

## المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية

أ . شيشة نوال

جامعة خميس مليانة

Chicha\_naw@yahoo.fr

### الملخص:

يعد التحالف الاستراتيجي إستراتيجية شائعة الاستخدام في الوقت الحالي ، لكونها من الوسائل التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تستغلها بالشكل الذي يحقق لها الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في بيئتها ، و ينبغي عليها أن لا تهمل هذه الظاهرة على وجه الخصوص ، لأنها توسع من مصادر المزايا التنافسية التي تحققها تلك المنظمات ، فهي تضيف إلى قائمة المزايا التنافسية أنواعا أخرى من المزايا أبرزها المزايا التعاونية ، تخفيض المخاطر و تحقيق اقتصاديات الحجم اضافة إلى المزايا المعلوماتية .

لذلك سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على دور التحالفات الإستراتيجية في خلق مزايا تنافسية للمنظمات و أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات في تحقيق أقصى منفعة للمنظمة .

**الكلمات المفتاحية :** التحالفات الإستراتيجية ، الميزة التنافسية ، المزايا المطلقة ، المزايا النسبية

## مقدمة :

يشهد العالم في الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات و اقتصاديات العديد من الدول إذ تحولت من مرحلة الدولة الفردية إلى العيش في مرحلة العولمة ، و رافق ذلك تباين احتياجات المستهلكين على اختلاف ثقافتهم و تقاربت أسواق دول العالم لتشكّل سوق عالمي واحد ، و بالتالي تكاثرت على منظمة الأعمال تحديات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير .

وتجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية لم تعد سمة من سمات الشركات القوية بشكل عام إذا أصبحت هذه الميزة تشكل نقطة ضعف سواء للشركات الكبيرة أم الشركات الصغيرة ، حيث أن الشركات بدأت منذ العقد الأخير من القرن العشرين بالاتجاه نحو العالمية سواء منفردة أم متجمعة و أخذت تشعر أن الصراع والمنافسة لم تعد ذات جدوى في مواجهة التحديات لذلك اتجهت نحو التعاون والتكامل والتسويق الاقتصادي الذي يأخذ شكل تحالف استراتيجي .

و السؤال المطروح هو : ما هي أهم المزايا التنافسية المكتسبة من خلال تبني المنظمة لإستراتيجية التحالفات الإستراتيجية؟

و من أجل الإجابة على السؤال المطروح سوف نتطرق إلى مجموعة من النقاط التي نبرز من خلالها مفهوم التحالفات الإستراتيجية و دورها في اكتساب المزايا التنافسية في المنظمة .

## ❖ التحالفات الإستراتيجية

## \*1 مفهوم التحالف الاستراتيجي

تعد التحالفات الإستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة الشركات المعاصرة وتختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية في أن المشروع التقليدي هو مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور المشروع من ذاته ، أما في التحالفات تقوم شركتان بالكامل بتجميع مواردها مباشرة في تعاون يتجاوز حدود المشروع المشترك ويتم في بعض وحدات الأعمال دعم التحالف من خلال تملك حقوق المساهمين لأحد الشريكين أو لكلا الشريكين كما أن لكل شريك في التحالف خبرة أو مهارة معينة وعادة ما يكونا مكملين لبعضهما البعض ومن خلال اشتراكهما يتوقع كل منهما الاستفادة من خبرة الآخر ( Jeanne et Al 2001 )<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توفيق صالح عبد الهادي ، العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية ، دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الأردنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2007 ، ص 85 .

وقد أشار (Harbison & Peter. 1998) أن هناك طرق مختلفة أمام الشركات لتوسيع مشاريعها من خلال شركات أخرى فمن المصادر التقليدية وتربيات الخدمة من ناحية إلى الاندماجات والتملك من الناحية الأخرى ويصف مصطلح التحالف نطاقا واسعا من العلاقات تقع ضمن هاتين الناحيتين ، فمن مشاريع قصيرة الأجل إلى علاقات دائمة طويلة المدى بين مورد ومصنع والى تحالفات إستراتيجية واسعة يتعلم من خلالها الشركاء من قدرات بعضهم البعض.

وتجدر الإشارة إلى أن التحالف يعد من المفاهيم الإستراتيجية القديمة التي تكررت استخداماته لدى الحديث عن الحرب أو السلام ويعتبر التحالف احد الآليات التي يمكن أن يدار بها الصراع للوصول إلى الهدف وقد عرف ( Clark -Hill et al 1998 ) التحالف الاستراتيجي على انه ائتلاف بين منظمين أو أكثر لتحقيق أهداف وغايات إستراتيجية تعود بالمنفعة المتبادلة بين الشركات المتحالفة.

وعرف (William et Al 1993) التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاقية تعاونية بين مجموعة من الشركات قد تكون متنافسة وعرف (Lamb .2002) التحالفات الإستراتيجية على أنها سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية في فرص أو تحديات كما عرفها ( Anderson and Naurs. 1990 ) على أنها قبول متبادل وتفاهم بان نجاح الشركة يعتمد جزئيا على الشركات الأخرى وان هذه العلاقة التعاونية ضرورية وهامة لتحقيق المزايا والمنافع في الأسواق وتتضمن التنسيق بين المالكين في واحد أو أكثر من أوجه النشاط التسويقي وقد تمتد إلى البحوث والتطوير وحتى الإنتاج ولاشك أن تحالف شركتين كانتا متنافستين يسفر على كيان أكبر واحظر على الشركات الأخرى التي تعمل في الصناعة نفسها.<sup>1</sup>

ويرى (Arthur And Thompson.2001) إن التحالف الاستراتيجي هو طريقة لإدارة اتفاقية مفتوحة النهاية بين الشركات وهو علاقة رسمية طويلة المدى للمنفعة المشتركة يتم تشكيلها بين طرفين أو أكثر لمتابعة مجموعة من الأهداف الموضوعية لتلبية حاجات عمل ضرورية والتحالف الاستراتيجي هو شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة يجب أن توضح المشاريع التي تجمع المؤسستين بصفة دائمة إذا كان التحالف يعتمد على علاقات التعاون والاستمرار في تقديم المعلومات وتبادلها وذلك لخلق منهجية مشتركة لإنجاح التحالف الاستراتيجي الذي يعتمد أساسا على تنسيق أطراف التحالف.

ويشير (Buttery. Et Al 1999) إن التحالف الاستراتيجي يعني عملية ربط بين الشركتين أو أكثر وجوهريا يتوقع أن يكون هناك أشكال مختلفة من التعاون بين الشركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق صالح عبد الهادي ، مرجع سابق ص 86

<sup>2</sup> توفيق صالح عبد الهادي ، نفس المصدر

" ويرى الباحث أن مفهوم التحالف الاستراتيجي يستند على وجود اتفاق بين مؤسستين أو أكثر يتم بموجبه تحديد أوجه ومجالات التعاون المشترك بين أطراف الاتفاق ولهذا التعاون قواعد وأسس تضمن حقوق الأطراف المتحالفة وتزيد من منافعها بحيث تحقق كل مؤسسة في التحالف عائدا أعلى مما تحققه التحالفات في العادة بين مؤسسات من الحجم نفسه تجمعها مصالح مشتركة وهذا لا يعني عدم وجود حالات من التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة وأخرى كبيرة".

## 2\* النظريات المفسرة للتحالف

تعتبر ظاهرة التحالفات ظاهرة حديثة النشأة، ارتبطت بالتطورات التي حصلت على مستوى الاقتصاد العالمي، والتي تجلت في شكل ظهور منظمة التجارة العالمية واتجاه الاقتصاديات العالمية إلى التحرر، خاصة بعد فشل التجربة الاشتراكية. كذلك فإنّ النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة هي نظريات حديثة النشأة.

عموماً يمكن حصر أهمّ النظريات التي تناولت ظاهرت الشراكة أو التحالفات بالدراسة في نظريتين، هما نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة.

### أولاً: نظرية تكاليف الصفقات

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

- محيط المؤسسة المتميز بالتقلب، يتسبب في حدوث أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها.

- التخصص الكبير للأصول، بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستثمارات أخرى، ومن ثمّ يتحمّم على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة.

- ارتفاع تكاليف تجديد العقود ما بين الأطراف المتحالفة.

- عدم امتلاك المتنافسين للمعلومات الكافية عن السوق، خاصة في ظل ميل المتنافسين إلى استعمال الحيل والمراوغة.

- إمكانية ظهور وضعيات احتكارية، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

ويجدر القول إنّ تكاليف إنجاز الصفقة الواحدة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة، والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد، ثمّ مرحلة وضعه موضع التنفيذ.

فخلال مرحلة التفاوض، يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف البحث والتشاور والتفاوض حول مختلف النقاط المتعلقة بالعقد المبرم بينهما...، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة إنشاء العقد، وهنا يترتب عن هذا المشروع تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات...، وفي الأخير يتحمل الطرفان المتحالفتان تكاليف تنفيذ المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة.

وأمام تعدد هذه التكاليف، وسعيها لتخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام تحالفات فيما بينها، باعتبار أنّ التحالفات أفضل طريقة لمواجهة ارتفاع التكاليف.

بالرغم من أنّ هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات الشراكة والتحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنّها رغم ذلك فهي تتميز بجملة من النقص، أهمها صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، وهذا بسبب تعدد هذه التكاليف وخضوعها لمؤثرات مختلفة تتغير بتغير الأحوال.<sup>1</sup>

### ثانيا: نظرية الوكالة

يجدر القول أنّ الهدف الأساسي من إبرام عقود التحالف ما بين الأطراف المختلفة، هو بغرض تحقيق المزيد من الأرباح أو على الأقل المحافظة على نصيب من السوق، يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح، إلا أنّ السعي المفرط لتحقيق هذا الهدف قد يتسبب في إثارة الشكوك ما بين الأطراف المتحالفة، مما يخل بعامل الثقة الموجود بينهما.

ترى نظرية الوكالة بأن التحالف يعتبر أهم أشكال التعاون بين الأطراف المختلفين، لأنها تسهل عملية المراقبة.<sup>2</sup>

### 3\* خصائص التحالف الاستراتيجي

يعتبر التحالف الاستراتيجي عنصرا أساسيا في منظمة الأعمال لأنها لا تستطيع العيش أو البقاء منفردة أو مستقلة بنشاطها و نظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج والحاجة في مختلف المناطق الجغرافية، جعل من التحالف الإستراتيجي أمر لا بد من الأخذ به بعين الاعتبار لبعض الخصائص التي يمكن أن تساعد في تحقيق جميع العوامل المذكورة آنفا و من بين هذه الخصائص ما يلي:

- التحالف الإستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين الشركاء و هذا يؤدي إلى سهولة تبادل وجهات النظر و الإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد .
- التحالف الإستراتيجي يجب أن يكون متوازن في المخاطر و العوائد لأطراف التحالف
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، التحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح كما قد تكون في صيغة عقد، إذ عان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر، كما أن

<sup>1</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2004

<sup>2</sup> زغدار أحمد، نفس المصدر

التعاون هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي ( المؤسسة. المجموعة .الأفراد) من أجل العمل على تحقيق الهدف المحدد زمنيا .

- تتصف التحالفات الإستراتيجية بوجود مقدار أكبر من الغموض وعدم التأكد .
- تتطور علاقة الشركاء بوسائل يصعب التنبؤ بها فرما يكون الطرف المتحالف اليوم هو منافس الغد أو هو منافس اليوم في أسواق أخرى<sup>1</sup>.
- وأشار ( Harbison and Peter 1998 ) إلى أن التحالفات الإستراتيجية تتصف بالخصائص التالية :

- الالتزام بمدة لا تقل عن عشرة سنوات
  - يقوم الارتباط على المساواة أو على القدرات المشتركة
  - علاقة متبادلة مع إستراتيجية مشتركة
  - زيادة في قيمة الشركات في موقع السوق والزيادة الضغط على المنافسين
  - الرغبة في المشاركة في التحالفات ورفع القدرات التنافسية
- 4\* أهداف التحالفات الإستراتيجية .**

تستند التحالفات الإستراتيجية على أهداف إستراتيجية من أهمها :

- إتاحة الفرصة أمام الشركات لامتلاك موارد جديدة والمحافظة على استقلاليتها في مراحل دورة حياة المنتج .

- إتاحة الفرصة للتحالفات الأفقية والرئيسية في الهيكل القانوني والقدرة على قياس النتائج إضافة لذلك فان كسب قنوات توزيع جديدة ومنتجات إضافية بأقل تكلفة تعتبر من العوامل الهامة التي تسهم بنجاح مثل تلك التحالفات.

- مضاعفة نصيب الشركة من السوق العالمي للمنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة .
- توافر فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة والتي لا تعرف حدود إقليمية.
- تخفيف المخاطر المرتبطة بالتطورات المستمرة في التكنولوجيا الرائدة والأزمة للبقاء والاستمرارية.
- السماح بنسب عالية من التخفيض بين الحلفاء الاستراتيجيين مما ينتج عليه تحسينات في الكفاءات والفعالية والمرونة والحصول على مواقع عالية منخفضة التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى إن التحالفات الإستراتيجية تحدث في العديد من الصناعات المختلفة وبين الشركات المختلفة الأحجام ولهذه الشركات أهداف كثيرة وقد تشمل على روابط أفقية وراسية بين الشركات المشتركة

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ،التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، مفاهيم -مداخل و تطبيقات ، الطبعة الأولى

وقد أشار (John And Radebaugh 2001) إلى أن التحالفات الإستراتيجية تهدف لتحقيق ما يلي :

### ✓ توزيع وتقليل التكاليف : Reducing And Distributing Costs

يهدف توزيع وتقليل التكاليف على الشركة أن تتكبد بعض التكاليف الثابتة وقد يكون الأمر بالنسبة للشركات الصغيرة ارحص لها أن تجري تعاقد لإتمام العمل مع شركة مختصة بدلا من أن تقوم هي بذلك ، يستطيع المختص بتوزيع التكاليف الثابتة على أكثر من شركة وإذا زاد العمل بشكل كافي فان الشركة المتعاقدة قد تقوم على مناوئة المنظمة بشكل ارحص من المنظمة نفسها.<sup>1</sup>

### ✓ تقليل المخاطر : Risk Reduction

يمكن للتحالفات أن تساعد الشركة في تقليل هذه المخاطر من خلال دعم قدراتها التنافسية كما أن التحالفات تسهم في معالجة التغيير وتقليل المخاطر .

### ✓ بناء المرونة : Building Flexibility

تساعد التحالفات الشركة على البقاء في السوق بقوة ولفترة زمنية أطول من اعتمادها على وجودها مستقلة أو في الاندماجات والتملك ، ويمكن أن تكون التحالفات في بعض الحالات البديل الأفضل للتملك .

### ✓ تجنب المنافسة : Avoiding Competitiveness

قد تكون الأسواق في بعض الأحيان غير كبيرة لدرجة كافية لاستيعاب الكثير من المنافسين في هذه الحالة يمكن أن تربط الشركات معا بهدف عدم المنافسة.

### ✓ اكتساب معرفة السوق : Acquiring Market Knowledge

تستخدم العديد من الشركات ترتيبات التحالف لمعرفة تكنولوجيا الشريك وطرق التشغيل أو التسويق الوطني وبذلك تضمن وتتسع قدراتها وتجعلها أكثر تنافسيا في المستقبل.<sup>2</sup>

### ✓ تسارع الدخول للسوق : Accelerating Speed To Market

يرى (Hoffman 2005) إن التحالف الناجح يعطي الشركات مدخلا سريعا ومرنا للأسواق والتكنولوجيا والمواد الأخرى ويمكن للتحالفات أن تزيد من سرعة الدخول للسوق من خلال مساعدة الشركة لبيع المنتج أو الخدمة اليوم لأن شريكها يملك المنتج أو الخدمة حال توافرها ، كذلك من خلال توسيع

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

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2004 ، ص 177

شبكة موزعي الشركة فالشركة تستطيع بيع منتجاتها بمفردها ويستطيع شركاؤها بيع المنتجات نفسها وهذا يتيح الفرصة لحجم مبيعات أكبر من خلال الفترة .

### 5\* دوافع وأهمية التحالف الاستراتيجي :

حددت العديد من الدراسات دوافع متعددة لتشكيل التحالفات الاستراتيجية وقدمت تصنيف هذه الدوافع إلى دوافع مؤسسية داخلية وأخرى بيئة خارجية ، ويرى إن الدوافع المؤسسية الداخلية تقوم على إدراك الشركة بأنها لا تستطيع تحقيق أهدافها لوحدها نتيجة لندرة الموارد ومن خلال وجهة النظر هذه فان التحالف الاستراتيجي يشتمل على تخفيض حالة عدم التأكد الداخلي وتشكيل المنافسة لكي تخفض الشركة من المخاطر، أما الدوافع الخارجية فهي ضغوط خارجية كالتشريعات الحكومية ومعوقات التجارة و القدرات التكنولوجية<sup>1</sup>.

ويمكن إنجاز أسباب أهمية التحالفات الإستراتيجية لما يلي :

- عدم القدرة أو صعوبة تغطية تكاليف بعض المنتجات الجديدة مما يفرض عليها اللجوء إلى البحث عن شركاء استراتيجيين.
- يمكن أن لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى شركة واحدة ومن ثم تؤدي التحالفات إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق
- يمكن أن تكون التحالفات الإستراتيجية الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية .
- تعد التحالفات الإستراتيجية الوسيلة لتحقيق التعليم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر أو المشاركة في الخسائر .

- وقد حدد ( Thomas&David 2006 ) دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية التالية :

### ✓ دخول السوق :

إن ازدياد الصعوبات في دخول العديد من الأسواق الدولية والتنافس فيها يفرض إنشاء التحالفات الإستراتيجية ففي بعض الأحيان يكون إنشاء تحالفات الإستراتيجية دولية تتعلق بدخول السوق أمرا ضروريا للتنافس مع تحالفات إستراتيجية قائمة تشكل عوائق في وجه دخول الشركة الدولية تلك السوق.

### ✓ التدويل :

عادة ما تكون الشركة بحاجة إلى معلومات ومهارات في التعامل على المستوى الدولي رغم أنها تملك منتجات مرغوبة بدرجة كبيرة في العديد من الأسواق الدولية وفي هذه الحالة قد تدخل الشركة في تحالفات إستراتيجية دولية مع شركاء مختلفين في الأسواق العالمية المختلفة .

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير و التغيير الاستراتيجي ، القاهرة 2006 ، ص 337-338 .

## ✓ المخاطر المالية :

تقود المتطلبات المالية الكثيرة والمخاطر المرتفعة للمشاريع الدولية إلى إنشاء التحالفات الدولية ، هذه التحالفات تسمح بتوزيع المخاطر المختلفة ( مالية. تقنية . سياسية ) على الأعضاء بشكل متفاوض ومتعاقد عليه ورغم إن التحالفات الإستراتيجية قد تتعلق بالتكنولوجيا والإنتاج والتمويل فإن أكثر التحالفات الإستراتيجية أهمية هي تلك المتعلقة بدخول السوق وقنوات التوزيع كما أن إنشاء أنواع خاصة من اتفاقيات الترخيص أو الشراكة يمكن أن تتم كأجزاء من التحالفات الدولية فعندما يصل مصنع إلى اتفاقية مع أعضاء قنوات محلية وأجنبية ويقوم بإنشاء قنوات تسويقية وظيفية ومعمره و يكون بذلك قد دخل فعليا في تحالف إستراتيجي دولي حيث يعتبر هذا النوع من التحالفات أساسيا للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها .

## ✓ الحصول على التكنولوجيا والقدرات التصنيعية :

أثبتت الدراسات أن الشركات التي تتحالف إستراتيجيا قادرة على امتلاك تقنيات تصنيعية حديثة أكثر من الشركات غير المتحالفة وهناك أربعة أسباب تقليدية تدفع الشركات للتعاون مع شركات أخرى هي :

- تسعى الشركات في بعض الأحيان إلى الاتحاد في صناعة منتج ما وتقليل المنافسة بهدف زيادة الأرباح أو لخدمة أغراض أخرى كالسيطرة على السوق المحلي .
- تقاسم المخاطر فبعض المشاريع كبيرة جدا و على الشركة القيام بها ويؤدي التعاون إلى تخفيض حجم المخاطر لحجم قابل للسيطرة عليه.
- توحيد الموارد فإذا كانت إحدى الشركات قادرة على اختراع أو ابتكار منتجات ولكنها غير قادرة على بيعها وكانت شركة أخرى قادرة على البيع وغير قادرة على الابتكار فيمكنها في هذه الحالة تأسيس مشروع مشترك.
- تتعاون الشركات في بعض الأحيان للتغلب على عوائق السوق فالشركات التي تنشر إلى خارج بلدها الأم تحتاج إلى شريك محلي بسبب عدم معرفتها للظروف المحلية أو أن الدولة المضيفة تطلب ذلك ( Thomas&David 2006)<sup>1</sup>.

"ويرى الباحث أن من بين أهم دوافع وأسباب الاهتمام بالتحالفات الإستراتيجية هو ارتفاع التكاليف المالية لامتلاك شركات أخرى إذا ما قورنت بتكاليف إجراء تكاليف إستراتيجية وهذا بالإضافة إلى إن التحالف يساعد على المشاركة في تحمل المخاطر وتكامل الأنشطة وتعزيز القدرة التنافسية لكلا الطرفين وقد ساعد بروز ظهور العولمة في العقد الأخير من القرن الماضي في انتشار

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ، مرجع سابق ، ص 14

عمليات التحالف وذلك نتيجة انفتاح الأسواق العالمية وزوال القيود وقرب المسافات بين الشركات وزاد من حدة التنافس فيما بينها مما دفع العديد من الشركات للتحالف بهدف تفادي المنافسة وتوحيد الجهود وتعزيز قوتها التنافسية .

## ❖ الميزة التنافسية

### 1- تعريف الميزة التنافسية

#### تعريف M. Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

#### تعريف علي السلمي:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

#### تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

" إنَّ التعريف الأول يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس ".<sup>2</sup>

### 2- أنواع الميزة التنافسية:

تميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 105

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.<sup>1</sup>

### ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، تتجه الشركة في هذه الإستراتيجية لكي تبدو متميزة عن منافسيها إذ تسعى لتهيئة فروق تميز عروضها المقدمة للعملاء، و معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التميز تكون قصيرة الأجل، وهذا يفرض على الإدارة في الشركات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات و ملامح جديدة تضيف قيمة مادية و معنوية لما تقدمه لعملائها، بحيث تحيي عوامل جذب لدى العملاء الحاليين و المرتقبين تخلق لديهم دوافع الشراء الانتقائية فيتعاملون مع هذه الشركة المتميزة دون غيرها و من أهم مجالات التميز، التكنولوجيا المستخدمة و المنتج.<sup>2</sup>

### ❖ التحالفات الإستراتيجية و دورها في دعم القدرات التنافسية

#### 1- مفهوم القدرة التنافسية

صاحب ظهور نظام الأعمال الجديد إفران مصطلح التنافسية كنتيجة طبيعية لزيادة أعداد المنتجين و الداخلين الجدد لقطاع الصناعة، و تتبلور المصادر التي نشأت عنها حالة التنافسية فيما يلي:

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمية
- وفرة المعلومات عن عناصر السوق و متطلباته نتيجة لسهولة الاتصالات و تطور إمكانيات نقل المعلومات.
- تعدد البدائل و الاختبارات أمام متخذي القرارات من مختلف قطاعات و مستويات نظم الأعمال.
- تدفق نتائج البحوث العلمية و التطورات التكنولوجية و وفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة.
- انخفاض تأثير المحددات و القيود التقليدية في نظام الأعمال أهمها المحددات و القيود الحكومية و الجمركية و التمويلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 38

15 محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار

الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 262-263

و تعد القدرة التنافسية محور الإصلاح ، فهو إصلاح محوري متعدد الأبعاد و هي ليست مجرد قدرة الدولة على توليد الثروة ، فهي المناخ الذي يولد الاستثمار ، الحياة ، التنمية ، و هي ليست مجرد الإنتاج الاقتصادي ، و لكنها تشير إلى مصادر قوة الدولة أو منظمة الأعمال و العوامل المؤثرة في تعظيم قدرتها من كفاية إدارية ، هياكل البنية الأساسية و مرافق رأس المال ، كفاءة السياسات ، القدرة التمويلية ، التنمية التكنولوجية و الموارد البشرية و يعتبر التعليم المؤثر و المفتاح الرئيسي المؤثر في القدرة التنافسية .<sup>1</sup>

## 2- عناصر القدرة التنافسية

تتكون القدرات التنافسية من مجموعة من العناصر هي :

### الجودة :

و يقصد بها مجموعة الخصائص و المواصفات التي يجب أن تتوفر في منتج معين بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين و المرتقبين و الجودة أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح مؤسسات الأعمال و هي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية .

و تعتبر الجودة من الوسائل التي تعتمدها الشركة في تعزيز إستراتيجية التميز مما يسمح لها بزيادة ابتعادها عن المنافسة كما أن الجودة تعتبر فرصة تنافسية مهمة قد تفرض دوراً إستراتيجياً فريداً ضمن الشركة .

### الموارد :

و يقصد بذلك أن يتوافر لدى الشركة الموارد و الإمكانيات التي تمكنها من تقديم القدرة التنافسية الدائمة لعملائها ، و هي تنقسم إلى مادية ، بشرية و مالية .

## 2- عناصر التكلفة :

تعتبر عناصر التكلفة من أهم العناصر التي تستفيد منها الشركة و تستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الإمداد بالقدرة التنافسية و تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- اقتصاديات الحجم التي تبين قدرة الشركة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة .
- تكاليف التسويق .
- العملية الإنتاجية و تأثيرها على مركز التكلفة .
- الخبرة التي تعتبر مصدراً لتحقيق ميزة في التكلفة .

### إدارة المعرفة :

<sup>1</sup> فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة ،

مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2000 . ص 20

لقد أصبحت المعرفة مصدرا لإمداد الشركة بالقدرة التنافسية فالمعرفة هي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص ، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم و هناك عدة أساليب لبناء القدرة التنافسية مثل التنافس بالوقت ، المقارنة بمنافس نموذجي ..... الخ.<sup>1</sup>

#### 4- مفهوم الموقف التنافسي .

يعد الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال مؤشر جيد للتنبؤ بالمنافع ، أو بأهداف تكوين القيمة ، التي تسعى الشركة لتحقيقها في التحالف الاستراتيجي .

و يستخدم التحليل الاستراتيجي نطاقا من الأدوات و إطارات العمل و النماذج لتقييم الموقف التنافسي للشركة في أي وقت و تعتبر قوى بورتر الخمس للتحليل الصناعي و التقليدي ( نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات )

الأدوات المفيدة لفهم الموقف التنافسي الحالي للشركة ، أما الموقف فيعتبر من الأبعاد المهمة لتحليل السوق لأنه يعد نقطة البداية بالنسبة لإدارات العمل لنطاق من العلامات التجارية ، و يتم تحليل الموقف عادة بعد تجزئة الأسواق المستهدفة و اعتبار القطاعات الأكثر جذبا ، يعد الهدف للكثير من الشركات نقطة البداية للتسويق سواء لتقوية الموقف أم للنظر في استراتيجيات إعادة الموقف.<sup>2</sup>

#### ❖ دور التحالفات الإستراتيجية في تجنب تحديات المنافسة

يمكن أن تعمل التحالفات الإستراتيجية على تجنب العديد من التحديات مثل :

- تجنب العمل في سوق محدود
- عدم تطبيق المقارنات التطويرية حيث تساعد التحالفات على مقارنة الشركة بعدد كبير من الشركات المنافسة عالميا .

- تساعد التحالفات على فتح الأبواب للعديد من المنافسين للسوق المحلي .
- الاعتراف بحقوق الآخرين في التحالف أو التنافس .
- توفير فرص للاعتماد المشترك بين الحلفاء و العملاء .
- توفير رقابة مشتركة بين الحلفاء بجانب المشاركة في تحمل المخاطر كما ذكرنا من قبل.<sup>3</sup>

#### ❖ التحالفات و المزايا التنافسية

عندما يصبح لدينا ميزة تنافسية فان ذلك سيؤدي إلى نشوء تحالفات إستراتيجية أو اتفاقيات قائمة بين شركتين لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة ، و المشاركة في تحمل المخاطرة لتحقيق أهداف معينة مثل : بلوغ

<sup>1</sup> فريد النجار ، مرجع سابق ص 22

<sup>2</sup> سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ، مرجع سابق ، ص16

<sup>3</sup> Chriet F ; **Analyse des alliances stratégique entre FMN et PME : cas de l'accord**

أهداف مشتركة بين الأطراف المتحالفة ، و دعم المزايا التنافسية للشركات المتحالفة و تحقيق أهداف الأطراف بشكل أكثر كفاءة و فعالية و في وقت أقصر و بدرجة أقل مخاطرة .  
و هذا يعمل على تحقيق العديد من المزايا التنافسية و التي من أهمها :  
✓ **المزايا المطلقة** : ترتبط هذه المزايا بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين ، مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع إستراتيجي خاص ، أو توفير عمالة متخصصة ماهرة .  
✓ **المزايا النسبية** : تتوفر هذه المزايا لدى الأطراف المتحالفة و لكن بدرجات متفاوتة.  
✓ **المزايا التنافسية** : ترتبط هذه المزايا بكل من ، المنافسة الإدارية و ذلك نتيجة توافر طبقة قوى بشرية ماهرة جدا.<sup>1</sup>

### خلاصة

بعد مراجعة التعاريف الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية و الميزة التنافسية يمكننا القول بأن التحالف الإستراتيجي يسهم في تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية من خلال ما يلي :

- خفض الكلف ، و الحصول على خبرات تصنيفية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة .
- تشكيل التحالف الإستراتيجي خصوصا الدولي منه يحقق مزايا تنافسية تنتج من تخفيض المخاطر .
- تحقيق اقتصاديات النطاق ، و التعاون في الإنتاج و التكنولوجيا المتطورة و التي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المنظمة .
- يساعد التحالف الإستراتيجي على تحسين الموضع التنافسي للمنظمة من خلال تحقيق الميزة المقارناتية

(Comparative Advantage) عن طريق التعاون مع شركاء خارجين .

- التحالف الإستراتيجي إستراتيجية حيوية و مصدرا مهما للمزايا التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم .
- تخفيض حالات اللاتأكد و تجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة .
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة .
- تطوير إجراءات التعلم من خلال الارتباط بشبكة التعلم ينظر له كقابلية تنظيمية لإدارة المعرفة و يخلق مزايا تنافسية للمنظمة .

### المراجع المستخدمة

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ، مرجع سابق ، ص 17

الكتب :

1. فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون ، خيارات القرن الحادي و العشرين ، الطبعة الأولى - ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر 1999 .
2. أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير و التغيير الإستراتيجي ، القاهرة 2006.
3. محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2009 .
4. فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2000 .
5. نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية الداخل و المفاهيم ، الطبعة الثانية دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2010
6. نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2004 .
7. سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم - مداخل - تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2011.
8. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
9. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 .

المذكرات :

10. توفيق صالح عبد الهادي ، العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية ، دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الأردنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2007 .
11. زغدار أحمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة التبغ و الكبريت ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004/2005 .
- 12.

.Chriet F ; Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord DDA série ;Master of science n 79 2006 , page 51 ,IAMM , Montpellier.

