

التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)

alliances stratégiques comme un outil pour pénétrer les entreprises au marchés internationaux (modèles d'alliances stratégiques internationales)

Strategic alliances as a tool for penetrating firms to international markets (models of international strategic alliances)

بن غزال ابتسام
طالبة دكتوراه السنة الثالثة
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
ibtissem31089@hotmail.com
0794590576

طاهري فاطمة الزهراء
استاذ محاضر "أ"
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
proff2005as@yahoo.fr
0662289017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة التحالفات الاستراتيجية المؤسسة للولوج إلى الأسواق الدولية والاستفادة من مزايا هذه الأسواق، وذلك بتسليط الضوء على مفهوم التحالفات الإستراتيجية وإبراز أشكال وميادين هذا التحالف والمزايا المنتظرة منه، وأيضاً معرفة مختلف أشكال واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية والإجراءات التي يجب اتباعها، ومع عرض بعض النماذج عن تحالفات إستراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن التحالفات عبارة عن اتفاقات تعاون بين مؤسسات متنافسة بهدف إنجاز أهداف مشتركة؛
 - أن التحالفات الاستراتيجية إستراتيجية فعالة ومهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية؛
 - أن نماذج التحالفات التي تمت بين الشركات الجزائرية والاجنبية كان هدفها الرئيس هو اختراق الأسواق الجزائرية.
- الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، اختراق الأسواق الدولية.

Abstract:

The aim of This study is to clarifying how strategic alliances can contribute to the Foundation access to international market and benefit from the advantages of these markets, and highlighting the concept of strategic alliances and the forms and fields of this alliance and its expected advantages, as well as knowledge of the various forms and strategies to enter the international markets and the procedures that must be followed, With the presentation of some models of strategic alliances between Algerian and foreign institutions, and the study concluded with several results, including:

- Alliances are cooperation agreements between competing institutions with a view to achieving common objectives;
- Strategic alliances are an effective and important strategy that enables enterprises to penetrate international markets;
- that the models of alliances between Algerian and foreign companies whose main aim was to penetrate the Algerian markets.

Keywords: Strategic Alliances, International Markets Penetration .

مقدمة:

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وفي ظل ازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تعمل على كيفية مواجهة هذه المتغيرات واستغلال الفرص المتاحة على نطاق دولي من أجل نجاح والاستمرار، وهذا ما يمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج، والاعتماد على الأرباح التي تأتي من الأسواق الخارجية، لكن هذا يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل مع العديد من الأسواق الدولية.

تعد التحالفات الإستراتيجية أحد الخيارات الإستراتيجية التي تعمل المؤسسات على تبنيها بهدف مواجهة التغيرات البيئية العالمية. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في تحالفات واتفاقات ثنائية ومتعددة الأطراف من خلال بحث المؤسسة عن حليف لها تشارك معه في مواجهة هذه البيئة أو تتعاون معه، مما يمكنها من تحقيق الأهداف المشتركة والتغلب على المشاكل والمخاطر، وضمان توفير الموارد والخبرة اللازمة لإختراق الأسواق الدولية، كما تعمل المؤسسات على انتهاج سياسة التحالف بهدف الاستفادة من الإمتيازات التي توفرها هذه الأسواق.

إشكالية الدراسة: في ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم التحالفات الإستراتيجية المؤسسة للولوج إلى الأسواق الدولية؟

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية التحالفات الإستراتيجية؛
 - التطرق إلى أهم الجوانب التي تتعلق بإختراق الأسواق الدولية؛
 - عرض بعض النماذج عن تحالفات استراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛
 - التوصل إلى بعض المقترحات لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية.
- هيكل الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة سنتطرق إلى المحاور التالية:

- أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية؛
 - ثانياً: اختراق الأسواق الدولية؛
 - ثالثاً: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الدخول إلى الأسواق الدولية؛
 - رابعاً: نماذج عن التحالفات الإستراتيجية الدولية.
- أولاً: التحالفات الإستراتيجية:

لقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية من أكثر البدائل شيوعاً، والسمة المميزة للعصر في ظل التطورات التي يعرفها الإقتصاد العالمي، والخيار الذي تلجأ إليه المؤسسات التي تسعى للتعاون بدلا من المنافسة، الأمر الذي جعل منها ضرورة حتمية لتحقيق النمو، ولضمان البقاء والتوسع في السوق الدولي.

1-1- مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

يعرف Faulkner التحالفات الإستراتيجية على أنها نوع معين من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء بإستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك.¹ كما تعني أيضا التحالفات الإستراتيجية الشراكة بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءة والموارد الأساسية بدلا من:²

- المنافسة على النشاط المعني؛
- اندماج فيما بينهما أو اكتساب النشاط.

كما يقصد بها كذلك اتفاقات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معين أو لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في المحافظة على الأسواق وغزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم.³

وفي تعريف آخر التحالفات الإستراتيجية هي الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحالفات الإستراتيجية تتميز بأنها:

- عبارة عن اتفاقات أو شراكة أو تعاون أو علاقات مشتركة؛
- تكون بين مؤسستين أو أكثر متنافسين؛
- تتم بهدف انجاز مشروع مشترك؛
- تدوم لفترة طويلة؛
- أن الهدف منها قد يكون لتبادل المنافع أو تجنب بعض المخاطر.

وبالتالي فالتحالفات الإستراتيجية عبارة عن علاقة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، قد تكون في شكل اتفاق، شراكة أو تعاون أو غيرها لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل منافع فيما بينهم أو تجنب المخاطر.

نشير إلى أن هناك الكثير من يعتقد أن مصطلحي التحالف والشراكة يستعملان كبديلين لبعضهما البعض، إلا أننا نجد أن التحالف: هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين، بينما الشراكة: هي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين.⁵ وبالتالي فالتحالف يتم بين مؤسسات متنافسة أو يحتمل تنافسها في حين الشراكة تتم بين الأطراف المتنافسة وغير المتنافسة، ويعتبر التحالف الإستراتيجي نوعاً من أنواع الشراكة. بينما المشروعات المشتركة فهي اتفاقات تعاقدية بين مؤسستين أو أكثر ينتج عنها شخصية قانونية منفصلة لها أهدافها الخاصة، وهي تعتبر نوع من أنواع التحالف حيث كل شريك يحتفظ بالاستقلاليتة، كما يتم في هذا النوع من التحالف تقاسم الأسهم والأرباح والخسائر.⁶

تقوم علاقة التحالف الاستراتيجي حول ثلاثة محاور أساسية وهي:⁷

- المشروع: هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، واستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى؛
- العلاقة: هي نوع من العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية بل يمكن أن تكون بشرية مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات؛

- العقد: هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة والتي تبرم بين الأطراف المشتركة.

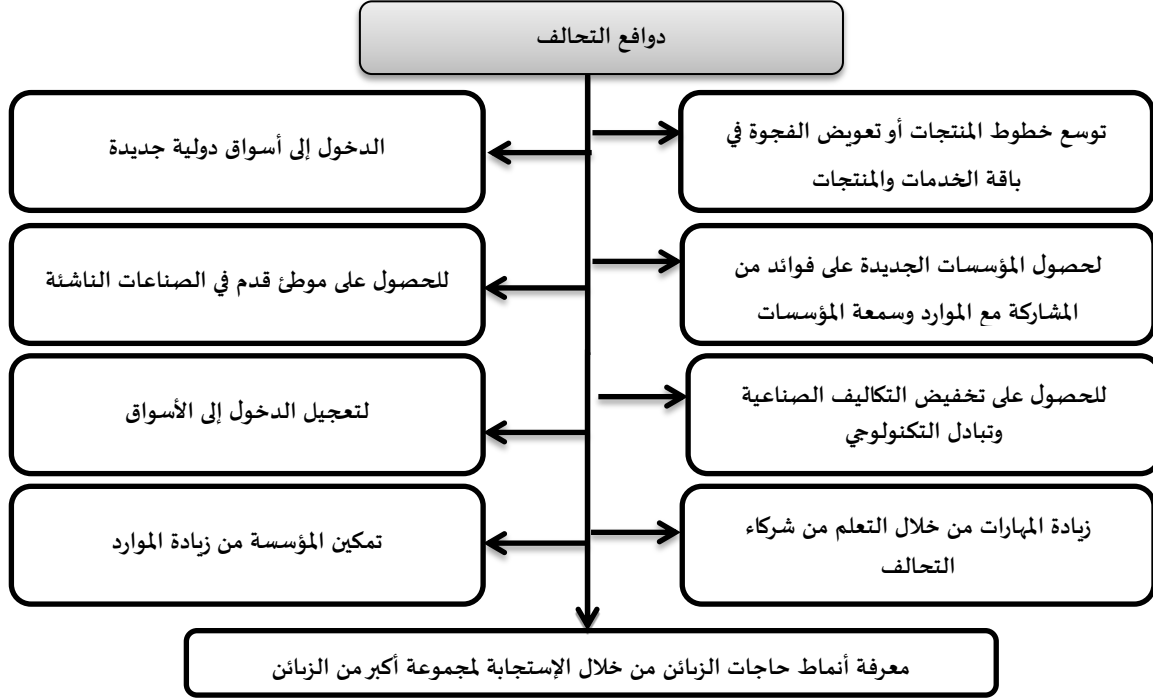
2-1- دوافع التحالفات الإستراتيجية:

- من الدوافع والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مايلي:⁸
- تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين لها، فقد يكون هدفها استراتيجي هو الدخول إلى السوق الأجنبية؛
 - تدخل المؤسسات في تحالفات إستراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة؛

- تدخل المؤسسات التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى قصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية، والتي لا تستطيع المؤسسة بمفردها أن تطورها بسهولة؛
- كما تقوم المؤسسات بالتحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات متعددة الجنسيات بقصد الحصول على معايير تقنية لصناعتها.

وقد قدم Thechatakerng مجموعة من الدوافع للتحالفات الإستراتيجية والتي لخصها وفق المخطط التالي:

الشكل رقم (01): دوافع التحالف



المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون، إدارة المؤسسات المالية (مدخل فكري معاصر)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 362-363.

3-1- أشكال التحالفات الإستراتيجية:

تصنف التحالفات الإستراتيجية حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:⁹

- التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعات المتطورة تكون في شكل عقود امتياز، اتفاقات مناولة باطنية، أو عقود شراء بالمبادلة؛
- التحالفات الإستراتيجية التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الإستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود امتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تمويل؛
- التحالفات في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين؛
- التحالفات في ميدان المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر.

كما تصنف التحالفات الإستراتيجية حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء إلى:¹⁰

- التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات غير المتنافسة: تضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية، واتفاقات تعاقدية بين القطاعات؛
- التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة: تشمل التحالفات المتكاملة، تحالفات الإندماج المتبادل، تحالفات شبه التركيز.

كما أن هناك أشكال أخرى للتحالفات الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:¹¹

- التحالفات الإستراتيجية بغرض تقديم المشورة للعملاء: يحدث هذا التحالف عندما تتفق شركتان أو أكثر على التعاون لتقديم المشورة والنصيحة في سوق معينة وكمثال على ذلك التحالف بين كل من whirlpool & Hearst Boston لتطوير وبيع موقع تسويقي على الانترنت والذي يهدف إلى تقديم معلومات عن منتجات التجريبات المنزلية أداءها أماكن تواجدها وأسعارها.

- التحالفات الجغرافية: يحدث هذا التحالف عندما تتفق شركتان على الاشتراك في تسويق منتجاتهما في منطقة جغرافية معينة، أو الاتفاق على استخدام علامة تجارية مشتركة عند دخول منطقة جغرافية معينة.

- التحالفات الاستثمارية: يحدث هذا التحالف عندما تقوم شركة ما ببعض الاستثمارات في شركة أخرى، والاتفاق على الاشتراك في تسويق منتجاتها في نفس الوقت، وبالتالي هذا النوع من التحالف يتضمن الاستثمار في رأس المال وكذلك المشاركة بالجهد لتطوير منتج ما أو تسويقه.

- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: يعتبر اكتساب الخبرة في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف بين شركتي "آي تي أند تي" الأمريكية "أوليفتي" الإيطالية، حيث كانت "آي تي أند تي" في أشد الحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في الولايات المتحدة ولكنها لم تمتلك الخبرة والاتصالات اللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن شركة "أوليفتي" كانت ترغب في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، وعليه قامت "أوليفتي" بتسويق الحاسبات الآلية الخاصة بشركة "آي تي أند تي" في القارة الأوروبية عن طريق الإعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها وفي المقابل فإن شركة "أوليفتي" نجحت في استخدام "آي تي أند تي" في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة وبالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.¹²

4-1- دورة حياة التحالف الإستراتيجي:

إن التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية تنطوي على مدة معينة يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة لدى المتحالفين، وتمثل هذه المدة دورة حياة التحالف ويرى كلا من Kuglin & Hook أن دورة حياة التحالف تشبه إلى حد كبير دورة حياة المؤسسة، وبالتالي فهي تتكون من ستة مراحل كالآتي:¹³

- المرحلة الأولى البداية Startup: في هذه المرحلة يتم التحديد وبدقة الحاجة الأساسية للتحالف من خلال إستراتيجية الأعمال والسوق والحصة السوقية، وتقييم محفظة المنتجات مقارنة بالحصة السوقية وإمكانية التصنيع الداخلي مقارنة بالإقتناء من الخارج، وغيرها من الخطوات اللازمة لتحديد فيما إذا كانت هنالك حاجة للتحالف.

- المرحلة الثانية النشأة (الظهور) Emerge: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل كونها تمثل مرحلة وضع الإتفاقية الرسمية للتحالف من حيث التفاوض والتعاقد والتنفيذ، ومن هنا تأتي أهمية المرحلة فهي حجر الأساس كونها تحكم سلوك الشركاء خلال مدة سير التحالف، كما تحكم الإجراءات القانونية والإلتزامات لكلا الطرفين وتثبت حقوقها اتجاه بعضهم، وطريقة اتخاذ القرار ونسبة كلا منهما في حالة المشاريع المشتركة.

- المرحلة الثالثة النمو السريع High Growth: في هذه المرحلة يتم التركيز على الأنشطة التي تحقق نتائج جيدة للمتحالفين، ويتم ذلك من خلال وضع خطة هيكلية لتطوير العمل المشترك والتي تتضمن مثلاً أهداف المبيعات والعوائد الملزمة للطرفين، وكذلك تدريب العاملين والجهود التسويقية للمبيعات، وهو توجيه للعمليات وتنظيمها بأكثر فعالية وبالتالي ديمومة التحالف، أما إذا كان النمو غير مهيكل فإن نتاج ذلك سيكون تحقيق أهداف قصيرة الأجل وان كانت غير مجدية فإنها ستكون مبركة للتحالف وتؤدي به إلى الانفصال وبالتالي الفشل في وقت مبكر.

- المرحلة الرابعة النضج Mature: في مرحلة النضج يتم التركيز على بناء التحالف بأسلوب الفريق الواحد، حيث يمكن القول أن التحالف ناضج عندما تستنفذ الجهات المتحالفة كافة الوسائل المتاحة للوصول إلى أعلى أداء مثل التنسيق الأمثل في

استخدام التكنولوجيا بينها، أو تناقل المعرفة على الوجه الأمثل وتوافق الإستراتيجيات والثقافة التنظيمية، والقيم الاجتماعية وتحقيق الفوائد واستمرارها.

- المرحلة الخامسة الإنحدار **Décline**: إن مرحلة الإنحدار تأتي عندما تحدث اختلافات في وجهات النظر العامة والداخلية للحلفاء أو نتيجة رد فعل أحد المتحالفين اتجاه الأخر بسبب تطور الأخير ونموه بصورة متزايدة أو نتيجة الاختلاف في استجابة كل حليف للتغيرات في السوق أو البيئة مما ينعكس سلبا على أداء التحالف ويؤدي إلى دخوله في مرحلة يتدنى فيها أداء التحالف.

- المرحلة السادسة الإنفصال **Disband**: وفقا لـ Das & Teng تؤول التحالفات الإستراتيجية عند وصولها لهذه المرحلة إلى مفترق الطرق حيث سيكون أمامها ثلاث خيارات هي:

- الإندماج والإكتساب: تحدث عندما تكون عملية التحالف مجددة لدرجة تدفع بالمؤسستين للإندماج أو اكتساب احدهما للآخرى تعزيزا للفوائد الناجمة عن التحالف.
- تجديد التحالف: وينظر للتحالف على أنه عملية تعديل من أجل مواصلة التحالفات في ظل التغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات.
- الإنفصال التام وإنهاء التحالف: حيث تنفصل هنا كل وحدة وتعود مستقلة بعد اتفاق جماعي على فض التحالف.

5-1 - مزايا ومخاطر التحالفات الإستراتيجية:

1- مزايا التحالفات الاستراتيجية:¹⁴

المزايا المرتبطة بالتحالفات الاستراتيجية تختلف من تحالف إلى آخر بشكل كبير، فالتحالفات لا تترتب عنها كلها نفس الآثار ولا تحقق نفس الفوائد، غير أن الأهداف الأساسية غالبا ما تكون متماثلة في كل التحالفات الاستراتيجية. مثل اكتساب تكنولوجيا جديدة، زيادة القدرات الانتاجية، اختراق أسواق جديدة، أو قنوات توزيع جديدة، أو تطوير القدرات .

فالتحالف الاستراتيجي قد يعود بالفائدة على الطرفين على صعيد أحد أو عدد من المستويات في نفس الوقت، وأحسن مثال على ذلك الشراكة بين المؤسستين Matra-Renault من أجل إنتاج الشاحنة الخفيفة Renault Espace، حيث استفادت Renault من القدرات الإنتاجية لـ Matra وكذا القدرات على التصميم، بينما استفادت Matra في المقابل من الشبكة التسويقية والتوزيعية لـ Renault، فأغلب التحالفات الاستراتيجية تتم بغرض تبادل الموارد والكفاءات بين الطرفين.

ومن المؤكد أن التحالفات الاستراتيجية هي أحسن وسيلة لتعلم الخبرة من الآخرين، كما أن هناك مزايا غير منتظرة تحقق أثناء القيام بالتحالفات الاستراتيجية، فأغلب التحالفات الاستراتيجية تتطلب شرح العمليات الانتاجية وطرق التسيير للطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى ميلاد أفكار جديدة قادرة على تحسين الأنظمة الحالية، هذه التحسينات يمكن أن تتم من خلال ثلاث طرق مختلفة:

- تكون المؤسسات مطالبة بإعداد تقديم مفصل حول خبراتها، هذه العملية قد تترتب عنها أفكار مبدعة.
 - طرفي التحالف الاستراتيجي مطالبان بتطبيق خبرتهما وقدراتهما وخبرتهما في محيط عمل جديد، مما برز أهم نقاط الضعف فيها.
 - الشريك الجديد في التحالف الاستراتيجي قد يكون متطلب أكثر بكثير من العميل، لأنه يعرف كل خبايا المؤسسة.
- 2- مخاطر التحالفات الإستراتيجية:

وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسات نتيجة للتحالفات الإستراتيجية إلا أن هناك العديد من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات والتي تتمثل في:¹⁵

- سرقة المعرفة: فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من طرف الأخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير مرتبطة بالتحالف؛
 - عدم الإستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الإستغلال 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 الأخر، 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 الإحتمال وارد أكثر عندما يميل أحد الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الأخر 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 بفعالية التحالف.
- ثانياً: اختراق الأسواق الدولية:

تتضمن الأسواق الدولية العديد من الفرص التسويقية التي تجذب المؤسسات الأجنبية للدخول إلى تلك الأسواق بهدف الإستفادة من الفرص المتاحة، حيث سنحاول ضمن هذا العنصر معرفة مختلف أشكال الأسواق الدولية، وأهداف الدخول لهذه الأسواق، وبعدها التطرق إلى الإستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها هذه المؤسسات للدخول إليها، لنصل إلى الإجراءات والموانع التي تعيق الدخول إلى هذه الأسواق.

1-2- أشكال الأسواق الدولية:

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، والتي تصنف إلى:¹⁶

- الأسواق ذات الدخل المرتفع: وهي الأسواق التي تتميز بإقتصاد قوي ومقدرة على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية؛

- الأسواق ذات الدخل المتوسط: وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصاداتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنوع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة؛

- الأسواق ذات الدخل المنخفض: وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش، الهند، وإندونيسيا.

2-2- أهداف الدخول للأسواق الدولية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الدولية إلى تحقيقها من خلال الدخول إلى الأسواق الخارجية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:¹⁷

- إمكانية زيادة المبيعات وتحقيق الإستقرار في الأسواق الخارجية أو في الحصص السوقية للمؤسسات الدولية علماً بأن الزيادة في المبيعات تؤدي إلى تخفيض التكلفة والتغلب على تذبذب الطلب على السلع والخدمات في الأسواق المحلية؛

- تحقيق الربح والنمو، حيث معظم مؤسسات الأعمال تهدف إلى تحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التجارية أو الدخول إلى الأسواق الدولية من أجل الإستمرار والنمو؛

- استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة، فإن الدخول للأسواق الخارجية تجعل المؤسسات المحلية قادرة على تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية، فزيادة الطاقة الإنتاجية يخفض التكلفة ويزيد من قدرة المؤسسة التنافسية؛

- امتداد دورة حياة المنتج، حيث ان فتح أسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الإستراتيجيات التسويقية التي تنفذها الأسواق المحلية بدأ في التراجع أو الإنحدار؛

- تنوع مصادر الدخل القومي، حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل خاصة إذا كانت الدولة تعتمد على مصدر واحد للدخل كما هو الحال في دول الخليج؛

- جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية، فتوفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية يكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، وأن استغلال الفرص يعتمد على مدى وقدرة المؤسسة على توفير الموارد للإستفادة من هذه الفرص.

3-2- استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية:

توجد ستة استراتيجيات مختلفة للدخول إلى الأسواق الدولية وهي: التصدير، التراخيص، حق الإمتياز، الدخول في مشروع مشترك مع شركة الدولة المضيفة، إنشاء فروع مملوكة بالكامل في الدولة المضيفة، التحالفات الإستراتيجية الدولية، وفيما يلي مفهوم لهذه الاستراتيجيات.

1- استراتيجيات التصدير: تبدأ معظم المؤسسات الصناعية في توسعها نحو الأسواق الدولية من خلال قيامها بدور المصدر، ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي الخارجي، ويحقق التصدير ميزتين هامتين هما:¹⁸

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في الدولة المضيفة؛
- يتسق التصدير مع استراتيجيات العالمية أو الشمولية.

2- استراتيجيات الترخيص: هي اتفاقية من خلالها تسمح مؤسسة لأخرى حق استعمال التكنولوجيا الخاصة بها، شبكة توزيعها، أو حق تصنيع منتجاتها، بحيث الترخيص يستند على عقد عموما منصوص عليه لفترة محددة من الوقت أين يدفع المرخص له مبلغ ثابت أو رسم للحقوق التي تم التنازل عنها له.

3- حق الإمتياز: وهو اتفاق أين إحدى المؤسسات (المانحة للإمتياز) تسمح لمؤسسة أخرى (حاصلة على الإمتياز) الحق في بيع منتجاتها أو خدماتها، حيث الإمتياز الحصري يكون مع مؤسسة واحدة، والإمتياز غير الحصري يكون مع عدد من المؤسسات، وعقد الإمتياز يوضع لفترة محددة من الوقت، والحاصل على الإمتياز يدفع مبلغ لمانح الإمتياز للحصول على حق الشراء.¹⁹

4- استراتيجيات المشروعات المشتركة (Joint Venture): أسلوب الشراكة هو نوع خاص من التحالف الإستراتيجي الدولي الذي تقوم من خلاله مؤسسات أو أكثر بالإشتراك معا بخلق وحدة أعمال جديدة أو مؤسسة جديدة تكون بصفة قانونية مستقلة عن عائلتها (الشركة المؤسسة).²⁰

5- استراتيجيات إنشاء فروع مملوكة بالكامل في الدولة المضيفة: يعتبر إنشاء فروع مملوكة بالكامل بصفة عامة من أكثر الإستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الإستراتيجية تتحمل المؤسسة كل التكاليف والمخاطر المرتبطة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة، وعلى الرغم من هذا العيب الملحوظ، إلا أن هناك العديد من المزايا في حالة إنشاء فرع مملوك بالكامل للمؤسسة أهمها:²¹

- في حالة إعتقاد الميزة التنافسية للمؤسسة على السيطرة على مجال التفوق التكنولوجي، فيفضل استخدام هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تخفض من الخطر المرتبط بفقد السيطرة في هذا المجال من التفوق؛

- تحقق هذه إستراتيجية نوعا من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول، وهذا مما يعد ضروريا إذا ما رغبت المؤسسة في اتباع إستراتيجية عالمية.

6- التحالفات الإستراتيجية الدولية: إذا أضفنا كلمة "دولية" لمصطلح التحالفات الاستراتيجية فقد نجد أنها تشير إلى اتفاق تعاون بين طرفين بجنسيتين مختلفتين، لكن قد يقصد به أيضا التعاون بين شركتين بنفس الجنسية بغرض تنفيذ أعمال على المستوى الدولي. إذن يعتبر التحالف دولي إذا كان يحمل في أحد أبعاده العمل خارج الحدود، إذن يعتبر التحالف دوليا إذا:

22

- قررت مؤسسة التحالف مع طرف من جنسية مختلفة، مع بقاء أنشطتها داخل دولتها؛

- قررت مؤسسة التحالف من خلال العمل في الخارج حيث ستواجه ثقافات تنظيمية وسياسات وطنية مختلفة؛

- الجمع بين الوضعيتين السابقتين.

4-2- الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق الدولية:

إن المؤسسات في الوقت الحالي لا تتخذ قرار الدخول للأسواق الدولية ما لم تستند على مجموعة من الدراسات والإجراءات المتمثلة في:²³

- التعرف على البيئة العالمية: على المؤسسات الراغبة في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة على البيئة العالمية، طبيعة الأنشطة التجارية وطبيعة المنافسة فيها؛

- تحديد الأسواق الدولية: إن الإجراء الثاني هو تحديد الأسواق الدولية التي تستطيع المؤسسة العمل فيها، استنادا إلى المعلومات التي تم الحصول عليها في الإجراء الأول، والذي من خلاله استطاعت أن تحدد امكانية الدخول، احتمال المخاطرة وتحديد طبيعة المنافسة الموجودة سواء على الصعيد المحلي للسوق، أو من قبل المؤسسات الخارجية التي سبق لها وأن اخترقت هذه الأسواق؛

- تحديد الفرص المتاحة: بعد أن يتم تحديد الأسواق الدولية التي سوف تعمل المؤسسة فيها تقوم بتقسيم الفرص المتاحة من حيث المردودات الإقتصادية، حجم القطاع، توقع مستوى الإستجابة، ردود فعل المنافسة المحلية والخارجية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطها في السوق؛

- تحديد طريقة الدخول: يجب اختيار أحسن وأفضل طريقة للدخول إلى الأسواق الدولية؛

- اختيار توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية: يعد اختيار الوقت المناسب ضروري، وهذا الإختيار مرتبط بالطلب على المنتج.

2-5- موانع الدخول للأسواق الدولية:

تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية مجموعة من العوائق، ومن ضمن هذه العوائق:²⁴

- التكلفة المرتفعة: يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الإقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ومنعها من الدخول؛

- رأس المال المستثمر: تواجه المؤسسات الداخلة إلى الأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة الإستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل؛

- الإجراءات الحكومية: تشكل عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل للمنتجات الأجنبية أو لا يتوفر لديها المناخ الإستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية؛

- محدودية منافذ التوزيع: نظرا لحدائة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية، فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن الأمر يعيق قدرة المؤسسة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية؛

- قلة الخبرة التسويقية: تعتبر قلة الخبرة من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يشكل تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة، ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق.

- عدد المنافسين: نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة مما يعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

ثالثا: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الولوج إلى الاسواق الدولية:

للتحالفات الإستراتيجية دور هام ومتزايد في قيادة المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة كبيرة أم صغيرة، 25 حيث تسعى المؤسسات الى تبني هذه الاستراتيجية بهدف الاستفادة من مزاياها والتي من بينها اكتساب تكنولوجيا جديدة، زيادة القدرات الانتاجية، قنوات توزيع جديدة، تطوير القدرات، كما تعمل المؤسسات على تبني هذه الاستراتيجية بهدف الولوج الى الاسواق الدولية.

حيث وفي السنوات الاخيرة أصبحت التحالفات الإستراتيجية وسيلة أساسية للتوسع خاصة إذا ما رغبت المؤسسات في التوسع الدولي، فقد تسمح لها التحالفات بالمشاركة في المخاطر والموارد المطلوبة للولوج الى الأسواق الدولية 26. وحتى تتمكن المؤسسات من الدخول إلى الأسواق الدولية عليها أن تتبع الإستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق التحالف مع مؤسسات أخرى تستطيع من خلالها الدخول إلى هذه الأسواق والقدرة على منافسة المؤسسات الدولية والمحلية في البلدان المضيفة. 27 الولوج الى الاسواق الدولية يفرض على المؤسسات شروط منها وجود موارد بشرية مؤهلة، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، توفر معايير انتاج عالية، وجود الموارد اللازمة للصناعة، رأس مال كبير وغيرها من الشروط الأخرى والتي يمكن للمؤسسة توفيرها من خلال استراتيجية التحالف، فالتحالفات تعطي وتوفر للمؤسسات هذه الموارد وتوفر القوة الدافعة التي تحتاجها للولوج ولتقوية مكانتها في السوق العالمي ولتطوير الجيل الجديد من المنتجات والخدمات ولسد الفجوات في المعرفة والمهارات في غضون أشهر وليس سنين. 28

تعتبر التحالفات الإستراتيجية مهمة لأنه من غير الطبيعي لأي داخل جديد أن يملك كل العناصر الضرورية للنجاح في الأسواق الجديدة، إذ يجب أن تكون هناك مصالح مشتركة وبعيدة الأمد لجميع أطراف التحالف والإ فإن التحالف الإستراتيجي سوف يفشل. 29

من خلال ما سبق نخلص إلى أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر أداة أساسية ووسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية مهما كان شكل الإختراق الذي سوف تقوم المؤسسة باعتماده والذي يمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من وراء الدخول الي الأسواق الدولية كالكسب حصص سوقية جديدة في الأسواق الدولية، تحقيق الأرباح، واستغلال الطاقة الانتاجية الفائضة، والنمو وغيرها. ولتوضيح أكثر هذه المساهمة سنقوم بعرض بعض التجارب الواقعية عن التحالفات الإستراتيجية الدولية والتي حدثت بين شركات جزائرية وأخرى اجنبية.

رابعا: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الولوج إلى الاسواق الدولية:

تبتت العديد من المؤسسات الدولية إستراتيجية التحالف ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة لجذب المزيد من الموارد المالية والكفاءات التسويقية اللازمة للدخول للأسواق الدولية، ومن بين هذه التحالفات الإستراتيجية نجد النماذج التالية التي تعكس تحالفات بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية:

النموذج الأول: التحالف الاستراتيجي بين دانون وجرجرة DDA: جرجرة هي مؤسسة متوسطة متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب، وهي أحد الفروع الخمسة لمؤسسة بطوش 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.

بينما دانون هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة في 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 الأطفال، المياه المعدنية، التغذية الطبية. تتواجد دانون حاليا في 130 دولة موزعة على القارات الخمس.³⁰

في 21 أكتوبر 2001 أنشأت مؤسسة دانون جرجرة الجزائر Danone Djurdjura Algérie على إثر التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين، حيث أن الاتفاق كان بغرض:³¹

- إنتاج وبيع مشتقات الحليب في الجزائر وكذا كل عمليات التصدير؛
- تتشارك المؤسستان في رأس مال الفرع المشترك (49% لدانون، 51% لمجموعة بطوش)؛
- كل من الطرفين يتوقع الحصول على مزايا من خلال هذا التحالف، فقد سعت مؤسسة بطوش إلى الاستفادة من سمعة وصورة مؤسسة دانون، بينما كان هدف هذه الأخيرة اختراق السوق الجزائري من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري؛
- تحتفظ مؤسسة بطوش بكامل استقلاليتها في كل الفروع ما عدا جرجرة، حيث أن هذه الفروع غير خاضعة لرقابة مؤسسة دانون.

النموذج الثاني: تحالف استراتيجي بين مجمع صيدال و Novo Nordisk.

مجمع صيدال: هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2,5 مليار دج مهمته أساسية إنتاج وتسويق مواد صيدلانية موجهة للاستطباب البشري والبيطري، ولضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.³² أما Novo Nordisk: هو مصنع يقع في ولاية تيزي وزو، ويعد وحدة إنتاج تابعة لمجموعة Novo Nordisk المتواجدة في العالم حيث هي شركة دولية للصحة ومقرها في الدنمارك وتوظف ما يقرب من 40300 شخص في 75 دولة وتسويق منتجاتها في أكثر من 180 بلدا، ولديها خبرة في مكافحة الأمراض المزمنة الخطيرة مثل مرض السكري والتليف، واضطرابات النمو. حيث أن مصنع Novo Nordisk المتواجد في الجزائر يهدف إلى لتلبية احتياجات السوق الجزائرية ولديه قدرات التصدير في أسواق أخرى.³³

وقد تم التوقيع على التحالف بينهما في أبريل 2012، ويرمي هذا التحالف إلى إنتاج الأنسولين التابعة Novo Nordisk في قسنطينة، ويهدف هذا التحالف إلى:³⁴

- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛
- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في تقليل من فاتورة الدواء؛
- تخفيض متوسط بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛
- خلق مهارات جديدة؛

- تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطلب المحلي.

النموذج الثالث: شركة سيلاس وهي شركة مساهمة في مجال مواد البناء تم انشاءها في 20 سبتمبر 2012 عن طريق تحالف بين مجمع لافارج هولسيم الفرنسي وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري نتج عن هذا التحالف شركة سيلاس مختصة في صناعة الاسمنت، ضمن هذا التحالف تمتلك شركة سواكري نسبة 51 بالمائة والمجمع الفرنسي 49 بالمائة وذلك بموجب قاعدة الاستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية، وباستثمار يقدر بأكثر من 35 مليار دج.

تعد لافارج هولسيم شركة رائدة عالميا في قطاع مواد البناء، توظف 115000 فرد في أكثر من 90 دولة، ولديها 2500 فرع، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 390 مليون طن في السنة، ويقدر رقم أعمالها بـ 31 بليون أورو، أما شركة سواكري: فهي شركة خاصة جزائرية تشتغل في قطاع مواد البناء.

شركة سيلاس تم انشائها وفقا للمعايير العالمية، وحسب أفضل الشروط المعمول بها في صناعة الإسمنت في العالم، وقد دخلت حيز الإنتاج عام 2016، مقرها في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا وهو مزود بأحدث التجهيزات والتكنولوجيا المتقدمة، وكأكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم، توفر 640 منصب شغل، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين والمتقاعدين من الباطن، والإمتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليل استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 40٪، وإنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية. كما يهدف هذا التحالف إلى زيادة طاقة إنتاج الإسمنت في الجزائر لتلبية احتياجات السوق الجزائرية الشرقية والجنوبية الشرقية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج.³⁵

من خلال هذه النماذج نلاحظ ان هذه التحالفات تهدف إلى اختراق أسواق جديدة، فمثلا نجد أن دانون تحالفت مع جرجرة من أجل اختراق الأسواق الجزائرية من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري، بينما قام مجمع صيدال بتحالف مع Novo Nordisk لتلبية احتياجات السوق المحلي الجزائري واختراق الأسواق الإفريقية، أما التحالف الذي تم بين لافارج هولسيم ومؤسسة سواكري كان يهدف اختراق لافارج هولسيم للأسواق الجزائرية، وهذا ما يؤكد بأن التحالفات الإستراتيجية أداة أساسية وخيار إستراتيجي يساعد المؤسسات على اختراق الأسواق الدولية.

خاتمة: ضمن هذا المقال تم التطرق الى مفهوم التحالفات الاستراتيجية والتي تعد إحدى اهم الخيارات المتاحة للمؤسسات التي ترغب في النمو والتوسع والولوج الى الأسواق الدولية، كما تعمل المؤسسات على انتهاج سياسة التحالفات الاستراتيجية بهدف تحقيق عدة مزايا منها: زيادة القدرات الانتاجية، اختراق أسواق جديدة، أو قنوات توزيع جديدة، أو تطوير القدرات وغيرها من المزايا الايجابية. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج منها:

- ان التحالفات عبارة عن اتفاقات تعاون بين مؤسسات متنافسة، قد تكون في شكل اتفاق، شراكة أو تعاون أو غيرها لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل منافع فيما بينهم أو تجنب المخاطر؛
- ان هناك عدة اشكال من التحالفات منها: تحالفات في ميدان الصناعة، تحالفات الإستراتيجية التجارية، تحالفات في ميدان البحث والتطوير، تحالفات في ميدان المالية؛
- توجد ستة استراتيجيات مختلفة للدخول إلى الأسواق الدولية وهي: التصدير، التراخيص، حق الإمتياز، الدخول في مشروع مشترك مع شركة الدولة المضيفة، إنشاء فروع مملوكة بالكامل في الدولة المضيفة، التحالفات الإستراتيجية الدولية؛
- تعتبر التحالفات الإستراتيجية أداة أساسية ووسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية مهما كان شكل الإختراق الذي سوف تقوم المؤسسة بتبنيه، بما يمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من وراء الدخول الى الأسواق الدولية؛
- نماذج التحالفات التي تمت بين الشركات الجزائرية والاجنبية كان هدفها الرئيس هو اختراق الأسواق الجزائرية، وهذا ما تعبر عنه النماذج الثلاثة التي تم التطرق لها.

وإنطلاقاً من الإستنتاجات السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- على المؤسسات وخصوصاً التي تسعى إلى النمو والتوسع إعتتماد إستراتيجية التحالفات كخيار إستراتيجي لها يساعدها على اكتساب مزايا عديدة منها الدخول إلى أسواق جديدة؛
 - على المؤسسات التي تهتم بالولوج إلى الأسواق الدولية الإعتتماد على طرق أخرى غير التصدير مثل التراخيص، وحق الإمتياز، والمشاريع المشتركة وامتلاك فروع في البلدان المضيفة ومن أجل التقرب أكثر من الزبائن.
- الهوامش والإحالات:

¹ Margarita Isoraite, **Importance Of Strategic Alliances In Company Activity**, Intelektine Ekonomika, Mykolas Romeris University, No 1(5), 2009, p40.

² D  trie J.P et autres, **Strategor : Politique Générale de l'entreprise**, 4^{  me}   d,   d Dunod, 2004, p 334.

³ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم إقتصادية الجامعية، عدد 26، 2011، ص 106.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 221.

⁵ -Gerry Johnson & all, **stratégique**, 8^{  me}   d,   d Pearson Education, Paris, 2008, pp 436-437.

⁶ رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 186.

⁷ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 320.

⁸ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (المدخل العام)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 179-180.

⁹ بن عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص 107.

¹⁰ يحيى واي مفيدة ويزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عدد 9، جوان 2011، ص 131.

¹¹ أسيل جراح، التحالفات الإستراتيجية من منظور التسويق الدولي، على الموقع: tahasoft.com/books/260.docx يوم 2017/11/10.

¹² www.tahasoft.com/books/260.docx.

¹³ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 370-371.

¹⁴ Francis BIDAULT & Thomas CUMMINGS, **Les avantages cachés des alliances**, sue le site

<http://leconomiste.com/article/les-avantages-caches-des-alliances, le 21/10/2017>.

¹⁵ زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 03، 2004، ص 165.

¹⁶ رماس محمد أمين، دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية (حالة المؤسسة الوطنية ALZINC)، رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بالقائد، تخصص تسويق الدولي، تلمسان، الجزائر، 2012/2111، ص ص 114-115.

¹⁷ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 225-226.

¹⁸ نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات علمية)، ط2، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2014، ص 207.

¹⁹ Anna Claudia Pellicelli, **Strategic Alliances**, Eadi Workshop (Clusters and global value chains in the north and the third world, University of Piemonte Orientale, Faculty of Economics, Navara, Italy, 30/31 octobre, 2003, pp 11-12.

²⁰ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 235.

²¹ نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص ص 211-212.

²² Sylvaine Mercuri, Maha Rais, **Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?** sur le site <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692411/document> (le08/12/2016).

²³ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في العلوم

- الإقتصادية، كلية علوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص إقتصاد صناعي، بسكرة، 2016/2015، ص ص 17-18.
- 24 رماس محمد أمين، مرجع سابق، ص ص 119-120.
- 25 فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص319.
- 26 سعد علي حمود العازي ومها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013 ص 39.
- 27 بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دارالميسرة، عمان، الأردن، 2009، ص 34.
- 28 زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 138.
- 29 سعد علي حمود العازي ومها عبد الكريم حمود الراوي، مرجع سابق، ص 39.
- 30 <http://www.danone.com/pour-tous/notre-mission-en-action/une-entreprise-unique/une-presence-internationale> (le 21/12/2016).
- 31 Fouedcheriet, **Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME**: cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Master of science, CIHEAM, 2006 Sur le site: www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/doc_num.php?explnum_id=4402 (le 21/12/2016).
- 32 فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 155.
- 33 Sur le site : <http://www.novonordisk.dz/about-novo-nordisk.html> le:19/11/2017.
- 34 فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 182.
- 35 وثائق الشركة.