتفاع عدد المتدخلين في العمليات الشرائية للمنتج الدوائي؛ -مكانة مجمع صيدال الهامة على المستوى الدولي؛ -انخفاض أسعار المنتجات الجينية؛ -وجود عوائق تحد من دخول منافسين جدد كتكاليف الاستثمار المرتفعة.	- ارتفاع كمية الواردات من الخارج؛ -تركيز مجمع صيدال على صناعة الأدوية الجينية؛ -المنافسة الأجنبية الشديدة في السوق المحلي؛ -تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجينية؛ -صعوبة الحصول على الموارد الأولية والتعبئة للخارج في هذا المجال، مما يزيد من القدرة التفاوضية للمورد؛ -ازدواجية العلاج بين الطب التقليدي والحديث؛ -إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج بين الحين والآخر

المصدر: فاطمة محبوب، (2016)، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 193.

الفرع الثاني -مراحل إقامة التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال وتحالفاته المبرمة:

أولاً- مراحل إقامة التحالف الاستراتيجي داخل مجمع صيدال: تتم هذه التحالفات حسب المراحل التالية 1 :

-مرحلة الاتصال: هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.

-مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه.

-مرحلة توقيع محضر الاتفاقية: يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.

-مرحلة التكون القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع، وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة- شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين،...الخ.

-مرحلة القيد في السجل التجاري: هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك

(1) هاني نوال، (2014): التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية "حالة قطاع الصناعة الدوائية لمجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (العدد10)، ص52.

-مرحلة إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.

-مرحلة انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

-مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

ثانيا- التحالفات الاستراتيجية داخل مجمع صيدال: يعد التحالف من أبرز القرارات التي تتخذها المؤسسة الصناعية لمواجهة التحديات التي تطرأ على السوق جراء تكتلات محلية أو مختلطة، لذلك تعتبر التحالفات الاستراتيجية من بين الحلول الناجعة لمجمع صيدال لتعزيز قدرته التنافسية، وحيث تمكن من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية، نتيجة المكانة الكبيرة التي يتمتع بها على المستوى المحلي والدولي، وهذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات. تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة * ONUDI عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الاستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات استراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية¹ ويقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة تحالفات من بين أهم التحالفات التي تمت مع المجمع الصناعي صيدال موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (05) : التحالفات الاستراتيجية المبرمة مع المجمع

التعريف بالتحالف	التحالف
أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال- أكديما (الهيئة العربية)- سببماكو (العربية السعودية) و(JPM)الأردن) إلى إنشاء شركة Tapfco () لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من اجل انجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استأنفت أشغال الانجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات، تم استلامالمصنع في سنة 2015.	1-أكديما – سببماكو- جي بي أم 
مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ولجلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيسة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية، وأمراض النساء). تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا.	2-جلفار-الخليج للصناعات الدوائية 

* (ONIDI) : Oranisation des Nation Unies pour le Développement Industriel:

هي منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966 تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية (1) بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مرجع سبق ذكره، ص ص372.

<p>شركة كويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة : نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى. استثمرت شركة نورث أفريكا هولدينغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال مؤسسة "EMEC UNI DE MEDICAMENT (EUP)" (والتي تدير المركز الأول لتصنيع المنتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء شركة جديدة صيدال-نورث أفريكا مانيفاكوتورينغ(S.N.M) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان كما ذكرنا سابقا</p>	<p>3.شركة شمال إفريقيا القابضة</p> 
<p>أخصائي الصحة العالمية نوفو نورديسك هي شركة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90عام، كما تحمل الشركة مكانة رائدة في مجالات الهيموفيليا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك، توظف حوالي 40700شخصا في 75بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180بلد، أسهمها مدرجة ببورصة كوينهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك. تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في 2012إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك على مستوى مصنع قسنطينة، وتشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين: يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات)، ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين. يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة، من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة</p>	<p>4.صيدال - نوفو نورديسك</p> 
<p>مجمع صيدلاني أمريكي ورائد عالمي في قطاعه، متواجد في أكثر من 150بلد، 127وتمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر التي اختتمت في 21مايو، 1997حول الإنشاء في سبتمبر، 1998لشركة مشتركة فايزر- صيدال مانوفكتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر .</p>	<p>5- فايزر</p> 
<p>هي المؤسسة الصيدلانية الفرنسية الأولى والرقم 4عالميا سنة. 2012فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية : القلب والأوعية الدموية وتخثر الدم والجهاز العصبي المركزي، الأورام، الأمراض الاستقلابية والطب الداخلي واللقاحات 128. سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07جويلية 1997بين مجمع صيدال والمؤسسة الفرنسية سانوفي أفنتيس بإنشاء شركة وينثروب فارما صيدال(W.P.S) () في سبتمبر، 1999ويكمن هدف هذه الشركة المشتركة المملوكة بنسبة 30%من قبل مجمع صيدال في إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والموجهة للاستخدام البشري.</p>	<p>6- سانوفي</p> 

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على :

- الموقع الرسمي لمجمع صيدال من خلال الرابط: <https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن المجمع وقع مع صيدال ومعهد باستور الجزائر ومخابر سانوفي باستور، بالجزائر العاصمة على بروتوكول اتفاق لإنشاء شركة مختلطة لإنتاج اللقاحات بالجزائر، حسبما افاد به بيان لمجمع صيدال وأوضح ذات المصدر أن هذه الشركة المختلطة تسعى إلى إنتاج ثلاثة أنواع من اللقاحات من الجيل الأخير خاصة بسانوفي باستور ويتعلق الأمر بإيكسافالون وتيترافالون وهما لقاحين خاصين بطب الأطفال يسمح بالوقاية من الديدان الطفيلية والتيتانوس (الكزاز) والسعال الديكي والتهاب الكبد من نوع "ب" وشلل الأطفال والعدوى المستمرة الناجمة عن النزلة النزفية من نوع "ب" وكذا لقاح

تتبرافلون المضاد للأنتفلوانزا، وتمت الإشارة من ذات المصدر الى ان الطاقة الانتاجية للوحدة الجديدة تتراوح بين و20 مليون جرعة سنويا وستسمح بتوفير 150 منصب شغل من بينها 100 منصب بمؤهلات عالية في مجال التكنولوجيا الحيوية وتسمهم في تقليص فاتورة استيراد اللقاحات. وأضاف البيان ذاته إلى أن المصنع الجديد سيتم إنشاؤه في ظرف ثلاث سنوات ابتداء من إنشاء الشركة والتوقيع على عقود الانجاز. وخلص المصدر في الأخير إلى التأكيد انه بعد انطلاق استغلال المصنع سيسمح هذا الأخير في المرحلة الأولى بتغطية احتياجات السوق الجزائرية من اللقاحات وسيتم في المرحلة الثانية توسيعه إلى التصدير¹

المطلب الثالث- أثر التحالف على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية "مجمع صيدال":

الرائد في صناعة الدواء الجزائري مجمع صيدال عند دخوله في تحالفات وشركات تأثرت مؤشرات القدرات التنافسية لهذه المؤسسة حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة معرفة ذلك التأثير.

الفرع الأول- تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال:

أولاً- تطور رقم أعمال المجمع الصناعي صيدال: سوف نستعرض تطور كمية وكذا قيمة مبيعات المجمع الصناعي خلال الفترة 2014-2018 في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014-2018

السنة	الكمية 310 و.م	القيمة 310 د.ج
2014	102.563	9.789.026
2015	103.868	9.984.044
2016	103.706	9.609.290
2017	102.847	9.610.664
2018	104.867	9.627.669

المصدر: حسن بوزناق، (2020): التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، ص 241.

- من الجدول السابق يمكن معرفة النقاط التالية:
- الارتفاع في قيمة المبيعات خلال سنة 2015 مقارنة مع السنوات الباقية ويرجع السبب لذلك إلى أن المجمع يركز على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق؛
- أما الانخفاض في قيمة المبيعات خلال سنة 2016 و2017 مقارنة بسنة 2015 فهو بسبب انخفاض في مشتريات الزبون، المنافسة القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية للأدوية، ارتفاع تكاليف إنتاج بعض المنتجات وطول مدة توزيعها.
- ثانيا - تطور حجم الإنتاج بالمجمع الصناعي صيدال: شهد المجمع تطورا في كل من الكمية والقيمة وهذا موضح في الجدول الموالي:

(1) جريدة أخبار الجزائر اليوم، من الموقع:

الجدول رقم (07): تطور حجم انتاج المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014- 2018

السنة	الكمية 310 و.م	القيمة 310 د.ج
2014	111.020	8.483.262
2015	108.938	8.519.894
2016	115.500	8.830.187
2017	105.337	7.995.453
2018	124.404	8.662.646

المصدر : حسن بوزناق، (2020): التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، ص 242.

من الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

- تسجيل تزايد ملحوظ خلال سنتي 2016 و2018 راجع ل (القيام بإصلاحات في هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج، إعادة هيكلة المجمع وما نتج عنه من استقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع هذا ما أعطى زيادة حسنة في الإنتاج
- أما عن الانخفاض الذي شهدته السنتين 2015 و2017 (ربما يكون مصدره زيادة الواردات خاصة المستوردين الخواص).
- ثالثا - تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة 2014- 2018: يمكن تبين تطورات قيم الاستثمارات للمجمع من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة 2014-2018

السنة	قيمة الاستثمار (مليون دج)
2014	3.352
2015	281.052
2016	271.138
2017	511.435
2018	312.583

المصدر: حسن بوزناق، (2020): التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، ص 242.

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي :

- ✓ ارتفاع في قيمة الاستثمارات خلال سنتي 2017 و2018 مقارنة بالسنوات الباقية؛
 - ✓ أما عن الانخفاض الطفيف لوحظ سنة 2016 وربما هذا التذبذب راجع للأحوال الاقتصادية الراهنة، وزعت هذه الاستثمارات خلال سنة 2015 على كل من مصنع سوميدال بنسبة 19 بالمائة والمنظمة الام (مجمع صيدال 81 بالمائة).
- الفرع الثاني- المؤشرات التنافسية لمجمع صيدال:
- تم قياس تنافسية مجمع صيدال من خلال بعض المؤشرات منها: الحصة السوقية والربحية وكذا الإنتاجية الكلية ومحاولة لتحديد التغير الحاصل قبل وبعد لتحالف:

سنحاول من خلال ما يلي دراسة تنافسية مجمع صيدال قبل وبعد التحالفات الاستراتيجية باستخدام مؤشر الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية. فيما أن انطلاقة الإنتاج في إطار التحالف كان أواخر سنة 1999، وبالتالي نستطيع ان نجعل من سنة 2004 سنة فاصلة بين مرحلة قبل وبعد التحالف وهذا لنشوء تحالفات كثيرة بداية من هذه السنة.

أولا - مؤشر الربحية : فيما يلي ندرج جدولا يبين ربحية المجمع خلال الفترة 2002-2017

الجدول رقم (09): مؤشر الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2017.

الوحدة 10³ دج

السنوات	رقم الأعمال	معدل التغير	القيمة المضافة	معدل التغير	النتيجة الصافية	معدل التغير
2002	5692414	-	2837230	-	187340	-
2003	6003661	5.46	3339160	17.69	482290	157.44
2004	6466188	707	3927283	17.62	456232	5.71-
2005	6596274	2.01	3641485	7.27-	430554	5.62-
2006	6742750	5.25	4214928	15.74	547484	27.15
2007	7735448	11.41	4792773	13.7	872150	59.3
2008	9692772	25.23	5050520	5.37	1515679	32.05
2009	9513208	1.15-	5804272	14.92	1458396	26.63
2010	9403008	1.15-	6148580	5.93	1371123	5.98-
2011	10513184	11.8	7406001	20.47	2054814	49.86
2012	10678123	1.56	7967749	7.58	2219100	7.99
2013	10638800	0.36-	8998000	12.93	2658000	19.77
2014	12863119	20.9	8032000	10.73-	2458000	7.48-
2015	9984044	22.38-	-	-	1172407	52.1-
2016	10223411	2.4	-	-	1614000	37.73
أهداف 2017	10605000	3.73	6176000	-	1461000	-

المصدر: ريان بغداد، صدوقي غريسي، (2018): أهمية تبني مفهوم الجودة واشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة المؤسسة، (العدد7)، ص177.

من خلال الجدول أعلاه نستطيع ملاحظة أن القيمة المضافة سجلت 8998 مليون دج سنة 2013 أي زيادة مقدارها ما يقارب ثلاثة أضعاف ما تم تحقيقه سنة 2004، أما ما يخص النتيجة الصافية ارتفعت هي الأخرى من 456 مليون سنة 2004 إلى 872 مليون دج سنة 2007، فتبدأ بزيادات كبيرة فتتضاعف في فترة 4 سنوات، لتحقق سنة 2012 مقدار 2219 مليون دج، لكنها شهدت تراجعا بعد سنة 2014 فسجلت سنة 2016 1614 مليون دج.

ثانيا-مؤشر الإنتاجية: تم قياس الإنتاجية الكلية للعوامل وكذا الإنتاجية المتعلقة بالعمال لمؤسسة الوطنية-مجمع صيدال- من خلال العلاقة التالية:

✓ فيما يتعلق بالإنتاجية الكلية للإنتاجية الكلية للعوامل فتم اعتماد العلاقة الآتية:

الإنتاجية الكلية للإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة / تكاليف الإنتاج .

✓ أما عن إنتاجية العمال فتم حسابها اعتمادا على العلاقة الآتية :

$$\text{إنتاجية العمال} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال}}$$

والجدول الآتي يبين تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998:

جدول رقم (10) : تطور إنتاجية مجمع صيدال خلال الفترة 1996-1998

الوحدة 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1996	1764.823839	2634.242830	0.67	-	2510	0.7	-
1997	2073.680610	3014.253221	0.69	0.03	2471	0.84	0.2
1998	2243.997781	3439.888246	0.65	-0.06	2824	0.79	-0.05

المصدر: هاني نوال، (2014) : التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية " حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (العدد10)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ص 55.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وقبل ابرام المجمع لعقود التحالف أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تناقصت وهذا راجع لتزايد تكاليف الإنتاج خلال الفترة، في حين بقيت إنتاجية العمال سنة 1996 في أدنى مستوياتها إذ قدرت قدرت ب 0.7 دج / عامل، لتعود مجددا إلى الارتفاع في السنة الموالية لها مباشرة لتبلغ 0.84 دج/ عامل، معاودة الانخفاض من جديد في السنة الأخيرة لبلغ هي الأخرى 0.79 دج / العامل، وجل هذه التذبذبات مردها ضعف الخبرة والكفاءة وعدم القدرة على التحكم في التقنية.

أما عن تطور الإنتاجية خلال الفترة من 1999-2009 فنوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11): تطور الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 1999-2009.

الوحدة 10⁶ دج

البيانات	القيمة المضافة	تكاليف الإنتاج	الإنتاجية الكلية للعوامل	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
1999	2471.852233	3930.132084	0.63		3046	0.81	
2000	818867.2300	3924.733024	0.59	-0.06	3210	0.72	-0.11
2001	2662.059605	4792.804900	0.56	-0.05	3412	0.78	0.08
2002	2837.225055	5268.125696	0.54	-0.03	3563	0.8	0.03
2003	3339.164435	5407.765757	0.62	0.15	3706	0.9	0.12
2004	3979.032396	5989.317641	0.66	0.06	3917	1.01	0.12
2005	3707.637469	5871.236461	0.63	-0.05	4104	0.9	-0.11
2006	4279.436814	6156.488334	0.7	0.11	4243	1.008	0.12
2007	4871.616363	6673.922040	0.73	0.04	4363	1.11	0.10
2008	6220.523630	8005.779310	0.78	0.07	4470	1.39	0.25
2009	7855.445923	5361.621214	1.46	0.87	4559	1.72	0.24

المصدر: هاني نوال، (2014) : التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (العدد10)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ص 59.

من خلال الجدول نستطيع ملاحظة ما يلي:

✓ خلال الفترة ما بين 1999-2005 عرفت الإنتاجية الكلية للعوامل تذبذبا بين النقصان والزيادة، في حين أنها عرفت زيادة ملحوظة خلال الفترة ما بين 2006-2009 .

أما إنتاجية العمال فقد عرفت هي الأخرى تزايد ملحوظ حيث بلغت 1.72 دج/عامل سنة 2009 بمعدل نمو قدر ب 24 بالمئة هذا بسبب الزيادة في القيمة المضافة فقدرت ب 7855445923 سنة 2009، وهذا نتيجة تحكم المجمع الجيد في الموارد والاستغلال الأمثل لها.

ثالثا - مؤشر الحصة السوقية: لمعرفة مدى تغير الحصة السوقية للمجمع نتيجة للتحالفات المبرمة ندرج الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2012.

الوحدة ¹⁰ دج

السنوات	الإنتاج المحلي	الاستيراد	اجمالي حجم السوق	مبيعات صيدال	حجم م.*	حجم م.**	حجم م.***
2000	8382.85	32282.25	40642.5	4139.51	49.38	12.82	10.18
2001	7188.27	38019.64	45172.37	5190.67	72.21	13.65	11.49
2002	8492.29	49425.5	57920.18	5692.41	67.03	11.51	9.82
2003	7800.98	57710.5	65453.5	6003.66	76.96	10.4	9.17
2004	16213.5	70474.6	86617.56	6466.18	39.88	9.17	7.46
2005	17048.86	78128.4	94517.02	6596.27	38.69	8.44	6.97
2006	33051.2	86368.9	119194.97	6942.75	21	8.03	5.82
2007	40679.64	100488.7	140966.57	7735.44	19.01	7.69	5.48
2008	34468.5	119610.3	153966.56	9692.77	28.12	8.1	6.29
2009	55842.1	126345.2	181941.2	9513.2	17.03	7.52	5.22
2010	59520	124076.8	184194.31	9403	15.79	7.57	5.1
2011	76492.5	143346.9	219839.45	10513.18	13.74	7.33	4.78
2012	86882.5	138241.3	225123.89	10678.12	12.29	7.72	4.74

حجم م.*: نسبة حجم مبيعات صيدال الى الإنتاج المحلي.

حجم م.**: نسبة حجم مبيعات صيدال الى مجموع واردات الجزائر من الأدوية.

حجم م.***: نسبة حجم مبيعات صيدال الى اجمالي السوق الجزائري من الأدوية.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على :

- صدوقي غريسي، حميدة مختار وأحرون، (دون سنة النشر): أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية "دراسات اقتصادية"، (العدد 2)، ص 261.
- زيان بغداد، صدوقي غريسي، (2018): أهمية تبني مفهوم الجودة واشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر "دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة المؤسسة، (العدد 7)، ص 178.

من خلال الجدول نلاحظ أن مساهمة صيدال في اجمالي السوق الوطنية تنخفض بشكل تدريجي ومستمر في سنة 2000 نسبتها كانت 10.18٪ لتتخفف الى اقل من نصف النسبة المسجلة في سنة 2000 لتصبح سنة 2012 (4.74٪) من مجموع السوق

الوطنية من الدواء. في حين عرفت الحصص السوقية لمجمع صيدال بالنسبة للإنتاج الوطني استقرار نسبي في الفترة (2000) الى (2003) ومن ثمة اتجهت نحو التناقص فبلغت أدنى مستوى سنة 2012 قدر ب 12٪، فمن الأسباب لهذا الانخفاض راجع الى معدل الطلب المحلي على الادوية أكبر من قدرة مجمع صيدال على الإنتاجية، وكذا الاعتماد على الواردات في تغطية احتياجات السوق من الدواء وخاصة في الأصناف الغير مغطاة من قبل المجمع.

الفرع الثالث- مقارنة تنافسية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية وبعدها:

1- بالنسبة لمؤشر الربحية : شهدت المجمع تحسن في النتائج المحققة في السنوات الأولى من الدراسة لأسباب عديدة منها : تحسن في المبيعات نتيجة دخول المجمع في تحالفات ساعدت على زيادة الفرد الكفاء والحصول على الخبرة والاحتكاك من العنصر الأجنبي كذا الاستفادة من خبراتها في مجال التكنولوجيات الحديثة والموارد التقنية إلا أن التراجع النسبي في السنوات الأخيرة راجع لعدم قيام المجمع بالتحديث المستمر لطرق وأساليب الإنتاج وكذا المنافسة الشديدة في السوق المحلي إضافة إلى أن المستهلك اتجه لاستهلاك الأدوية الأصلية بخلاف الأدوية الجنيسة، ومنه نستطيع القول أن المجمع حسب مؤشر الربحية له قدرة تنافسية لكن على المدى القصير وهذه الوضعية معرضة لعدة تهديدات .

2- بالنسبة لمؤشر الإنتاجية : خلال السنوات الأولى الى غاية 2005 بالعموم عرفت انخفاض في الإنتاجية الكلية للعوامل هذا راجع لزيادة الإنتاج التي صاحبت بزيادة الاستهلاك للموارد واللوازم في اطار التحالفات الاستراتيجية أما السنوات الموالية ارتفعت الإنتاجية هذا بسبب الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات المكتسبة فأما الزيادة في القيمة المضافة كان نتيجة الزيادة في المبيعات، والزيادة الملحوظة من سنة 2003 بالنسبة لانتاجية العمال، فبسبب الحصول على الكفاءات والخبرات وكذا المعارف هذا جله راجع للاختلاط لعنصر الأجنبي الكفئ .

3- بالنسبة لمؤشر الحصص السوقية: رغم زيادة مجمع صيدال للسوق المحلي إلا أن الحصص السوقية تبقى ضعيفة نوعا ما، لذلك هو يسعى دائما الى زيادة حصته السوقية المحلية والعالمية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، يطمح إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمانيته وديمومته تعتبر الجودة في إستراتيجية المؤسسة المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية وإرضاء المستهلك. كما ان متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في: (النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة)¹.

(1)<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite> 10/09/2020

المبحث الثالث- التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بين المعوقات والحلول.

رغم أن تبني استراتيجية التحالف ساعد على تدارك النقص القائم بين تقدم الاقتصاديات الحالية لما فيها من احتكاك مع الأطراف المتقدمة تعكف الجزائر لإقامة تحالفات لتحسين وتنمية الحياة الاقتصادية الا أن تبني هذه الاستراتيجية يجعل المؤسسة تتعرض للكثير من العوائق التي تحول دون ذلك، وتعكف الجزائر على محاولة وضع قوانين وتعديلات ملائمة لتشجيع تبني هكذا استراتيجيات، وهذا ما سيتم التطرق اليه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التحالفات الاستراتيجية ضرورة العصر لتعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات

المطلب الثاني: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

المطلب الثالث: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

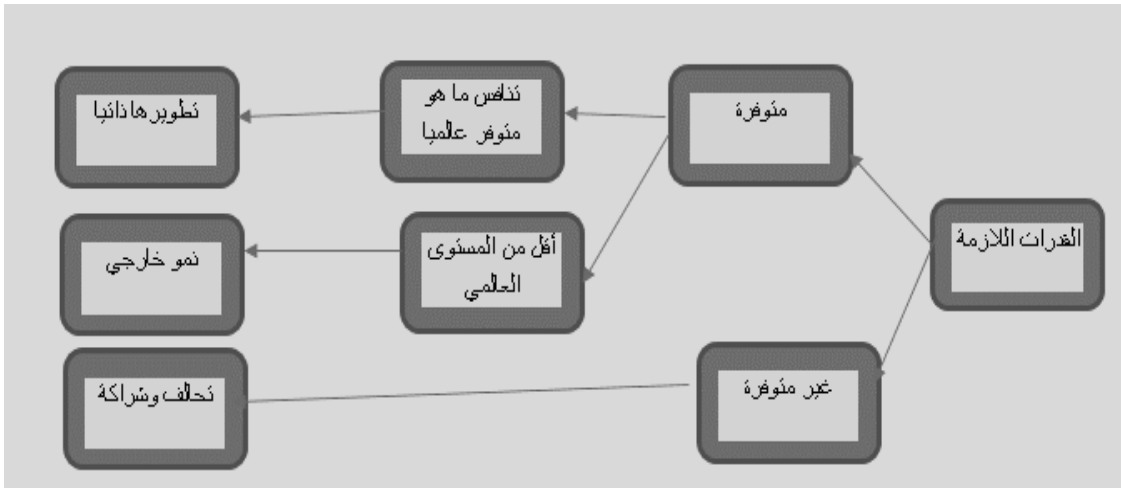
المطلب الأول- التحالفات الاستراتيجية ضرورة العصر لتعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات:

إن التحالفات لها أثر كبير على القدرات التنافسية للمؤسسة لذلك فالمؤسسات تتجه نحو التحالفات الاستراتيجية في رغبة منها الى أن يكون هذا التأثير إيجابي ويحسن من تلك القدرات لذلك سيتم عرض فيما يلي جملة من التأثيرات فيما يلي:

الفرع الأول- التحالف مصدر للموارد والكفاءات:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تمتلك جميع الموارد والكفاءات، وتستغني عن بيتها، ولهذا فالتحالف هو أحد المصادر لامتلاك المؤسسة بعض الكفاءات الأساسية، كما هو موضح بالشكل:

شكل رقم (14): التحالف مصدر للموارد والكفاءات



المصدر : عادل لعجالي، المرجع سبق ذكره، ص 129.

نلاحظ من الشكل، إن قدرات المؤسسة إما أن تكون متوفرة أو غير متوفرة للمؤسسة، في حال كانت متوفرة تقوم المؤسسة بمقارنتها مع المستوى العالمي، إذا كان مستواها جيد، في هذه الحالة المؤسسة تقوم بتطوير قدراتها اعتمادا على نفسها فقط؛ إما إذا كان مستوى قدراتها أقل من المستوى العالمي فتقوم بالبحث عن مصدر خارجي و. في حالة كانت القدرة غير متوفرة للمؤسسة فإن أفضل وسيلة لامتلاكها هو البحث عن حليف.

يعتبر التحالف أحد الطرق أمام المؤسسات لامتلاك الكفاءات الأساسية؛ فالقرب من أحد المنافسين يجعل من السهل القياس ومقارنة الأداء به؛ ومن ثم، يمكن تشكيل قدرات خارجية من خلال موارد شبكة أعمال المؤسسة. مثال على ذلك، وجود الكثير من المؤسسات والاستثمارات في وادي السيليكون، والذين يقدمون الدعم المالي والمساعدة للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا الفائقة في تلك المنطقة، شجع على استمرارية الكثير من المؤسسات في المجال؛ إضافة إلى الجو الاجتماعي الذي يجمع بين الموظفين من هذه المؤسسات المتنافسة. ونتيجة لذلك، فإن المؤسسات تتعلم من بعضها البعض، في الوقت الذي تتنافس مع بعضها البعض من الفوائد الرئيسية للتحالف تبادل المعلومات، والتي تمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة أكبر للفرص والتهديدات الجديدة؛ وبذلك يمكن من خلال التحالف التغلب على نقاط الضعف النسبية.¹

الحصول على الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة منتجات الشركة وخدماتها والوصول إلى بناء القدرات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات.²

- مساهمة التحالف الاستراتيجي في زيادة أرباح المؤسسة: إن زيادة الأرباح في المؤسسة يكون نتيجة لارتفاع مبيعاتها مقارنة بالتكاليف الكلية غير أن المؤسسة يمكن أن تحقق أرباح مرتفعة رغم تكاليف انتاجها لكونها في وضعية احتكارية في السوق، ولكن على المؤسسات التي تنشط في سوق شديدة المنافسة أن تعظم أرباحها من خلال الابداع الذي يسمح باكتساب معارف جديدة تؤدي إلى التوصل إلى طرق ووسائل انتاج جديدة.³

- التحالف الاستراتيجي طريق لاستدامة الميزة التنافسية: في ظل احتدام التنافس بين منظمات الأعمال تصاعد الضغوطات وا على تقديم الجديد والأجود والمتميز يتحتم على الشركة الساعية للتفوق أن تبحث عن الطرق المناسبة التي تجتاز من خلالها الضغوطات وتعمل من خلالها على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان 2 وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس فتقوم باتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للشركة ومن أهمها دخولها في تحالفات استراتيجية، هذا ما يساعدها على التنوع في طرق ومدخل الاستدامة لعرقلة المنافسين، إذ يصعب على المنافسين إجراء المطابقة والملاءمة لمجموعة من الأنشطة المتداخلة 4؛

- مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الإنتاجية:

- الإنتاجية هي عبارة عن النسبة بين المخرجات من السلع والخدمات والمدخلات من عوامل الإنتاج، وبالتالي فهي عبارة عن قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات بأقل التكاليف إلى مخرجات ذات جودة، فالعلاقة بين الإنتاجية والتنافسية علاقة ارتباط قوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1) عادل لعجالي المرجع نفسه، ص ص 128، 129.

(2) أبو بكر بوسالم، المرجع سبق ذكره ص 79.

(3) خديجة خنطيط، (2017) : دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، " دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص 172.

(4) أبو بكر بوسالم، (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 01، الجزائر، ص ص 78، 79.

الشكل رقم (15): مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين الإنتاجية



المصدر: عبد الله قلمش، (2010): الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر، ص 11

إن التحالف يمكن أن يكون محدد أساسي لنمو الإنتاجية، فهو الاثيان بالجديد سواء أفكار جديدة أو منتج أو عملية أو طريقة تسويق جديدة أو مصدر تمويل جديد تساهم في تطوير أداء المؤسسة، فالهدف الأساسي للتحالف يتمثل في تحسين استخدام الموارد استخداما أمثلا وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين، وبالتالي أهميته تكمن في تحسين الإنتاجية، فمن خلاله يمكن ترشيد العملية الإنتاجية والحصول على أكبر إنتاج بإدخال أساليب وتقنيات جديدة وعملية الإنتاج وفي حدود امكانياتها وقدراتها، ويعد التحالف من الطرق الفعالة لتحسين الإنتاجية وتحسين التنافسية¹.

بالإضافة الى ذلك يضيف التحالف الاستراتيجي تحسينات في الإنتاجية يتم ذكر أهمها فيما يلي²:

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة، والتقنيات المتنافسة، والسوق؛
- يسمح التنبؤ بحجم السوق بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية الشركة؛
- تنمية مستوى جودة المنتجات؛
- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل؛
- تقاسم المعلومات؛
- تحسين الثقافة التنظيمية وفلسفة إدارة الشركة؛
- الاعتراف بالفضل، وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة؛
- تخفيض العمل المكتبي.

(1) خديجة خنطيط، المرجع سبق ذكره، ص 173.

(2) مرقاش سميرة، زبيري زهرة، المرجع سبق ذكره، ص 14.

الفرع الثاني- التحالف الاستراتيجي يساعد على زيادة الحصة السوقية:

من خلال بناء أسواق كبرى يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم: (13): استراتيجية التحالف وسرعة الوصول للأسواق

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- تغطية أفضل للسوق؛	- اشتراك في مصادر البيع والتوريد والتصنيع؛
2- كفاءة أعلى؛	- أي إعادة تخصص مدخلات التسويق؛
3- تحسين الإنتاج؛	- تدعيم الالتزام والابتكار؛
4- كسب قنوات جديدة؛	- كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات؛
5- الرقابة على القنوات التسويقية	- زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية

المصدر: فريد النجار،: فريد النجار،(1999):التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين،(الطبعة1)، اترك للنشر والتوزيع، مصر25.

- العمل على تحقيق العديد من المزايا التنافسية والتي من أهمها¹:
- ✓ المزايا المطلقة: ترتبط هذه المزايا بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع استراتيجي خاص، أو توفير عمالة متخصصة ماهرة؛
- المزايا التنافسية: ترتبط هذه المزايا بكل من المنافسة الإدارية وذلك نتيجة توافر طبقة قوى بشرية ماهرة

المطلب الثاني- معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

البيئة الاقتصادية في الجزائر متذبذبة ومتغيرة مما سبب بعرقلة أي استراتيجية تعتمد على المؤسسة، وفي هذه الحالة نجد العديد من العوائق لإقامة تحالفات استراتيجية سواء كانت هذه التحالفات محلية أو دولية.

تتعدد العراقيل لإقامة تحالفات استراتيجية في الجزائر لذلك نستطيع ذكر مجموعة منها متمثلة فيما يلي:

الفرع الأول- العراقيل الاجتماعية والبنى التحتية:

تتعدد العراقيل التي تواجهها التحالفات ونذكر من بينها:

- ✓ التناقض بين البرامج التعليمية والتكوينية المنتهجة ومتطلبات السوق، مما أثر على القوى العاملة المستخدمة في القطاعات الاقتصادية الصناعية، والزراعية والخدماتية؛
- ✓ نقص فادح في الهياكل والبنى التحتية التي من شأنها مضاعفة تكلفة المستثمر ومنه يتعين على الدولة توفير هذه البنى من أجل تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تمثل البنى في توفير وسائل النقل السريع وبتكاليف معقولة ودون أي قيود أو متاعب في المطارات والموانئ والطرق، وتوفير وسائل الاتصال بين الداخل والخارج وإضافة إلى ذلك تحسين الخدمات الأساسية كالكهرباء والمياه والصرف الصحي، وتوفير الخدمات اللازمة للحصول على المعلومات.²

(1) شيشة نوال،(2013): المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، (العدد 04)، ص 117.

(2) سحنون فاروق، (2010): قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر "دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص 79.

لقد صنفت الجزائر وفقا لمؤشر التنمية لسنة 2016 في المرتبة 105 عالميا من حيث توافرها وكفاءة بنيتها التحتية، ومن حيث تنافسية اقتصادها الكلي، كما احتلت المرتبة التاسعة عربيا من حيث تنافسية الاقتصاد الكلي وهذه الأخيرة التي تتأثر مباشرة بالبنية التحتية للبلد، ولذلك فالدول العربية بصفة عامة تسعى للتقدم في الترتيب وتحسين بنيتها التحتية، وبالتالي الرقي باقتصاداتها، وفي الجدول أدناه ترتيب الدول العربية من حيث جودة بنيتها التحتية وتنافسية اقتصادها الكلي¹:

جدول رقم (14): ترتيب الدول العربية من حيث بنيتها التحتية وتنافسية اقتصادها الكلي لسنة 2006.

الدولة	البنية التحتية الترتيب العالمي	ترتيب التنافسية	ترتيب التنافسية عربيا
الامارات	4	17	2
قطر	18	14	1
البحرين	29	39	5
السعودية	30	25	3
سلطنة عمان	36	62	6
الكويت	54	34	4
المغرب	55	72	8
الأردن	70	64	7
تونس	80	92	10
مصر	91	116	12
الجزائر	105	87	9
لبنان	116	101	11

المصدر: شيشة نوال، (2013): المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد

والإدارة، (العدد 04)، ص 77.

الفرع الثاني- مشكلات ذات طابع إداري وتنظيمي:

على الرغم من سلسلة التوجّهات والتوصّيات بشأن تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع الخدمات العمومية، إلا أن ثمة جملة من العوائق الإدارية والتنظيمية، رسخت انطبعا سيئا لدى المستثمرين، يمكننا إجمالها فيما يلي²:

- 1- عدم وضوح بعض النصوص القانونية، الأمر الذي سمح للمعنيين بتطبيقها بطريقة انتقائية، ومتباينة بين منطقة وأخرى؛
- 2- غياب هيئة مكلفة بإدارة وتنظيم الاستثمارات الأجنبية فقط؛
- 3- تداخل الصلاحيات بين الهيئات، وعدم القدرة على تحديد المسؤوليات بدقة؛
- 4- تعقد وبطيء الإجراءات الإدارية، حيث إن عملية تسجيل مؤسسة تتطلب 18 إجراء، و93 يوما (في المتوسط)، و130 يوما للحصول على رخصة بناء و35 يوم لرخص أخرى؛

(1) سناء بولقواس، حسين بوخيرة، (2019): تطوير وتمويل مشاريع البنية التحتية في الجزائر وحتمية التوجه لعقد البوت لتطوير التجارة الدولية حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية المنعقد خلال يومي 02 و03 ديسمبر 2019، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ص 5.

(2) وصاف سعدي، قويدري محمد، (2008): واقع مناخ الاستثمار في الجزائر بين الحوافر والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد 8)، ص ص 46، 47.

- 5- صعوبة توفير الخدمات الأساسية للمستثمرين، مثل: الماء، الكهرباء، الغاز، خطوط الهاتف، قنوات الصرف الصحية
- 6- تعقد وطول الإجراءات الجمركية، حيث إن عملية جمركة آلات ومعدات مستوردة تتطلب في المتوسط 12 يوما، ويرجع ذلك بالأساس الى أن أغلب الواردات تصل إلى ميناء الجزائر العاصمة، الذي يتوقف عن العمل بعد الرابعة مساء، بالإضافة الى ضعف التنسيق بين الجهات المعنية (إدارة الجمارك، إدارة الميناء، المكاتب الخاصة المكلفة بتسيير إجراءات العبور ... الخ)؛
- 7- عدم كفاءة معدات وتجهيزات الشحن والتفريغ لكونها لاتزال عمومية، الأمر الذي قد يتسبب في مكوث الباخرة في عرض البحر مدة قد تصل الى 7 أيام حتى يتسنى لها الدخول الى الميناء، و 7 أيام أخرى للتفريغ؛
- 8- تعدد الرسوم، وثقلها، وعدم قدرة مصالح إدارة الضرائب على التكيف مع المستجدات.
- 9- وجوب اللجوء إلى التمويل المحلي لإنجاز استثمارات أجنبية مباشرة أو شراكة أو غيرها من التحالفات، يجب اللجوء للبنوك والمؤسسات المالية باستثناء تشكيل رأس المال، حيث جاء في المادة 04 مكرر فقرة 05 من الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار المعدل والمتمم ما يلي: " توضع، ما عدا في حالة خاصة، التمويلات الضرورية لإنجاز الاستثمارات الأجنبية، المباشرة أو بالشركة، باللجوء إلى التمويل المحلي باستثناء تشكيل رأس المال ويحدد نص تنظيمي عند الحاجة، كيفيات تطبيق هذه الأحكام."¹

الفرع الثالث- انتشار ظاهرة الفساد:

إن وجود الممارسات الفاسدة في الكثير من دول العالم هي محط اهتمام الملاحظين الدوليين والمجتمع المدني عن هذه الممارسات التي تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن في أقصر وقت وبطريقة غير شرعية، وهذا بالمعاملات مع المصرف والقضاة والمحامين والسياسيين ورجال الأعمال والشرطة وغيرهم لتحقيق هذه الغاية لهذا فكلما كانت المعلومات والشفافية واضحة في معاملات هذه الهيئات كان ذلك من الدواعي المحفزة على القيام بالاستثمارات الأجنبية المباشرة.²

إن تعدد أسباب الفساد وانتشاره تختلف من بلد لآخر، ولكن الملاحظ أن انتشاره يزداد للأسباب التالية³:

والتي تخص سيادة بعض القوانين المسنونة والصلاحيات الممنوحة للموظفين وإعطاء التراخيص المختلفة والوثائق، وعدم وضوح النظام الضريبي وعدم كفاية شفافية القوانين والإجراءات الضريبية ومنحها صلاحيات كبيرة مع غياب المراقبة، وهناك أيضا ضخامة حجم بعض المشاريع الحكومية تغري الموظفين الطامعين إلى جني الأرباح الطائلة.

وهناك أسباب غير مباشرة ومنها انخفاض دخل الموظفين واستعانتهم بالرشوة لزيادة أجورهم، كما أنها تتعلق بالنظام القانوني والضريبي ودور الحكومة فإذا قامت بأدوارها على أكمل وجه لم يتسن للموظفين القيام بعمليات غير شرعية والعكس إذ لم تقم بدورها وجدت الثغرة للرشوة والاختلاس والعمليات غير الشرعية، كما أن القوانين والتشريعات الخاصة بفساد خاصة في البلدان النامية غير معروفة وتفسر بطريقة خاطئة كما أن عدم معرفتها وانتشارها يجعلها قليلة الأهمية.

ولكن يجب أن نميز بين الرشاوي ذات المبالغ الكبيرة التي تحصل عليها مسؤولون على مستويات رفيعة ورؤساء دول والرشوة المحدودة المسماة عندنا في الجزائر بالقهوة وفي الرق بالإكراميات التي يحصل عليها مسؤولون وموظفون في مصالح مختلفة كالجمارك والشرطة... إلخ، التي تدفع عادة بغرض التعجيل بإنهاء إجراءات إدارية وبغرض القيام بها.

(1) المادة 04 مكرر فقرة 05 من الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار المعدل والمتمم.

(2) بلوج بولعيد، (دون سنة النشر): معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (العدد 4)، ص 81.

(3) المرجع نفسه ص ص 84، 83.

إن وجود الرشوة يؤثر تأثيراً مباشراً على تكلفة المعاملة، فإذا افترضنا أن قيمة الرشوة 10 بالمئة من العقد، فالتعاقد بالطبع لا يتحمل هذه التكلفة بل سيضمنها في السعر أو في العقد، وقد يكون انتشار الرشوة كعامل مساعد لرفع تكلفة المنتج أو إنجاز المشروع أكثر من المعقول، وهذه الرشوة قد تكون في معاملات أو صفقات مرتبطة بالخارج وهذا ما يؤدي إلى زيادة تكلفة الواردات وهذا ما يؤثر على زيادة انخفاض العملة الصعبة بالنسبة للدول النامية، وقد تكون الرشوة عاملاً على التغاضي عن الإنجازات التي تعد مرفوضة من الناحية التقنية، وقد تكون من الدواعي لاستيراد سلع لا يحتاجها المجتمع وهذا من حيث الأولوية وقد تكون أيضاً من العوامل المشجعة على إدخال سلع فاسدة تضر بمصلحة وثروة المجتمع .

لذلك فإن انتشار هذا الوباء الخطير يقضي على التنافسية والمعاملة العادلة ويؤدي إلى انتشار الجرائم الاقتصادية والمافيا المالية.

وحسب تصريحات " جريبي " المدير العام للتحالف الدولي لوضوح المعاملات: " يجب أن يحول الفساد من ممارسة تحتوي على كثير من الريح وقليل من الخطر إلى مسألة تحتوي على قليل من الريح وكثير من الخطر، فجنريم الرشوة واعتبارها عملاً غير مشروع سواء تم داخل الوطن أو خارجه واعتبارها تكلفة غير قانونية ولا يمكن خصمها من الضرائب كما في قوانين بعض الدول، كما أن مراجعي ومدقي الحسابات يعتبرون مسؤولين عن مراقبة هذه الأعمال غير القانونية.

المطلب الثالث-سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

لما للتحالفات الاستراتيجية من آثار إيجابية على رفع القدرات التنافسية والنهوض بعجلة التنمية، لا بد من وجود سبل لتفعيل التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر يمكن حصرها في النقاط التالية:

الفرع الأول- تطوير استراتيجيات التحالف بين القطاع العام والخاص:

من الملاحظ أن هناك سيطرة للقطاع الخاص على حساب القطاع العام في الجزائر من حيث عدد المشاريع التي تقدر بـ 31638 مشروع أي بنسبة 99% بقيمة مالية تصل إلى 1.378.385 مليون دينار مع استحداثه لـ 264964 منصب شغل. في المقابل، يساهم القطاع العام بحوالي 328 مشروعاً فقط، لكن بقيمة مالية مهمة ومعتبرة تصل إلى 777 مليار دج، أي ما يعادل نحو نصف ما يشغله القطاع الخاص من المشاريع الكبرى المهمة.

كما أن القطاع المختلط يساهم بحوالي 38 مشروعاً وبقيمة مالية أكبر من النصف مقارنة بالقطاع العام أي بـ 391 مليار دج. أما فيما يخص مناصب الشغل التي تم استحداثها من طرف هذا القطاع القانوني فإننا نلاحظ أن هناك نفس التوجهات مع القطاع الأول (الخاص) وذلك بـ 264 964 منصب شغل مستحدث أي بنسبة 89% من المجموع. في حين أن القطاع العام استحدث 31 024 منصب عمل ما يمثل نسبة 10% وأخيراً يأتي القطاع المختلط الذي استحدث 3127 منصب عمل أي بنسبة 1% فقط. وهنا دلالة على ظهور قطاع يجمع بين مزايا القطاع العام والخاص معاً في الجزائر ويتجسد في مجموعة من المؤسسات المختلطة والتي تساهم بشكل إيجابي في التنمية الاقتصادية في الجزائر¹.

الجدول التالي يبين التقسيم القطاعي للمؤسسات في الجزائر حسب المعيار القانوني:

(1) عبد الكريم هاجر مسعودة، ص 107.

الجدول رقم (15) : عدد المؤسسات الجزائرية حسب التصنيف القانوني لسنة 2015.

الحالة القانونية	عدد المشاريع	القيمة المالية بالمليون دينار	مناصب الشغل
الخاص	31 638	1 378 385	264 964
العمومي	328	777 220	31 024
مختلط	38	391 235	3 127
المجموع	32 004	2 546 840	299 115

المصدر: طباعة حدة، لحاق عيسى، (2019): معوقات الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية

والسياسية، (العدد 01)، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، ص 151.

وفي هذا الصدد يرى الدكتور حجاج عبد الحكيم الأستاذ الباحث في الاقتصاد أن إقامة تحالفات في إطار الشركات بين المؤسسات التابعة للدولة والمؤسسات الخاصة (الشراكة بين القطاعين العام والخاص) " تعد مدخلا هاما للدول التي تعاني اقتصاداتها من قيود وصعوبات في الانفاق الحكومي، ما يجعلها غير قادرة على إقامة أو توفير بنى تحتية ومرافق عامة وتقديم خدمات أفضل، كما أنها تمثل أحد المخارج والحلول الأساسية لتوفير الدعم اللازم لتمويل المشاريع التي تفتقر للتمويل"¹.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن التحالفات الاستراتيجية مهما كانت صفتها العقدية ومهما كان نوع المؤسسات المتحالفة، شكلها وحجمها فإنه إضافة إلى أنها تزيد من تنافسية المؤسسات المتحالفة فإنها تعمل على دفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلاد من خلال دعم البنى التحتية للدولة وتوفير مناصب عمل إضافية مما يدر مداخيل تعود بالنفع على الفرد والمجتمع على حد سواء.

الفرع الثاني- تعزيز الشفافية لتعزيز الانفتاح الاقتصادي:

إن وجود سياسة اقتصادية واضحة تكون حافزا على القيام بتحالفات استراتيجية أو شركات وحتى استثمارات أجنبية مباشرة ويكون ذلك في مختلف المجالات سواء السياسة النقدية، المالية، الضرائب، التشريع الاجتماعي الخاص بشروط الشغل والتأمين... إلخ، فالحكومة التي تمارس نشاطها في شروط مستقرة وواضحة هي أفضل من الحكومات التي تمتاز بالتذبذب والتغيير في سياستها الاقتصادية، فهذه المتعامل سواء كان أجنبي أو محلي، هو معرفة المناخ والمحيط الاقتصادي الذي يمارس فيه نشاطه أي بمعنى آخر معرفة العمليات السابقة لعملية الاستثمار واللاحقة وهذا لأن الاستثمار في الأصول الثابتة عملية طويلة الأجل قد تصل الى خمسين سنة ومصداقيات الحكومة المتعاقبة يعد عاملا أساسيا في تشجيع الاستثمارات الأجنبية لأن الاختلاف والتراجع عن السياسات الاقتصادية السابقة للدولة يؤثر على مصداقيتها وهذا ما يجعل المستثمر يكون في وضعية متذبذبة وغير مستقرة في حالة تخوفه من تراجع الحكومات المستقبلية على الاتفاقيات المتفق عليها والقوانين، فمثلا في مجال الخصوصية فإن عدم وجود معلومات واضحة وقوانين تشجع على ذلك تجعل

(1) عبد الحكيم حجاج، (2018): الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيار استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام (B.O.T)- قراءة في تجارب دولية مختارة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، (العدد الثاني)، المجلد 21، ص 18

المستثمر يحجم عن الدخول في هذا النشاط، كما أن تغيير القوانين بشكل عشوائي وبدون مبرر يعد مؤشرا على عدم استقرار النظام الاقتصادي، كما أن وجود الشفافية في المعاملات المالية يعد حافزا على الاستثمار.

إن وجود نظام مصرفي قوي وشفاف يسمح بالقيام بالمعاملات المالية القانونية كالتحويل وتقديم القروض والقيام بعملية الصرف دون قيد وقدرة هذا النظام على منع القيام بالمعاملات المالية المشبوهة مثل غسيل الأموال والتحويلات الغير القانونية. فالإدارة الاقتصادية الفعالة تسمح بالتنبؤ بمستقبل اقتصادي في البلد وهذا ما يجعل المستثمر في أمن بأن قواعد اللعبة لا تتغير في المستقبل بدون مبرر¹.

إن ملازمة الانفتاح التجاري لتدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر، من خلال إقامة مناطق للتجارة الحرة سواء في اطار الاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي، أو مناطق التجارة الحرة في إطار الاتفاقيات الحرة الثنائية والمتعددة الاطراف العربية، أو الشراكة في اطار الاتحاد المغاربي، حيث يفترض أن يترتب على هذه الاتفاقيات وسيرانها آثارا توسعية على تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة، ويتطلب تعزيز الانفتاح الاقتصادي في الجزائر تحسين كفاءة البنية الاساسية التحتية(الموانئ، المطارات، الطرق، الاتصالات، والكهرباء.....)، وإشراك القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية مع ضرورة السعي الجاد نحو تفعيل التكامل الاقتصادي الاقليمي مع كل من تونس والمغرب، وهو يخلق سوق اقليمية كبيرة تشكل عاملا هاما في عملية التفاوض مع الاستثمارات الأجنبية².

الفرع الثالث- الإجراءات المتخذة من طرف الجزائر للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة (OMC):

من أهم الشروط التي تفرضها المنظمة العالمية للتجارة على الدول الراغبة في الانضمام اليها، انتهاج نظام اقتصاد السوق. بهدف تحقيق الانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارتها الخارجية، بالإضافة الى تفكيك الرسوم الجمركية، وتعديل قوانينها وفق القوانين والتشريعات الدولية وباعتبار الجزائر تتفاوض حاليا من أجل الانضمام الى هذه المنظمة، ويهدف تسهيل وتسريع العملية، قامت باتخاذ عدة إجراءات نذكر أهمها فيما لي

أولا-تعديل المنظومة القانونية : من اهم التسهيلات التي يمكن تقديمها لتسريع عملية الانضمام هي تعديل المنظومة القانونية وفق القوانين المعمول بها على مستوى المنظمة وفي هذا الصدد خطت الجزائر خطوة كبيرة في مجال الإصلاح التشريعي، بحيث تمت مراجعة قانون التعريفية الجمركية، الشيء الذي يسهل في عملية التفاوض، وذلك لأهمية التعريفية الجمركية في المفاوضات، إن هذا التعديل سوف يساعد في عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي ويساهم في جذب المؤسسات العملاقة من أجل إقامة شراكة أو تحالفات مع المؤسسات المحلية، وفي هذا الصدد وقعت الجزائر على الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة، والتي تنص على ضرورة التزام الدول الأعضاء في المنظمة بعدة محاور منها : حقوق المؤلف، حماية العلامات التجارية وبراءات الاختراع، بالإضافة الى الاعمال الفنية والتقنية وتهدف هذه الاتفاقية الى خلق جو من الانسجام في السوق العالمية وتنظيمها .

ثانيا-التحرير الجزئي للتجارة الخارجية :إن اول اجراء رسمي ملموس بخصوص تحرير التجارة الخارجية، جاء به قانون المالية التكميلي لسنة 1990، عندما أعاد الاعتبار لتجار الجملة، حيث سمح باستيراد البضائع لاعادة بيعها، وتم اعفاؤها من إجراءات مراقبة التجارة والصرف، وفي سنة 1994 تضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي باشرته السلطات آنذاك، عدة تدابير لتحرير

(1) بعلوج بولعيد، المرجع سبق ذكره، ص 86.

(2) عبد الكريم هاجر مسعودة، المرجع سبق ذكره ص 108.

التجارة الخارجية، حيث تم فتح المجال لزيادة الصادرات وتنويعها، وتمكين القطاع الخاص من الحصول على العملة الصعبة، أدى الى ظهور عدة متعاملين خواص في التجارة الخارجية الأمر الذي أدى الى خفض الاحتكار وغيرها من المراسيم التي وضعتها الجزائر في هذا الاطار.¹

(1) ناصر دادي عدون، منتاوي محمد، (2004): اضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة " الأهداف والعراقيل "، مجلة الباحث، (العدد 03)، الجزائر، ص 73.

خلاصة:

كون المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن التغيرات الاقتصادية والمالية العالمية الحاصلة فقد عمدت على مساندة تلك التغيرات بإتباع أساليب وسياسات تشريعية وتنظيمية موسعة تكفل تحرير اقتصادياتها ولا سيما مؤسساتها، وعمدت على إتباع الأساليب المنهجية والعلمية الكفيلة بالرفق بأنظمتها المصرفية، حيث عملت كل على سن القوانين والتشريعات المنظمة لعمليات التحالف على اختلاف طرقه وأنواعه.

يعتبر مجمع سيفيتال رائدا في مجال التحالفات الاستراتيجية بصفة عامة، وفي الشراكة بصفة خاصة، وتعتبر تجربته نموذجا مثاليا لنجاح اتفاقيات وعقود التحالف في إقامة كيانات جديد أكثر قدرة على المنافسة المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، حيث بينت كل مؤشرات قدرته التنافسية من إنتاجية، ربحية وحصصة سوقية على تحسنها بشكل كبير بعد عملية التحالف.

لقد أضحى المؤسسات الجزائرية اليوم مجبرة على إتباع أحد الخيارين الآتيين:

البقاء في ظل الحماية أو الدعم الدائم والملكية للدولة، وتقود مجالات هذا الخيار في محصلتها النهائية إلى مزيد من الانغلاق، ومن ثم انعدام قدرة المؤسسات الجزائرية حتى الكبيرة منها نسبياً على المنافسة على نطاق عربي أو عالمي. إن اندماج الاقتصاد والبنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي يوفر فرصاً ومكاسب لا غنى عنها من منطلق الاستناد إلى قاعدة اقتصادية صحيحة تنص على أن المنافسة العالمية تعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد، ومن ثم التسليم بأهمية تحرير الاقتصاد في إطار تنظيمي ومؤسسي سليم، وهذا الخيار تدعمه جملة من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تأثرت بالعمولة وإفرازاتها وسيكون التحالف الاستراتيجي بمثابة الخيار المناسب لها حتى يصبح بالإمكان المنافسة مع المؤسسات الاقتصادية الأجنبية داخل المنطقة العربية وخارجها بعد التسليم بالمعايير الموحدة عالمياً.

الغسالة

تعد التحالفات الاستراتيجية من أهم المستجدات العالمية التي لها أثر كبير على الحياة الاقتصادية في العالم، باعتبارها من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الأعمال هذه التوجهات التي مردّها التطورات والتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي من تنامٍ لظاهرة العولمة، بروز ثورة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، تحرير التجارة الدولية والانفتاح على الأسواق العالمية، ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة... الخ.

تعتبر المنافسة مصدر خطر وتهديد حقيقي تواجهه المؤسسات المعاصرة فهي تعبر عن الصراع القائم بين تلك المؤسسات في بيئة منظمات الأعمال و إلى تدفعها للتطوير والتجديد بما يساهم في تنمية قدراتها التنافسية، فالمنافسة لها أهمية واضحة في النشاط الاقتصادي من خلال آثارها الإيجابية والتي تكمن في المزايا التي تتحقق جراء سباق المتنافسين في ما بينهم في تقديم الأفضل والأجود وبأقل التكاليف، ما يخدم مصلحة المنتج والمستهلك، لكن في المقابل لا يمكن إغفال الجانب السلبي للمنافسة كظهور الاحتكارات فقد تؤدي المنافسة بين المؤسسات الكبيرة والضخمة إلى القضاء على المؤسسات الصغيرة .

وفي هذا السياق لقد تبنت العديد من المؤسسات الاقتصادية استراتيجية التحالف كآلية لتحقيق النمو والتطور من خلال استفادة جميع الأطراف المتحالفة من المزايا الاقتصادية الناتجة عن إقامة هذا التحالف، الذي يقوم على مبدأ تحويل العلاقة من المنافسة العدائية إلى التعاون والمنافسة التي تسمح للأطراف المتحالفة كسب المزيد من التكنولوجيا الجديدة، ونقل المعارف وتطويرها وتقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات، تحقيق أهدافها التوسعية.

إنّ اعتماد استراتيجية التحالف دوناً عن غيرها من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية باتت ضرورة حتمية أمام هذه الأخيرة لمواجهة مجموعة من التحديات التي فرضتها التغيرات الاقتصادية العالمية سابقة الذكر، والتي جعلت من اشتداد حدة المنافسة العالمية السمة المميزة للعصر، فباعتبار أن التحالف أصبح من أكثر البدائل شيوعاً في وقتنا الراهن والخيار الاستراتيجي الذي تلجأ إليه المؤسسات للحفاظ على كيانها وتعزيز وجودها لتتمكن من الصمود أمام التكتلات الاقتصادية العملاقة التي تمتلك قدرات تنافسية هائلة تؤهلها لابتلاع أكبر قدر ممكن من السوق العالمية، وبذلك وفي ظل هذا الصراع التنافسي، لم يعد هناك من سبيل أمام المؤسسات الاقتصادية على اختلافها شكلها وحجمها إلاّ الدخول في تحالفات لضمان بقائها واستمرارها ودعم قدراتها التنافسية.

ويمكن تلخيص أهم ما تم التوصل إليه من نتائج كالتالي:

التحالف الاستراتيجي هو بمثابة اتفاق أو عقد يسمح للأطراف المتحالفة بتعزيز قدراتها التنافسية وتفادي القصور الذي يميز مجال عملها بشكل انفرادي ما يسمح لها بزيادة فعاليتها وتخفيض تكاليفها وزيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيه أو تسعى للعمل فيه، مع التقييم الدوري للتحالف قصد تحسين الأداء وتفادي الأخطاء المشاركة في المعرفة والخبرات؛

✓ نجاح التحالفات الاستراتيجية مرتبط بمدى توفر الثقة المتبادلة بين الأطراف المتحالفة، بالإضافة إلى الشرط الأساسي من قيام التحالف وهو توفر المصلحة المشتركة؛

✓ التنافس هو السمة المميزة للعصر الحالي فكل المؤسسات باختلاف أنواعها تتسابق لرسم استراتيجية مناسبة تدعم قدراتها التنافسية، هذه الأخيرة لها مؤشرات تمكننا من الحكم على موقع المؤسسة التنافسي، وتتمثل هذه المؤشرات في كل من الربحية، الإنتاجية، الحصص السوقية؛

✓ تتعدد نماذج التحالفات ما بين المؤسسات الاقتصادية الرائدة في هذا المجال، لذا وجب على المؤسسات الراغبة في اختراق الأسواق العالمية والوصول الى الريادة أن تقتدي بتجارب الدول التي استطاعت أن تصنع لنفسها اسمًا في الساحة الدولية ومثال ذلك تجربة التحالف بين الشركتين العالميتين الرائدتين في صناعة السيارات "رونو" و"نيسان"، تحالف الشركتين المغربيتين "أطلنطا" و"سند"، تحالف الشركتين الألمانيتين "سيمنز" و"ساب"... وغيرها من الشركات العالمية الرائدة في مجال صناعتها بصفة خاصة وفي مجال عقد اتفاقيات وعقود تحالف استراتيجي بصفة عامة.

✓ المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات أدركت أهمية ومزايا إقامة تحالفات استراتيجية وهذا ما يظهر من خلال توجه مؤسساتها لإبرام صفقات وعقود تحالف، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في هذا المجال نذكر التحالف بين كل من شركتي "دانون" و"جرجرة"، التحالف بين شركتي "سيفيتال" و"يارا"، التحالف في مجال المحروقات للشركة الوطنية المهيمنة على قطاع المحروقات "سوناطراك" مع كثير من الشركات الأجنبية العملاقة، التحالف بين المؤسسة الوطنية العمومية المهيمنة على قطاع الاتصالات في الجزائر "موبيليس" ومؤسسة "بريد الجزائر"، تحالف المؤسسة الوطنية العمومية المهيمنة على الصناعات الدوائية والصيدلانية "مجمع صيدال" مع مؤسسات وشركات عالمية رائدة في مجال انتاجها... الخ.

✓ يطمح "مجمع صيدال" الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية في الجزائر إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته ووضمان ديمومته، من خلال تبني تحالفات استراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية هذا ما يجعله دائما في مكانة الريادة مع مراعاة ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات وهذا بالاستغلال الأمثل للتحالفات.

✓ تواجه المؤسسة الجزائرية على الرغم من ادراكها لأهمية التحالف الاستراتيجي عزوف للدخول في تحالفات استراتيجية نظرا لوجود العديد من المعوقات.

وبناء على ما سبق التوصل اليه من نتائج فقد تم اثبات الفرضية الأولى والتي مضمونها " التحالفات الاستراتيجية أضحت ضرورة العصر لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية «؛ وهذا لما تخلفه من مزايا لجميع الأطراف المتحالفة من زيادة في الأرباح وزيادة للحصة السوقية وتحسين في مستوى الإنتاجية، لذلك فالتحالف يعتبر من أفضل الخيارات الاستراتيجية المتاحة والمطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي كان مضمونها: " انعكست التحالفات الاستراتيجية التي أبرمتها المؤسسة الوطنية "المجمع الصناعي صيدال" إيجابا على مؤشرات تنافسيها فيتم قبولها وذلك اعتمادا على نتائج دراسة وضعية مجمع صيدال وحالته التنافسية قبل وبعد ابرام التحالفات الاستراتيجية، حيث نجد أن مؤشرات القدرة التنافسية)

الربحية ، الإنتاجية والحصة السوقية) عرفت ارتفاعا في السنوات الأولى بعد عقد التحالفات إلا أنها انخفضت في السنوات اللاحقة وهذا راجع لسياسات المجمع الغير الداعمة للتطوير والتجديد .

وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي مضمونها "المؤسسات الجزائرية كغيرها من مؤسسات باقي الدول الأخرى لم تجد عراقيل تحول دون تبنيها لاستراتيجية التحالف " ، فيتم رفضها لوجود العديد من العراقيل التي تمنع القيام بمثل هكذا استراتيجية كالعراقيل الاجتماعية والبنى التحتية، مشكلات ذات طابع إداري وتنظيمي وانتشار ظاهرة الفساد...الخ

التوصيات والمقترحات:

بناء على ما ورد وما توصلنا اليه في الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات نذكر من بينها:

- يجب إعداد عقود التحالفات تراعي فيها الحقوق والواجبات وفترة الصلاحية وشروط ابرام العقد وفسخه وكذا دخول وخروج شركاء جدد، كما يجب تحديد الجهة المختصة بفض المنازعات بالتوفيق والتحكيم والوسطاء.
- يجب مراعاة مصالح الدولة والأمن القومي عند الدخول في تحالفات استراتيجية.
- ضرورة مراعاة احترام قانون المنافسة الذي يمنع احتكار السوق عند اعتماد المؤسسات لاستراتيجية التحالف
- تفعيل مشاريع الشراكة والتحالفات في عدة مجالات، مجال البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة ومن ثم الاحتكاك مع الشركات العالمية الكبرى لتحقيق مزايا النمو والتوسع وما ينجر عنها من عوائد وأرباح جديدة.
- يجب التغيير من السلوكيات والذهنيات وكذا مواقف العاملين على صنع القرار في المنظمات الاقتصادية وخاصة منها الجزائرية من أجل التوجه نحو التفكير الاستراتيجي لتبني خيار التحالف الاستراتيجي.
- تطوير المؤسسات الجزائرية حتى تعطي نظرة جادة للدخول في شراكات وهذا من أجل بث الثقة في المستثمر الأجنبي مع إصلاح وتعديل القوانين الخاصة بالمنظومة الاقتصادية ووضع تسهيلات في هذا المجال.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الراغبة في رفع قدراتها التنافسية السعي الى الدخول في تحالفات استراتيجية ناجحة من أجل الوصول الى الغايات والأهداف والرؤى المستقبلية المؤطرة من قبل المؤسسات.

آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع التحالفات الاستراتيجية ومساهمته الفعالة في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وانتشاره على الساحة الاقتصادية، فإن مجال الخوض فيه مفتوح على مصرعيه، وهناك مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تكون دراسات بحثية مستقبلية ان شاء الله ونذكر من بينها الآتي:

- انعكاس التحالفات الاستراتيجية المؤسساتية على الاقتصاد الجزائري؛
- التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر؛
- مستقبل التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات دول المغرب العربي.

رغم محاولة تغطية أحد جوانب موضوع التحالفات الاستراتيجية بالتعمق في الآثار المترتبة على الدخول في تحالفات والمرتبطة تحديداً بالقدرة التنافسية للمؤسسات المتحالفة، إلا أن نطاق الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها تبقى مرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الوطنية الأخرى نظراً لهيمنة المؤسسة محل الدراسة على القطاع الذي تنشط فيه باعتبار أن المؤسسات الجزائرية العمومية هي المسيطر على توجيه اقتصاد البلد ككل، لكن هذه النتائج لا تنفي حقيقة واضحة وهي الأثر الإيجابي للتحالفات الاستراتيجية على كل مؤشرات المؤسسات المتحالفة إذا ما تم صياغة هذه الاستراتيجية بأسلوب علمي دقيق.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المصادر:

أولاً: القرآن:

1. الآية 14 من سورة لقمان.

ثانياً: السنة النبوية:

1. أخرجه الترمذي في سننه ك/البر والصلة، باب/ ما جاء في الشكر لمن احسن إليك، 3/384، وقال: "حديث صحيح".

ثالثاً: التشريعات (القوانين، المراسيم والقرارات):

1. الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار المؤرخ في 20 أوت 2001.

II. المراجع:

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

1. أبو ناعم عبد الحميد، (1993): الإدارة الاستراتيجية "إعداد المدير الاستراتيجي" (الطبعة الثانية)، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد القطامين، (2009): الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، (الطبعة الأولى) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أحمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري، (2009)، "إدارة الأعمال الدولية"، (الطبعة الأولى) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أحمد ماهر، (دون سنة النشر): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، (بدون طبعة)، الدار الجامعية، مصر.
5. إسماعيل الطيطي خضر مصباح، (2013): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. أكرم سالم الجنابي، (2016)، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، (بدون طبعة)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
7. أنس عبد الباسط عباس، (2018)، الإدارة الإستراتيجية "رؤية معاصرة"، (الطبعة الأولى)، دار النشر الدولي، السعودية.
8. بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، (2009)، التجارة الإلكترونية، (الطبعة الأولى)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
9. ثامر البكري، أحمد الصقال، (2015): التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، بدون طبعة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. جمال عبد محمد، (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (الطبعة الأولى)، دار المعتزل للنشر والتوزيع، عمان.
11. حمد براك الفوزان، (2015)، المنافسة في المملكة العربية السعودية، (الطبعة الأولى)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية.

12. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (الطبعة الأولى)، دار اليازوري للنشر، الأردن.
13. رضا صاحب أبو حمد، (2006)، الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي، (الطبعة الأولى)، دار مجدلاوي، الأردن.
14. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، (2007): الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (الطبعة الثانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
15. رؤوف عبد الحفيظ هلال، (2014): التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، (الطبعة الأولى)، دار الجوهر للنشر والتوزيع، مصر.
16. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، (2009): إدارة الأعمال الدولية، (الطبعة الأولى)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. سعد حق حمود جيثر الربيعاوي، سارة علي سعيد الامري وآخرون، (2015): إدارة التسويق – أسس ومفاهيم، (الطبعة الأولى)، (دون دار للنشر)، (دون بلد للنشر).
18. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، (2011): التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
19. سمية بن عامر مريوزاي، (دون سنة): غدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، (بدون طبعة)، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
20. شمس الدين باسم، (2003): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر.
21. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. العارف نادية، (2000): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
23. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، (2008): نظريات المنظمة، (الطبعة الأولى)، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
24. عبد السلام أبو قحف، (2002): الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، (الطبعة الأولى)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
26. عبد العزيز صالح حبتور، (2004): الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
27. عبد الفتاح المغربي، (دون سنة النشر): الإدارة والاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى)، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر.
28. عبد الله محمود الحوامدة، (2020): النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري، (الطبعة الأولى)، دار جرجير للنشر والتوزيع، الأردن.

29. عبد الناصر رويسات، (بدون سنة للنشر): مبادئ الإقتصاد الجزئي، (الطبعة الأولى)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
30. عسكر سمير، (1987): أصول الإدارة، (الطبعة الأولى)، دار القلم للنشر، دبي.
31. عمر أحمد عثمان المقلي، (2002): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، مطابع العملة للنشر، السودان.
32. العوجي مصطفى، (1988): أساليب التعاون في مجال التخطيط، (الطبعة الأولى)، (دون دار النشر)، السعودية.
33. فريد النجار، (2008): التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، (بدون طبعة)، الدار الجامعية للنشر، مصر.
34. الكفافي محمد جمال، (2006): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (الطبعة الأولى)، الدار الثقافية للنشر، مصر.
35. محمد أحمد عوض، (2003): الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، مصر.
36. محمد عايد عامر المجالد، (2010): أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظومة الإدارية، (بدون طبعة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
37. محمد عبد الفتاح، (2011): التسويق الاستراتيجي، (الطبعة الأولى)، المكتب العربي للمعارف للنشر، مصر.
38. محمد فريد الصحن، (1998): التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
39. محمود جاسم محمد الصميدعي، (1999): استراتيجية التسويق، (الطبعة الأولى)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
40. محمود جاسم محمد الصميدعي، (2010): استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، (بدون طبعة)، دار حامد للنشر، عمان.
41. منال أحمد البارودي، (2019): علم استشراف المستقبل، (الطبعة الأولى)، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر.
42. مؤيد سعيد السالم، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، الأردن.
43. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
44. وائل محمد إدريس، (2013): الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الثالثة)، دار وائل للنشر، (الأردن).

2- باللغة الأجنبية:

- 1- Alan, la wolor, (1985) : productivity improvment manuel Aldershot, United Kingdom, Gower.
- 2- B-Garrette et P.Dussuge, (1996) : la stratégie d'alliance, (3^{ème} tirage), les éditions d'organisation, paris.
- 3- Fred R David, (2011) : Strategic Management Concepts and cases, (13th ed), pearson, Boston.
- 4- Michal porté, (1993) : l'avantage concurrentiel des nations, inter-édition, Paris.
- 5- Richard L Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, (2007): Organization Theory and Design, 9 th Edition, Cengage Learning Inc: United Kingdom.
- 6- Pamela S Lewis, Stephen H Goodman, Patricia M Fandt, JosephF Michlitsch, (2007): Management- Challenges for Tomorrow's Leaders-, 5th edition, Thomson Learning Inc: United States Of America.

ثانيا: المذكرات

1- باللغة العربية:

1. أبو بكر بوسالم، (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 01، الجزائر، ص ص 78، 79.
2. أمال بوسينة، (2015): أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
3. أيمن علي سليمان، (2017): أثر الحصبة السوقية "على ربحية الشركات" المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، - دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. بلعور سليمان، (2004): أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
5. بن عزة محمد أمين، (2009): التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
6. بوزايد وسيلة، (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر.
7. تيورسي محمد، (2011): فوائد المنافسة والنظام العام الاقتصادي، "دراسة مقارنة"، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة أبو بكر المفايد، تلمسان، الجزائر.
8. حسين بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
9. حنان جودي، (2017): استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
10. خديجة خنطيط ، (2017) : دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، " دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر ، ص 172.
11. رحيل أسيا، (2011): دعم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
12. ربهام مفلح هيال حسين، (2015): قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين "دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
13. زغدار أحمد، (2005): التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
14. سامية لحول، (2008): التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

15. سحنون فاروق ، (2010): قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر
16. سعاد شعابنية ، (2017): الاندماج البنكي كألية لزيادة القدرة التنافسية"، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس، المغرب)"، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
17. سمية سردي، (2016): أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية، - دراسة مجمع عمر بن عمر قالملة -، أطروحة دكتورا، غير منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالملة، الجزائر.
18. شرفاوي آسيا، (2010): تقرير القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية "دراسة حالة مؤسسة دليس فودكو مباني"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
19. صالح إسماعيل الحلياني، (2018): التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة أب، اليمن.
20. صونيا بغتة، (2008): ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، "آفاق وتحديات دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
21. ظافر محمد محمود، (2015): القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
22. عادل لعجالي: (2017): أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
23. عامر بشير، (2012): دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
24. عبد الحكيم عبد الله النسور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا.
25. عبد الرحمان القري، (2016): التكنولوجيا للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر.
26. عبد الرزاق حميدي، (2014): أثر إدارة الجودة التنافسية في تطوير تنافسية البنوك "مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
27. عبد الكريم هاجر مسعودة، (2017): التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
28. عبدوس عبد العزيز، (2011): سياسة الانفتاح التجاري ودورها في رفع القدرة للدول "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتورا، جامعة أبو بكر، تلمسان، الجزائر.
29. فريح خليوي، حمادي الدليهي، (2008): قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في الباكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة سانت كلمنت شن العالمية.

30. فيصل سايفي، (2009): أنظمة المعلومات "(استخداماتها، فوائدها وتأثيراتها) على تنافسية المؤسسة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
31. قطاف سلمة، (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
32. قطوش أمين، (2018): أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
33. لزه العابد، (2013): إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
34. مخضار سليم، (2018): دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
35. مشتة مريم، (2019): معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة محمد لمن دباغين، سطيف 2، الجزائر.
36. مكاحلية محي الدين، (2015): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قلمة وتبسة، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر.
37. نبال محين محمد، (2018): أثر التحالف البيئي على توطيد العلاقات الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
38. هلاي الوليد، (2009): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "دراسة حالة الشركة الجزائرية للمهاتف النقال "Mobilis"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

2- باللغة الأجنبية:

1. Jean Michel Brunner, (1991) : Intégration de la Stratégie Des Ressources Humaines à la stratégie globale, thèse de doctorat, Faculté De Droit Et Des Sciences Economiques.

ثالثا: المجلات (مقالات)

1. طباعة حدة، لحاق عيسى، (2019): معوقات الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، (العدد 01)، جامعة عمارثليجي، الاغواط، الجزائر.
2. ناصر داداي عدون، منتاوي محمد، (2004): انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة "الأهداف والعراقيل"، مجلة الباحث، (العدد 3)، الجزائر.
3. عبد الحكيم حجاج، الشراكة بين القطاعين العام والخاص خيارا استراتيجي لتمويل مشاريع البنية التحتية وفق نظام (B.O.T) قراءة في تجارب دولية مختارة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، (العدد الثاني)، المجلد 21.
4. عيلة بزقاري، دليلة بركان، (2019): من التحالفات التسويقية الى العلامات المشتركة (co – branding) "دراسة حالة تجربة تحالف علامتي موبيليس و بريد الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، (العدد 02)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

5. وهاب محمد، وصالح الياس ، (2012): التحالف بين العلامات التجارية كاستراتيجية لدخول أسواق جديدة وأداة للتموقع ، مجلة الاقتصاد والمناجمنت ، (العدد11)، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، الجزائر
6. هاني نوال ، (2014):التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية "حالة قطاع الصناعة الدوائية لمجمع صيدال" ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ،(العدد10)، الجزائر
7. وصاب سعيدي ، قويدري محمد ، (2008):واقع مناخ الاستثمار في الجزائر بين الحوافز والعوائق ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، (العدد 8)، الجزائر.
9. بن غزال إبتسام، طاهري فاطمة الزهراء، (بدون سنة)، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، (العدد 4)، الجزائر
10. مصطفى أحمد سيد، (1997): التحالفات الاستراتيجية كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، (العدد 71)، الإمارات.
11. مرقاش سميرة، زبيري رابح، (2016): التحالفات الإستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك "رؤية استراتيجية لتطوير الصناعات التأمينية بالجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (العدد 16)، الجزائر.
12. بن عزة محمد أمين، (205): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 02)، سعيدة، الجزائر.
13. طارق طعمة، عطية الشمري، (2019): دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في حديث في تحقيق التحالفات الناجحة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (العدد 24)، العراق.
14. مراد محبوب، الطيب داودي، (2007): تقرير تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 12)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
15. بوسهوه نذير، (2016): رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 28)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
16. شنافي نوال، (2017): دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية «دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل"، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
17. صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، (2017): المناولة الصناعية كمدخل لتقرير الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (العدد 02)، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بوصوف، ميلة.
18. سعد عباس حمزة الحقاقي، ميثم لعيبي، (2010): احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد 84)، الجامعة المنتصرية، العراق.
19. محمد أنس الزرقاء، (2006): الأسواق المعاصرة غير التنافسية بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، (العدد 02)، السعودية.

20. إلياس سالم، (2016): التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية، ببحر بوعربريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 15)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر
21. عباس محمد حسين، أمنة عبد الكريم مهدي، (2018): العلاقة بين شدة المنافسة وتوظيف المنظمات لإدارة الجودة الشاملة "بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في بعض المستشفيات الحكومية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (العدد 56)، الجزائر.
22. نائلة حمزة، صالح عبد القادر، (2016): التسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعة الغذائية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (العدد 06)، جامعة باجي مختار، الجزائر.
23. نعمون وهاب، سريدي سمية، (2017): أهمية زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعة الغذائية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، -دراسة ميدانية-، مجلة جامعة القدس، (العدد 41)، الجزائر.
24. رسلان خصور، (2014): دراسة تحليلية تنافسية للاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، (العدد 2)، جامعة دمشق، سوريا.
25. محمد عدنان وديع، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط بالمويت، (العدد 29)، الكويت.
26. لعويطي نصيرة، (2007): التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، (العدد 1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
27. منى الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، مجلة أوراق اقتصادية، (العدد 19)، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
28. شهاب الدين محمد النعيمي، (2012): التنبؤ بأداء وربحية الشركات باستخدام معادلة toben's دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبة ومالية، (العدد 20)، العراق.
29. عبد العزيز عبدوس، (2013): سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر للتنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 33)، جامعة بشار للعلوم الاقتصادية، الجزائر.

رابعاً: المحاضرات

1. سحنون محمد، (2001): محاضرات التحليل الاقتصادي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

خامساً: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- بعلة الطاهر، (2018): دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية، الملتقى العلمي الدولي حول " استراتيجيات تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر المنعقد يومي 06-07 نوفمبر 2018، جامعة لونيبي علي، البلدية 02، الجزائر.
- 2- تشام فاروق، (2003): دور و أهمية الاستثمار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة وهران السانية، الجزائر.

- 3- خالد مدخل، عبد الحق طير، (دون سنة النشر): التأهيل كمدخل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول دعم المنتج الوطني وتفعيل آليات حمايته وتسويقه، الجزائر.
- 4- خلوف زهرة، مرقاش سميرة، (2012): إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التامينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب دول، يومي 02 و 04 ديسمبر 2012، جامعة الشلف، الجزائر.
- 5- خيارى زهية، شرفاوي آسيا، (دون سنة النشر): القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، -دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر.
- 6- زيري رايح، (2003): دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، "الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، المنعقد يومي 22 و 23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
- 7- سناء بولقواس، حسين بوخيرة، (2019): تطوير وتمويل مشاريع البنية التحتية في الجزائر وحتمية التوجه لعقد البوت لتطوير التجارة الدولية حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية المنعقد خلال يومي 02 و 03 ديسمبر 2019، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.
- 8- محمد زيدان، بريش عبد القادر، (2005): دور الحكومات في تدعيم التنافسية "حالة الجزائر" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

سادسا: التقارير

- 1- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (2017): الإنتاجية وقياسها، من الموقع:
<http://www.arab-api.org/images/publication/pdf/53/53-develop-bridge61pdf>
- 2- فيصل شياد، (2010): قياس تغيرات الإنتاجية باستعمال مؤشر الماكويست "دراسة حالة البنوك الإسلامية خلال الفترة 2003-2009، من الموقع:
<http://platform.almanhal.com/files/2/4025>
- 3- القدرة التنافسية وقياسها، (2003): سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24: من الموقع:
<http://www.arab-api.org/images/publication/pdf/93/93-develop-bridge24pdf>

سابعا: المواقع

1. https://louaihassan.blogspot.com/2020/02/blog-post_12.html
2. http://onlinetrainingssession.blogspot.com/2013/03/blog-post_21.html:
3. <http://www.danone.com/pour-tous/notre-mission-en-action/une-entreprise-unique/une-presence-internationale>
4. <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.ph>
5. <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>
6. <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>:
7. <https://www.saidalgro>
8. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>
9. <https://www.aljazairalyoum.com/>

10. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>
11. https://louaihassan.blogspot.com/2020/02/blog-post_12.html
12. http://onlinetrainingssession.blogspot.com/2013/03/blog-post_21.html.
13. <http://www.danone.com/pour-tous/notre-mission-en-action/une-entreprise-unique/une-presence-internationale>
14. <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.ph>
15. <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>.
16. <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>:
17. <https://www.saidalgro>.
18. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>
19. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>
20. https://louaihassan.blogspot.com/2020/02/blog-post_12.html