

الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية

عبد النعيم دفرور	شاهد إلياس
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة الوادي	جامعة الوادي



ملخص:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج و الابتكارات الجديدة و المعاصرة في ممارسة أساليب التنافس، فتح مجالات جديدة أمام المؤسسات لتسويق منتجاتها، فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارات إستراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها بإكتساب ميزة تنافسية لتسويق منتجاتها لضمان استقرارها وبقاءها، فتجد المؤسسة في موقف الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات قصد تحقيق الميزة التنافسية، من بين هذه الاستراتيجيات نجد الشراكة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، التنافسية، إستراتيجية الشراكة، الميزة التنافسية..

رموز (jel): G01, H2 , F31, E31.

Abstract :

In light of the rapid developments taking place in the means of production and new innovations and contemporary practice of competing methods, open up new areas to the institutions to market their products, the institution itself you will find in front of strategy options make it ranked allow them acquiring a competitive advantage to market their products to ensure the stability and survival, the foundation you will find in the position choose between many strategies in order to achieve competitive advantage, among these strategies, we find the partnership, this study aims to analyze the importance of the strategic partnership in achieving competitive advantage.

Key words:

partnership, competitive, partnership strategy, competitive advantage.

(jel) Classification: G01, H2 , F31, E31

تهديد: إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط الدولي، أثر على معظم إقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة في آن واحد، وبدرجات متفاوتة. لهذا أصبحت الحكومات تولي أهمية كبيرة في تدعيم التنافسية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، و أخذ دورها في تدعيم التنافسية أشكالا غير تقليدية، فبدلا من التدخل المباشر المتمثل في الإجراءات الحماية ودعم الأنشطة الإنتاجية، تحول إلى مساندة غير مباشرة متمثلة في تهئية مناخ الأعمال التي تحفز إقامة الأعمال في الأسواق المحلية والعالمية وتبني الدولة لأفضل الممارسات في مجال السياسات الاقتصادية المختلفة.

وتعتبر الشراكة من الوسائل الهامة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وتظهر الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى إبرام عقود الشراكة في تنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبح المديرون يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية، وتعاضم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطورا، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق، وتتيح إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.

إن الشراكة بين المؤسسات كانت دائما موجودة، غير أنها شهدت تطورا ملحوظا أولا مع المؤسسات الكبيرة، ثم تطورت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء مع الدول المتقدمة أو الدول النامية، وقد أصبحت ضرورة حتمية في بعض الأحيان إذا أرادت هذه المؤسسة التقدم نحو الأمام، وذلك من أجل كسب أسواق جديدة وما شابه ذلك حسب دوافع وطموحات هذه المؤسسة، مما يخلق لنا أشكال مختلفة من الشراكة ومعقدة التسيير كذلك، ولهذا نتطرق في هذا البحث لأشكال الشراكة وكذلك التسيير الاستراتيجي لها وتحقيقها للميزة التنافسية.

أولا: الميزة التنافسية:

سوف نتطرق في هذا الجزء الأول من البحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، لننتقل بعدها إلى تحديد أنواعها ومعايير الحكم على جودتها، ونصل أخيراً إلى المصادر المختلفة لهذه الميزة.

1- مفهوم التنافسية: يمكن تقديم مصطلح التنافسية من خلال المستويات التالية:

- **على المستوى الدولي (International competitiveness):** «هي الدرجة التي تستطيع بها أمة أو بلد في ظل ظروف سوق حرة وعادلة ، أن تنتج السلع ، والخدمات التي تفي بشروط الأسواق الدولية ، وبنفس الوقت تحافظ وتعمل على زيادة الدخول الحقيقية لمواطنيها».
- **على المستوى الوطني:** التنافسية الوطنية (national competitive): هي أن الدولة تصبح أكثر أو أقل تنافسية إذا تحسنت أو تراجعت قدرتها على البيع في الأسواق المحلية والأجنبية كنتيجة لتغير الكلفة والسعر، أو أي عوامل أخرى .
- **على مستوى الصناعة:** تنافسية الصناعة (Industry Compétitive): «هي القدرة الحالية ، والمستقبلية والفرص المتاحة للمستثمرين لتصميم ، وإنتاج ، وتسويق السلع في بيئتها ، والتي تشكل أسعارها ، وجودتها غير السعرية ، حزمة جذب أكبر للمنافسين من الخارج أو الداخل».

- على مستوى المؤسسة : تنافسية المؤسسة (firm competitiveness): «تكون المؤسسة ذات تنافسية إذا كان بمقدرتها إنتاج السلع، أو الخدمات بجودة عالية، أو كلفة منخفضة، مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين». والتنافسية هي المرادف لتحقيق الربح في المدى الطويل للمؤسسة والقدرة على تحسين أحوال العاملين، وتزويد مالكيها بعائدات ممتازة.¹

يستخدم مصطلح القدرة التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين والسياسيين وغيرهم وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الأمريكي "ريجان" بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية **US. Competitiveness policy Council** وقد عرف هذا المجلس التنافسية على أنها: «قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل».

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية في العالم، الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: «قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية».²

2- مفهوم الميزة التنافسية:

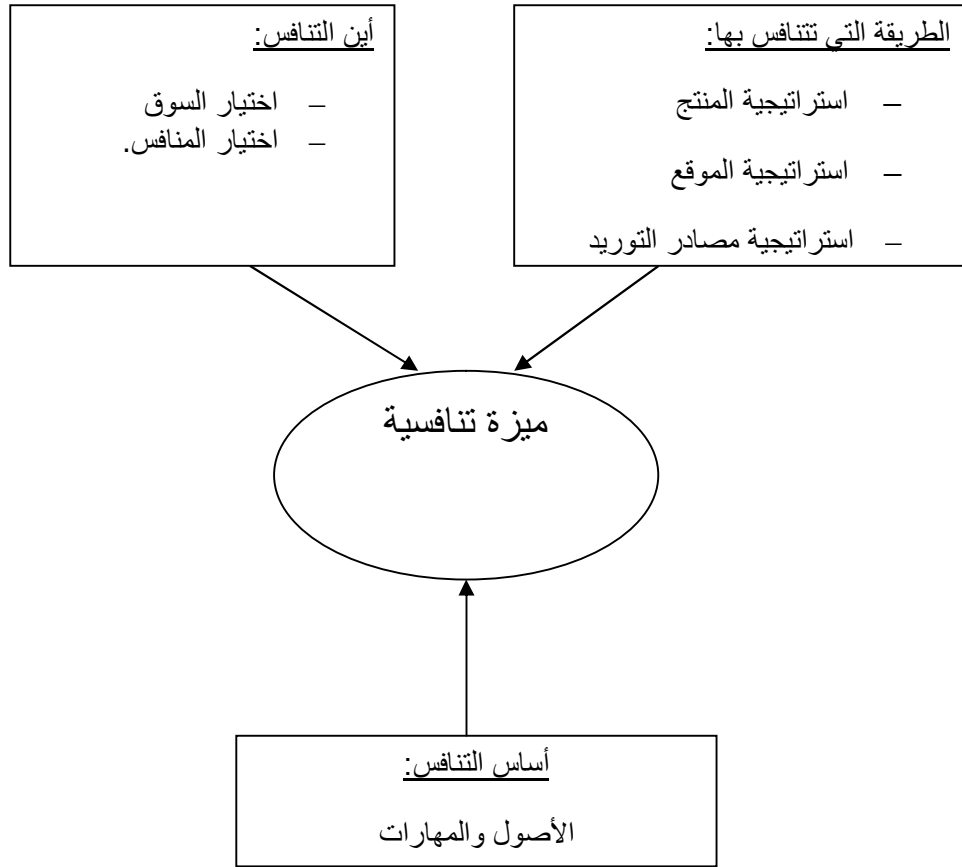
عرفها M. Porter : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.³

وعرفها 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.⁴

وعرفها نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.⁵

وتعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.⁶

شكل رقم 1: مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص82.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

3- أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

3-1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين⁷، 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 السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3-2- ميزة التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها⁸، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره. بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

4-1- مصدر الميزة:

تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:⁹

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

4-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:¹⁰

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

4-3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة¹¹، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

5- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

5-1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

5-1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.¹²

5-1-2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.¹³

5-1-3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).¹⁴

6- أهمية القدرة التنافسية :

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ، ورفع مستوى نوعية الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار ، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية ، والمتمثلة بضيق السوق المحلية ، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.¹⁵

7- محددات القدرة التنافسية :

7-1- تكاليف الإنتاج:

وذلك بالاعتماد على أسعار مدخلات المنتجات ، وكلفة القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تأهيلها وتدريبها، واستيعابها للتكنولوجيا الحديثة ، ولذلك نجد أن القدرة التنافسية ترتبط بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج. إذ أنها تزداد كلما استطاعت المؤسسة أو المنشأة تخفيض تكاليفها.

7-2- الجودة والنوعية:

حيث تتعزز القدرة التنافسية من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية المنتجات من خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة ، وبالتالي مستوى إنتاجهم ، كما يتحقق التميز النوعي من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

7-3- دور الدولة: حيث تلعب الدولة دورا حاسما في رفع القدرة التنافسية من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- توفير خدمات البنية التحتية المساندة، والداعية للقطاعات السلعية والخدمية.
- إتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة، ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة
- وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.¹⁶

ثانيا: الشراكة الإستراتيجية ودوافعها.

1- مفهوم الشراكة: كلمة الشراكة هي ذات مفهوم واسع وغامض نوعا ما، لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات وفي بحثنا هذا نسلط الضوء على الشراكة التي تتم بين المؤسسات الاقتصادية وما يحدث بين هاته المؤسسات من مقاربات.

هي اتفاق بين مشروعين أو أكثر على إقامة تعاون فيما بينهما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منها في رأس المال ، وإنما أيضا في المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج، واستخدام براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية والمساهمة في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق ، كما يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.¹⁷ من وجهة نظر المستثمر الأجنبي الشراكة محببة، إذا لم نقل أنها ضرورية لأسباب اقتصادية وسياسية. **إقتصاديا:** أن تكون إمكانيات المؤسسة المالية والاقتصادية ناقصة.

سياسيا: يمكن الحكومة ما أن تجعل من المشاركة شرط من أجل دخول إلى السوق المحلي.¹⁸

بعد أن اتضح لنا معنى الشراكة تبقى الإشكالية المطروحة هي لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ للإجابة عن هذه التساؤلات نتطرق للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء ظاهرة الشراكة وانتشارها.

2- الدوافع المؤدية للشراكة:

أصبحت الشراكة من الوسائل الهامة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المشكلات وللمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وتظهر الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى إبرام عقود الشراكة في العناصر التالية:

- تنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبح المديرون يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

- تعاضم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق، وتتيح إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.

- تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرص قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

3- أهداف الشراكة

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك يهدف التعاون من خلال الشراكة إلى:

- الانتقال التكنولوجي:

تحقق الشراكة نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية حيث أن المصالح المحلية والوطنية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة واضحة ومؤثرة، وتعمل على توجيه سياسة هذا المشروع بما يحقق أهداف الاقتصاد القومي الوطني.¹⁹

- المصداقية والديمومة:

تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكانتها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدراتها المالية بارتباطها بالشركات العالمية الرائدة ومنه فإن هدف من الشراكة الذي تطمح لتحقيقه الشركات المحلية هو البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق.²⁰

- المشاركة في المخاطر:

تستخدم الشراكة الإستراتيجية لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

- إقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي:

كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، بالإضافة إلى العنصر المالي حيث تساعد الشراكة على توفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة من خلال نظام المشاركة الإنتاجية، لأجل تمويل المشروعات الكبرى الجديدة.

- سهولة الدخول إلى السوق الدولية:

وذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والحدود التي تعيق هذا الهدف ومن بينها تكاليف عمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلى السوق المستهدف.

- التعااضد والميزة التنافسية:

إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بغرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتهما التنافسية عن طريق الشراكة أو الاندماج فيسمى بالتعااضد الخارجي.

ثالثاً: أشكال الشراكة وتسييرها

إن الشراكة بين المؤسسات كانت دائماً موجودة، غير أنها شهدت تطوراً ملحوظاً أولاً مع المؤسسات الكبيرة، ثم تطورت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء مع الدول المتقدمة أو الدول النامية، وقد أصبحت ضرورة حتمية في بعض الأحيان إذا أرادت هذه المؤسسة التقدم نحو الأمام، وذلك من أجل كسب أسواق جديدة وما شابه ذلك حسب دوافع وطموحات هذه المؤسسة، مما يخلق لنا أشكالاً مختلفة من الشراكة ومعقدة التسيير كذلك، ولهذا نتطرق في هذا المبحث لأشكال الشراكة وكذلك التسيير الاستراتيجي لها.

1- أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

في هذا المطلب نتطرق إلى أشكال الشراكة حسب العلاقة التي تربط بين الطرفين سواء كانا متنافسين أو غير متنافسين.

1-1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة²¹:

ونقصد بها تلك الشراكة التي تنشأ بين المؤسسات التي لا توجد بينها أي رابطة منافسة، ونجد:

1-2- المشاريع المشتركة الدولية:

تجمع المؤسسات الدولية المشتركة مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة، وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقاً جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

1-3- الشراكة العمودية:

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيم علاقة من نوع زبون/مورد، لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم "Make to Bay" أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.

1-4- الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشتركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الأساسي الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى.

1-5- شراكة المؤسسات المتنافسة²²:

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين إلى صراعات كبيرة وعديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجماً

ونموها، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب وكذلك لأجل التعاون في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة كما برزت حاجة إلى الأسواق العالمية لتصريف المنتجات والخدمات، كل هذا أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغة جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

1-6- الشراكة المتكاملة:

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدى المنتج المشترك تنحصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية.

1-7- شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال.

1-8- شراكة شبه التركيز:

يكون هذا النوع خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، وتجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.

2- تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط:

كما يمكن تقسيم الشراكة أيضا من وجهة نظر أخرى وهي تقسيم حسب طبيعة العلاقة أو النشاط، ويتعبّر آخر حسب قطاعات وميادين النشاط، ونذكر منها الشراكة الصناعية الشراكة التجارية، الشراكة في ميدان البحث والتطوير، الشراكة المالية، الشراكة الخدمائية.

2-1- الشراكة الصناعية:

هذا النوع من الشراكة يتطلب العديد من العوامل الإستراتيجية، ومن أهمها نوعية التجهيزات والوسائل المتطورة المستعملة والتي تؤثر على تكاليف الإنتاج وعلى دقة المواعيد والاستفادة الدائمة من عامل الوقت، وتوجد عدة أشكال ونشاطات يمكن أن تتقارب في الشراكة الصناعية يمكن توضيحها فيما يلي:

2-2- إتفاقيات التخصّص والصنع:

هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في اتفاقيات صنع قطع غيار لمؤسسة إنتاج السيارات، ويقوم مبدأ التخصّص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية²³.

2-3- إتفاقيات المقاوله الباطنية:²⁴

وهنا تتعاقد الشركة (أ) مع الشركة (ب)، بحيث تورد الشركة (ب) للشركة (أ) مكونات سلعية تحتاجها، وقد تزايدت نسبة التجارة العالمية في المكونات السلعية مقارنة بالتجارة في السلع تامة الصنع، وغالبا ما تباع السلعة النهائية ليس باسم صانع أو صناع المكونات.

2-4- عقد شراء بالمبادلة (المقابل):

من خلال هذا العقد يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة والمواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالبا ما تحدث هذه الاتفاقيات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج.²⁵ إسم وعلامة الشركة المستخدمة التي اشترت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن.

2-5- التعاون الأفقي للتموين:

هي تحالف مجموعة من الشركات التي تركز مشترياتها لتوسيع آفاق التمويل الذي يمنحهم قدرة حسنة للتفاوض.²⁶

2-6- إنشاء شراكة مشتركة:

تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية هذا ما يجعل إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق.²⁷

2-7- منح الإمتياز:

تعتبر عقود الامتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، كما يتضمن حق الامتياز تحويل الكفاءات والخبرات التجارية وخلق شبكة بيع وقنوات توزيع المؤسسة.

2-8- الشراكة في ميدان البحث والتطوير:

تشمل البحوث والتطوير ثلاث أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية والبحوث التطبيقية، وتخصص الشركات والحكومات مبالغ طائلة للإنفاق على تلك المشروعات، وتؤدي التحالفات الفنية في هذا المجال إلى الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، وتسعى الشركات في كل من الدول النامية والدول الصناعية إلى هذا الأسلوب كبديل عن المنافسة التي عادة قد تؤدي إلى ضياع الملايين من الدولارات للإنفاق على التجارب والمعامل دون عائد.

2-9- الشراكة المالية:

وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأس مال شركة أخرى أو أكثر، وهذا ما فعلته على سبيل المثال شركة فورد عندما تملك حصصا بنسبة 25% في شركة مازدا، كذلك تجد جنرال موتورز لها 39% في أسهم شركة إيسوزو و 55% في أسهم سوزوكي و 50% في أسهم دايو موتورز الكورية، وأدى هذا مع التعاقد من الباطن لأن أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات.²⁸

2-10- الشراكة الخدمائية:

هي إحدى الأشكال الاقتصادية التي ميزت عشرية التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات العلمية في البحث عن وسائل تمكن من توطئ رأس المال في هذا القطاع.

لهذا تلجأ العديد من البلدان من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة مع هذا القطاع إبرام اتفاقيات الشراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير.

رابعاً: التسيير الاستراتيجي للشراكة:

تتميز الشراكة الاستراتيجية بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضفي على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد، وما يزيد طبعاً من صعوبة التحكم في هذه الرابطة هو تلك الأهداف كالخاصة بكل شريك والتي قد تكون غير ظاهرة من طرف أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيراً ما يوقع الخلافات والمنازعات من حين إلى آخر.

1- مراحل الدخول في الشراكة²⁹:

1-1- قرار الشراكة:

ويتخذ بالاعتماد على المعطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، ويتم اتخاذ قرار الشراكة دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.

1-2- مرحلة البحث وجمع المعلومات:

تعتبر أصعب مرحلة وللبحث أو الاتصال بالشركاء تتبع المؤسسة عادة إما أسلوب المناقصات الوطنية أو الدولية، حيث تقوم المؤسسة بنشر إعلان أو إشهار في الجرائد أو عبر وسائل الإعلام الأخرى، أو بواسطة هيئات أخرى كالبنوك والبورصات.

1-3- مرحلة المفاوضات:

بعد تحديد الشريك المناسب، تأتي مرحلة تحرير ملف التفاوض وفيه توضح جميع النقاط المتعلقة بالشراكة، ويتم ذلك من خلال:

- طرح الأفكار المدرجة الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل.
- تدخل الرئيس أو المدير العام لإضفاء بعض النقاط الأساسية.
- تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع إضافة إلى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية والتقنية.

1-4- مرحلة إعداد البروتوكول الشراكة (عقد الشراكة):

هذه المرحلة تتضمن مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة وكذا المصادقة عليها، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين إلتزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة.

2- معايير اختيار الشريك المناسب:

يعتبر اختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، وقبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه من خلال النقاط التالية:

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.

- تحديد الشركاء المحتملين.

- التفاوض على بنود الاتفاق.

انطلاقاً من هذه النقاط نجد عنصراً خاصاً بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناءً على افتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعى أثناء الاختيار من أهمها:

- عامل المنطقة الجغرافية

- العامل الثقافي والسلوكي

- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك.

خامساً: تنمية الميزة التنافسية من خلال الشراكة:

1- الميزة التنافسية من خلال اختيار الشركاء:

يعتبر نسق اختيار الشركاء وتحديد مهم جداً، حيث تؤثر مهاراتهم وتنافسياتهم بشكل مباشر على المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية من خلال الشراكة لا بد أن تحيط نفسها بمؤسسات لها مهارات مكملات لمهاراتها أو مماثلة لها، لتحقيق أداء أفضل وخلق ميزة تنافسية، وتدعم مقارنة الموارد هذه الفكرة، حيث أن الموارد المتميزة هي أصل الميزة التنافسية، في حين لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك لوحدها كل هذه الموارد المتميزة اللازمة، خاصة إذا كانت هذه الموارد استراتيجية تتسم بالندرة وصعوبة التحويل أو لا توجد سوق لمبادلتها.³⁰

وعلى المؤسسة التي تعتزم عقد الشراكة اختيار شريك تنافسي، يملك موارد استراتيجية نادرة، تخلق القيمة، لا يمكن تقليدها أو استبدالها، وتشير الدراسات الميدانية إلى أن المؤسسات التي أقامت شراكة مع مؤسسات أخرى لها أداء أحسن أوفر حظاً في خلق المهارات والرفع من الميزة التنافسية، أما المؤسسات التي أقامت شراكة مع مؤسسات ضعيفة فقد أدى ذلك إلى فشلها بنسبة 60 بالمائة.³¹

2- الميزة التنافسية من خلال الترابط بين الشركاء:

هي مجموعة الترابطات والوصلات الموجودة بين المؤسسة وشركائها، وحدد Thompson ثلاثة مصادر للترابط بين الشركاء، وهي:³²

- الترابط المتسلسل: حيث يكون مخرج المؤسسة الأولى مدخلاً للثانية.

- الترابط المتبادل: وهو ارتباط متبادل بين المؤسسة وشركائها.

- ترابط المجموعة: حيث تتقاسم المؤسسة وشركائها نفس الموارد المحدودة.

- وقد اضاف وقد اضاف Early³³ نوع آخر هو تداخلات الحجم، حيث يكون على المؤسسات تحقيق اقتصاديات الحجم، من خلال تماثل مساهمات المؤسسة وشريكها، بالإضافة إلى تقاسم اعباء الحصول على الموارد.

يمثل اختيار الشريك نسقا شاملا يجب أن يتلاءم مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يجب التأكد من وجود ثقة متبادلة بين طرفي الشراكة، أو على الأقل يوجد إمكانية بناءها وتطويرها من خلال التوافق أو التكامل للتمكن من خلق ميزة تسمح للمؤسسة بالاستفادة من المهارات التي تحتاجها، وبعد الترابط والتلاؤم بين الشركاء أمرا حاسما لنجاح الشراكة، لكن اغلب الأبحاث تركز عن التلاؤم الاستراتيجي الذي يمكن أن يكون دافعا لتشكيل العلاقة.

3- اليقظة الاستراتيجية:

تؤثر اليقظة الإستراتيجية في الشراكة بشكل إيجابي على مهارات المؤسسة، حيث تؤكد العديد من الدراسات الإستراتيجية على أهمية المعلومة كعامل تنافسي مثل مقارنة الموارد، وتمثل اليقظة الإستراتيجية أن الامتلاك الحصري للمعلومة المطلوبة يؤدي على الحصول على ميزة تنافسية، ويرى Porter أن المعلومة تسهم في الرفع من الميزة التنافسية حيث تمكن المؤسسات من شق طرق التفوق على المنافسين.³⁴

وفي إطار الشراكة أظهرت العديد من الدراسات الحاجة إلى تقاسم المعلومة، كما أن العلاقة بين المؤسسات تصبح أكثر تشاركية عندما يكون تقاسم المعلومة والاتصال أكثر تكرار في اتجاهين في ظل شراكة طويلة المدى، حيث تقوم كل مؤسسة بالبحث بشكل مستمر عن الفرص والتهديدات، وعندما تكتشف مشروعا واعدة أو تهديدا لها تتقاسم ذلك مع المؤسسة الشريكة، فالمعلومة تمثل الابتكار وجودة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، وقدرة المؤسسة على إدارة العلاقات بشكل ينجم عنه أكبر قدر من المعلومات.³⁵

سادسا: عوامل نجاح الشراكة وتحقيقها للميزة التنافسية

حتى تتمكن الشراكة من ضمان نجاحها، يجب أن تتبع أسس وقواعد تساعد على تحديد مدى فعالية ونجاعة نشاطاتها، لذا يجب أن يكون المخطط الذي تنتهجه شاملا وواسعا وليس مجرد تحليل بسيط أو مقارنة بين المشاركة والفائدة المتوقعة. كما يجب أن يضم كل العلاقات الواسعة التي تجمع بين المشروع وقواعد لنجاح الشراكة.

1- القواعد الأساسية لفعالية الشراكة:

لنجاح الشراكة يجب احترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها ومن هذه القواعد:

1-1- التخطيط والتصميم:

و يتمثل فيما يلي:³⁶

- التعرف الواضح والشامل لأهداف الشراكة.
- تطوير وتحسين الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة.
- وضع تقرير لكيفية التنظيم والتسيير الأمثل لهذه العملية.

1-2- الثقة المتبادلة:

تتعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة سواء كانت شخصية أو عملية، وهذا لتجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين الشركاء، وللوصول إلى حل للمشاكل والتزاعات المستقبلية بصفة ترضي كل الأطراف في ظرف قياسي.

1-3- التوازن والتكامل:

يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي والانصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحقوق المشاركة وإبداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها.

1-4- إنسجام الثقافات:

ينبغي أن يكون غي عقد الشراكة تطابق بين الثقافات المؤسسات المشتركة، وأن تكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء المحتملين فيما يخص درجة التشاور، كيفية تطور السلطة والنمط.

1-5- جلب أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:

يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيات وتقنيات حديثة من وإلى أحد الأطراف وهو ما يعطي المؤسسة فرصة للتطور، ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية.

1-6- توقع النزاعات:

كثيرا ما تنشأ النزاعات في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية، والتي ترجع أساسا إلى تزايد المنافسة، لهذا يتعين على الأطراف المعنية توقع نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث من حين لآخر، ثم الاستعداد للتفاعل معها والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة.

2- مؤشرات تحليل فعالية الشراكة:

إن نجاح أي مشروع يكون نتيجة تحديد آليات للحكم على فعاليات ودرجة نجاح وربحية الشراكة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض من مؤشرات قياس درجة نجاح الشراكة الاستراتيجية:³⁷

- مؤشرات الربحية الكلية ولكل شريك: وتضم العائد قبل الضريبة على الأصول والعائد بعض الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل.
- مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك وللشراكة: وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الأصول.
- مؤشرات المركز المالي للشراكة: وتتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة.
- مؤشرات النمو والتوسع للشراكة: وهي معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح.
- مؤشرات جذب الاستثمار المباشر والتكنولوجيا: وتضم حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق الحالي، درجة تفوق الإدارة التحالفية.
- مؤشرات الفعالية التسويقية العالمية: وتتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية، كثافة الائتمان للمبيعات المحلية.

3- النتائج الاستراتيجية للشراكة:

يتميز كل شكل من أشكال الشراكة بنتائج خاصة، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف، ومدى احترام القواعد الأساسية المساعدة على إنجاح الشراكة.

3-1- النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة:

عرفت الإشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباعدة فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإدارة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى.

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

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير التنافسية، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التي تميز جل النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة، وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل عن الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات.³⁸

3-2- النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة:

تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الاستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق كما أن هذا الشكل من الشراكة للنمى له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق.

إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، لكن وفي نفس الوقت يؤدي هذا الشكل من الشراكة إلى فقدان التدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما يؤثر تأثيرا مباشرا على استقلالية المشاركين خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتعاون، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك.³⁹

الخلاصة:

يشهد العالم اليوم صراعات إقتصادية محتدمة بين المؤسسات فرضت الإنتقال من مجرد المعاملات إقتصادية والحواجر القومية إلى مرحلة في تطوير إستراتيجية الشراكة لمؤسسات الإقتصادية بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع أخذ بعين الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة.

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم إستراتيجيات الشراكة، ثم إبراز إلى الواجهة أكثر بالإضافة إلى التعرف على دور إستراتيجية الشراكة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة تم وضع تصور عام لماهية الشراكة ودورها في مجال التنافسية، كذا الإحاطة بمختلف جوانبها، كما سمحت هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التي كانت مطروحة، ومن أبرزها دور إستراتيجيات الشراكة في تحقيق الميزة التنافسية، بعد العرض السابق لمحتوى البحث يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- إنتهاج طرق وأساليب أخرى لبلوغ الأسواق الدولية كالإستثمار المباشر وغير المباشر، أو الشراكة لتحقيق من عبء التكاليف و المخاطر.
 - تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على مشاكل التمويل والإستفادة من المعرفة التكنولوجية.
 - المؤسسات الناشطة في المجال الصناعي الدولي يمكن لها إعتتماد على الشراكة قصد الاستفادة من خبرات وموارد المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية.
- إن إتباع الخطوات الرئيسية للشراكة يساعد المؤسسة في على إنتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ الأهداف المسطرة.

الهوامش والمراجع:

¹ عبد الله، القضاء، المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني — دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير اقتصاد، الجامعة الأردنية، 2001، ص14.

² عمر ، صقر ، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 92 .

³ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

⁴ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

⁵ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁶ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 81.

⁷ M. Porter, Op-cit, P 85.

⁸ Ibid, P 152.

⁹ Ibid, P 199-200.

¹⁰ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

¹¹ نفس المرجع السابق، ص 100.

- ¹² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.
- ¹³ نفس المرجع السابق، ص 120-118.
- ¹⁴ نفس المرجع السابق، ص 124-121.
- ¹⁵ علي، أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، 2005-2006، ص 26.
- ¹⁶ المرجع السابق، ص 26.
- ¹⁷ زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي، الدار الجامعة للطباعة و النشر، بيروت، 1998، ص 426.
- ¹⁸ B-Dubois, Marketing Management, 9^e edition public union, France, 1997, p409.
- ¹⁹ زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص 429.
- ²⁰ بوقرة محمد الأمين، استراتيجية الشراكة الأوروبية في تطوير المؤسسات الجزائرية وتقويمها، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006، ص 12.
- ²¹ B.Garrette et P.Dussage, Les strategies d'alliance, ed' d'organisation, Paris, 1995, p91
- ²² B.Garrette et P.Dussage, op-cit, p110
- ²³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 128.
- ²⁴ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2000، ص 96.
- ²⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 96.
- ²⁶ زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص 429.
- ²⁷ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996، ص 61.
- ²⁸ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 60.
- ²⁹ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 63.
- ³⁰ Lado A and Wilson M, Human Resource Systems and Sustained Competitive advantage- a competency based perspective, Academy of Management Review, N°19, 1994, pp 699-727.
- ³¹ Bleek J and Earnest D, Collaborating to compete- using strategic alliances and acquisitions in global marketplace, wiley, New York, 1993.
- ³² Thompson, Organization in action, New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- ³³ Early A, La structuration de l'entreprise, Edition de l'entreprise, Edition de l'université de Bruxelles, 1998, p129.
- ³⁴ Porter M, Millar V, How information gives you competitive advantage, Harvard business review, 1991, p-p 33-43.
- ³⁵ Rizzoni A, Technology and organization in small firms- an interpretative framework, revue d'economie industrielle, vol, 67, 1994, p135.
- ³⁶ أوشان فايزة، واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، 2002، ص 69.
- ³⁷ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 15.
- ³⁸ B.Garrette et P.Dussage, op-cit, p261
- ³⁹ B.Garrette et P.Dussage, Op-cit, p262