



## العنوان:

# دور التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة حالة مؤسسة إيف روشيه - الجزائر -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية.

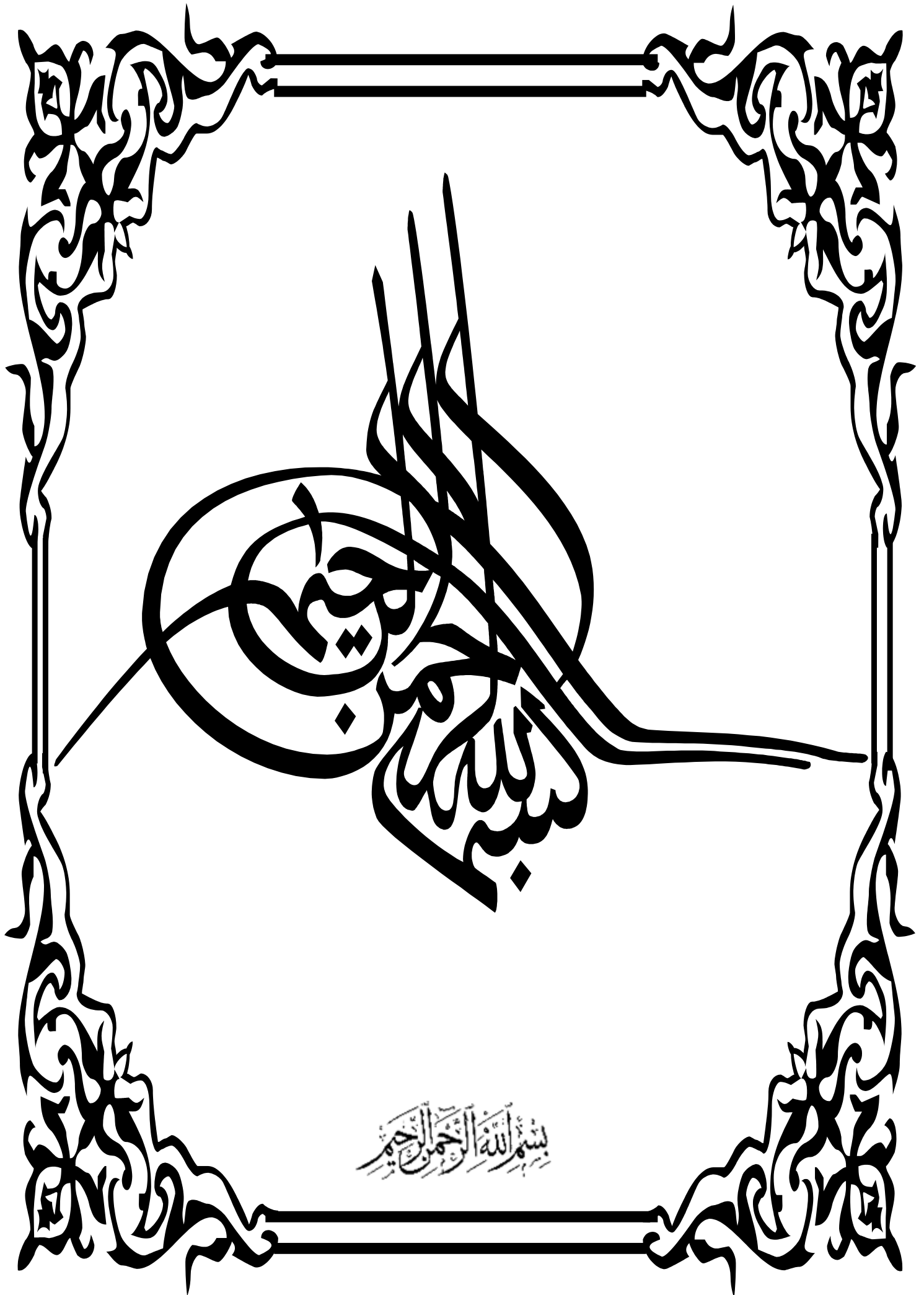
إعداد الطالبة:

حواش سعاد

نوقشت يوم 2015/06/07.

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	أ. حريزي فاروق
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	أ. د. رفاع مقران
مناقشا	جامعة المسيلة	أ. مصطفىاوي الطيب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الأهداء

إلى الأرحم الخلق ونور الحق شفيع الأئمة حبيبى رسول الله ﷺ.

إلى شعاع الفجر الذى أشرق عند ما أطلت الدنيا.

إلى من كان سمعة تحرق لتبىر لي طريقى.

إلى من رفع الله مرتبتها وجعل الجنة تحت أقدامها.

إلى من فداها مرارة الحياة ليدنقاني حلوة النجاة.

إلى والدنيا الكريمين أظال الله في عمرهما.

إلى إخوتي الأحرار: عاقل، إسماعيل، ومحمد.

إلى أخواني: جميلة، مغالية، مفيدة، ومريم. وإلى كل أرواحهم.

إلى بركة البيت حمدنى: معودة، وإلى زوجة أخى: أمال.

إلى كافة كتابت العائلة وحلى رأسهم السمعة المضيئة ابنة أخى خلوة.

إلى رمز الطيبة والسامح، إلى من كان سندي في كل وقت سموتى حيدر الحق.

إلى لذة الوجود ومعنى الحياة، جميع صدقاني: نجاة، لمياء، هناء، حنا، نصيرة، رشيدة، شهيرة، سلوى،

صونيا، الضاربة، فيحة، حياة، وفقة، بسمة، شهيرة، زهرة.

وإلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة، كما أخص الزكر متفق حيدر الحلیم وعزوزي الدين.

إلى الذين جمعني بهم أيام الدراسة ووف استثناء بجامعة المدينة.

إلى كل من حوادهم قلبي ونسبهم قلبي.

أهدى عمرة جهدي

حور الشى سعاد

## شكر وتقدير

يقول الله تعالى في منزل تحميسه: "وسيجزي الله المتكبرين"

و كذلك مصداقا لقوله: "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

فالحمد لله الحمد لله نرضي والحمد لله إذا رضيت والحمد لله بعد الرضى،

والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهته وعظيم سلطانه.

ففي مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات،

محاولا تجميعها في سطور، سطورا كثيرة عمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الشكر.

فبعد ما رسيت سفينة متولانا الراسي على سواطي الختام لا يسعنا إلا أن نقدم بجزيل الشكر

والعرفان إلى من أودرنا فكرة البحث فرحها ووجه مساراها إلى من تفضل بإشرافه على هذه

المنزلة الأستاذ الدكتور رفيع مفرح، فجزاه الله عن كل خير وله مني كل التقدير والاحترام.

كما لا يفوتني أن أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان والامتنان إلى من علمونا بديل الحروف

حروف، كما أشكر الأستاذ لقواتي عبد الرزاق، حمادي سمير، فها مصطفى على المساعدة التي

قدموها لي. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مديرة مؤسسة إيف روتيه بالوصيف ليلي.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى من تقاسمت معي أتعابي رواج هناء.

وأقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الأساتذة الأفاضل أخصاء لجنة المناقشة

على قبولهم بتقييم هذا البحث.

حماد الشيعاوي



الفهرس .

# الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء.
II	شكر و تقدير.
VI-IV	الفهرس.
VIII	قائمة الجداول.
X	قائمة الأشكال.
أ-و	مقدمة عامة.
<b>الفصل الأول: التحالفات التجارية.</b>	
8	مقدمة الفصل.
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف.	
12-9	المطلب الأول: مفهوم التحالف.
14-13	المطلب الثاني: مفهوم التحالف التجاري.
18-15	المطلب الثالث: أسباب و أهمية التحالف التجاري.
المبحث الثاني: أنواع التحالف التجاري.	
20-19	المطلب الأول: اتفاقية التوزيع.
21	المطلب الثاني: اتفاقية تمويل.
22-21	المطلب الثالث: اتفاقية التعاون.
المبحث الثالث: خصائص التحالف التجاري، مراحل، و المشاكل التي يثيرها.	
25-23	المطلب الأول: خصائص التحالف التجاري و معايير اختيار الشريك.
27-25	المطلب الثاني: مراحل إبرام التحالف التجاري.
29-27	المطلب الثالث: المشاكل التي تثيرها التحالفات التجارية.
30	خلاصة الفصل.

<b>الفصل الثاني: الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.</b>	
32	مقدمة الفصل.
المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	
35-33	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
37-36	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
40-38	المطلب الثالث: التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
المبحث الثاني: ماهية الامتياز التجاري.	
42-41	المطلب الأول: التطور التاريخي لنظام الامتياز التجاري.
46-43	المطلب الثاني: مفهوم الامتياز التجاري.
48-46	المطلب الثالث: عقد الامتياز و عقود الوكالة التجارية.
المبحث الثالث: مزايا نظام الامتياز التجاري.	
52-49	المطلب الأول: الامتياز وسيلة لتحقيق تجانس الشبكة التجارية.
54-52	المطلب الثاني: المزايا التي يقدمها نظام الامتياز للمانح.
56-55	المطلب الثالث: المزايا التي يقدمها الامتياز التجاري لمتلقيه و للمستهلك.
57	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إيف روشيه.</b>	
59	مقدمة الفصل.
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.	
62-60	المطلب الأول: تقديم مجموعة إيف روشيه.
63	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إيف روشيه.
66-64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.	
67	المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة.
68	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.
69	المطلب الثالث: الهدف من الدراسة الميدانية.
المبحث الثالث: التحالفات التجارية بين مؤسستي إيف روشيه.	
72-70	المطلب الأول: الاتفاق الأولي.

74-72	المطلب الثاني: المشاكل التي يثيرها.
76-75	المطلب الثالث: الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسساتين.
77	خلاصة الفصل.
82-79	خاتمة عامة.
88-84	قائمة المراجع.
	الملاحق.



قائمة الجداول

# قائمة المجلدات.

الصفحة.	العنوان.	الرقم
18	الروابط التوزيعية و التحالفات.	(01-01)
24	أهم خصائص التحالفات في المجالات التجارية والاقتصادية.	(02-01)
61	الهدف من دراسة مؤسسة إيف روشيه.	(01-03)

# قائمة الأشكال

# قائمة الإلتصاا

الصفحة.	العنوان.	الرقم
44	العلاقة بين مانح و متلقي الامتياز التجاري.	( 01 - 02 )
64	العلامة التجارية لمجموعة إيف روشيه.	(01-03)
66	مثال عن شكل تنظيمي ل: hypogloupe.	(02-03)
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيف روشيه.	(03-03)
72	شبكة تحليل تجميع عملية المجموعة.	(04-03)



مقدمة

## مقدمة:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملاحظه وآلياته ومعاييرته عن كل العصور السابقة. وقد كان من أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية.

فالكثير من الشركات لا يمكنها مواصلة مسيرتها بمفردها، لأن كل من عمالقة الصناعة والشركات الناشئة الجديدة التي تبحث عن الطموح، وكذا العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق، أو حتى بمجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، اتخذت التحالفات التجارية موقعا مركزيا في النجاح التنافسي في أسواقها وحتى في الأسواق العالمية.

ففي ظل هذه المنافسة وميل الشركات المتعددة الجنسيات إلى الهيمنة على الاقتصاد الدولي سوف يؤدي إلى زيادة احتمالات تدهور فرص نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعلاج هنا هو عقد تجاري يسمح بالتعاون والمنافسة التعاونية.

كما أنّ هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على مختلف الأسواق، يصبح التحالف ضرورة حتمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تضمن بقاءها في مختلف الأسواق إلى جانب الشركات الكبيرة، ولن يكون أمامها من قدرة وفرص على البقاء في السوق إلا بإبرام اتفاقات وتحالفات تجارية مع شركاء أقوى.

فالتحالفات تسمح لها بالاستفادة من مزايا عديدة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، فالمؤسسات المتحالفة تربط فيما بينها بعلاقات قائمة على التعاون وتبادل الخبرات قصد الاستفادة أكثر من مزايا التعاون. لكنه من اللازم القول أنه رغم اتساع هذا النوع من التعاون إلا أنه يبقى دون حالة الاندماج الكلي.

والمقصود هنا أن التحالف يربط بين شركتين أو أكثر ويهدف إلى تحقيق تنسيق في مجالات عدة مع بقاء كل طرف حر غير خاضع للآخر. والهدف من هذا هو تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها.

ورغم الميزات التي يحققها التحالف للشركاء، غير أنه يرى بعض المديرين أن تكوين التحالفات وإدارتها يخفض من القيمة أكثر مما يكونها وكذلك ينشأ عنه بعض المشاكل التي تعرقل مسار نجاحه.

ومن الواضح أن هذه الصفقة ليست بحد ذاتها ما يكون القيمة وإنما قدرة المتحالفين على دفع وتحريك تحالفهما بصورة ديناميكية وإبداعية عبر مجموعة من الأولويات المتغيرة والخلافات بين المنظمات والمفاجآت

التنافسية. ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها التنافسية في مجال عملهما.

كما أن زيادة المنافسة وتطور الشركات متعددة الجنسيات أدى إلى زيادة شعور المؤسسات والمشروعات التجارية الصغيرة بعجزها عن تحقيق آمالها إذ ظلت منفردة ومنعزلة تتصارع فيما بينها، ولذا أوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على مكانتها في السوق، كما وجب عليها إتباع استراتيجية مفادها التعاون مع مؤسسات أجنبية تمدها بخلاصة تجاربها وخبراتها في مجالات التعامل مع العملاء وطريقة التوزيع وتدعمها بعلامتها التجارية، وفي نفس الوقت تضمن المؤسسات الأجنبية غزو أسواق جديدة واستغلال الإمكانيات الاقتصادية لهذه الأسواق وذلك عن طريق منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حق الامتياز التجاري، أو ما يعرف بنظام الامتياز التجاري.

يعد عقد الامتياز التجاري من العقود الهامة والمستحدثة، الذي شاع استعماله في العديد من الدول، لما يمثله هذا العقد من وسيلة ناجعة لنقل المعرفة الفنية والمشاريع الإنتاجية، بأسلوب يحقق أهداف المتعاقدين، وبالتالي يعود بالخير على الطرفين، بحيث يوفر لمانح الفرانشايز فرصة ممتازة للانتشار السريع، دون أن يشكل ذلك عبئا ماليا على نفقاته الرأسمالية، كذلك يوفر له فرصة الوصول للأسواق بسرعة.

كما أن لعقد الفرانشايز أهمية كبيرة كأداة تساعد على الإنماء الاقتصادي والتجاري، إذ يساهم هذا العقد في توفير فرص عمل للأيدي العاملة المحلية وتطويرها، بالإضافة إلى أن لهذا العقد أهمية كبيرة بالنسبة لأطرافه فهو من جانب يساعد المانح "صاحب المشروع" على توسيع دائرة نشاطه من خلال منح الطرف الآخر وهو الممنوح له الحق في استغلال المعرفة الفنية والعلامة التجارية الخاصة بمنتجاته، وبهذا فإن المانح يتغلب على تعقيد عملية إدارة فروع جديدة قد تتطلب إدارتها رأس مال كبير، وبنفس الوقت المحافظة على جودة المنتجات التي ينتجها الممنوح له من خلال الرقابة التي يفرضها المانح ما يضمن له المحافظة على سمعة المنتج الخاص به، بالإضافة إلى الإفادة المادية من المبالغ التي تدفع له من قبل الممنوح له، بالمقابل المتلقي له يستفيد من اسم المانح وشهرته وذلك ما يوفر عليه الجهد والوقت ليضمن فرص نجاح شبه مؤكدة.

## أولاً: الإشكالية الرئيسية.

ومن أجل دراسة هذا الموضوع، يمكن صياغة وتحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

كيف تساهم التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وضمن سياق الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي سنقوم بالإجابة على التساؤلات الفرعية التي يثيرها الموضوع وأهمها:

- ما هي التحالفات التجارية؟
- ما هو التوجه الاستراتيجي الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عقد التحالف التجاري؟
- كيف تطبق مؤسسة إيف روشيه عقد التحالف؟

## ثانياً: الفرضيات.

وللإجابة عن إشكالية الموضوع ومختلف التساؤلات التي طرحت ارتأينا إلى اقتراح بعض الفرضيات والتي تكون بمثابة رد أولي على هذه التساؤلات:

## الفرضية الرئيسية:

تساهم التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق زيادة قوتها و تحقيق استراتيجياتها.

## الفرضيات الفرعية:

- التحالف التجاري هو اتفاق بين اثنين أو أكثر من الكيانات للعمل معا على مشروع مشترك، وقد تكون في شكل اتفاقات.
- التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عقد التحالف التجاري هو استراتيجية التعاون مع شركات كبرى.
- تطبق مؤسسة إيف روشيه عقد التحالف عن طريق اتباع استراتيجية التوزيع.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

إنّ اختيار هذا الموضوع أملتّه دوافع ذاتية وأخرى موضوعية.

#### المبررات الذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على الموضوع وفهم تفاصيله.
- الرغبة في إضافة مرجع متخصص في التحالفات التجارية.

#### المبررات الموضوعية:

- تسليط الضوء عن مفاهيم متعلقة بالتحالفات التجارية وعقد الفرانشايز.
- المكانة التي أصبحت تحتلها التحالفات التجارية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية البحث في تعرضه لآلية هامة وحساسة والتي تتمثل في التحالفات التجارية، وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الامتياز التجاري، وكذلك تتجلى أهمية الدراسة في:

- إظهار أسباب اللجوء إلى التحالفات التجارية ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و تمكينها من مواجهة المنافسين.

- إفادة الباحثين بهذه الدراسة من حيث المعلومات التي تحتويها على التحالفات التجارية وعقد الفرانشايز.

#### خامسا: الحدود الزمنية والمكانية.

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية

ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها واختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

## الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى استنتاجات عملية حددت الدراسة الميدانية خلال شهر

ماي 2015.

## الحدود المكانية:

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

التي تتمثل في مؤسسة إيف روشيه بالجزائر العاصمة.

## سادسا: منهج الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج العلمية والتي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي لم يعالج في علوم التسيير في الجزائر. هكذا اخترنا المنهج الاكتشافي ( نظر إلى رفاع، 2011<sup>1</sup>) الذي يسمح بدراسة الموضوع بمساندة بأدوات لطرح ومعالجة معطيات الموضوع. المرحلة الأولى هي جمع ومعالجة الوثائق والدراسات التي نقوم بها لتفسير النظريات المرتبطة بالموضوع. ثم نقوم باصطناع المعلومات بدرجتين عموما على التحالفات التجارية وبعد ذلك على الامتياز التجاري. هذا التقسيم يسمح بمقاربة جيدة للميدان المدروس. يتبع باختيار النقاط الأساسية التي تدرس في التطبيق.

دراسة الحالة الميدانية في مؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تكون في مؤسسة تلائم تخصصنا التجارة الدولية وتتمثل في مؤسسة الفرنسية إيف روشي (Yves Rocher) بالجزائر. هذه الدراسة الميدانية الناتجة عن النقاط التي درست في النظري تستعمل دراسة مؤسسة إيف روشيه واستعمال وثيقة التي أعدناها مرتكبة بدليل نصف موجه للقيام بالتحاور مع مسؤولين إيف روشيه.

<sup>1</sup>- REFAA Mokrane, épistémologie et méthodologie de recherches, note de recherche, mars 2011, Doctorants, Université de M'Sila.



### سابعاً: صعوبات البحث.


من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالبحث:

- نقص المراجع المتخصصة في موضوع التحالفات التجارية.
- قصر المدة الزمنية المتاحة في البحث.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أثناء الدراسة الميدانية.

### ثامناً: هيكل البحث:

بالاعتماد على دراسة الوثائق الخاصة بالموضوع والتي تحتوي على مذكرات دكتوراه، ماجستير، أعمال هيئات مهنية... لإظهار كل الجوانب المكونة للتحالفات التجارية، تم تكوين النقاط الأساسية لدراستنا لمؤسسة إيف روشيه التي تقوم بفعل التحالفات التجارية في الجزائر.

لهذا تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: حيث تناولنا في الفصل الأول التحالفات التجارية بشكل مفصل، أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين خصص الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي لدراسة حالة، والذي قمنا فيه بمقابلة مباشرة عن طريق طرح أسئلة نصف موجهة على المدير العام لمؤسسة إيف روشيه بالجزائر العاصمة، وفي النهاية نختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، الاقتراحات وآفاق البحث.



الفصل الأول  
التحالفات التجارية

تمهيد.

ظهر التحالف كمنهج نظري وسياسة اقتصادية في أواخر الثمانينيات، فأصبح يمثل الحل الرابط بين القطاع العام والقطاع الخاص. قبل أن يتحول إلى آلية للتعاون والتكامل بين متعاملين اقتصاديين من جنسيات مختلفة، ليصبح بعد ذلك أهم وسيلة للحد من السياسات الاحتكارية التي كانت المؤسسات الاقتصادية تلجأ إليها بفعل تزايد حدة المنافسة فيما بينها.

فالتحالف إذا يعتبر استراتيجية وضعتها المؤسسات الاقتصادية لمسايرة الأوضاع التي كانت تعيشها. وللإلمام بالموضوع نقدم مفهوم التحالف بصفة عامة والتحالف التجاري بصفة خاصة ولهذا نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف.
- المبحث الثاني: أنواع التحالف التجاري.
- المبحث الثالث: خصائص التحالف التجاري، مراحلها، والمشاكل التي يثيرها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف.

يعتبر التحالف من أهم المواضيع التي عرفتها التطورات الاقتصادية المعاصرة في العالم. لهذا انتهجت الدول سياسات واستراتيجيات جديدة للتعاون لتحقيق المزيد من القدرة التنافسية في الأسواق العالمية. ونجد من بين هذه الاستراتيجيات والسياسات التحالف كشكل من أشكال التعاون المستمر بين طرفين أو أكثر في إطار يتجاوز العلاقات التجارية العادية.

وسنحاول من خلال هذا المبحث ضبط مفهوم التحالف والتمييز بينه وبين المصطلحات المتداخلة معه كالاندماج، وهذا سيكون من خلال المطلب الأول. أما في المطلب الثاني فسنقدم مفهوم التحالف التجاري، الذي يعتبر ظاهرة اقتصادية اتبعتها المؤسسات الاقتصادية كآلية للتطور وتحقيق التنمية. أما بالنسبة للمطلب الثالث فسنتناول فيه أسباب التحالف التجاري الخارجية والداخلية وفي الأخير سوف نعرض عن أهمية التحالف التجاري والدور الذي يلعبه في مجال شراء وبيع المنتجات.

### المطلب الأول: مفهوم التحالف.

يمكن القول إنّ الشراكة أو التحالف هما نوع من التعاون ما بين أطراف معينة. وينصبّ هذا التعاون على مجالات مختلفة. ومن ثمّ نجد أنّ مفهوم الشراكة يعبر عن التحالف، إذ يستعمل هذان المصطلحان كمترادفين، كل ما في الأمر أنّ مصطلح الشراكة أعرق و أوسع استعمالاً. وسنستعمل هنا مصطلح التحالف بدلا من الشراكة، للتعبير عن العلاقة القائمة على التعاون بين طرفين أو أكثر. تتبع استراتيجية التحالف من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي، ألا وهي فكرة التعاون القائمة على مبدأ المصالح المشتركة و المتبادلة بين الدول<sup>1</sup>. وفيما يلي بعض التعاريف للتحالف.

- يرى كلّ من جولدن و دولينغر ( Golden & Dollinger, 1993 ) أنّ التحالف هو: عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل، والعمل على تنسيق في مجالات عدة، مثل الإعلان، الشحن...؛ مع بقاء كل طرف حرا غير خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإنّ هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها، ومن ثمّ اكتساب نقاط قوة جديدة، تسمح لها مجتمعة لمواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2002، ص 04.

<sup>2</sup> - زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة. مجلة الباحث العدد 03، 2004، ص 163.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذا التّوع من التحالف قد يشمل مجالا محمدا من مجالات نشاط الشركتين أو الشركات المتحالفة، بمعنى أنّ التحالف كنوع من التكامل الخاص بمجال معين.

- كما يعرف التحالف بأنه: سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية<sup>1</sup>.

يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات.

- كما عرف التحالف بأنه: روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع

وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها<sup>2</sup>.

- يرى مونت (Mount) أنّ التحالف هو اتفاقيات بين شركات، بغرض تحقيق النّفع من الابتكارات

والاختراعات الحديثة، المتحقّقة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي<sup>3</sup>.

هذا التعريف يركز على التحالف التكنولوجي، الذي تسعى إليه المؤسسات بغرض تطوير قدرتها التنافسية.

- أما بالنسبة للتحالف بمفهومه الواسع فإنه يرى تومسون (Thompson) أنّ التحالف هو اتّفاق

تعاون ما بين شركات تعمل في نفس القطاع. هذا الاتّفاق يخصّ جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، كتصنيع مكونات منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق.

الملاحظ أنّ هذا التّعريف يخص مجالا واسعا من نشاط المؤسسات، بحيث يتبيّن من خلاله أنّ المعاملات التي تتمّ ما بين المؤسسات المتحالفة تختلف في طبيعتها عن المعاملات التي تتمّ ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة تحالف، حيث نجد أنّ نوع العلاقات بين الشركات المتحالفة تقوم على التعاون وتبادل الخبرات، قصد الاستفادة

<sup>1</sup> - مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية. الملتقى الدولي الرابع للمنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، أيام 9/8 نوفمبر 2010، ص 02.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم - مداخل - تطبيقات. دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2011، ص 10.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 109.

أكثر من مزايا هذا التعاون. لكنّه من اللازم القول أنّه رغم اتّساع هذا النوع من التعاون إلا أنّه يبقى دون حالة الاندماج الكامل.

كما يستخدم مصطلح التحالف أحيانا لوصف أي معاملة تتميز بالتقارب في المصالح، والعلاقة الوثيقة بين المتعاقدين<sup>1</sup>.

نستخلص من كل هذه التعاريف أنّ التحالف يمثل وسيلة فعالة لتنظيم علاقات مستمرة بين طرفين أحدهما أجنبي، يستهدف تحقيق التعاون لبلوغ الأهداف المشتركة استنادا إلى الثقة المتبادلة بينهم خلال فترة زمنية محددة<sup>2</sup>. أي أنّ التحالف بمثابة عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء، ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي، أو تجاري، على أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة. وهذا التعاون لا يقتصر على مساهمة الأطراف في رأس المال وإنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج، استخدام براءات الاختراع، العلامات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، ويتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون والتحالف.

والتحالف بصفة عامة يتم عن طريق عقد بين طرفين أو أكثر. ويفيد العقد معنى التصرف القانوني القائم على توافق إرادتين أو أكثر بقصد إنشاء التزام أو تعديله أو إنجائه.

فقد جاء في المادة 54 من القانون المدني الجزائري الصادر بموجب الأمر 58/75 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1995 والذي عدّل بموجب القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 يونيو 2005: العقد اتفاق يلتزم بموجبه شخص، أو عدة أشخاص آخريين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما<sup>3</sup>.

أي أنه تصرف قانوني متعدد الأطراف يتمثل في توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني معين، ويكون العقد داخليا إذا لم يتوفر على عنصر أجنبي يؤثر في خضوعه للقانون أو القضاء الوطني، ويكتسب الطابع الدولي في حالة وجود هذا العنصر المؤثر، فالرابطة العقدية تتسم بالطابع الداخلي إذا اتصلت كافة عناصرها بدولة واحدة، ومن ثم فهي تخضع للقانون والقضاء الوطني.

ويكون العقد دوليا إذا اشتمل على عنصر أجنبي، سواء تعلق هذا العنصر بإبرامه أو بتنفيذه، أو بجنسية المتعاقدين أو بموطنهم، إن دولية العقد تتوقف على مدى تطرق الصفة الأجنبية إلى عناصره القانونية المختلفة، فإذا

<sup>1</sup> - Mahouche Yamina, **les alliances stratégiques dans le secteur des assurances**. Mémoire de magister en science économiques, option gestion des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2012, p 12.

<sup>2</sup> - بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالم، المرجع السابق، ص 05.

<sup>3</sup> - محمودي مسعود، أساليب و تقنيات إبرام العقود الدولية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 20.

اتصلت أحد عناصر العلاقة التعاقدية بدولة أجنبية أو أكثر، فإنها تكتسب الطابع الدولي لتعلقها بأكثر من نظام قانوني واحد<sup>1</sup>.

وقضت محكمة باريس في قرارها الصادر في 19 جوان 1970 في قضية "هشت Hecht": يعتبر دوليا العقد الذي يرتبط بعدة معايير قانونية مصدرها دول متعددة. كما اعتبر الدكتور أحمد القشيري أنّ العقد الدولي هو العقد الذي يثير القواعد والعلاقات والأنظمة التي تتجاوز إطار القانون الداخلي<sup>2</sup>.

إنّ الصفة الدولية للعقد تترتب بالنظر إلى محتواه الاقتصادي لأنّ العقد الدولي تصرف قانوني إرادي تترتب عليه آثار اقتصادية في المجال الدولي ويمثل أهم وسيلة قانونية في التجارة الدولية بمفهومها الواسع، فيدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج الصناعي والتبادل وعمليات الاستثمار والبناء واستغلال الحقوق المعنوية ونقل التكنولوجيا والخدمات ذات الطابع الاقتصادي والثقافي. وقد أدخل بعضهم عقود الامتياز وعقود التنمية الاقتصادية والتي تكون الدولة طرفا فيها.

تنوع العقود الدولية بتنوع موضوعها، ويمكن تصنيفها بصفة عامة إلى أربعة أصناف أساسية تتمثل أولها في العقود الدولية التقليدية والتي تشمل عقود التأمين والنقل وعقود المعاملات العقارية، أما ثانيها عقود التجارة الدولية أي المبادلات التجارية التي تتعدى آثارها إطار الاقتصاد الوطني، أما الصنف الثالث ويتمثل في عقود التنمية الصناعية والاقتصادية والذي يعبر عن عقود الاستثمار وعقود التشغيل العامة وعقود التشييد والبناء أو المقاولات، ويمثل الصنف الرابع عقود الدولة والتي تكون طرفا في هذه العقود.

ومن العقود الأكثر شيوعا في الحياة العملية عقود الترخيص والذي يمثل اتفاق يمنح بمقتضاه المرخص إذنا باستغلال حق أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية أو حقوق المعرفة، وذلك خلال مدة معينة، ووفقا لشروط وقبوع محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود حسين منصور، العقود الدولية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2009، ص 11.

<sup>2</sup> - محمودي مسعود، المرجع السابق، ص 23.

<sup>3</sup> - محمود حسين منصور، المرجع السابق، ص 15.

## المطلب الثاني: مفهوم التحالف التجاري.

يعتبر التحالف التجاري إحدى الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية في التعاون مع بعضها البعض، قصد إنجاز مشروع معين من خلال توفير وتكثيف الجهود والكفاءات اللازمة مع تحمل الأعباء والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التحالف بصفة عادلة.

والتحالفات التجارية تقتصر على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أنّ أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر<sup>1</sup>. لهذا فإنها تكتسي طابعا خاصا حيث أنّها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استعمال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتجات.

ونجد أنّ التحالف أو التعاون يشمل الشركاء المستقلين والذين تجمعهم الخبرة لخلق قيمة سوقية. وهو اتفاق بين اثنين أو أكثر من الكيانات للعمل معا على مشروع مشترك دون تغيير جذري لهويتهم إن لم تحدد في عقد مسبقا<sup>2</sup>.

فقد عرفه يفلين لسر (Yveline lecler) على أنه يتمثل في كل أشكال التعاون بين المؤسسات والمنظمات لمدة معينة من أجل تحقيق الأهداف التي تمّ تحديدها مسبقا<sup>3</sup>.

ويقال أنّ التحالفات التجارية تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق جديدة، وهناك من صنّف التحالفات التجارية إلى عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، وكذا اتفاقيات تمويل<sup>4</sup>.

كما عرف التحالف التجاري بأنه: من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة. والمشاريع المختصة التي تجمع مؤسستين بصفة دائمة، ويمكن أن تتضح خاصة إذا كانت المبادلات تعتمد على علاقات التعاون، تحتوي على معلومات متواصلة للمعرف المشتركة ولتبادل الإطارات<sup>5</sup>. فهذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة.

<sup>1</sup> - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 269.

<sup>2</sup> - Denis Viot, Caroline Viot, **guide méthodologique : mise en place d'une alliance commerciale entre PME/PMI**. P 06 .

<sup>3</sup> - أوشن ليلي، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 13.

<sup>4</sup> - زغدار أحمد، المرجع السابق، ص 63.

<sup>5</sup> - Henri Make , **dictionnaire de gestion vocabulaire, Conceptet utiles**. Edition économique, paris,1998, p314 .

يمكن القول أنّ التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء. يتمّ بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملهما بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد، وهذا ما يسمح لها بزيادة فعاليتها، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليفها أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها.

كما يقصد بالتحالفات التجارية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي خروج أحد الأطراف من السوق، وهو التحالف الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر و التهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ( المعنوية)<sup>1</sup>.

ونستخلص أنّ التحالفات التجارية ذات طابع خاص حيث أنها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج. ويسمح التحالف بتجاوز النتائج المترتبة عن المنافسة، فبدلاً من الحرب بين المتنافسين في مجال معين، يتحالف المتحالفون لتحقيق أهداف مشتركة. لكن مع إلزام التقييم الدوري قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء.

وتوجد نماذج للتحالفات التجارية على مستوى الكلي وكذلك على مستوى القطاع ( داخل كل قطاع اقتصادي نوعي)، وكذلك على مستوى الشركات. ومن أهم تلك النماذج الشائعة<sup>2</sup>:

- التحالف الذي تمّ عام 1998 بين شركة سويس فارما للأدوية وشركة سييا جايجي في صناعة الأدوية.
- التحالف بين شركة بروكتر - جامبل P&G وشركة يونيليفر لتقاسم الأسواق بدلاً من المنافسة الشرسة بينهما.

- التحالف بين شركة ART ( راديو و تليفزيون العرب) والحكومة التونسية لتبادل عرض البرامج في

شبكات مل منها بدلاً من التنافس في شمال إفريقيا.

- التحالف مع شركات الكمبيوتر العالمية وشركة مايكروسوفت على تسويق برامج ويندوز 95 وبرامج

ويندوز 1997.

<sup>1</sup> - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين. ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص-ص 17-18.

## المطلب الثالث: أسباب و أهمية التحالف التجاري.

أولاً: أسباب التحالف التجاري.

إنّ المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء، وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الاندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في التحالف<sup>1</sup>.

يمثل التحالف التجاري فرصة هامة لفتح الطريق على مصادر جديدة للربح والتطور، حيث اللجوء إليه يبرره التعاون بين الأطراف وتبادل المنافع الاقتصادية وتعظيم الاستفادة منها. ويمكن حصر أسباب اللجوء إلى التحالف في:

### 1- الأسباب الخارجية. تتمثل هذه الأسباب في التطورات الحاصلة في المحيط الدولي وكلها ظروف تجبر

الدول بوجه عام و المؤسسات الاقتصادية بوجه الخصوص على إبرام اتفاقيات وعقود التحالف قصد مواجهة هذه التحديات.

### أ- تنامي ظاهرة العولمة.

أضحت العولمة اليوم واقعا موضوعيا، فما من دولة حاليا تستطيع أن تصرف النظر عن شكل ارتباطها بالاقتصاد العالمي، نظرا لعولمة الأعمال والنشاطات الاقتصادية وهذا يفرض على المؤسسات الاقتصادية البحث خارج حدود إقليمها عن أسواق جديدة بحثا عن رؤية عالمية ودولية جديدة<sup>2</sup>.

### ب- تزايد حدة المنافسة.

نتج عن تناقص القيود على التجارة الخارجية، وتقلص أثر الحدود الجغرافية على العناصر المختلفة، تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق التعاون مع أطراف أخرى، قصد الفوز بنصيب من هذه السوق، وإلا فإنّ المؤسسات الصغيرة مهددة في وجودها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - B. Garrette, P. Dussauge, **Les stratégies d'alliance**. Paris, Edition d'organisation, 1995, p 62.

<sup>2</sup> - Balantzian Gérard, **l'avantage coopératif, le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique**. édition d'organisation, paris, 1997, p 69.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. المرجع السابق، ص 110.

وكذلك فإنّ العولمة أدت إلى ازدياد المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين، لذا فإنّ قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالتحالف والتعاون من شأنه أن يخفف من حدتها. فهنا يتم استبدال العلاقة التنافسية بينهما بعلاقة تعاونية تكاملية تهدف إلى تحقيق أرباح مشتركة<sup>1</sup>.

## 2- الأسباب الداخلية.

تنبع هذه الأسباب في من المؤسسة الاقتصادية في حد ذاتها، و يمكن أن تتمثل فيما يلي:

### أ- الرغبة في النمو.

تعتبر هذه الرغبة المحرك الرئيسي لقيام التحالف. لأنّ نمو المؤسسة الاقتصادية يتحقق بطريقة سريعة من خلال عملية التحالف مع المؤسسات الأجنبية، فتتوسع معه الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة حجم مبيعاتها كما أنّه يمثل فرصة لاكتشاف أسواق جديدة لتصريف الفائض من المنتجات.

يؤدي التحالف التجاري أيضا إلى ابتكار أنماط استهلاكية جديدة عن طريق خلق خط لتسويق المنتجات، وهذا يؤدي إلى رفع القدرات التسويقية لكلا الطرفين وبذلك تحقيق النمو والتطور<sup>2</sup>.

### ب- الرغبة في التعاون.

من الأسباب الداخلية للتحالف التجاري نجد التعاون، والذي ينتج عنه تبادل الخبرات، الأفكار والكفاءات وذلك قصد الحصول على مرونة أكبر في العلاقات المتبادلة وبذلك التقليل من حدة المنافسة بين المؤسسات<sup>3</sup>. ونجد أنّ التحالف يهدف إلى بلوغ درجة الأداء الجيد ومن ثمّ توفير قيمة أكبر للمستهلك، من خلال تزويده بمنتجات ذات جودة عالية، ويتحقق ذلك عن طريق التعاون الذي يهدف إلى إقامة وتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من التكنولوجيا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أوثن ليلي، المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 20.

<sup>3</sup> - قلش عبد الله، أثر الشراكة الأوروبية على تنافسية الاقتصاد الجزائري. مجلة علوم انسانية العدد 04، 2006، دون بلد النشر، ص 06.

<sup>4</sup> - Balantzián Gérard, Op.Cit, p65 .

### ج- البحث عن تخفيض التكاليف.

يعتبر ارتفاع تكاليف عملية التصدير من أهم الدوافع التي تدفع المؤسسة لإبرام عقود تحالف تجارية مع مؤسسات أجنبية، خاصة في ظل الانفتاح على أسواق جديدة وعولمة النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي تتطلب إمكانيات فكرية، تقنية، تسويقية لا تقدر عليها المؤسسة بمفردها ولا تستطيع تحملها، لهذا فإن اشتراك أكثر من مؤسسة في مشروع موحد يؤدي إلى توزيع التكلفة بين الأطراف المشاركة.

### د- السيطرة على الأسواق و مراقبتها.

يمثل التحالف فرصة لفتح أسواق جديدة، لأنه كلما كان عدد الشركاء كبيرا كلما سهل عليهم تغطية أكبر رقعة جغرافية من السوق والتحكم في مراقبة دوران المنتج فيه.

فهو يمثل سلاحا استراتيجيا يضمن للمؤسسة التحرك بحرية أكبر في سوق تنافسي<sup>1</sup>.

لهذه الأسباب فإن التحالف التجاري يؤدي دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية والدولية. فهي تحقق مزايا لكلا الطرفين ففيما يخص الشريك المحلي فإنها تسمح له بتقليل تكاليف المعاملات التجارية عن طريق وضعها لشبكة التوزيع المتخصصة لاسيما المتعلقة بالتصدير، أما بالنسبة للشريك الأجنبي فهي تعد مجالا للدخول في الأسواق الموجودة محليا أو الأسواق الجديدة عن طريق فتح شبكات جديدة للتوزيع.

### ثانيا: أهمية التحالف التجاري.

تكتسي التحالفات أهمية بالغة خاصة في المجال التجاري، بكونها تضيف قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين، وكذلك خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات. كما يؤدي التحالف إلى قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتريين، ويمكن للتحالف أيضا خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية، كما تسمح التحالفات التجارية بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق. ومن المعروف أنّ التحالفات التجارية تحسن من

<sup>1</sup> - Mercadel(M-B), Janina ( PH), **les contrats de coopération inter entreprise**. Edition juridique, le fibre, 1974, p 09.

الروابط التوريدية المحلية والدولية من خلال الروابط التوزيعية والجدول التالي يوضح تحسن الأهداف الروابط التوزيعية من خلال التعاون بين الحلفاء.

الجدول رقم (01-01) الروابط التوزيعية و التحالفات.

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- توفير الأمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عن طريق تقوية الروابط التوريدية.</li> <li>• تحسين الاختيارات.</li> </ul>
2- ضغط تكلفة التوريد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كسب قوى الشراء.</li> <li>• تسهيل أساليب الطلب و التوريد.</li> </ul>
3- تخفيض دورة حياة المنتج.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التميز.</li> <li>• خفض وقت التوريد.</li> <li>• تحديد مسارات جديدة للنقل.</li> <li>• استخدام النقل بالوسائط المتعددة.</li> <li>• الإسراع بالنضج في الطلب على السلعة.</li> </ul>
4- تحسين جودة المنتجات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصميمات الجديدة.</li> <li>• الأداء الأفضل من أول مرة.</li> </ul>

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين.

إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1، 1999، ص 25.

## المبحث الثاني: أنواع التحالف التجاري.

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التحالف والتحالف التجاري وكذا أهميته. ارتأينا بأن نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع التحالف التجاري، والذي ينقسم إلى ثلاث أنواع. فالنوع الأول للتحالف التجاري يتمثل في اتفاقيات التوزيع، وأما النوع الثاني وهو اتفاقية التموين، أما بالنسبة للنوع الأخير الذي يتمثل في اتفاقيات التعاون.

### المطلب الأول: اتفاقية التوزيع.

يعتبر التوزيع الوظيفة التي تمكن من وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستعمل وذلك في الوقت والمكان وبالجم المناسب، كما يعتبر مجموعة العمليات والأنشطة التي تنشأ ابتداء من دخول السلعة إلى مخزن المنتج إلى غاية وصولها إلى المشتري أو المستهلك النهائي.

وعرفته غرفة التجارة الدولية سنة 1949 بأنه المرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع والخدمات ابتداء من لحظة وضعها في السوق إلى غاية تسلمها للمستهلك النهائي، كما عرفه كوتلر بأنه مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت التي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك<sup>1</sup>.

يكون الشريك الأجنبي بموجب هذه الاتفاقية إما مستورداً أو مورداً مكلف بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية، أو لبيع منتجات خاصة بالمؤسسة في الأسواق المحلية أو الأجنبية<sup>2</sup>. ويمكن لاتفاقية التوزيع أن تنقسم إلى نوعين فهناك نوع قائم على الحصرية الإقليمية نجد فيه عقود الامتياز التي يقوم فيها مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية و أنظمتها التشغيلية وسمعتها إضافة إلى خدمات أخرى مساندة كالتدريب وبرامج الإعلان الترويجي إلى الطرف الآخر مقابل أجور ورسوم يتفقان عليها مسبقاً<sup>3</sup>. ويعد الامتياز شكلاً خاصاً من الترخيص الذي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له، مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص، ويتضمن اتفاق الامتياز أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية وغيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (pme). الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، أيام 21/20 أبريل 2004، ص 09.

<sup>2</sup> - يوسف مختار، استراتيجية الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه دولة في الإدارة و التسير، جامعة الجزائر، 1997، ص 35.

<sup>3</sup> - يعقوبي نادية، النظام القانوني لعقود التوزيع الدولية. مذكرة ماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006، ص 36.

<sup>4</sup> - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، المرجع السابق، ص 120.

ومن الأمثلة البارزة في استخدام الامتياز نجد شركة (McDonald) التي تفرض قواعد صارمة على المرخص له فيما يتعلق بتشغيل مطاعمها، و تتضمن السيطرة على لائحة الأطعمة المقدمة، طرائق الطبخ، سياسات التعيين، تصميم موقع المطعم.

و يمكن أن يكون منح الامتياز أو التراخيص على ثلاث حالات<sup>1</sup>:

- **الحالة الأولى:** تكون بالضرورة أو الاضطرارية Licensing by Necessity في حالة عدم تمكن

الشركات الأجنبية من التملك الكامل لمشروعات الاستثمار، و في هذا الموقف تضطر الشركات المعنية إلى الموافقة على بيع براءات الاختراع أو التراخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول أو الاستفادة من براءات الاختراع أو التصميم الفنية، ويكون ذلك مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة.

- **الحالة الثانية:** وهي منح الامتياز بالاختيار وهنا تفضل الشركات الأجنبية منح تراخيص الإنتاج أو

التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق الأجنبية. ويرجع هذا إلى أسباب معينة كعدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر في تلك الدول، وقد يرجع السبب أيضا لضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.

- **الحالة الثالثة:** المزج بين منح الامتياز وعمليات التجميع الصناعية والتي تأخذ شكل اتفاقية بين طرف

أجنبي وطرف محلي، يلتزم بمقتضاها الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمستلزمات منتج معين قصد تجميعها لتصبح منتجا نهائيا.

أما بالنسبة للنوع الثاني من اتفاقيات التوزيع هي العقود التي لا تقوم على شرط الحصرية، وتضم عقود التوزيع الانتقائي القائمة على انتقاء الموزعين و هي تعرف في مجال توزيع السلع الرفيعة مثل مواد التجميل والألبسة.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق و التسويق الدولي. دار الجامعة الجديدة، 2004، دون بلد النشر، ص 235.

### المطلب الثاني: اتفاقية تموين.

عبارة عن تحالف مجموعة من المؤسسات التي تركز مشترياتها لتوسيع آفاق التموين الذي يمنحها قدرة حسنة في التفاوض<sup>1</sup>. تلجأ بعض المؤسسات إلى شراء بعض المنتجات من مؤسسة أو شركة أخرى عن طريق ترخيص، و هي حالة شائعة من المبادلات التجارية و قد تلجأ الشركة الطالبة للترخيص إلى ذلك نظرا لافتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالمنتوج أو لارتفاع تكلفة إنتاجها مقارنة بإمكانية شرائها من المصدر الرئيسي أو نظرا للسمعة و الشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها المنتج من قبل المصدر الرئيسي. و هو عبارة عن عقد تقوم بمقتضاه المؤسسة الدولية بالتصريح لمستثمر وطني بالدولة المضيفة باستخدام براءة اختراع، الخبرة الفنية، نتائج الأبحاث،... الخ، في مقابل عائد مادي. أي أنه عن طريق الترخيص تدخل الشركات المحلية إلى الأسواق الخارجية عن طريق إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من أجل تسويق منتجاتها في الخارج مقابل المشاركة في العوائد والأرباح. ومن الأمثلة التي تجسد ذلك نجد مثلا الاستراتيجية المتبعة من طرف شركة IBM عند اختيارها لاتساع التعاون الأفقي للتموين مع شركة startus التي تمتاز بالكفاءة العالية لبعض أجهزة الكمبيوتر، وهذا لا يعني أنّ شركة IBM غير قادرة على تطوير أجهزتها بنفسها لكنها فضلت اللجوء لاتفاقية التموين لتحقيق غايتها الآنية.

### المطلب الثالث: اتفاقية التعاون.

يخص هذا النوع من الاتفاقيات المؤسسات التي ترغب في اقتحام أسواق جديدة حيث تتعاقد مع مؤسسة متواجدة في هذا السوق فتضع تحت تصرفها المنتجات التي تريد تسويقها<sup>2</sup>. فاتفاقية التعاون تمثل وساطة تجارية بين المؤسسة المنتجة و الزبون عن طريق تدخل الطرف المسوق لهذه السلع أي المورد. و يقصد بالتعاون لجوء المؤسسة إلى الجمع ما بين نشاطاتها المختلفة، من أجل الحصول على منافع أكبر، مما لو لم يتم الجمع ما بين تلك الأنشطة، لأنه في هذه الحالة تصبح الأنشطة أكثر فعالية بسبب تقليص التكاليف، ومن ثمّ زيادة الأرباح. فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة ما أن تنتج عدة منتجات متقاربة؛ مثل الصابون، الغاسول، مواد التجميل؛ مما يسمح لها من تحقيق وفورات في مجال تكاليف الحصول على المواد الأولية، الإنتاج، التسويق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف مختار، المرجع السابق، ص 38.

<sup>2</sup> - قلش عبد الله، المرجع السابق، ص 03.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. المرجع السابق، ص 82.

و قد عرفء ظاهرة الءعاون أشكالا عءىءة؁ ءىء صنف الءعاون وفق العلاءة بىن الأطراف إلى فروع مشءركة مءساوية؁ و فروع مشءركة ذاء سىطرة لأءء الأطراف؁ و مشارءاء مءقاطعة و ءىرها؁ إءافة إلى هءا الءقسىم ىءرى ءصنىف أشكال الءعاون إلى ءعاون بىن مؤسساء ءىر مءنافسة؁ والءعاون بىن مؤسساء مءنافسة وهو ما ىصءلء عله " الءءالف الاسءراءىءى " و مهما كان شكل العلاءة ءبى الءءالفاء عبارة عن اءفاقىاء ءعاون بىن المؤسساء بشأن مشروع مءىن؁ و لأءل ءءقىق مءموعة من الأهداف ءءمءل فى المءافظة على الأسواق و ءزو الأسواق الأءنبىة؁ و الءقلىل من المءاطر و ءءقىق وفوراء الءءم.

وعموما ىءءبر الءعاون ءىارا اسءراءىءىا للمؤسسة؁ ىءماشى و الءءولاء الءاءءة فى مءىط المؤسسة الاءءصاءىة. وهناك فى الءقىقة عدة أسباب وراء هءا الءعاون الاسءراءىءى<sup>1</sup>. أولها لمواءهة الءءءىاء والمءاطر والأزماء؁ وءانىها لءممان ءوفىر الاءءىاءاء من المهاراء والموارء و الءبرة اللازمة لاءءراء الأسواق الءءىة. وءالءا لءءقىق رافعة ءمولىة ءءىة وءءلفة مءءوءة. وىءقق الءعاون قءرا كبرىا من فرص الءءول للءالمىة للشركة بأسلوب مءءرء ومءطط.

ومع كل ذلك ىءب أن نسلء مزاىا الانفرء بالاسءراءىءىة العالمىة بءون ءعاون؁ ومن ءلك المزاىا:

- ءءنب الرقابة من الشركاء أو المءءالفىن.
- ءءنب النزاع ءول آفاق الاسءءمار قصىر الأءل و الاسءءمار ءولىل الأءل ءىء ءصءب الشركة ءرة فى ءءصىص الاسءءماراء على الاسءءءاماء المءءءءة مءءىر الأءل و ءولىة الأءل.
- الانفرء بمكاسب النءاء.

<sup>1</sup> - فرىء النءار؁ المرءء السابق؁ صص 30 - 31.

المبحث الثالث: خصائص التحالف التجاري، مراحلها، والمشاكل التي يثيرها.

سنتناول في هذا المبحث خصائص التحالف التجاري وكذا معايير اختيار الشريك من خلال المطلب الأول. أما بالنسبة للمطلب الثاني فتناولنا فيه مراحل التحالف التجاري، و تطرقنا أيضا إلى المشاكل التي يثيرها هذا التحالف من خلال المطلب الثالث و الأخير.

المطلب الأول: خصائص التحالف التجاري و معايير اختيار الشريك.

أولا: خصائص التحالف التجاري.

تتمثل خصائص التحالفات في عدد المتحالفين وطريقة التحالف، ومجال التحالفات، ومدة تلك التحالفات. يمكن حصر جملة من الخصائص المميزة للتحالفات:

- التحالفات تكون ما بين طرفين على الأقل، وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية، أو قد تكون ما بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الأطراف.
- التحالفات التجارية و الاقتصادية قد تكون محددة المدة الزمنية، بمعنى أن تكون تحالفات طويلة، متوسطة أو قصيرة المدى. كما قد تكون التحالفات غير محددة المدة. و يرى البعض أنّ التحالفات قد تكون متكافئة في المصالح، و يوضح الجدول التالي أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية و الاقتصادية.

جدول رقم (01-02): أهم خصائص التحالفات في المجالات التجارية والاقتصادية.

المجالات				الخصائص
التحالفات الاستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشترريات الداخلية والخارجية	الأنشطة الداخلية	
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الاستراتيجيات الأساسية	نطاق التحالف
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	الرقابة على التحالف
مشتركة	منفصلة	يتحملها المشتري	منفردة	حجم المخاطر في التحالف
استخبارات و تنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	حجم المعلومات

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين. ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1، 1999، ص 19.

ثانيا: معايير اختيار الشريك.

يعتبر اختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون و هذا لتفادي مختلف الصراعات و النزاعات وهذا ما يستلزم حسن اختيار الشريك، لكي يبنى التحالف على أساس قوي. وهذا يتم بالنظر في المعايير التالية<sup>1</sup>:

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية تسويقية أو غيرها.
- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة.
- الاتفاق المسبق على الاستراتيجية الواجب إتباعها.

<sup>1</sup> - مرقاش سميرة، خلوف زهرة، المرجع السابق، ص 11.

- دراسة نقاط الاختلاف و التشابه بين ثقافة المؤسسات و هذا لتجنب المخاطر.
- دراسة المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و البيئية الخاصة بكل شريك، أي دراسة نموذج (PESTE).

- معرفة كل متغيرات التسيير من أجل مقارنة درجة الكفاءة، و محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيد لكلا الجانبين.
- أخذ البعد النسبي بين الحلفاء بعين الاعتبار، أي أنه يستحسن عدم تحالف الكبار مع الصغار.

### المطلب الثاني: مراحل إبرام التحالف التجاري.

تمرّ التحالفات بعدة مراحل، هي: تكوين التحالف، وضع التحالف موضع التنفيذ والتشغيل و أخيرا مرحلة إنهاء التحالف.

#### أولاً: مرحلة تكوين التحالف.

تتعدد الدوافع إلى قيام التحالفات. لكن بصورة عامة يمكن القول إنّ التحالف يقوم ما بين طرفين على الأقل، إذا رأى كل طرف أنّ ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن ثمّ فإنّ الاستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى، تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في أحد المجالات.

تجدر الإشارة إلى أنّ إبرام تحالف ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد. فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدّة في ذات الوقت. فالبداية قد تتمّ حول هدف واحد، لكن بمجرد التعمّق في اتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف.

عموماً فإنّ تكوين التحالف يتطلب الاتفاق على جملة من القضايا نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من هذا التحالف.
- تحديد مستوى الاستثمار المطلوب لإنجاز هذا المشروع.

<sup>1</sup> - زعدار أحمد، المرجع السابق، ص 122.

- تحديد مسؤوليات كل طرف ضمن هذا التحالف.

- تحديد الآفاق الزمنية لهذا التحالف.

لا بد من الإشارة إلى أنّ نجاح أي تحالف يقتضي توفر عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة و الضمانات المقدمة من طرف كل متحالف، و خاصة تلك الضمانات الضمنية التي لا تسجل و لا تذكر بالتفصيل في عقد التحالف. لأنّه في ظلّ نقص عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة، فإنّ الأمر يستدعي ترسيم تلك العلاقات من خلال الاعتماد على وثائق رسمية مفصلة و إشراك عدة أطراف في هذه العملية من مجلس إدارة، و استشارة قانونية من طرف محامين.

### ثانيا: مرحلة وضع التحالف موضع التنفيذ و التشغيل.

إنّ تسيير المشروع موضوع التحالف قصد الوصول به إلى الأهداف المرسومة لها، يتطلب الاختيار الجيد للمسؤولين عن إدارة هذا التحالف. تتضمن هذه المرحلة في حياة التحالف المرور إلى تطبيق ما جاء في اتفاقية التحالف، قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

و ما تجدر الإشارة إليه أنّ مرحلة التطبيق الفعلي للتحالف قد تكون مناسبة لتغيير و تطوير إحدى العمليات الموجودة في النشاط المشترك للمتحالفين. علما بأنّ هذا التغيير لا يتم إلا بعد دراسة معمقة. قد تتفق الأطراف المتحالفة على إيجاد هيكل تنظيمي يسيّر هذا التحالف، أو تتفق الأطراف على عدم إنشاء هذا الهيكل الجديد مع اضطلاع كل طرف بأداء جزء من المهام المنوطة بالتحالف. من ناحية أخرى تقتضي ضرورة إنجاح التحالف اتفاقا بين الحلفاء على الجهة التي تكون مصدر التوجيه.

إنّ نجاح التحالف يقوم على بناء ثقة متبادلة بين أطراف التحالف، وهو الأمر الذي يضمن خلق علاقات قوية. هذه القوة مرهونة بحسن اختيار مديري هذا التحالف، باعتبار أنّ هؤلاء المديرين هم الذين سيسيرون هذا التحالف. وحسن التسيير يرتبط بوجود علاقات طيبة بين المديرين وبين المديرين والمنفذين. لأنّ غياب الثقة بين الجهاز المدير للتحالف سيؤدّي إلى نقص التعاون بينهم، مما يعني في النهاية نقص فعالية التحالف. ويشترط في مديري التحالف أن يتمتعوا بميزات المديرين الحقيقيين من مؤهلات علمية و قدرة على العمل في ظل نظام تعاوني.

ثالثاً: مرحلة إنهاء التحالف.

تجدر الإشارة هنا إلى أنّ التحالفات التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، و من ثمّ فإنّه يتمّ الاتفاق على آجال محددة لهذا الاتفاق، بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف.

و قد تتفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة و اتفاقها و موافقتها على ذلك الأمر. و الملاحظ من خلال تجارب التحالف المبرمة في مختلف مناطق العالم، و مختلف قطاعات التعاون و الشراكة، أنّ بعض التحالفات لا تنتهي في الآجال المحددة لها، بمعنى أنّ هناك عدة حالات انتهى فيها التحالف قبل الآجال المحددة له، هذا يعني أنّ مثل هذه التحالفات قد اصطدمت بصعوبات و مشاكل حالت دون استمرارها. لكنّه من اللازم القول أن انتهاء التحالفات قبل المدة المحددة لها لا يعني إطلاقاً فشل التحالف<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المشاكل التي تثيرها التحالفات التجارية.

يترتب عن عقد التحالفات جملة من المشاكل.

#### - سرقة المعرفة:

تسمح التحالفات لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، و استعمالها في إطار مشروع آخر. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة و غير ذلك من المعلومات و التكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، خاصة في ظلّ غياب الثقة بين الطرفين. و تبقى عملية احتفاظ الحليف بهذا معرفته بشكل سري أحسن هذه الطرق، و من ثمّ لا يطلع الحليف الآخر عليها إطلاقاً أو لا يطلعه إلاّ على ما يخص موضوع التحالف. و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ عملية الاستيلاء على معرفة الآخر بدون علمه أو بطريقة غير متفق عليها تقل بالنسبة للمشاريع الكبيرة التي تتطلب معرفة كبيرة و معقدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص-ص 123 - 124.

<sup>2</sup> - مرقاش سميرة، خلوف زهرة، المرجع السابق، ص 15.

- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها:

إنّ نجاح أيّ تحالف يتطلب مجموعة من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية و المهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع. وكذا عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف. إنّ عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية و المالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتما بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.

- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب طرف أو أطراف التحالف الأخرى لهذا فإنّ قيام تحالف ما بين طرفين قد يدفع بأحد الأطراف إلى محاولة تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. و قد تأخذ محاولة الكسب هذه شكل كسب المعرفة من الطرف الآخر، بحيث تثير هذه العملية رغبة عند الطرف الآخر بشكل قد يخل بالتحالف.

- اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف.

- اختلاف المخاطر المحتملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف: باعتبار

أنّ التحالف يتمّ بمساهمة كل طرف في التحالف بما يتوفر له من عناصر قوة، تساهم في إنجاح التحالف<sup>1</sup>.

- التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل: في حالة تنافس المتحالفين، فإنّ احتمالات فشل

التحالف تكون قائمة. و تزداد احتمالات الفشل عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفّرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلا. فقد أظهرت بعض الدراسات أنّ العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية و انتهت بانتهاء مدة التحالف تحول المتحالفون إلى متنافسين.

- ظهور مصاعب بسبب العلاقات البينية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف، فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة مع شركة أخرى غير شركة الحليف، فإنه بمجرد قيام التحالف بين الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأنّ مثل هذا التحالف قد يلحق الضرر بالعميل الآخر.

<sup>1</sup> - زعدار أحمد، المرجع السابق، ص 128.

- عدم التزام أحد أطراف التحالف ببند عقد التحالف: في مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين

الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف<sup>1</sup>.

- التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن قيام التحالفات بين الشركات

الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال. لمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض

الباحثين إبرام عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات.

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 129.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التحالف بصفة عامة و الذي يمثل عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل و التعاون، و تناولنا مفهوم العقد الداخلي و الدولي و تقسيماته الأربعة الأساسية. كما تناولنا التحالف التجاري و الذي يمثل أساس دراستنا و يعتبر هذا الأخير شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات و المنظمات لمدة معينة من أجل تحقيق الأهداف التي تمّ تحديدها مسبقا و ذلك من أجل تطوير رقم الأعمال و تحقيق القدرة التنافسية في الأسواق المحلية، و كذا يسهل التحالف التجاري السرعة في دخول الأسواق الأجنبية دون تكاليف إضافية، بالإضافة إلى أسباب اللجوء إلى التحالف و أهميته.

كما تطرقنا إلى أنواع التحالف التجاري و التي تتمثل في اتفاقية التوزيع، التمويل و اتفاقية التعاون.

و كذلك تناولنا خصائص هذا التحالف و مراحلها، و أهم المشاكل التي يثيرها.

## الفصل الثاني

الامتياز التجاري في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

إن زيادة المنافسة وتطور الشركات متعددة الجنسيات أدى إلى زيادة شعور المؤسسات و المشروعات التجارية الصغيرة بعجزها عن تحقيق آمالها إذ ظلت منفردة ومنعزلة تتصارع فيما بينها، و أضحي السبيل الوحيد أمام هذه المشروعات هو تألفها وتجمعها في مواجهة المشروعات الضخمة، فسعت إلى التعاون على جميع المستويات الإنتاجية وامتد هذا التعاون ليشمل أيضا عمليات التسويق والتوزيع، وهو ما نتج عنه تكتلها في تجمعات اقتصادية تضم خبرات فنية وإدارية عالية، يربط فيما بين أطرافها مجموعة من العقود والاتفاقات التي لا تفترض وجود مصالح متعارضة، بل على العكس تقوم على افتراض اتحاد المصالح ووحدة الغرض الاقتصادي بين هؤلاء أطراف. ويطلق على هذا النوع من الاتفاقات اتفاقات التعاون، والتي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين المؤسسات التي تختلف في طبيعة نشاطها كالمؤسسات الإنتاجية والصناعية والتوزيعية .

و لحفاظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مكانتها في السوق وجب عليها إتباع استراتيجية مفادها التعاون مع مؤسسات أجنبية تمدها بخلاصة تجاربها وخبراتها في مجالات التعامل مع العملاء وطريقة التوزيع وتدعمها بعلاقتها التجارية، وفي نفس الوقت تضمن المؤسسات الأجنبية غزو أسواق جديدة واستغلال الإمكانيات الاقتصادية لهذه الأسواق وذلك عن طريق منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حق الامتياز التجاري .

و سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المبحث الثاني: ماهية الامتياز التجاري.
- المبحث الثالث: مزايا نظام الامتياز التجاري.

### المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات العالم، و نجد من الأدوار الأساسية التي تلعبها، دور المرخص له، أو متلقي الامتياز، حيث أصبحت هذه المؤسسات الوسيلة التي تعتمد عليها الشركات الأجنبية لتحقيق التوسع و الانتشار و غزو الأسواق الأجنبية دون تكاليف إضافية.

و قبل أن نتناول موضوع الفرنشايز ارتأينا أن نتناول مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ عرفناها أولا و ذلك في المطلب الأول، ثم عرجنا على خصائصها الأساسية و التي تجعل منها وجهة نظر الشركات الأجنبية في المطلب الثاني، أما بالنسبة للمطلب الثالث و تناولنا فيه التوجهات الأساسية لهته المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ظهر مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها، و هذا راجع لاختلاف السياسات و التوجهات والمستوى الاقتصادي و الاجتماعي للدول، حيث تعتبر هذه الدول المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لما تتميز به من ديناميكية و مرونة. فإذا كانت الدول النامية خاصة منها الاشتراكية قد اعتمدت دوما على المؤسسات الضخمة، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبقى القلب النابض للتغيرات الناتجة و المتجهة دوما نحو اقتصاد السوق الحر. و لقد أعطيت تعاريف كثيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، منها ما يعود إلى فترة الحرب العالمية الثانية، كتعريف المركز لعام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة CGPME المؤسس سنة 1944 ، الذي يعرفها على أنها المؤسسات التي يكون المشرف العام عليها، هو المسؤول مسؤولية شخصية ومباشرة على جميع الأمور المالية، الفنية، الاجتماعية والمعنوية للمؤسسة، مهما كان شكلها القانوني<sup>1</sup>.

ما نلاحظه على هذا التعريف أنه يركز على معايير كيفية هي الإشراف و المسؤولية، تصعب من معرفة مجتمع هذه المؤسسات، و من ثمة القيام بدراسات إحصائية أو بحوث علمية حولها، لهذا نجد أن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد عرف تغيرات مستمرة، تعتمد بشكل كبير على معايير كمية، تسمح بتحديد مجتمعها بدقة أكبر مقارنة باستخدام معايير كيفية فقط.

<sup>1</sup> - لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 09.

## الفصل الثاني: اللاميزان التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد استخدمت معايير مختلفة في مختلف الدول والمنظمات الدولية، جاءت في إطار قانوني خاص بهذه المؤسسات، منها ما اعتمد على معيار العمالة فقط (جمهورية التشيك، المكسيك واليونان)، وأخرى على معياري العمالة ورقم الأعمال (البرتغال)، و أطراف تضيف للمعيارين السابقين معيار الاستقلالية ( الجزائر والاتحاد الأوروبي )، و دولة أخرى تعتمد على معياري العمالة وحجم الاستثمار أو رأس المال ( اليابان )، ونلاحظ أن معيار العمالة هو الأكثر استخداما وشيوعا في الأوساط الأكاديمية والعلمية أو القانونية أو الإحصائية.

كما نجد اختلافات في حدود استخدام نفس المعيار، فمعيار العمالة حسب المشرع الجزائري و الاتحاد الأوروبي لا يتعدى 250 شخصا، في حين نجد أن هذا المعيار يصل إلى 500 شخص في الولايات الأمريكية المتحدة.

أما البنك الدولي فقد عرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنّ المؤسسة التي تشغل أقل من خمسين عاملا، و لا تتجاوز موجوداتها 3 ملايين دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 3 ملايين دولار أيضا فتعتبر مؤسسة صغيرة، بينما المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل أقل من 300 عامل. و لا تتجاوز موجوداتها 15 مليون دولار أمريكي، كما لا يتجاوز رقم أعمالها 15 مليون دولار<sup>1</sup>.

و سنقتصر في دراستنا هذه على تعريف المشرع الجزائري، و قد جاء في تقرير للمجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي CNES، أن تعريف المشرع الجزائري مأخوذ من تعريف الاتحاد الأوروبي لسنة 1996.

فقد عرفها وفقا للقانون 01 – 18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كما نصت على ذلك المادة 04، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعا و/أو خدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (2) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (500) خمس مائة مليون دينار. و عرفت المادة 05 المؤسسات المتوسطة على بأنها مؤسسات تشغل ما بين 50 و 250 شخصا، و يكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون و ملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) و خمسمائة (500) مليون دينار.

كما تناولت المادة 06 تعريف المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

<sup>1</sup> - سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 25.

## الفصل الثاني: الميزان التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما المادة 07 فعرفت المؤسسة المصغرة بأنها: مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار<sup>1</sup>. من خلال التعريف نلمس أن المشرع الجزائري يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتركيز على ثلاثة معايير، هي معيار العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية<sup>2</sup>.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار العمالة هي التي تشغل أقل من 250 شخصا، و الحقيقة أن العبرة هي بعدد وحدات العمل السنوية، أي عدد وحدات العمل للأشخاص المشغلين خلال سنة كاملة، إذ يؤخذ بعين الاعتبار الأشخاص المشغلون خلال جزء من السنة أو في الفترات الموسمية، لكونهم يمثلون جزء من وحدات العمل السنوية، فنقول عن مؤسسة تشغل 200 شخصا خلال كامل السنة و 200 بصفة مؤقتة خلال ستة أشهر بأنها ليست بمؤسسة صغيرة أو متوسطة، لأن عدد وحدات العمل فيها خلال السنة هي 300.

أما بالنسبة للمعيار المالي فإنه يشتمل على مؤشرين هما رقم الأعمال و مجموع الميزانية المتعلقين بسنة مالية كاملة مغلقة، و الواضح من التعريف أن النسبة بين القيمتين القصوتين لمجموع الميزانية إلى رقم الأعمال هي الربع و لا توجد إشارة إلى الكيفية التي على أساسها وضعت هذه النسبة بين المؤشرين، أو كيف تم تحديد تلك الحدود سواء المتعلقة برقم الأعمال أو مجموع الميزانية.

أما إذا تم النظر إلى معيار الاستقلالية، و وفقا للفقرة الثالثة من المادة الرابعة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي لا تتعدى فيها مساهمة مؤسسة أو مؤسسات أخرى في رأس مالها 25%. مما سبق نقول أن الحدود السابقة، التي على أساسها تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المرتبطة بسنة مالية كاملة مغلقة، إلا أنها لم توجد إشارة إلى الكيفية المعتمدة في التعرف على المؤسسات التي لم تتعدى فترة نشاطها السنة.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 01-18 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001/12/15، الموافق لـ 30 رمضان 1422، ص-ص 05-06.

<sup>2</sup> - لزهرة العابد، المرجع السابق، ص 10.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان بما فيها الصناعية، فهي بمثابة الدعامة و الركيزة الأساسية للبناء الاقتصادي، و تتمتع هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة، و تجعلها مقصد الشركات الأجنبية للتوسع و الانتشار في بلدها عن طريق التحالفات و منحها حقوق الامتياز التجاري.

نجد من خصائص هذه المؤسسات الإشراف المباشر من قبل صاحب المشروع (متلقي الامتياز) و لهذا لكون إدارتها تتم من قبل المالك شخصيا، و لذلك فإن إدارة المشروع و القرارات الخاصة به تتسم بالمرونة، لضمان نجاح عمل المشروع، حيث يتوزع الاهتمام نحو اتجاهين<sup>1</sup>. الأول يتمثل في المعرفة التفصيلية بالعملاء و السوق و هذا لكون سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدودة نسبيا، فالمعرفة الشخصية بالعملاء تجعل من الممكن التعرف على احتياجاتهم التفصيلية و تحليل هذه الاحتياجات، و دراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، و هذه المعرفة التفصيلية بالسوق و العملاء من قبل صاحب المشروع أو متلقي الامتياز يكون أفضل بكثير من مانح الامتياز الذي لا يمتلك دراسة تفصيلية للسوق و المستهلكين، و هذا ما قد ينتج عنه عدم التوصل إلى رغبات المستهلكين مما قد يؤثر سلبا عليه.

أما الاتجاه الثاني فيتمثل في المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين، و هذا ما يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، إذ أن العلاقات الشخصية التي تربط متلقي الامتياز بالعاملين في تلك المؤسسات الصغيرة تكون غير رسمية لا تقيدها قواعد الروتين و اللوائح المعروفة في المؤسسات الكبيرة، و هذا ما يجعل التصرفات سريعة و القرارات فورية تتلاءم و طبيعة المشكلة، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة و الفعالية، و لهذا يفضل مانح الامتياز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المؤسسات الكبيرة.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسهولة الإنشاء حيث تستمد هذا العنصر من احتياجاتها لرؤوس أموال صغيرة نسبيا حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup> - سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 31.

## الفصل الثاني: الامتياز الجغرافي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و من الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يجعل المؤسسات الأجنبية تمنحها حق الامتياز لتسويق و توزيع منتجاتها داخل الأسواق المحلية، و هو محدودية الانتشار الجغرافي إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية، و هو ما يجعلها أكثر تعرفا على السوق و المنافسين و كذا المستهلكين.

كما نجد أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بكفاءة و فعالية في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لمالكها، و إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل كبير، و تحقق هذه الكفاءة و الفعالية لأسباب كالقدرة على الأداء و الإنجاز في وقت قصير نسبيا، و التعاون المباشر بين صاحب العمل و مانح الامتياز مما يحقق مزايا الاتصال و القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

و من خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إمكانية أن تكون مؤسسات تابعة، و لقد انتشرت هذه الخاصية حديثا بين المؤسسات الصغيرة خاصة بعد سيادة العولمة، و المنظمات عابرة القارات، حيث تتميز المنظمات الصغيرة بمساندتها للمنظمات الكبيرة، و بقدرتها على التكيف مع الأوضاع، و الظروف الطارئة لذلك ارتبطت المؤسسات الصغيرة مع المنظمات العالمية كوكلاء مبيعات في منطقتها و موزعين مقابل عمولة أو نسبة تعتمد على نوع الزبون<sup>1</sup>، و على عقد الاتفاق المبرم بين المانح و المتلقي.

<sup>1</sup> - قشيدة صوراية، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 27.

المطلب الثالث: التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قبل التطرق إلى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن نخرج عن المقاربة المقاولاتية، إذ تعرف المقاولاتية على أنها الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها، إذ أنه عمل اجتماعي بحت ، و تعرف المقاولية Entrepreneuriat المشتقة من Entrepreneurship والمرتكزة على إنشاء وتنمية أنشطة. و المقاولية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات و متابعتها و تجسيدها إذن فالمقاولاتية هي الأفعال و العمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من أجل إنشاء ثروة، من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر، و التعرف على فرص الأعمال، و متابعتها و تجسيدها على أرض الواقع. و لقد تعددت المقاربات التي تناولت مفهوم المقاولاتية و المقاول<sup>1</sup>.

فالمقاربة الوظيفية و التي يمثلها Shumpeter وهو الأب الحقيقي للحقل المقاولاتي من خلال نظريته التطور الاقتصادي، هذا الأخير اعتبر المقاول شخصية محورية في التنمية الاقتصادية، يتحمل مخاطر من أجل الإبداع، و خاصة خلق طرق إنتاج جديدة. أما بالنسبة للمقاربة التي تركز على الفرد المهادف إلى إنتاج المعرفة حيث تهتم بالخصائص البسيكولوجية للمقاول مثل الصفات الشخصية للمسير و الدوافع و السلوك بالإضافة إلى أصولهم ومساراتهم الاجتماعية و قد سلط Weber الضوء على أهمية نظام القيم و شخصية المسيرين في اختيار التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات ودورها في تشجيع أنشطة المقاولاتية، فحسب كل من Julien et Marchesney فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية و يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس و الصلب الذي يجب حل المشاكل و يحب التسيير، الذي يصارع الروتين و يرفض المصاعب و العقبات و هو الذي يخلق معلومة هامة المقاربة العملية أو التشغيلية حيث اقترحت هذه المقاربة على الباحثين الاهتمام بما يفعل المقاول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- حذري توفيق، حسين بن الطاهر، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات-. الملتقى الوطني حول آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 06/05 ماي 2013، ص05.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص-ص 03-04.

أما بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتجسد في الخيارات الاستراتيجية الموجهة نحو المدى البعيد، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية والتطور والاستمرار في السوق.

يعتبر كل من Xuereb و Gatignon (1997) أن هناك ثلاث أنواع من التوجهات: توجهات تكنولوجية، توجهات نحو المنافسين، وتوجهات نحو الزبائن. إلا أن التعريف المقدم من طرف الباحثين لا يقدم إلا تدقيقات مفيدة على طبيعة ودور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على عكس من ذلك، يرى الباحثين Doyle و Hooley (1992) التوجه الاستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كيفيتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة، وتوجه نحو حصة السوق على المدى الطويل من جهة أخرى. وفي الحقيقة التوجه الاستراتيجي موجه نحو المدى الطويل.

يعرف Paturel (1997) التوجه الاستراتيجي كطبيعة الأنشطة المحققة "ماذا نعمل؟"، ويميز بين أربعة توجهات استراتيجية للمؤسسة وهي التوسع الأفقي، التكامل العمودي، التنوع واستراتيجية القطاع، وكذا استراتيجية التعاون<sup>1</sup>.

ومعرفة البدائل الاستراتيجية التي ستأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، من المفروض أولاً التساؤل حول عدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة. فإذا كان لديها نشاط وحيد، فإننا نتطلع فقط إلى الاستراتيجية المتعلقة بالقطاع أو استراتيجيات التخصص. أما إذا كانت المؤسسة تتطور في عدة أنشطة استراتيجية، فمن المناسب دراسة الأشكال الناتجة عن العلاقات ما بين الصناعات. فإذا خرجت المؤسسة عن نشاطها الابتدائي، يمكن أن نتوجه نحو مورديها أو زبائنها، هذا ما يسمى باستراتيجية الاندماج (التكامل) العمودي. كما لها أن تستثمر في أنشطة أخرى غير مرتبطة بنشاطها الحالي وتنوع في مهن جديدة. الربط بين النمو الأفقي والعمودي يعطي ما يسمى باستراتيجية القطاع. تؤدي عولمة الأسواق وافتتاح الحدود بكل المؤسسات إلى تطوير كل الاستراتيجيات على المستوى العالمي، وبالتالي اختيار استراتيجية التدويل. لكن سنقتصر في دراستنا على استراتيجية التعاون.

وعموماً يعتبر التعاون خياراً استراتيجياً للمؤسسة يتمشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون إلى وفق العلاقة بين

<sup>1</sup> - بجاوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 9، جوان 2011، ص 123.

## الفصل الثاني: اللاميزاء التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية و فروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف و مشاركات متقاطعة و غيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجري تصنيف أشكال التعاون إلى التعاون بين مؤسسات غير المتنافسة و تعاون بين مؤسسات متنافسة، و تعتبر استراتيجيات الشراكة شكلا من أشكال التعاون، و نوعا من التقارير التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، و هي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائما على التعاون فيما بين الشركاء، و نشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال و إنما يكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، لهذا نجد أن أشكال التعاون تتعدد حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء.

و البحث عن التعاون، يعتبر فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، و هذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة و يضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا و أرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف و في السوق.

و نجد أن التعاون بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الشركات الأجنبية يكون أكثر فعالية في المجال التجاري، إذ تقوم هذه الأخيرة بمنح خلاصة تجاربها و علامتها التجارية لتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقابل رسوم امتياز أو إتاوات، لكن تقوم المؤسسات الملتقية للامتياز بأعمال تكميلية للشركات الأجنبية، فمثلا يهدف امتياز التوزيع إلى العمل على إقامة مركز توزيع للسلع المصنعة من قبل المرخص له، و يقوم المرخص بموجب هذا الشكل بتصنيع السلعة و بيعها في سوقه المحلية، و هذا تحت العلامة التجارية الخاصة بالمرخص. و يوفر له هذا الشكل من التعاون نظاما توزيعيا لتسويق سلعته، كما يعطي الحق للمرخص لمنع المرخص له من بيع سلعة منافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد السيد البدوي الدسوقي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص 19.

## المبحث الثاني: ماهية الامتياز التجاري.

ترجع بدايات نشأة نظام الامتياز التجاري إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، و كان أول ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشر في فرنسا، و بعدها في باقي دول العالم، و هذا النظام القائم على منح شركة لشركة أخرى علامتها التجارية مقابل مبلغ مالي يسمى رسوم الامتياز.

و للإلمام بموضوع حق الامتياز التجاري تطرقنا أولاً إلى التطور التاريخي لهذا النظام و ذلك في المطلب الأول، أما بالنسبة للمطلب الثاني فتناولنا فيه مفهوم الامتياز التجاري، و قد تناولنا أيضاً أهم الفروق بين عقد الوكالة و عقد الامتياز التجاري في المطلب الثالث و الأخير.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لنظام الامتياز التجاري.

ظهر الامتياز التجاري لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل إلى بعد ذلك إلى فرنسا، ثم انتشر بعد ذلك في العديد من الدول الأوروبية.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية المهد الحقيقي لنشأة هذا النظام، الذي ولد على أيدي رجال الأعمال الأمريكيين، الذين وجدوا فيه وسيلة مثلى لتطوير و تحديث مؤسساتهم التجارية، و التوسع في حجم و نوع النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسات خاصة في مجال توزيع السلع و الخدمات.

و ترجع البداية الحقيقية لنشأة هذا المفهوم إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، و ظهور حاجة المؤسسات التجارية إلى التوسع في أنشطتها الاقتصادية، و إحداث تغييرات شاملة في استراتيجيتها الكلية الهادفة بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح، مما يتطلب تطوير أسلوب و منهج إدارتها للنشاط بما يتوافق مع الطرق الأساليب التجارية الحديثة، و كذا ظهور قوانين حماية المنافسة و التي كانت تُجرم البيع المباشر من المصنع إلى المستهلك النهائي، مما يفرض العودة إلى نظم التوزيع التقليدية و التي تشكل أساس نظام الامتياز<sup>1</sup>، كذلك فقد اعتمدت المشروعات الإنتاجية الكبرى على هذا المفهوم لاستغلال وفورات الإنتاج الكبير أو ما يسمى (Economies of Scales) ، و ما يتطلبه ذلك من ضرورة وجود قاعدة توزيعية عريضة تستوعب هذه الزيادة في حجم الإنتاج، و وضع الضوابط اللازمة لتحسين و رفع معدلات الأداء لهذه الشركات حتى تستطيع مقاومة حرب المنافسة المستمرة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص-ص 06-07.

## الفصل الثاني: الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و تعد أول التجارب العملية الواضحة لهذا النظام في بدايات عام 1860، عند قيام شركة سنجر و هي أكبر الشركات الصناعية آنذاك بإتباع أسلوب الامتياز التجاري لزيادة معدلات التوزيع. و التي كان من الصعب توفيرها من خلال الفروع الرئيسية، فعمدت إلى منح بعض رجال الأعمال المستقلين ماليا الحق في بيع إنتاج الشركة و تقديم الخدمات في مناطق محددة.

أما بالنسبة لنظام الامتياز التجاري في فرنسا، فقد نشأ فيها نقلا عن الولايات المتحدة الأمريكية و متأثرا بالنجاح الذي حققه في بلد نشأته، و مستفيدا من الأساليب و الطرق التجارية. و يمكن رصد التطور الذي صاحب هذا النظام على مرحلتين قبل و بعد 1970.

فقبل عام 1970 بدأ النظام في الظهور اعتبارا من عام 1950 و شمل مجال التوزيع بصفة رئيسية. و بالرغم من نمو هذا المفهوم في فرنسا إلا أنه لم يلق نفس النجاح الذي لقيه في الولايات المتحدة الأمريكية. و يعتبر عام 1970 نقطة الانطلاق لتطور نظام الامتياز في فرنسا و يرجع ذلك بصفة أساسية إلى إنشاء أول هيئة فرنسية متخصصة في هذا المجال، و تتمثل في اتحاد الامتياز الفرنسي (FFF)، الذي كان له الفضل في الأبحاث و الدراسات، و وضع الضوابط و الإرشادات التي تكفل ممارسة النشاط التجاري من خلال تطبيق نظام الامتياز التجاري.

أما على المستوى الأوروبي فقد اهتمت السلطات الأوروبية بتناول عقد الامتياز التجاري، متأثرا بانتشار النظام في عدد كبير من الدول الأوروبية خاصة في فرنسا و ألمانيا و بلجيكا، و قد بلغ عدد الشيكات التي تعمل بنظام الامتياز في أوروبا 1500 شبكة في سنة 1987، و بلغت حجم تعاملاتها 33 مليار وحدة نقد أوروبي آنذاك (أيكو)، بينما بلغ عدد الشيكات في فرنسا وحدها 600 شبكة، تضم ما يزيد 28000 متلق<sup>1</sup>. و قد تمثل هذا الاهتمام في إنشاء اتحاد الامتياز الأوروبي في 23 سبتمبر 1972، و قد وضع هذا الأخير تقنيا يعتمد فيه بصفة رئيسية على التقنين الذي وضعه الاتحاد الفرنسي للامتياز، إلا أنه قد تميز بأنه أكثر تفصيلا عن سابقه، و قد استقرت قواعده حتى أصبحت بمثابة العرف الذي يستعان بقواعده في تفسير بنود العقد و حسم المنازعات التي قد تنشأ عنه.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 14.

## المطلب الثاني: مفهوم الامتياز التجاري.

تختار المشروعات الكبرى و خاصة الشركات دولية النشاط بين وسيلتين للاستثمار إما من خلال فروع مملوكة لها، و إما شركات تنتسب إليها. و النوع الأخير يمثل الفرانشايز إحدى صورته<sup>1</sup>، و هذا الأخير يمثل أحد أهم الطرق الشائعة في العالم لتحقيق الانتشار و التوسع في مجالات الأعمال و بدء المشروعات الصغيرة و المتوسطة بواسطة مستثمرين صغار يعتمدون على خبرة و نجاح شركات كبرى لها مكائنها و تاريخها في السوق و هذا المشروع يعتبر مشروعاً متكاملًا بشكل كامل مع المشروع المانح بكل تفاصيله<sup>2</sup>. فالامتياز التجاري إذاً يمثل إحدى الآليات التي يتحقق من خلالها تكامل المشروعات المختلفة، و وسيلة من الوسائل التي تلجأ إليها لغزو أسواق جديدة و استغلال الإمكانيات الاقتصادية لهذه الأسواق.

و تجدر الإشارة أنّ أصل مصطلح (Franchise) إلى الكلمة الفرنسية القديمة الأصل (Franchir) و (Affranchir) و اللتان تعنيان التحرر أو الإعناق من العبودية أو القيد. و قد اكتسب هذا المصطلح معنى الامتياز الذي يمنحه السيد أو النبيل لشخص ما و يتنازل بموجبه عن بعض من حقوقه لهذا الشخص في مقابل مجموعة أداءات سواء مادية أو معنوية. كما استخدم هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية للإشارة إلى ممارسة نوع من الحقوق السياسية و أيضاً في المجال التجاري للإشارة إلى منح الغير الحق في استخدام الاسم و العلامة التجارية التي تخص شخصاً آخر من خلال المؤسسات التجارية المختلفة.

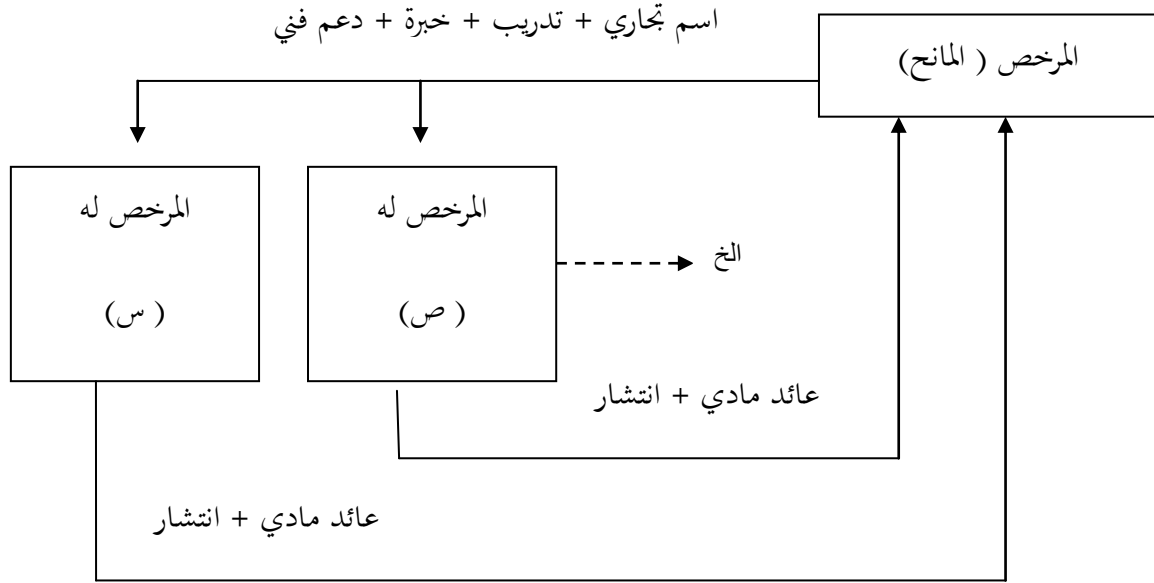
كما أنّ الفرانشايز نظام يقوم على أساس وجود نشاط اقتصادي ناجح سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمي و يرغب صاحب هذا النشاط ( مانح الامتياز Franchisor ) في التوسع و الانتشار دون أن يستثمر أموالاً إضافية لتحقيق هذا الانتشار في إنشاء وحدات جديدة مملوكة له لذلك يقوم بعرض هذا النشاط للبيع على مستثمر آخر ( المرخص له أو متلقي الامتياز Franchisee ) حيث يحصل المشتري على الاسم التجاري المانح الترخيص ( الامتياز)، و يحصل كذلك على التدريب الضروري له و لموظفيه من المانح طوال فترة التعاقد، كما يتحمل المرخص له كل الأعباء الاستثمارية و التكاليف اللازمة لإقامة الوحدة المتعاقد عليها مع المانح للترخيص. و في المقابل يدفع المرخص له مبلغ من المال يتفق عليه عند التعاقد و بالتالي يستفيد المانح من الانتشار دون تحمل أعباء استثمارية، و يستفيد المرخص له من الخبرة و الاسم التجاري و التدريب الذي يوفره له المانح.

<sup>1</sup> - محمد حسين إبراهيم النجار، عقد الامتياز التجاري (Franchise). دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 12.

<sup>2</sup> - محمد السيد البدوي الدوسقي، ماذا تعرف عن الفرانشايز؟ حق الامتياز التجاري. مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص 04.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين مانح و متلقي الامتياز التجاري.

شكل رقم (02- 01): العلاقة بين مانح و متلقي الامتياز التجاري.



المصدر: محمد السيد البدوي الدسوقي، ماذا تعرف عن الفرنشايز؟ حق الإمتياز التجاري. مركز الإسكندرية للكتاب،

2009، ص 05.

والواقع أن الوقوف على ماهية الامتياز التجاري كمفهوم حديث نسبيا يتطلب منا الوقوف على التعريفات المتباينة لهذا النظام و التي قدمت من طرف هيئات متخصصة في مجال الامتياز، و يمكن ذكر بعض التعريفات لهذه الهيئات.

أولاً: تعريف اتحاد الامتياز الفرنسي.

و الذي أعطى تعريفا ورد بتقنين السلوك سنة 1972 و تم مراجعته سنة 1977، و الذي صدر في 1984 متضمنا الالتزامات التي تقع على المانحين و أكد أن: " الامتياز طريقة للتعاون بين مشروعين، مشروع المانح من جهة و مشروع أو مشروعات المتلقين من جهة أخرى<sup>1</sup>، و الذي يتضمن بالنسبة للأول:

1- ملكية أو الحق في استخدام علامات لجذب العملاء سواء كانت علامات تجارية أو صناعية أو

شعارات أو اسم لشركة أو اسم تجاري أو رموز.

<sup>1</sup>ياسر سيد محمد الحديدي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص 20.

2- استخدام المعرفة الفنية و الخبرة المكتسبة الخاصة به.

3- مجموعة من المنتجات و/أو الخدمات أو التكنولوجيا سواء أكانت مبرأة أم لا".

و يشكل الارتباط بين هذه العناصر الثلاثة مفهوم الامتياز.

ثانيا: تعريف اتحاد الامتياز الأوروبي.

يعرف الامتياز التجاري وفق هذا الاتحاد بأنه: " نظام لتسويق السلع و الخدمات أو التكنولوجيا يقوم على التعاون الدائم و الوثيق بين طرفين مستقلين ماليا و قانونيا، المانح من جهة و المتلقي من جهة أخرى، بمقتضاه يمنح الأول الحق للطرف الثاني في القيام بالعمل وفقا لأسلوبه الخاص، مستخدما الاسم و العلامة التجارية أو علامة الخدمة و أيضا المعرفة الفنية و الطرق التجارية و الفنية الإجرائية و حقوق الملكية الفكرية و الصناعية الأخرى الخاصة به، مدعما ذلك بالمساعدة التجارية و التقنية طوال مدة سريان اتفاق الامتياز المبرم لهذا الغرض".

ثالثا: تعريف اتحاد الامتياز البريطاني. وفقا له فإن عقد الامتياز هو رخصة عقدية تمنح بواسطة طرف ما

( المانح ) لطرف آخر ( المتلقي ) و التي بموجبها:

1- يسمح أو يطلب من المتلقي أن يمارس خلال فترة معينة عملا محددًا تحت اسم تجاري يخص المانح.

2- يمارس المانح سيطرة و رقابة مستمرة خلال مدة العقد على نشاط المتلقي و الذي يشكل موضوع

الترخيص.

3- يلتزم المانح بإمداد المتلقي بكل ما يلزم لتأدية الأعمال موضوع عقد الامتياز.

4- يلتزم المتلقي خلال فترة الامتياز بأداءات مالية بصفة دورية للمانح كمقابل للانضمام إلى الشبكة أو

البضائع و الخدمات المقدمة منه للمتلقي.

5- لا يعد امتيازًا الاتفاق الذي يتم بين شركة قابضة و شركة تابعة لها، أو بين الشركات التابعة ذاتها أو

بين شخص ما و شركة يسيطر عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 22.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أنّ حق الامتياز التجاري يتكون من ثلاث عناصر أساسية و هي:  
المرخص، المرخص له، و دليل التشغيل.

يعرف المرخص ( Franchisor ) بأنه الطرف الذي يمتلك المنتج أو الخدمة... و هو المانح الذي يمنح المرخص له حق استعمال نظامه وفقا لشروط يتم الاتفاق عليها في التعاقد مقابل عائد مالي و يحدد المرخص الشروط و الضوابط التي يجب أن يتبعها المرخص له في عمله و لكن دون أن يكون للمرخص ( المانح ) ملكية مادية في المشروع.

أما بالنسبة للمرخص له ( Franchisee ) فيعتبر الطرف الذي يشتري حق الامتياز من المانح أو المرخص و يقوم بفتح مشروع جديد بنفس الاسم و العلامة التجارية و كذا أسلوب و قواعد العمل التي زوده بها المرخص و لكن مع احتفاظ المرخص له بالملكية المادية للمشروع.

بينما المرجع الرئيسي الذي يضعه المانح للمرخص له فيعرف بدليل التشغيل ( Operationa Manual ) و هذا الدليل يوضح المعايير و القواعد و كذا النظم و الإجراءات الواجب أن يتبعها المرخص له، و هو المرجع الذي يتم إتباعه في تشغيل المشروع. و هذا الدليل بمثابة الخلاصة لخبرة و معرفة و سر نجاح المرخص و الذي يجب أن يلتزم به المرخص له طوال مدة التعاقد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عقد الامتياز و عقود الوكالة التجارية.

كما عرفنا سابقا أنّ عقد الامتياز التجاري عبارة عن الاتفاق القانوني المعقود بين المرخص و المرخص له لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز و تشغيل المشروع و يتضمن أيضا الحقوق و الالتزامات المترتبة على كل طرف. و غالبا ما تتضمن اتفاقية الامتياز الحق في استخدام اسم المرخص التجاري و علامته، مواقع العمل و المناطق المشمولة بالامتياز، مدة و رسوم العقد، طرق ضبط الجودة و المحافظة على السلعة، و كذا شروط تجديد العقد و إنهاءه و الآثار المترتبة على ذلك.

بينما تعرف الوكالة التجارية بأنها العقد الذي يقيم الموكل بمقتضاه شخصا آخر مقام نفسه، في تصرف جائز معلوم على أن يكون هذا التصرف من الأعمال التجارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد السيد البدوي الدسوقي، المرجع السابق، ص-ص 08 - 09.

<sup>2</sup> - دعاء طارق بكر البشتاوي، عقد الفرائشيز و آثاره. رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 47.

## الفصل الثاني: الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و عقود الوكالة التجارية يقصد بها وكالة العقود و الوكالة بالعمولة. و بالتالي فإنّ الوكالة التجارية تأخذ صورتين، أولهما وكالة العقود و يعرف هذا العقد بأنه عقد يلتزم بموجبه شخص بأن يتولى على وجه الاستمرار في منطقة نشاط معين، الترويج و التفاوض و إبرام الصفقات باسم الموكل و لحسابه مقابل أجر، و يجوز أن تشمل مهمته مناقشة الصفقة إلى وجوب إبرامها و تنفيذها باسم الموكل و لحسابه<sup>1</sup>.

أما النوع الثاني من عقود الوكالة التجارية ما يعرف باسم الوكالة بالعمولة و هي عبارة عن العقد الذي يتم بمقتضاه تعهد الوكيل بأن يجري باسمه تصرفاً قانونياً لحساب الموكل.

و الوكيل التجاري عبارة عن كل شخص طبيعي أو اعتباري يقوم بصفة معتادة دون أن يكون مرتبطاً بعقد عمل أو عقد تأجير خدمات بإبرام عمليات الشراء أو البيع أو التأجير أو تقديم الخدمات باسم و لحساب المنتجين أو التجار أو الموزعين أو باسمه و لحساب أحد هؤلاء.

و من الواضح أن هذا التعريف يشمل حالة تعاقد الوكيل باسمه و لحساب موكله فهي حالة الوكيل بالعمولة، أما حالة تعاقد الوكيل باسم و لحساب الموكل و تلك هي وكالة العقود، بحيث تنصرف آثار العقد مباشرة إلى الموكل و كأنه هو الذي باشر التصرف بنفسه.

و الحقيقة أن صوري الوكالة التجارية قد تتداخل في العمل مع عقد الامتياز التجاري، نظراً للتقارب بين طبيعة كل من العقدين خاصة في النشاط التوزيعي للسلع و الخدمات، بالإضافة إلى تماثل العديد من الخصائص بين كل منهما:

- 1- فكلا العقدين يقوم على فكرة الاعتبار الشخصي، و ما يترتب على ذلك من نتائج انتهاء العقد في حالة الإفلاس أو الوفاة أو فقد أهلية أحد المتعاقدين، و كذلك أن كلا العقدين يبرمان للمصلحة المشتركة للمتعاقدين، و ما يترتب على ذلك من نتائج خاصة في مجال إنهاء العقد و آثاره.
- 2- بالإضافة إلى ذلك نجد الاستقلال القانوني الذي يتمتع به المتلقي في عقد الامتياز التجاري أو الوكيل في عقد الوكالة التجارية.

3- و أخيراً يتوافر الشرط الحصري في عقد وكالة العقود - شأنه شأن عقد الامتياز التجاري - حيث

<sup>1</sup> - محمد السيد البدوي الدسوقي، المرجع السابق، ص 10.

## الفصل الثاني: المميز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

غالبا ما يحصر التوزيع في منطقة نشاط معينة على شخص الوكيل دون غيره، و منع الوكيل من تلقي توكيلات لغير الموكل في منطقة نشاطه، فلا يجوز للموكل أن يمنح توكيلا لوكيل عقود آخر داخل منطقة نشاط الوكيل الأول، كما لا يجوز للوكيل تلقي وكالة أخرى بالمنطقة ذاتها.

و بالرغم من الاشتراك في الخصائص السابقة فإننا نستطيع أن نميز بين العقدين من خلال الآتي<sup>1</sup>:

1- يعد الوكيل مجرد وسيط فقط و بالتالي لا يتحمل أي أخطار مالية فيما يتصل بالعلاقة التي يدخل

فيها، بينما فإن المتلقي الذي يشتري سلعا لإعادة بيعها يتحمل كافة الأخطار التي قد تنجم عن إدارتها للنشاط بالإضافة إلى الأخطار المتعلقة بظروف السوق الذي يعمل به.

2- لا يتلقى الوكيل أي مساعدة و لا يخضع لرقابة و إشراف دوري و محكم من المانح، و لا يدفع رسما

للدخول في العلاقة، بل إنه يحصل على عمولة على المبيعات في المنطقة المحددة له.

3- لا يتضمن عقد الوكالة بصورته أي نوع من نقل المعارف الفنية أو الإدارية أو التسويقية، و إن وجد

فإنها لا تعدو أن تكون عنصرا ثانويا و مكملا.

<sup>1</sup> - ياسر سيد محمد الحديدي، المرجع السابق، ص 47.

### المبحث الثالث: مزايا نظام الامتياز التجاري.

لنظام الامتياز التجاري مزايا عديدة، سواء بالنسبة لمناح الامتياز أو لمتلقيه وكذلك بالنسبة للمستهلكين، فقد يكون الامتياز وسيلة لتحقيق تجانس الشبكة التجارية، وهذا ما تناولناه في المطلب الأول، أما بالنسبة للمطلب الثاني و الثالث، فتطرقنا على التوالي إلى المزايا التي يقدمها الامتياز لمناحه و لمتلقيه و كذلك للمستهلك.

#### المطلب الأول: الامتياز وسيلة لتحقيق تجانس الشبكة التجارية.

يعد من أهم ما يميز عقد الامتياز التجاري هو ارتباط أطرافه بعلاقات متبادلة ومتشابكة، يحويها نظام عقدي محوري يمارس فيه المانح السيطرة و الرقابة المستمرة على المتلقي و غيره من المتلقين في شبكة الامتياز، و يقصد بالشبكة التجارية مجموعة المؤسسات التجارية التي لها الشعار نفسه والتي تقوم ببيع أو تقديم المنتجات أو الخدمات ذاتها وفقا لمفهوم استراتيجية تجارية أو تسويقية محددة والتي عادة ما تحمل علامة واحدة بما يظهرها أمام المستهلك والجمهور بأنها كيان قانوني واحد، ويرسخ هذا الانطباع من خلال التوحيد في أساليب وتقنيات ممارسة النشاط.

و تعدد أشكال الشبكات التجارية فيما بين الشبكات التعاونية والشبكات ذات الفروع وشبكات الالتزام و شبكات الترخيص بالعلامة التجارية و أخيرا شبكات الامتياز التجاري، و لعل من أهم الخصائص المميزة لهذه الأخيرة هو ذلك التنظيم القانوني للعلاقات فيما بين أطرافها، أو وحدة الهدف الذي يسعى أطرافها لتحقيقه و هو ما لا نجده في سائر الشبكات الأخرى التي تتشابه معها<sup>1</sup>.

#### أولا: غياب الشخصية المعنوية للشبكة.

إن وجود الشخصية المعنوية لمجموعة من الأشخاص أو الأموال التي تجمعت بقصد تحقيق هدف معين يجعل لها وجودا قانونيا خاصا بها ومستقلا عن الأعضاء المكونين لها، ويجعلها قادرة على أن تكون طرفا في العلاقات القانونية أي يعترف لها القانون بالقدرة على اكتساب الحقوق والتحمل بالالتزامات .

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص 50.

## الفصل الثاني: الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويترتب وجود الشخصية المعنوية للمؤسسة العديد من النتائج، خاصة فيما يتعلق بالاسم والعنوان الذي يطلق عليها و كذا تحديد موطنها وجنسيته وغير ذلك...إلا أهم النتائج التي يمكن ترتيبها على هذا هو استقلال الذمة المالية للمؤسسة عن أطرافها، و هو ما يسمى بالاستقلال الذاتي<sup>1</sup>.

و بالنظر إلى شبكة الامتياز نجد أنها لا تدخل في أي من فئات الشخصية المعنوية التي يمكن أن نقابلها في الأنشطة التجارية المختلفة، بل تغيب عنها هذه الشخصية.

و يترتب على غياب شخصية الشبكة المعنوية ألا يمكن فصلها عن أعضائها فلا يكون لها ذمة مالية مستقلة أو شخصية قانونية تمكنها من مقاضاة الغير أو رفع الدعوى عليه، ولا يمنع هذا الغياب للشخصية المعنوية للشبكة من قيام بعض من المتلقين أعضائها لتكوين كيان معنوي فيما بينهم، يعمل على إدارة المصالح المشتركة بشكل مركزي، و إن غياب الشخصية المعنوية لشبكة الامتياز يفقدها الكثير من المزايا، خاصة اطمئنان الغير من المتعاملين من أعضاء الشبكة إلى إمكانية ملاحقة المانح أو أي من المتلقين الآخرين أعضاء الشبكة عن خطأ غيره من المتلقين، أي تحقيق المسؤولية التضامنية فيما بين أعضاء الشبكة و تظهر الحاجة إلى هذا بصورة كبيرة فيما يتعلق بالعيوب الخفية، التي يمكن أن تنتج عن معاملة ما بين أحد المتلقين وبين الغير، فطبقا للاستقلال القانوني فإن هذا الشخص لا يستطيع أن يرجع على الشبكة ككل لمطالبتها بضمان العيوب الخفية، أو الرجوع على المانح شخصيا بضمان العيوب الخفية في مواجهة عملاء المتلقي.

و في فرنسا قامت العديد من المحاولات البرلمانية لمنح شبكة الامتياز الشخصية المعنوية، بهدف حماية استقلالية المتلقين أعضاء الشبكة، ذلك أن انضمام التاجر المستقل إلى شبكة ما يمكن أن يجرمه من استقلاليته.

### ثانيا: الوحدة الاقتصادية لشبكة الامتياز.

تمثل الوحدة الاقتصادية لشبكة الامتياز عنصرا حيويا في تحقيق تجانس و اتساق الشبكة، و تتحقق هذه الوحدة من خلال عنصرين أساسيين، أولهما: وحدة المظهر الخارجي لمنشآت أعضاء الشبكة، و ثانيهما: التوحيد في السياسات الإعلانية و الدعائية لأعضاء الشبكة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 51.

## الفصل الثاني: المميزات التجارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لتحقيق وحدة المظهر العام للشبكة يتم اعتماد بصفة أساسية على كل ما يظهر للجمهور المتعاملين مع الشبكة، و بما يعد معبرا عن الهوية المميزة لها، و لعل أول ما يظهر لعملاء الشبكة هو العلامة التي يميزها، و التي تعمل على جذب العملاء إليها سواء أكانت علامة تجارية أو خدمية أو شعار.

و أينما كانت هذه العلامة فإن جميع أعضاء الشبكة يلتزمون باستخدامها بمجرد الانضمام للشبكة، و أن يكون هذا الاستخدام وفقا للمعايير الموضوعية بمعرفة المانح و بالإضافة إلى العلامة نجد أيضا التنسيق و التوحيد في المظهر الخارجي، بما يشمله ذلك من الديكورات و الألوان و الخطوط، و شكل و نوعية اللافتة و مكانها بالنسبة للمنشأة، و كذا التصميم الإنشائي و الهندسي لها.

أما بالنسبة للتوحيد في السياسة الإعلانية فإنها تمثل وسيلة للاتصال لإعلام المستهلك بنشاط الامتياز الذي تمارسه الشبكة، و كذا كل ما يتعلق بمنافذ البيع، و أيضا خصائص و مميزات المنتجات و الخدمات التي تقدمها الشبكة، و الميزات التنافسية لها في مواجهة الشبكات الأخرى.

و يتميز الإعلان في شبكات الامتياز بأنه لا يحقق فائدة فردية للمعلن سواء كان المانح أو المتلقي، فالمانح كمحور للشبكة يستفيد من تعظيم القيمة الاقتصادية التي تمثلها الشبكة، و يساعد ذلك على انضمام متلقين جدد للشبكة يقنعون بدفع مقابل و عوائد دورية مجزية، ثم المتلقي من خلال زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة التي يقدمها و بالتالي زيادة عوائد استثمارية.

و لذا فإنه من الأهمية بمكان وضع الضوابط و المعايير المحددة للسياسة الإعلانية للشبكة، و هو يتطلب أحيانا مركزية الدعاية للمانح أو لغيره ممن يسمح لهم بممارسة هذا الدور تحت رقابته. و يمكن أن تنظم الدعاية بمعرفة المانح أو بمعرفة المتلقي، فإذا نظمت الدعاية بمعرفة الأول فإنه يقوم بتقرير السياسة الإعلانية للشبكة، باعتبار أن هذه السياسة يعود أولا و قبل كل شيء على الشبكة بمحملها، و يتطلب ذلك توحيد المعايير التي تقوم عليها هذه السياسة حفاظا على سمعة و كيان الشبكة. و نظرا لقيام المانح بتنظيم الدعاية يجد مردوده عند جميع المتلقين، فإن المانح لا يتحمل وحده تكاليف هذه الدعاية و إنما يشاركه فيها المتلقون، إما بصورة مباشرة أو من خلال إدماج هذه التكاليف في مقابل الانضمام المبدئي الذي يدفعه المتلقي عند انضمامه للشبكة أو من خلال الأقساط الدورية.

و قد يتطلب الأمر قيام المتلقي بتنظيم الدعاية و يتوفر هذا الفرض حال احتياج المتلقي إلى الانفراد ببرامج دعائية خاصة، تتناسب مع الإقليم الذي يمارس فيه النشاط و اتجاهات المستهلكين به، تلك التي قد لا تتوافق مع المستهلكين في إقليم آخر. و من جهة أخرى فقد يتعذر للمانح بتنظيم الدعاية بشكل و نمط محددين، بالإضافة إلى الصعوبات التي ستواجه لتفهم اتجاهات و ميول المستهلك في الأقاليم المختلفة، فيكون من المناسب إعطاء الفرصة للمتلقي لتنظيم الدعاية المناسبة لحجم و نوعية السوق، و يظل المتلقي مقيدا برقابة المانح و موافقته المسبقة على وسائل و أساليب الدعاية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المزايا التي يقدمها نظام الامتياز للمانح.

يستطيع المانح بموجب اتفاقية الامتياز تحقيق التوسع و الانتشار و اختراق الأسواق دون الحاجة إلى صرف رأس مال إضافي أو التعرض لمخاطر الدخول في أسواق أخرى بل يتم تعزيز رأس المال القائم. كما أنه بإمكانه جني عوائد مادية مجزية تسمى رسوم الامتياز سواء كانت دفعة واحدة أو دفعات مستمرة أو متتالية. و يمكن للمانح الامتياز التسجيل في اتحادات الفرانشايز المحلية و الدولية و كذلك الحملات الدعائية للإعلان عن بيع الفرانشايز مقابل رسوم بسيطة نسبيا<sup>2</sup>.

### أولاً: الترويج للعلامات المميزة للمانح.

تؤدي العلامة التجارية و كذا علامة الخدمة دورا مهما في مجال تسويق السلع و الخدمات للمستهلك، من خلال ما تقوم به من توجيه المستهلك إلى اختيار السلعة أو الخدمة التي سبق و أن نالت رضاه، و هنا يأتي نظام الامتياز كي يكسب العلامة التجارية قدرة أكبر من الانتشار في كثير من نقاط البيع الخاصة بالمتلقي، خاصة عندما يكون لهؤلاء المتلقين العديد من هذه النقاط أو منافذ البيع، حيث إن انتشار الوحدات التي تحمل العلامة يعمل على تحقيق دعائية ذاتية لها، خاصة مع ثبات و وحدة مستويات الجودة للسلع و الخدمات المقدمة، و هو ما يزيد من شهرة هذه العلامة و شهرة مؤسسة المانح الذي يجب عليه أن يدقق في اختيار العلامة التجارية الخاصة به، و أن يراعى اعتبارات النمو أو التوسع المستقبلي في حجم و نوعية النشاط الذي يمارسه.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> - محمد السيد البدوي الدسوقي، ماذا تعرف عن الفرانشايز؟ حق الإمتياز التجاري. المرجع السابق، ص 16.

ثانيا: إعداد المانح لدراسات السوق.

يعد من أهم العوامل لنجاح أي مشروع تجاري دراسة السوق الذي يمارس فيه النشاط، و تجميع القدر الأكبر من المعلومات حول ظروف و حالة السوق و القدرة التنافسية للمشروعات المنافسة، بالإضافة إلى الوضع في اعتبار العوامل الثقافية قد تؤثر أو تتأثر بنوع النشاط، سواء من ناحية اللغة و الدين أو العادات و التي يتوقف عليها نوعية المنتجات و الخدمات التي يتطلبها السوق المحلي.

و الحقيقة أن مثل هذه المعلومات قد لا تتوافر بصورة دقيقة إلا من خلال الممارسة الفعلية على أرض الواقع العملي و هنا يأتي دور المتلقي، باعتباره الأقدر على فحص و دراسة السوق في منطقة نشاطه كي يحقق اتصالا فعالا و مباشرة مع المانح، و يمدّه بالمعلومات اللازمة في هذا الخصوص بما يمكنه من استشعار السوق و معالجة نقاط الضعف التي قد تؤثر في نشاطه التوزيعي.

ثالثا: زيادة القدرة التوسعية لمشروع المانح داخليا و خارجيا.

يوفر الدخول في نظام الامتياز الفرصة لمشروع مانح الامتياز في التوسع و غزو الأسواق، مستغلا الإمكانيات الاقتصادية لهذه الأسواق و مستفيدا من الميزات التنافسية المتوفرة لديه، دون التعرض لعوامل الخطر التي تصاحب التوسع في المشروعات بصفة عامة، ذلك أن من الملامح الأساسية لهذا النظام الاعتماد على المصادر المالية البشرية للمتلقين أعضاء الشبكة<sup>1</sup>.

فنظام الامتياز يزيد من القدرة التوسعية للمانح داخليا و خارجيا، حيث يستطيع مستعينا بالمتلقين الذين يتوافر لديهم الاهتمام المباشر و القريب ان يقوم باستغلال نطاقات إقليمية تتعد عن نطاق مؤسسته دون توجيه جزء كبير من رأس ماله الخاص، و بفضل التعاون المستمر بين مؤسسته كمنتج للسلع أو الخدمات و بين مؤسسة المتلقي كموزع لها يضمن كل منهما التوسع في النشاط التجاري و استمراريته.

<sup>1</sup> - ياسر سيد محمد الحديدي، المرجع السابق، ص 59.

#### رابعاً: تحقيق رقابة الجودة على مشروع المتلقي.

تتوقف طبيعة الرقابة التي يمكن أن يمارسها المانح على مستوى أداء المتلقي لنشاطه على نطاق و طبيعة النشاط، فكلما اتسع نطاق هذا النشاط كلما كانت إدارته صعبة و معقدة و ما يقبله طرف قد لا يقبله طرف آخر.

و نجد في الحقيقة أن أهمية الرقابة يمارسها المانح على المتلقي تأتي من أهمية دورها في مجال الحفاظ على تجانس و وحدة شبكة الامتياز، و ضمان جودة الخدمة أو السلعة التي ستقدم أو تباع بمعرفة المتلقي للمستهلك، و أن وجود تدنٍ في مستوى أداء الخدمة أو المنتج يمكن أن يؤثر سلباً على مجمل الشبكة، و بالتالي فإن العائد من هذه الرقابة لا يعود فقط على المانح و شبكة الامتياز فقط و إنما على المتلقي أيضاً، و هو ما يتطلب تواجد آلية فعالة لدى المانح لتحقيق هذه الرقابة.

#### خامساً: المزايا المالية.

يوفر الدخول في النظام لمانح الامتياز العديد من الفوائد المالية التي تنبع من الاستقلال المادي و القانوني الذي يتمتع به المتلقي، و اعتماده على موارده المالية الخاصة في تمويل النشاط بما يوجد لديه الحافز في تنمية النشاط الذي يمارسه، بينما يظل دور المانح مقصوراً على الإشراف و الرقابة و تقديم المساعدة الفنية والإرشادات، بما يعظم العائد من النشاط. و من ناحية أخرى فإن المدفوعات التي يتلقاها المانح من المتلقي تضمن له دخلاً مناسباً سواء في بداية التعاقد كمقابل للدخول في النظام أو فيما يعد كإتاوة دورية، و كذلك ما يسمى بالمقابل النسبي الذي قد يتوقف على كم الإنتاج أو التوزيع أو نسبة من الأرباح الكلية<sup>1</sup>.

و أخيراً فإن نظام الامتياز يسهل إمكانية السعي لدى المؤسسات المالية الكبرى للحصول على قروض ائتمانية، حيث تجد هذه المؤسسات أن من اليسير عليها بل من الجذاب أيضاً أن تتخذ قراراً سريعاً بشأن المساهمة في تمويل المشروع الذي تقف وراءه شبكة قوية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 61.

المطلب الثالث: المزايا التي يقدمها الامتياز التجاري لمتلقيه و للمستهلك.

أولاً: المزايا التي يقدمها نظام الامتياز التجاري لمتلقيه.

يقدم الامتياز التجاري مزايا عديدة بالنسبة لمتلقي الامتياز سواء من الناحية المالية أو التجارية، فقد تأتي المزايا المالية التي تعود على المتلقي من انضمامه لنظام متكامل سبق و أن أثبت نجاحه في الواقع العملي، و هذا النجاح المسبق يمكن المتلقي من تقييم عرض الامتياز المقدم إليه قبل الانضمام للشبكة، و يستطيع مسبقاً أن يتوقع تكلفة الانضمام سواء تكاليف إعداد و تجهيز مكان ممارسة النشاط، أو النفقات التي ستعرض أثناء التشغيل فيما يتعلق برواتب المديرين أو الموظفين أو العمال، و بالإضافة إلى التكاليف المطلوبة يستطيع أن يتوقع أيضاً العائد من وراء النشاط بما يمكنه من إعداد ميزانية تقريبية للمشروع تقف على أرقام هي أقرب للحقيقة. و من ناحية أخرى فإن هذا النظام يمكن المتلقي من الحصول على الائتمانات المصرفية المطلوبة خاصة إذا تدخل المانح لكفالة المتلقي لدى هذه المصادر.

أما من الناحية التجارية فإن انضمام المتلقي إلى نظام متكامل يجوي بداخله كافة الأجهزة الإدارية و المالية و الفنية و التي تنقل خلاصة تجاربها و خبراتها إلى المنضمين الجدد لهذا التنظيم، يقلل بلا شك من المخاطر التي يتعرض لها العضو الجديد في أي مشروع تجاري و يؤكد فرص النجاح لهذا المشروع.

و الحقيقة أن الدور الذي تقوم به هذه الأجهزة يبدأ مبكراً، بداية من تقديم الإرشادات و المعلومات الضرورية اللازمة لمعاونة المتلقي في اختيار الأماكن المناسبة لنقاط البيع، و التي تجذب الجمهور و تتناسب مع طبيعة و مستوى النشاط، بالإضافة إلى أن المتلقي يوفر الكثير من الجهد الذي كان سيقضيه في إعداد برامج الدعاية للنشاط الذي يعرفه الجمهور و يثق في مستوى جودته، و الذي يحمل العلامة التجارية ذائعة الشهرة واسعة الانتشار بما يضمن للمتلقي البدء في النشاط و هو على ثقة من النجاح مادام التزم بمنهج و أسلوب العمل المحدد من المانح، و ستوفر له المساعدة و النصائح المقدمة من المانح إمكانية التغلب بسهولة على أي مشاكل قانونية أو إدارية أو فنية تواجهه أثناء ممارسته للنشاط<sup>1</sup>.

و من الفوائد التي يجنيها المرخص له من عقد الامتياز التجاري أن احتمالات تعرضه للفشل أقل من احتمالات الفشل المتوقعة تجاه الأعمال الأخرى التي يمكن البدء فيها من نقطة الصفر حيث أن المرخص له

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 63.

## الفصل الثاني: الامتياز التجاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يشترى النظام القائم و الناجح بالفعل<sup>1</sup>. كما أنه يحصل على الخدمة أو السلعة المتكاملة اللازمة لأي مشروع ناجح تتضمن أشياء عديدة بما فيها العلامات التجارية بالإضافة إلى أساليب التسويق بجانب المعدات و المواد اللازمة و النظم المحاسبية و أساليب البحث و التطوير و المساعدة في التخطيط و إدارة المخزون و كذلك الخبرة و الإرشاد و التدريب.

### ثانيا: المزايا التي يقدمها نظام الامتياز التجاري للمستهلك.

يحقق نظام الامتياز فائدة كبيرة لجمهور المستهلكين خاصة في مجال توزيع السلع و الخدمات، حيث يمكن المستهلك من الوصول إلى المنتجات ذات الجودة العالية و التي تحمل علامة تجارية ذائعة الشهرة، من خلال العديد من نقاط البيع المنتشرة و القريبة من مكان إقامته.

كذلك فإن وصول المستهلك إلى نقاط البيع الخاصة بالمتلقي يسهل إمكانية استشعار رغبات و تفضيلات هذا المستهلك، و بالتالي إجراء ما يلزم من إضافات أو تعديلات للسلع أو الخدمات بما يتوافق مع رغبات هذا المستهلك، و هو ما يعود بالفائدة عليه.

و كذلك لا يمكن إغفال الفائدة التي تعود على المستهلك من وفورات الإنتاج الكبير فيما يتعلق بتخفيض تكلفة الإنتاج و بالتالي ثمن السلعة، و كذا نظرا لأن إنتاج السلع يتم بمعدل يتناسب مع احتياجات السوق، فلا يكون هناك مخزون كبير يمثل عبئا على المانح، و هذا من شأنه التقليل من أسعارها و عدم المغالاة فيها، فالتوازن بين كمية الإنتاج و متطلبات و احتياجات التوزيع سيخلق سعرا متوازنا و معقولا في السوق، و هو بلا شك ما يسعى إليه المستهلك بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup> - محمد السيد البدوي الدسوقي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري. المرجع السابق، ص 15.

تطرقنا في هذا الفصل إلى حق الامتياز التجاري، حيث تناولنا أولا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي عرفها المشرع الجزائري في المادة الرابعة من قانون 01-18 على أنها مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعا و/أو خدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (2) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (500) خمس مائة مليون دينار. و عرجنا أيضا على أهم الخصائص التي تميزها عن الشركات الكبرى و التي يراها مانحو الامتياز على أنها فرصة لتحقيق التوسع و الانتشار و غزو الأسواق الأجنبية دون تحمل تكاليف إضافية الخاصة بالاستثمار داخل بلدانهم، كما أن متلقي الامتياز يوفر على المانحين عدم دراسة السوق و غيرها.

بعد التعرف عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تناولنا موضوع حق الامتياز التجاري و الذي كانت أول بداياته في الولايات المتحدة الأمريكية، و بعدها ظهر في فرنسا، و من ثم انتقل إلى باقي الدول الأوروبية إلى أن وصولا إلى جميع دول العالم، و لقد زامن هذا الانتشار في نظام الامتياز ظهور اتحادات الامتياز لتنظيمه.

و في الأخير عرجنا على المزايا التي يقدمها هذا النظام لأطرافه و كذلك للمستهلك.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة إيف روشيه

تمهيد.

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة متوسطة مكونة من عدة مؤسسات صغيرة جدا، وأخذها كعينة تتجلى من خلالها كيفية استغلال علاقات تعاون بين مؤسستين مستقلتين، ويتجسد هذا التعاون عن طريق عقد تحالف تجاري بينهما، والذي مكن المؤسسة الفرنسية من اختراق الأسواق الجزائرية. أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإنها تتخصص في استيراد مستحضرات تجميلية من مجموعة إيف روشيه الفرنسية، لتقوم بعمليات التوزيع في أسواقها المحلية.

ولالإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: التحالفات التجارية بين مؤسستي إيف روشيه.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

كما رأينا في الفصل السابق أنّ نظام الامتياز التجاري يقوم بين طرفين المانح للامتياز و المتلقي له، لذا سنسقط الضوء على مجموعة إيف روشيه و التي تعتبر المانح للامتياز التجاري للمؤسسة الجزائرية، لذا سنقوم بتعريف مجموعة إيف روشيه من حيث تأسيسها، منتوجاتها، و فروعها و ذلك في المطلب الأول، ثم التعريف بالمتلقي للامتياز في الجزائر في المطلب الثاني، أما بالنسبة للمطلب الثالث فقدمنا فيه الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيف روشيه.

### المطلب الأول: تقديم مجموعة إيف روشيه.

أولاً: تأسيس المجموعة.

جاءت فكرة صنع مستحضرات تجميلية من الأعشاب الطبيعية من طرف الباحث إيف روشيه **Yves Rocher**، الذي كان يعيش مع أهله في فقر مدقع في قرية ريفية تدعى **Gacilly** بفرنسا، و كانت هذه القرية غنية بالموارد الطبيعية من أعشاب، أشجار، و كل أنواع الزهور.

في أحد الأيام قام الباحث إيف روشيه مع أحد العطارين بطحن أوراق الزيتون و مزجها مع بعض أنواع الزهور، فاستخلصا مرهما للوجه، ثم عرضا هذا المستخلص للبيع بعد وضعه في علب صغيرة.

و بعد إقبال الناس على شراء هذا المرهم و تزايد الطلب عليه، تزايد معه إنتاج الباحث، ثم توجه الباحث إلى عاصمة فرنسا باريس، ليزيد من حجم سوقه، بعد أن هجر أهل القرية إلى المدن بحثا عن العمل.

الدخل الذي يحققه الباحث من بيع المرهم يشتري به آلات لتسهيل عليه عملية طحن الأعشاب و مزجها، و بهذا الفعل بدأت أعمال الباحث و مستحضراته تتطور شيئا فشيئا.

و بعد أن تمكن إيف روشيه من شراء عدة آلات عاد إلى قرية **Gacilly**، و استدعى أهل قريته لينظموا إليه، و ذلك ليجمع بين الإنتاج المستدام، التدريب و الحد الأدنى من الأجور، و بالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة للسكان المحليين، و من هذا المنطلق أسسوا مصنع يدعى بـ: "مجموعة إيف روشيه" و ذلك عام 1959.

و الآن تتم بحوث مجموعة روشيه في مختبرات خاصة بالمجموعة، أما عملية تصنيع المنتجات فتكون أغلبيتها في مصانع بريتون "usines brtonnes".

و في عام 1997 أنشأت مجموعة إيف روشيه مواقع صناعية سميت بـ: "ملاجئ للتنوع البيولوجي" محاطة بـ: 55 هكتار من الزهور، النباتات، و الأشجار و التي تزرع زراعة عضوية، و في مارس 2007 بنيروبي حيث قام

جاك روشيه مع وانجاري ماثاي **Wangari Maathai** وهي امرأة إفريقية بزراعة 25 مليون شجرة في جميع أنحاء العالم تحت شعار: " ازرع من أجل كوكبنا" ليحصل نوبل للسلام.

ثانيا: منتجات المجموعة.

تحتوي معارض إيف روشيه تشكيلة واسعة من المنتجات التجميلية النباتية، الشامبو، الصابون، و العطور النسائية و الرجالية. و قد حققت هذه المنتجات شهادة ثلاثية: "الجودة، السلامة، و البيئة".

من أشهر منتجات المجموعة عطرها الرجالي هوقار Hoggar نسبة إلى سلسلة الجبال الجزائرية، و الذي تم طرحه في الأسواق عام 2005. و من المنتجات التي طرحتها عام 2014 عطرها النسائي المركز و الذي يعد من أنجح مبتكرات العلامة الفرنسية. و في بداية جانفي 2015 طرحت عطرها النسائي *quelques Notes d'amour*.

و نجد من عطورها أيضا:

- Ambre noir.
- vanille noire.
- Tender jasmin.
- So Elixir.
- Moment de Bonheur.
- Cerisier
- Néroli
- lilas mauve

و أشهر منتجات مجموعة إيف روشيه *Elixir 7.9* و الذي حصل تسع براءات اختراع و يتكون من سبع نباتات فعالة لمقاومة تجاعيد البشرة، و الذي يحوي على مجموعة من المستحضرات تتمثل في:

- Soins énergie jeunesse jour peaux.
- Soins énergie jeunesse jour peaux Sèches.
- Soins énergie jeunesse jour peaux Sensible.
- Soins énergie jeunesse nuit.
- Sérums intensificateurs jeunesse.
- Roll-on regard énergie jeunesse.

كما قامت المجموعة بإنتاج عدة مستحضرات طبيعية للعناية بالشعر و منها:

- Nutrition.
- Eclat et couleur.
- Boucles
- Volume.
- Lissage parfait.
- Shampooing Brillance

تعتبر إيف روشيه أول ماركة عالمية في ميدان التجميل بالأعشاب الطبيعية، و نجد على كافة منتجاتها علامة تجارية واحدة، كما مبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم (03-01): العلامة التجارية لمجموعة إيف روشيه.



ثالثاً: فروع المجموعة.

حققت المجموعة هدف الانتشار بواسطة إقامة عقود تحالف و تعاون مع مستثمرين في دول أخرى، و هذا حقق لها الانتشار و التوسع و مكنها من دخول الأسواق الأجنبية دون تحمل أي تكاليف. و الآن مجموعة إيف روشيه تنشط في أكثر من 88 دولة، و يعد المغرب العربي من أكبر المتعاقدين العرب مع هذه المجموعة عن طريق المستثمرة "نعيمة فضيل"، و في بداية 2015 فتحت المجموعة فرعها الثالث بالمملكة العربية السعودية عن طريق وكيلها شركة "البتول الدولية للتجارة" بمركزها العالية مول بالمدينة المنورة الذي يعد الفرع الثالث بعد الراشد مول و النور مول، و تكون بهذا قد وصلت إلى فتح سلسلة من المعارض بالمملكة قدرت بـ: 37 فرع.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إيف روشيه.

مؤسسة إيف روشيه هي مؤسسة متوسطة تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها عام 2004. تشغل حاليا 54 عامل منهم 6 مسيرين، 30 عامل متخصص في البيع، و كذلك 18 عامل متخصص في القيام بالعمليات التجميعية.

مقرها الرئيسي في عين بنيان بالجزائر العاصمة، و التي تعتبر المتلقي للامتياز التجاري و المرخص له بتسويق و توزيع منتجات مجموعة إيف روشيه داخل الجزائر، حيث يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في شراء هذه المنتجات و توزيعها على الفروع التابعة لها.

و لمؤسسة إيف روشيه بالجزائر 6 فروع و المتواجدة في: القبة، حيدرة، دالي ابراهيم، سطاوالي، المطار، و ديدوش مراد. و كل فرع من هذه الفروع يشغل 9 عمال.

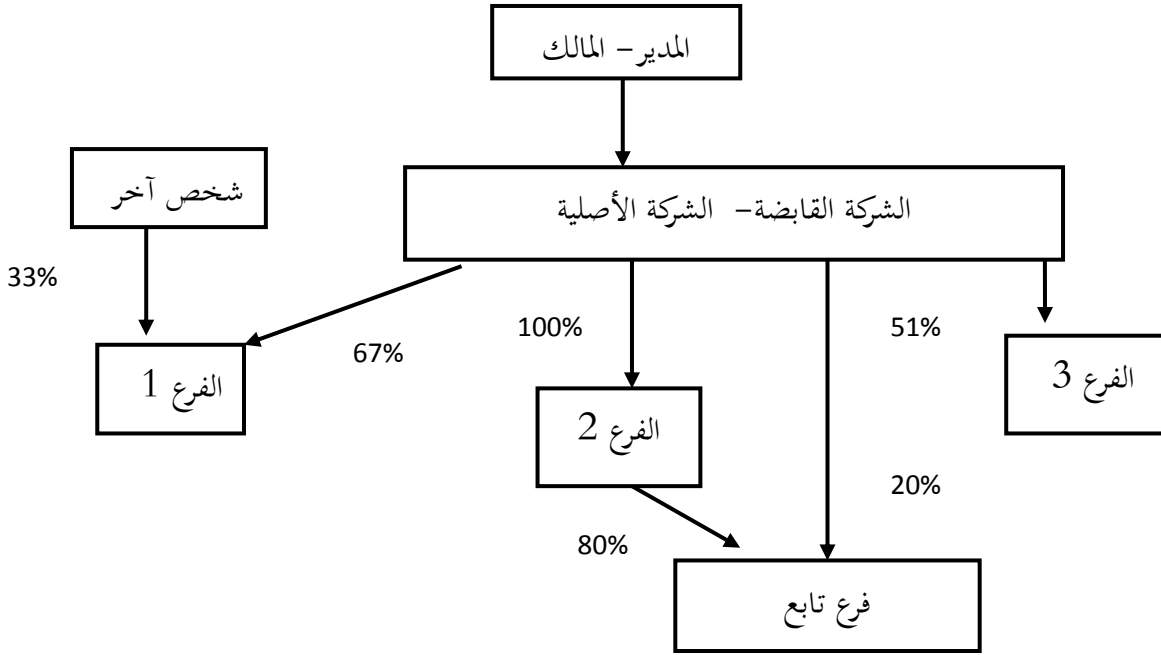
هذه الفروع عبارة عن محلات تجارية و التي تقوم بتقديم الخدمات للزبائن مباشرة و ذلك ببيع منتجات إيف روشيه و القيام بعمليات التجميل.

أما بالنسبة لطريقة العمل فإنه يبدأ كل عمال المؤسسة إيف روشيه على الساعة العاشرة صباحا إلى غاية الخامسة مساء، و هذا ينطبق على كافة العمال، ماعدا المسير الذي يتم عمله إلى الساعة السابعة مساء و يساعده أحد العمال الرجال.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تنتمي مؤسسة إيف روشيه إلى مجموعة من مؤسسات صغيرة جدا، والتي توحدت بفعل العلاقات المالية ويكون على أساسها تحديد مدير لها له القدرة على اتخاذ القرار على الآخرين، مما يعطيه السلطة المركزية والأخيرة. والشكل التالي يعبر عن الأشكال التنظيمية الممكنة للمجموعة (hypogroupe).

#### الشكل رقم (02-03): مثال عن شكل تنظيمي لـ: hypogroupe.



**Source:** Debray-Bouvarrel, "Contrôle dans l'hypogroupe : implications organisationnelles et managériales d'une stratégie de croissance en PME", AIMS 2000 Montpellier Mai 2000, p 01.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

كما يبرز جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية أو تجارية، التي تربطها علاقات و أنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال و اتخاذ القرار و استمرارية النشاط.

و يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو الذي يمكننا من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة. حيث يتكون

الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيف روشيه من إدارة عامة و ست فروع و فيما يلي شرح لمحتويات المؤسسة:

**1- المديرية العامة:** تتواجد المديرية العامة للمؤسسة في عين بنيان بالجزائر العاصمة، و يشرف على

تسييرها المدير العام للمؤسسة، و له عدة مهام:

- الممثل الوحيد للمؤسسة و المسؤول على عملية عقد التحالف مع مجموعة إيف روشيه، و التوقيع على بطاقة الوفاء معها أي هو الشخص المتلقي للامتياز التجاري من مجموعة إيف روشيه.
- تجميع الكميات المطلوبة من كافة فروع المؤسسة، ثم القيام بعملية الشراء من المجموعة و إعادة توزيعها على الفروع حسب الطلب.
- التنسيق بين مختلف فروع المؤسسة.
- و من مهامه أيضا الرقابة التامة على الفروع.
- كما يعتبر المدير العام المسير للفرع المتواجد بدالي ابراهيم.

**2- فروع المؤسسة ( المحلات التجارية):** تمتاز هذه الفروع بخاصية التشابه و مساحة كل فرع تقدر

ب: 50 متر مربع و المتواجدة ب: القبة، حيدرة، دالي ابراهيم، سطاوالي، المطار، و ديدوش مراد.

و كل فرع من هذه الفروع يتكون من مسير و قسمين أحدهما للبيع و الآخر لعمليات التجميل:

**أ- المسير:** كل فرع يشرف عليه مسير واحد، إذ يقوم بتسجيل طلبات الزبائن وارسالها إلى المدير العام.

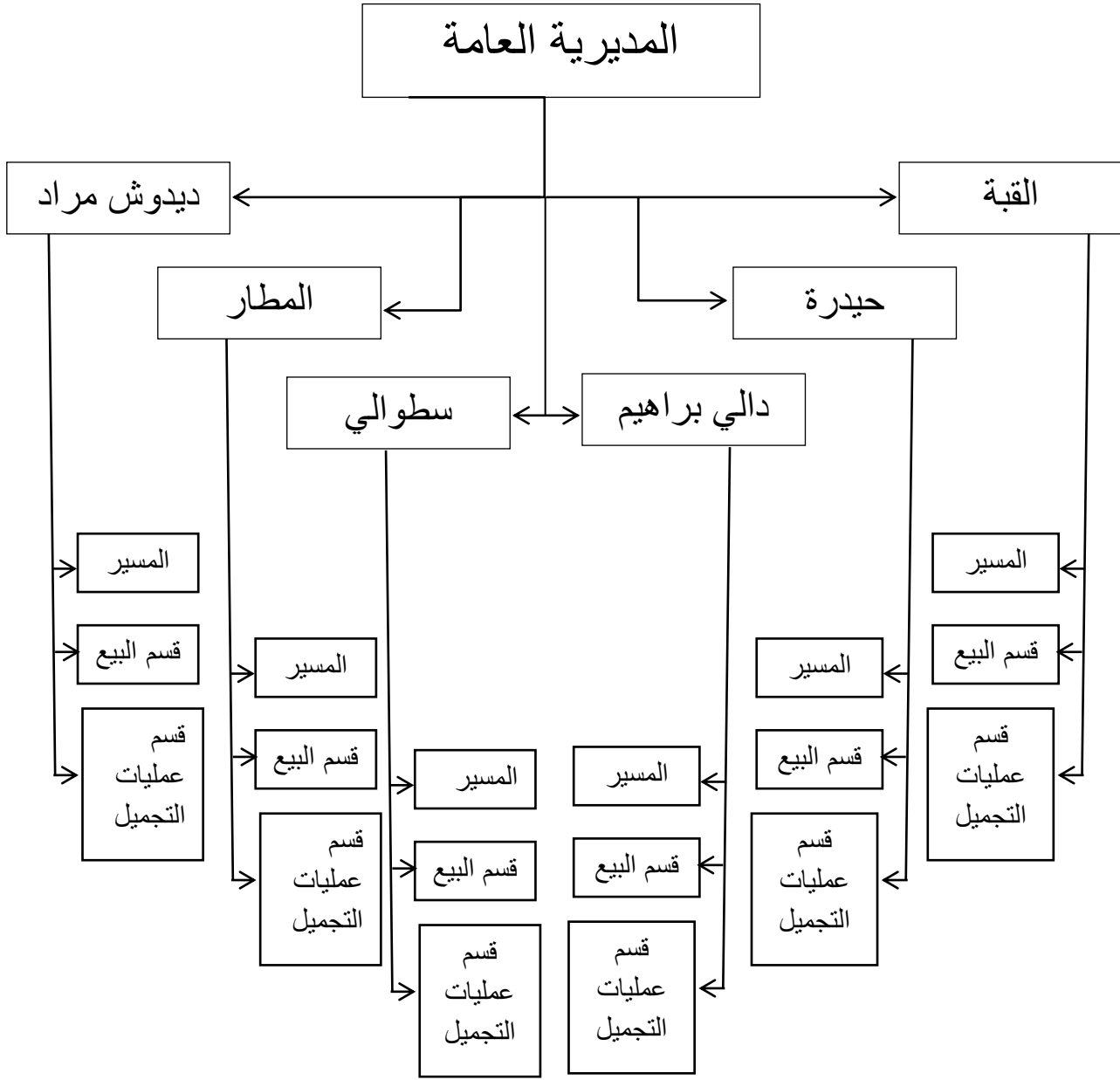
**ب- قسم البيع:** يحتوي هذا القسم على خمس عمال متخصصين في عمليات البيع. و من مهام هذا

القسم القيام بتسويق و بيع منتجات إيف روشيه للزبائن، حيث هذه المهمة تخرج عن نطاق أعمال المدير العام للمؤسسة إذ لا يمكنه التعامل مع الزبائن مباشرة، كما يقوم هذا القسم كافة الخدمات المرافقة للبيع من تقديم النصائح حول المنتجات و طريقة الاستعمال و غيرها.

**ج- قسم عمليات التجميل:** يشمل هذا القسم على ثلاث عمال متخصصين في عمليات التجميل.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيف روشيه.



المصدر: المديرية العامة لمؤسسة إيف روشيه.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

إن مستوى دقة هذا النوع من الدراسات تتطلب معلومات صحيحة تحصلنا عليها، وهذا يمكن من إعطاء صورة دقيقة عن واقع التحالفات التجارية، وبالتالي تصبح الدراسة مصدر معلوماتي مهم للباحثين، ولهذا سنحاول التعرف على العينة المدروسة وأدوات الدراسة الميدانية.

#### المطلب الاول: اختيار عينة الدراسة.

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في منظمات الأعمال في أرض الواقع حاضرا ومستقبلا.

ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة لتصميم الدراسة الميدانية فإنها تقوم على فكرة مفادها أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وكذلك نموذجها وفرضياتها، والمهام المعنية بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول الموقعة المفسرة للعلاقات والفروقات بين متغيرات الدراسة.

إن اختيار عينة الدراسة تلائم طبيعة الموضوع المدروس الذي يتعلق بالتحالفات التجارية عموما، و الامتياز التجاري خصوصا، لذا يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ومن أجل ذلك تم اختيار المقابلة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على دور التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم اختيار عينة تتمثل في مؤسسة متوسطة مكونة من عدة مؤسسات صغيرة و التي تتمثل في مؤسسة إيف روشيه بالجزائر.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.

إنّ طبيعة الموضوع المتناول يتطلب الاعتماد على طريقة عملية أكثر إلماما بجميع الجوانب الأساسية للموضوع، لأجل ذلك تم إتباع ما يلي:  
أولا: المقابلة.

تعتبر المقابلة إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، وتتم بين طرفين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث إليه لتحقيق أهداف الدراسة، ويتم من خلال المقابلة طرح أسئلة لاستيضاح الحقائق من ذوي العلاقة.

وقد تم اختيار المقابلة الشخصية مع المدير العام للمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأنها تتميز بارتفاع الردود، و بغزارة المعلومات التي قد يتم الحصول عليها.

كما تم استخدام المقابلة المقننة وهي التي تكون أسئلتها و تسلسل طرحها محددتين مسبقا من قبل الباحث، وتم طرح الأسئلة بطريقة نصف موجهة وذلك لترك الحرية للمبحوث في استخدام العبارات والألفاظ وكذا الطريقة التي يرتئها للإجابة عن الأسئلة المطروحة، وهذا ما يسهل تصنيف الإجابات وتحليلها.

ثانيا: الملاحظة و التحليل: من أجل تجميع المعلومات وتحليلها تم الاعتماد على جهد شخصي لتوظيف المعلومات المكتسبة، وهذا الجهد يبدأ انطلاقا من الملاحظة والمقارنة بين ما هو نظري وما هو واقعي في المؤسسة.

المطلب الثالث: الهدف من الدراسة الميدانية.

إنّ الدراسة الميدانية لمؤسسة إيف روشيه لها عدة أهداف كما يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم ( 03-01): الهدف من دراسة مؤسسة إيف روشيه.

الهدف	المحتوى	المعلومات
معرفة الاتجاه الى الفرنشايز ايف روشيه	شخصية المقاول: فرصة، تكوينه...	الفرصة صدفه ، علاقة مهنية مسبقة، تفكير عائلي...
الوصول الى اتخاذ القرار العمل بنظام الفرنشايز	جمع المعلومات حول المؤسسة المانحة للامتياز	- من حيث الحجم. - من حيث تاريخ الانشاء. - دراسة الوضع المالي و القانوني للمانح.
تحديد الظروف المحيطة بإبرام العقد.	جمع المعلومات عن المسؤولين و الرسوم وكذا تقييم الخدمات المقدمة.	- مدى معرفة المسؤولين في المؤسسة المانحة و القائمين بعملية التعاقد. - طريقة العمل و المناطق المشمولة بالامتياز في الجزائر. - دور دليل التشغيل في مساعدة المؤسسات المتلقية للامتياز. - طريقة دفع الرسوم. - مدى التزام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتلقية للامتياز بشروط العقد. - مدى تطابق الخدمات المقدمة من الطرفين.
معرفة كيفية وجود حلول عند النزاع.	المشاكل التي تنجم بين الطرفين، و شروط تجديد العقد.	- امكانية تجديده و معرفة إذا كان التجديد بنفس الشروط. - معرفة إذا كان تجديد العقد يمنح المتلقي للامتياز مزايا أكثر من المرة الأولى. - المشاكل التي قد تنجم عن الإخلال ببنود العقد.
تحديد الفوائد من عقد الامتياز التجاري	مزايا الامتياز.	- معرفة المزايا التي يحققها الامتياز التجاري بالنسبة للمؤسسات الجزائرية و تحقيق القدرة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستاذ المشرف.

### المبحث الثالث: التحالفات التجارية بين مؤسستي إيف روشيه.

بناءً على الإجابات المحصل عليها في المقابلة من قبل المدير العام لمؤسسة إيف روشيه، و ما يمكن استنتاجه منها، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناولنا في الأول الاتفاق الأولي بين المؤسستين، و في المطلب الثاني المشاكل التي قد تنجم من هذا التحالف بين الطرفين، أما في المطلب الثالث فتناولنا فيه الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسستين.

#### المطلب الأول: الاتفاق الأولي.

تطرقتنا سابقا أن التحالف التجاري يمر بعدة مراحل و من مراحله مرحلة تكوين التحالف، الذي يعد الاتفاق الأولي بين طرفيه، و تم الاتفاق بين مجموعة إيف روشيه و المؤسسة الجزائرية، بعد أن فكرت هذه الأخيرة في إنشاء المشروع، و قيام طرفين بالتفاوض على شروط العمل فتوصلوا إلى اتفاق نهائي و إمضاء عقد التحالف، و كانت الشروط الأساسية كالتالي:

- أن يكون لدى المؤسسة المتحالفة رصيد في حسابها البنكي بقيمة مليار دينار جزائري؛
- أن يكون لديها محل ملكا لها؛
- و كذلك من أهم الشروط التوقيع على بطاقة الوفاء لمنتجات المجموعة.

يمثل الشرط الأول تبعية المتلقي اقتصاديا للمانح، حيث يلزمه بدفع القسط المالي المتفق عليه، بحيث يراعى عند تقدير هذا الثمن قيمة و شهرة العلامة والمعرفة الفنية وسمعة شبكة المانح و نجاح معرفته العملية.

أي أنّ الهدف الأساسي من هذا الشرط ، هو ضمان مجموعة إيف روشيه قيمة السلع التي ستشتريها المؤسسة منها لأول مرة بالإضافة إلى الفوائد التي ستجنيها من بيع منتجاتها، أما بالنسبة للشرط الثاني هو ضمان استمرارية العمل، و التي لا تتوفر في حالة الإيجار، كما أنّ التوقيع على بطاقة الوفاء تعني لمجموعة إيف روشيه الولاء لمنتجاتها و عدم توزيع منتجات أخرى من قبل المؤسسة المتحالفة معها.

و بموافقة الطرفين على كافة الشروط و التوقيع على عقد التحالف، تكون مجموعة إيف روشيه منحت امتيازًا تجاريًا، أو ترخيصًا للمؤسسة الجزائرية بتسويق منتجاتها بالعلامة التجارية الخاصة بها، حيث حدد هذا العقد بخمس سنوات، حيث تم الإمضاء على العقد لأول مرة بين مجموعة إيف روشيه و المدير العام

للمؤسسة داخل الجزائر عام 2004 ، كما يمكن تجديد العقد في حالة انتهاء أجله، و في هذه الحالة قامت المؤسسة بتجديد عقدها مرتين و ذلك سنتي 2009، 2014.

إن اللجوء إلى عقد التحالف و تجديده مرات عديدة يحقق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهداف كثيرة و التي تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية و التي تميزها عن بقية المؤسسات في الجزائرية و تعطيها الأفضلية، كما أنّ إقامة علاقات تحالف مع مؤسسات رائدة تمنحها صفة الديمومة و الاستمرار على اكتساب الميزة التنافسية.

كما أن تميز منتجات إيف روشيه بتركيباتها من المواد الطبيعية البحتة على خلاف المنتجات الأخرى، و انفرادية المؤسسة في السوق الجزائرية يؤديان إلى قلة المنافسة وبالتالي تحقيق أهم هدف وهو امكانية التحكم في الأسعار، وهذا يؤدي إلى تحقيق أرباح معتبرة في أقل زمن. كذلك فإنّ التعاون بين الطرفين يؤدي إلى اقتسام التكاليف وبالتالي تقليلها.

ومن الأهداف المرجوة من هذا التحالف هو تقريب السلع والخدمات من الزبون الجزائري.

ومن المسؤوليات المناطة للمؤسسة ضمن هذا التحالف هو الوفاء الدائم والولاء لمجموعة إيف روشيه حيث يمنع عليها منعاً باتاً ترويج أو توزيع أي منتج منافس، وهذا أمر معترف به بصورة معقولة ويلتزم به المتلقي خلال حياة العقد. إذ لا بد أن يتمكن المانح من اتخاذ التدابير التي من شأنها الحفاظ على صورة علامته التجارية وسمعة شبكته، لأن كل بيع للمنتجات المنافسة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على عملية تسويق منتجاته.

وكذلك تقديم الخدمات والحفاظ على جودة المنتجات. وكما نرى أنّ جودة المنتج أو الخدمة هي مطلب يتطلع إليه المستهلك في كل مشروع يحمل العلامة التجارية أو شعار الشبكة، ومن ثم الحفاظ على السمعة التجارية العامة للشبكة.

من الجلي أنّ هناك نقاط اختلاف وتشابه بين المؤسستين، فمن بين الاختلافات الموجودة هو الاعلان حيث لا يحق للمؤسسة المتلقية للامتياز القيام بعمليات الترويج، بل تقوم بهذه المهمة مجموعة إيف روشيه، بالإضافة إلى تقديم كتيبات للمؤسسات الأخرى لتقدمها للزبائن.

و من نقاط الاختلاف ايضا نجد أن المجموعة تستطيع عقد عدة علاقات تحالف أو إنشاء علاقات مع أطراف أخرى، لكن هذا الحق تمنع منه المؤسسة المتحالفة معها، بل يحق لها فتح فروع أو محلات تجارية فقط داخل بلدها و ذلك لتوسيع السوق.

كذلك يوجد اختلاف في أسعار المنتجات و الخدمات بينهما، و ذلك راجع إلى تحمل المؤسسة بعض التكاليف الخاصة بنقل السلع.

رغم وجود بعض الاختلافات بين المؤسستين فإنه يوجد نقاط تشابه بينهما و التي تتمثل في تطابق المنتجات من مواصفات، التعبئة و كذلك الجودة. و التشابه في تقديم الخدمات.

و نجد كذلك كلا المؤسستين يقدمان هدايا للزبائن و ذلك عند الشراء بالنسبة للمجموعة، لكن بالنسبة للمتلقية للامتياز في الجزائر فإنها تقدم الهدايا في المناسبات فقط كعيد رأس السنة، و عيد المرأة.

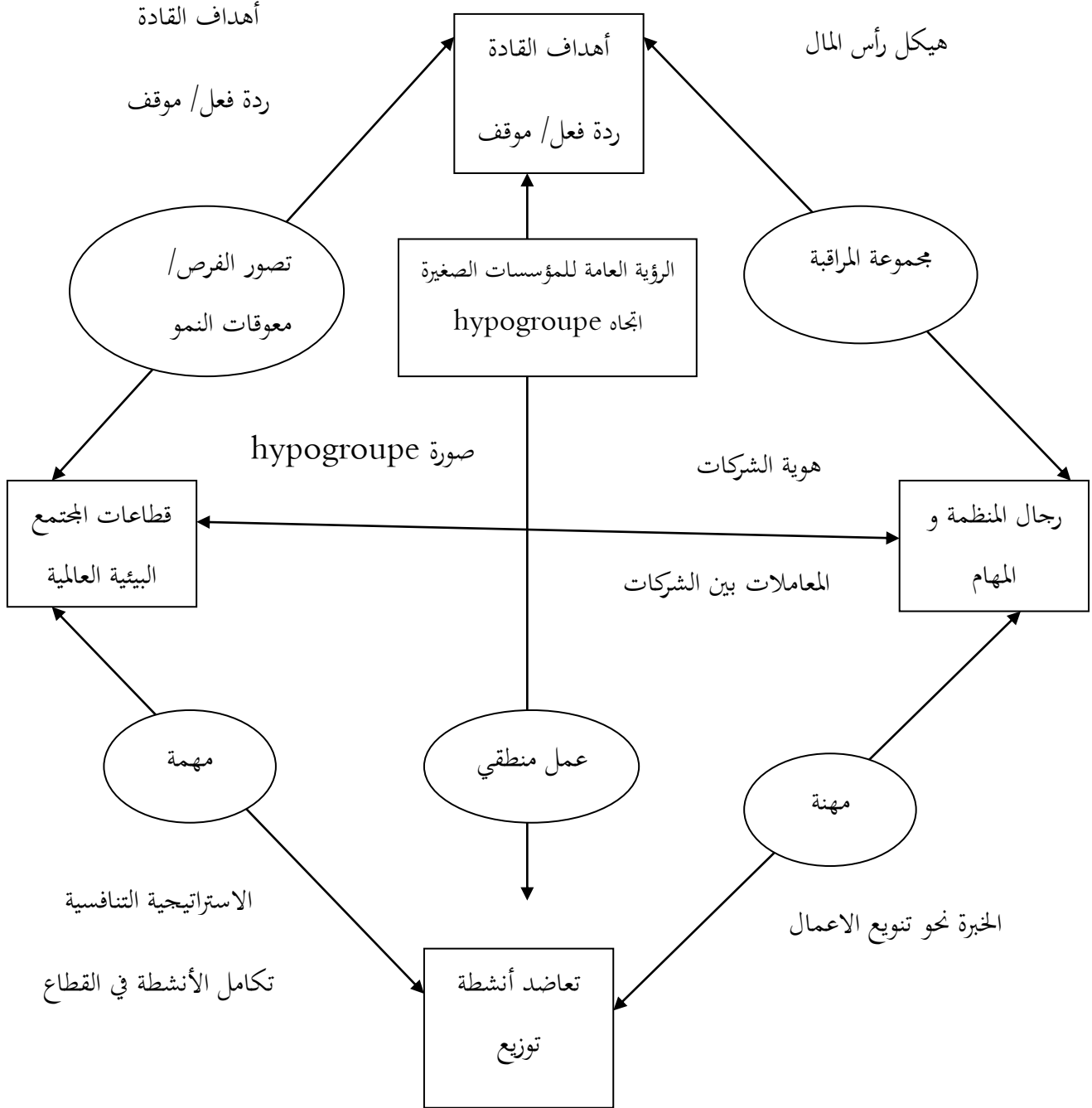
### المطلب الثاني: المشاكل التي يثيرها.

هذه الهياكل التي تعتمد عليها إيف روشيه تنتمي إلى استراتيجيات مجموعة مكونة من مؤسسات صغيرة جدا (stratégies hypogroupe). في هذا المحتوى عدة نظريات و دراسات قد قامت بها فرق باحثين لإظهار الخصائص العلاقات بين الشركة الأم (holding) و الشركات المرتبطة إليها (filiales). من بين هذه البحوث نذكر:

- Debray-Bouvarel, "Contrôle dans l'hypogroupe : implications organisationnelles et managériales d'une stratégie de croissance en PME", AIMS 2000 Montpellier Mai 2000.
- Caroline DEBRAY, "CONTRIBUTION À L'ANALYSE DE L'HYPOGROUPE : APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET EMERGENCE DE LOGIQUES-TYPES DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT", ERFI – ISEM, AIMS 1038, 1997.
- Imen Mzid, L'approche stratégique du développement des groups familiaux: cas des hypogroupes, UNIVERSITE DE SFAX, 2009.

هذه التحليلات للمجموعة عبر شبكة عينت عمليات عديدة منها:

الشكل رقم (03-04): شبكة تحليل تجميع لعملية المجموعة.



**Source:** Caroline DEBRAY, "CONTRIBUTION À L'ANALYSE DE L'HYPOGROUPE: APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET EMERGENCE DE LOGIQUES-TYPES DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT", ERFI – ISEM, AIMS 1038, 1997, p 05.

هذا الشكل يظهر تعقدات و متغيرات عديدة في سيرورة عمليات مجموعة المؤسسات الصغيرة. العلاقات المتفق عليها تتطور في الممارسة التنظيمية.

كما نجد أن أي اتفاق ينشأ عليه سوء تفاهم في بعض الأحيان، و الذي يؤدي إلى بعض المشاكل بين الطرفين، و لاستمرار الاتفاق و التعاون يجب حل كل المشاكل التي تعترض طريق نجاحه وذلك لاستمرار تدفق المنافع لكلا الطرفين.

حسب الإجابات المقدمة من طرف مؤسسة إيف روشيه فإنه يتضح لنا، أنه لا يمكن لاختلاف العادات و الثقافات الفرنسية و الجزائرية أن تعرقل مسار نجاح هذا التحالف التجاري.

من الملاحظ ان عدم وجود اختلاف في هذه الحالة راجع الى المكونات الطبيعية التي صنعت منها كل منتوجات مجموعة ايف روشيه والتي لا تحالف عادات و ثقافات اي مجتمع.

هناك أسباب عديدة لها تأثير سلبي على التحالف و أبرزها عدم التزام المتعاقدين بالشروط المنصوص عليها في عقد الامتياز التجاري.

و من بين حالات الإخلال بالعقد عدم وفاء المتلقي للامتياز للمجموعة، و الذي عدم إخلاصه لمنتجاتها و ذلك بتوزيع منتجات أخرى منافسة لها، و هذا ما يؤثر على سمعة المجموعة و من جودة منتجاتها، و عدم الوفاء للمانح يعتبر استغلال المتلقي للامتياز لتعظيم مكاسبه.

كما أنّ عدم الوفاء للمجموعة يؤدي بهذه الأخيرة إلى سحب الامتياز مباشرة من المانح بعد تحققها من هذا الخلل.

كما نجد أنّ عدم تقديم الخدمات بالشكل الصحيح و تركيزها فقط على متطلبات المجتمع الجزائري دون توقع لزبائن من الخارج أو متعامل سابق مع المجموعة، إذ أنّ الهدف من التحالف التجاري عدم إحساس الزبائن بأي اختلاف سواء من المجموعة أو الفروع في أي بلد كان.

تقوم المؤسسة لمعالجة هذا المشكل بتكوين العمال دوريا و ذلك لاكتساب الكفاءة و الجودة في تقديم الخدمات بالشكل المناسب.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة.

إن الاستراتيجية المتبعة من قبل مجموعة إيف روشيه تتمثل بصفة عامة في إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل، و اختيار خطط العمل بتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف، و من الواضح أن الهدف الأساسي للمجموعة هو البقاء و الاستمرار، و كذلك تحقيق الانتشار و الشهرة العالمية.

حققت المجموعة هدف الانتشار بواسطة إقامة عقود تحالف و تعاون مع مستثمرين في دول أخرى، و هذا حقق لها الانتشار و التوسع و مكّنها من دخول الأسواق الأجنبية دون تحمل أي تكاليف، و الآن مجموعة إيف روشيه تنشط في أكثر من 88 دولة.

أما الاستراتيجية التسويقية التي تمثل خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي ( منتج، سعر، توزيع، و ترويج)، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة.

و يمكن القول أنّ منتجات مجموعة إيف روشيه حققت شهادة ثلاثية عالميا "جودة، سلامة، و البيئة"، فهي إذا تعتمد على استراتيجية تنميط المنتج، و هذا راجع للمكونات الطبيعية البحتة لكافة منتجاتها.

و كذلك بالنسبة للأسعار فهي موحدة بالنسبة لكل الفروع الأصلية لها. و التوحيد في الأسعار هنا لا يمس المؤسسات المتلقية للامتياز.

أما بالنسبة للعنصر الثالث من المزيج التسويقي فهو عبارة عن التوزيع و مجموعة إيف روشيه تعتمد في توزيع منتجاتها على مجموعة من المؤسسات في دول مختلفة و التي تكون لها دراية كبيرة بمتغيرات سوقها، و تقوم هذه الأخيرة بشراء منتجات إيف روشيه بالجملة و توزيعها و تجزؤها على عدة محلات التي تقوم بالبيع للزبائن.

و على رأي المدير العام للمؤسسة أنّ الاستراتيجيات العامة للمجموعة و السياسات المتبعة من قبلها، أو أي قرار يتخذ من طرفها لا يؤثر على الإطلاق على سير عمل المؤسسة و القرارات الخاصة بها. و هذا راجع إلى الاستقلال الكلي للطرفين، أي أنّ المؤسسة تعمل لمصلحتها الخاصة ولا تربطها أية علاقة بالمنح خارج نطاق هذا التحالف و أنّها المسؤولة الوحيدة على أعمالها.

و بعد انضمام الجزائر إلى مجموعة إيف روشيه عام 2004، قامت هذه الأخيرة بطرح عطرها الرجالي عام 2005 باسم "Hoggar هوغار" و ذلك نسبة إلى سلسلة الجبال الجزائرية، و الهدف الأساسي منه جذب الزبون الجزائري.

أما بالنسبة لمؤسسة إيف روشيه في الجزائر فإنها تلقت الامتياز من المجموعة ثم تعيد توزيعه على فروعها. تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيق النمو السريع و الانتشار، و يعتبر الهدف الأساسي لتحالفها مع المجموعة. إذ تنطوي استراتيجية النمو على تطوير الأعمال التجارية الصغيرة، من خلال امتلاك المدير لعدة مؤسسات صغيرة جدا.

و ينظر لهذه الاستراتيجية أنّ النمو يكون من حيث التوسع و ليس من خلال زيادة القوى العاملة للمؤسسات التجارية الصغيرة التابعة لها.

كما أنّها تهدف إلى تحقيق استراتيجية تجنب أو تقليل المخاطر بتحالفها مع مجموعة إيف روشيه و التي تعتبر من الشركات الرائدة، و هذا يحقق لها أرباح سريعة، و لكن في نفس الوقت إمكانية فقدانها السيطرة و الاستقلال.

إنّ مجموعة إيف روشيه تفرض عليها أن تماثلها في الجودة العالية لأساليب و تقنيات ممارسة النشاط، كما تفرض توحيد السياسة الإعلانية و التي ذكرناها سابقا بأنها تتم عن طريق كتيبات فقط.

كما يجب أن يكون كل فروع مؤسسة إيف روشيه بالجزائر متشابهة من حيث:

- الواجهة الخارجية للمحل التجاري.
- التساوي في مساحة المحل التجاري إذ تقدر ب: 50 متر مربع.
- التطابق في الأثاث الداخلي التي توضع عليه المنتجات، و طريقة تموضعه.
- تموقع المنتجات داخل المحل التجاري.

إنّ عقد التحالف لا يسمح للمؤسسة المتحالفة المتعاقدة مع مجموعة إيف روشيه ان تقوم بأي أعمال أخرى خارج نطاق التحالف، و لا تمارس نشاطا منافسا لها و يمس بأهداف التحالف، و الذي قد يضر بسمعته التجارية.

نستنتج هنا أن مؤسسة إيف روشيه لا يمكنها تسويق و توزيع منتجات منافسة لمنتجات المجموعة، فهذا سيترتب عليه التزام المؤسسة بشراء السلع بصورة حصرية من المجموعة، كما أنّ المؤسسة لا يمكنها بيع منتجات إيف روشيه بالجملة، و إنما تباع للزبائن العاديين عن طريق محلاتها التجارية. و بهذا تكون المؤسسة قد حققت شرط الوفاء للمجموعة.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التعرف على الواقع التطبيقي للتحالفات التجارية بين مجموعة إيف روشيه الفرنسية و المؤسسة المتوسطة الجزائرية.

حيث تم التعريف بميدان الدراسة و كان ذلك في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى كيفية إتمام الاتفاق الاولي و وضع الشروط، و كذلك إلى المشاكل التي قد تنجم عنه، و تناولنا أيضا إلى الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسستين، و ذلك من خلال تجميع و تحليل المعطيات المتحصل عليها أثناء القيام بالدراسة الميدانية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

ظهر التحالف كمنهج نظري وكسياسة اقتصادية في أواخر الثمانينيات، وتنبع هذه الاستراتيجية من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي، ألا وهي فكرة التعاون القائمة على مبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين الدول، إذ يعتبر التحالف سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية.

وللتحالف أنواع عديدة منها التحالف التجاري، الذي يقتصر على القيام بأعمال تجارية مشتركة، أي أنّ أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، والتحالفات التجارية تكتسي طابعا خاصا حيث أنّها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق التجارية من خلال استعمال العلامات التجارية للشركات الكبرى، كما يضمن لهذه الأخيرة تسويق منتجاتها.

إنّ تزايد حدة المنافسة التي نتجت عن تناقص القيود على التجارة الخارجية، ورغبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو السريع، كما أنّ الرغبة في التعاون والذي ينتج عنه تبادل الخبرات، الأفكار والكفاءات، هذه الأسباب وغيرها أدت إلى تنامي ظاهرة التحالفات التجارية التي تؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك الأطراف في الأرباح والمنافع، وقد نجد التحالفات التجارية عبارة عن اتفاقيات توزيع، تمويل، أو اتفاقيات تعاون.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما تتميز به من ديناميكية ومرونة، كما تتمتع هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وتجعلها مقصد الشركات الأجنبية للتوسع والانتشار في بلدها عن طريق التحالفات ومنحها حقوق الامتياز التجاري.

ويعتبر الامتياز التجاري وليد رجال الأعمال الأمريكيين، الذي مكّنهم من التوسع في حجم ونوع النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسات خاصة في مجال توزيع السلع والخدمات، ثم انتقل إلى بعد ذلك إلى فرنسا، ثم انتشر بعد ذلك في العديد من الدول الأوروبية.

ونظام الامتياز التجاري عبارة عن نظام لتسويق السلع والخدمات، القائم على التعاون الدائم والوثيق بين طرفين مستقلين ماليا وقانونيا، بمقتضاه يمنح الأول الحق للطرف الثاني في القيام بالعمل وفقا لأسلوبه الخاص،

مستخدما الاسم والعلامة التجارية أو علامة الخدمة وأيضا المعرفة الفنية والطرق التجارية والفنية الإجرائية وحقوق الملكية الفكرية والصناعية الأخرى الخاصة به، مدعما ذلك بالمساعدة التجارية والتقنية طوال مدة سريان اتفاق الامتياز المبرم لهذا الغرض.

في المقابل يلتزم المتلقي خلال فترة الامتياز بأداءات مالية بصفة دورية للمانح كمقابل للانضمام إلى الشبكة أو البضائع و الخدمات المقدمة منه للمتلقي.

ولنظام الامتياز التجاري مزايا عديدة، سواء بالنسبة للمانح الامتياز أو لمتلقيه وكذلك بالنسبة للمستهلكين، فبموجب هذه الاتفاقية تمكن المانح من تحقيق التوسع والانتشار واحتراق الأسواق دون الحاجة إلى صرف رأس مال إضافي أو التعرض لمخاطر الدخول في أسواق أخرى، كما يمكنه من جني عوائد مادية مجزية تسمى رسوم الامتياز سواء كانت دفعة واحدة أو دفعات مستمرة أو متتالية.

كما يمكن الامتياز التجاري من نقل خلاصة تجارب المانح وخبراته إلى المتلقين للامتياز، مما يقلل من المخاطر التي قد يتعرض لها في أي مشروع تجاري بمفرده، كما يؤكد فرص النجاح لهذا المشروع.

ويظهر دور التحالفات التجارية بين مجموعة إيف روشيه والمؤسسة الجزائرية في تحقيق النفع المتبادل للطرفين، وتمكين الزبون الجزائري من الوصول إلى المنتجات ذات الجودة العالية والتي تحمل علامة تجارية ذائعة الشهرة، من خلال العديد من نقاط البيع المنتشرة والقريبة من مكان إقامته.

ومن خلال ما تقدم في هذه الدراسة من نظري وتطبيقي يمكننا من الإجابة على الفرضيات التي وضعناها في البداية:

- الفرضية العامة مفادها أنّ التحالفات التجارية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق زيادة قوتها وتحقيق استراتيجياتها. وتعتبر هذه الفرضية محققة من خلال دراسة مؤسسة إيف روشيه.

- تحققت الفرضية العامة إذ وجدنا أنّ التحالفات التجارية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق زيادة قوتها و تحقيق استراتيجياتها.

- تتفق مع الفرضية الأولى في أنّ التحالف التجاري هو اتفاق بين اثنين أو أكثر من الكيانات للعمل معا على مشروع مشترك، و قد تكون في شكل اتفاقات.
- الفرضية الثانية محققة، وذلك باعتبار أنّه من التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عقد التحالف التجاري هو استراتيجية التعاون مع شركات كبرى.
- وكما تتفق مع الفرضية الثالثة والتي مفادها أنّ مؤسسة إيف روشيه تطبق عقد التحالف عن طريق اتباع استراتيجية التوزيع.

#### أولاً: نتائج الدراسة.

- من خلال الدراسة الميدانية والتطبيقية للموضوع خرجنا بجملة من النتائج كالاتي:
- إنّ التحالفات التجارية تفيده مستقبلا في تحقيق فوائد كثيرة لكلا الطرفين.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى تحقيق الربح السريع، وما حقق لها ذلك سوى عقود الامتياز التجاري التي تتم عن طريق التحالفات التجارية.
- سعي كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الدخول في علاقات تعاون مع الشركات الأجنبية وخاصة في المجال التجاري بكونه أكثر فعالية.
- إنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم الخدمات تشبه إلى حد معين الممارسة التي تتم في مجموعة إيف روشيه.


#### ثانياً: الاقتراحات.

- ومما سبق يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي نتمنى أخذها في الاعتبار من طرف المؤسسة محل الدراسة:
- على المؤسسة محاولة إقناع مجموعة إيف روشيه دوريا على انتاج منتجات جديدة لجذب الزبون الجزائري أكثر.

- إضافة مصلحة تختص بعمليات التسويق، والبحث على نقاط بيع جديدة.
- تجنيد وسائل الإعلام الأكثر استخداما في المجتمع الجزائري للترويج أكثر عن منتجاتها وخدماتها وعدم استخدام الكتيبات فقط.
- على المؤسسة أن تكون محل ثقة المجموعة، وعدم استغلال المكافآت والمنح لمصالحها الخاصة.

### ثالثا: آفاق الدراسة.

- وختاما فإن دراستنا هذه فتحت آفاق جديدة لها صلة بالموضوع حيث نرجو أن نكون بمثابة الانطلاقة لدراسات أخرى أكثر تعمقا تهتم ب:
- مساهمة التحالفات التجارية في تحسين الصناعة الجزائرية.
  - تأثير جودة الخدمات المقدمة من قبل المتلقي للامتياز على سلوك المستهلك المحلي والأجنبي.
  - أثر السياسات القانونية والتشريعية على سير فعالية التحالفات التجارية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

- 1- أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- 2- ياسر سيد محمد الحديدي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.
- 3- محمد السيد البدوي الدسوقي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.
- 4- محمد السيد البدوي الدسوقي، ماذا تعرف عن الفرنشايز؟ حق الإمتياز التجاري. مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
- 5- محمد حسين إبراهيم النجار، عقد الامتياز التجاري (Franchise). دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 6- محمود حسين منصور، العقود الدولية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2009.
- 7- محمودي مسعود، أساليب و تقنيات إبرام العقود الدولية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
- 8- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم مداخل - تطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، 2011.
- 9- عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق و التسويق الدولي. دار الجامعة الجديدة، دون بلد النشر، 2004.
- 10- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي و العشرين. ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1، 1999.

ثانيا: المجالات.

- 11- زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة. مجلة الباحث العدد 03، 2004.
- 12- يجاوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أبحاث اقتصادية و إدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 9، جوان 2011.
- 13- قلش عبد الله، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري. مجلة علوم انسانية العدد 04، 2006.

ثالثا: الملتقيات.

- 14- بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالم، الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2002.
- 15- حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (pme). الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، أيام 21/20 أفريل 2004.
- 16- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية. الملتقى الدولي الرابع المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 9/8 نوفمبر 2010.
- 17- خذري توفيق، حسين بن الطاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات-. الملتقى الوطني حول آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 05-06/05/2013.

## رابعاً: الرسائل الجامعية.

- 18- أوشن ليلى، الشراكة الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
- 19- دعاء طارق بكر البشتاوي، عقد الفرانشايز و آثاره. رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 20- زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 21- يوسف مختار، إستراتيجية الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه دولة في الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر، 1997.
- 22- يعقوبي نادية، النظام القانوني لعقود التوزيع الدولية. مذكرة ماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006.
- 23- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- 24- سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- 25- سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 26- فشيده صوراية، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

خامسا: الجرائد الرسمية.

27- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 01-18 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77، 2001/12/12، الموافق لـ 30 رمضان 1422.

### المراجع باللغة الأجنبية.

28- Balantziau Gérard, **l'avantage coopératif, le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique.** édition d'organisation, paris, 1997.

29- B. Garrette et P. Dussauge, **Les stratégies d'alliance** Paris, Edition d'organisation, 1995.

30- Caroline DEBRAY, "CONTRIBUTION? L'ANALYSE DE L'HYPOGROUPE: APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE STRATGIQUE ET EMERGENCE DE LOGIQUES-TYPES DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT", ERFI-ISEM, ISEM, AIMS 1038, 1997.

31- Debray-Bouvarel, "Contrôle dans l'hypogroupe : Implications organisationnelles et managériales d'une stratégie de croissance en PME", AIMS 2000 Montpellier Mai 2000.

32- Denis Viot et Caroline Viot, **guid méthodologique : mise en place d'une alliance commerciale entre PME/PMI.**

33- Henri Make , **dictionnaire de gestion vocabulaire,**

**Conceptet utiles.** Edition économique, paris, 1998.

- 34- Mahouche Yamina, les alliances stratégiques dans le secteur des assurances. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économiques, option gestion des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2012.
- 35- Mercadel(M-B), Janina ( PH), **les contrats de coopération inter entreprise**. Edition juridique, le fibre, 1974.
- 36- Imen Mzid, L'approche stratégique du développement des groups familiaux: cas des hypogroupes, UNIVERSITE DE SFAX, 2009.

الملاحق

# الأسئلة المقابلة

- على أي أساس تم اختيار مؤسستكم في إقامة علاقة تحالف؟
- هل حدد عقد التحالف بزمن معين؟
- ما هو هدفكم المرجو من هذا التحالف؟
- ما هي مسؤولياتكم ضمن هذا التحالف؟
- هل درستُم نقاط الاختلاف و التشابه بين المؤسستين؟
- كيف يمكن لاختلاف الثقافات و العادات بين الطرفين أن تعرقل نجاح التحالف؟ و كيف يتم معالجتها؟

- إذا أخل أحدكم ببند التحالف، كيف يؤثر على فعاليته؟ و كيف يتم معالجة الاختلال؟
- ماهي الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مجموعة إيف روشيه؟
- هل الاستراتيجية العامة للمجموعة تؤثر على قراراتكم الخاصة؟ و كيف؟
- ما هي السياسة المتبعة لجذب الزبون الجزائري؟
- ماهي الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة داخل الجزائر؟
- هل يوجد توحيد بين فروع إيف روشيه السياسات الاعلانية، و كذا التوحيد في أساليب و تقنيات ممارسة النشاط؟

- هل يمكنكم القيام بأعمال أخرى خارج نطاق التحالف؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع دور التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتي تهدف إلى إثراء البحث العلمي حول هذا الموضوع، وكذا تبيان أهمية التحالفات التجارية في تحقيق أهداف أطرافه الجانب التطبيقي للمذكرة، خصص لإظهار مختلف الجوانب للتحالفات التجارية في مجموعة مكونة من مؤسسات صغيرة جدا، و التي تقوم بفعل التحالف. و طبقت هذه الدراسة على مؤسسة إيف روشيه.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات التجارية، الامتياز التجاري (الفرانشايز)، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## Résumé :

Cette étude a abordé en thème qui s'utilité le rôle des alliances commerciales, dans la réalisation de l'avantage concurrentiel pour les petites et moyennes entreprises, pour but enrichir la recherche scientifique sur ce sujet et de plus montrer l'importance de ces alliance commerciales à attendre ses objectif.

Pour ce qui concerne la partie pratique de cette mémoire on a mis l'accent sur les différents aspects de l'alliance commerciale dans un hypogroupe et plus précisément, on a appliqué cette étude sur l'Enterprise de Yves Rocher.

**Les mots clés:** les alliances commerciale, franchise, PME.