

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في ظل العولمة

*Les alliances stratégiques comme alternative stratégique
aux PME dans le contexte de la mondialisation*

*Strategic alliances as a strategic alternative to SMEs in
the context of globalization*

بغريش سعيدة ♦

تاريخ الإستلام: 2020 / 05 / 13

تاريخ القبول: 2020 / 06 / 13

ملخص:

تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على إحدى المقاربات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبناها في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم والتي تتبلور في ظاهرة العولمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتسليط الضوء على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي، وكذا أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية.
الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحالفات الإستراتيجية، العولمة.

♦ : طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة - الجزائر -

البريد الإلكتروني: saida.beghriche@univ-msila.dz

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

Résumé:

Cette étude met en exergue l'un des aspects stratégiques que les PME peuvent adopter au milieu des transitions accélérées que connaît, actuellement, le monde, qui prennent forme dans le phénomène de la mondialisation. Dans ce contexte, l'approche descriptive a été retenue pour mettre en évidence le concept des PME, les alliances stratégiques comme alternative stratégique, ainsi que les raisons pour lesquelles les PME recourent à la stratégie d'alliances stratégiques.

Mots clés : PME, alliances stratégiques, mondialisation.

Abstract:

In this study, a spotlight was highlighted on one of the strategic approaches that small and medium enterprises can adopt in the midst of the rapid transformations taking place in the world today that are taking shape in the phenomenon of globalization. The descriptive approach has been used to highlight the concept of small and medium enterprises, strategic alliances as a strategic alternative, as well as Reasons for the use of small and medium enterprises to the strategy of strategic alliances.

Keywords: SMEs, strategic alliances, globalization.

المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال الدولية الحالية بكثافة المنافسة العالمية والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وطلبات الزبائن وبروز ظاهرة العولمة، وتلاشي الحدود بين المنظمات، ولذلك أصبح التحالف الاستراتيجي إستراتيجية شائعة الاستخدام بشكل متزايد بين منظمات الأعمال. نظرا لهشاشة بنية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية ووجود دوافع عديدة كدخول أسواق جديدة، وكسب مزايا تنافسية، والمشاركة بالكلف والمخاطر، تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تشكيل التحالفات كبديل إستراتيجية تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب ضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، بدلا من الصراع والمنافسة التي لا تقيد في مواجهة تلك التحديات.

مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ماهي أشكال التحالفات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتهاجها؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة خطة البحث كالتالي:

مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمطلب أول، أما في المطلب الثاني فتم تناول التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي، وأخيرا أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التحالفات الإستراتيجية كمطلب ثالث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شهدت نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرون انتشارا كبيرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أصبحت السمة المميزة للاقتصاد العالمي وأصبح الاعتماد عليها كقطاع يساهم في التنمية الاقتصادية الاجتماعية، هذا الاهتمام جاء نتيجة اتسامها بالمرونة في انشائها، واعتمادها على العمل الفردي والابداعي.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

وسيتّم من خلال هذا المطالب التطرق إلى هذا النوع من المؤسسات وذلك من خلال
فرعين اثنين.

الفرع الأول: المعايير والتعريف.

قد يبدو من الوهلة الأولى للباحث سهولة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ولكن الواقع غير ذلك، إلا أنه هناك عدة اجتهادات في هذا الاتجاه تعتمد على عدة معايير
مختلفة كعدد العمال، رأس المال المستثمر والإنتاج والمبيعات والتكنولوجيا المستخدمة وحجم
السوق.....الخ.

أولاً: المعايير.

من المعروف أن إعطاء تعريف لأي متغير أو تحديد أبعاد ظاهرة ما يبقى خاضعاً
للظروف والبيئة التي تظهر وتتطور فيها هذه الظاهرة، لذا فإن إعطاء تعريف دقيق وموحد
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر خاضع لعوامل البيئة التي تنشأ فيها هذه المؤسسات
وخاصة البيئة الاقتصادية. لذا تم وضع العديد من المعايير منها ما هو كمي ومنها ما هو
معنوي للوصول إلى تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات.

1. المعايير الكمية: من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة نجد¹:

1.1- معيار رأس المال: يعتبر هذا المعيار من أهم معايير التصنيف لأنه يعكس الطاقة
الإنتاجية والاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى. فمثلاً يحدد سقف رأس
المال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة 700000 دولار، في حين يقدر
في الجزائر بـ 15 مليون دينار.

¹- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، 2013، ص 13.

- 2.1- معيار حجم الموجودات: أي ما تملكه المنظمة من أصول ثابتة.
- 3.1- معيار رقم الأعمال: يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.
- 4.1- معيار معامل رأس المال: جاء للمزج بين معيار العمل ورأس المال، لتقادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من المعيارين.
- 5.1- معيار العمالة: وهو يختلف من دولة لأخرى.
2. المعايير النوعية: لا يكف الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل أو علاقة المؤسسة بالمحيط أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل....، لذا فإن تعريف المؤسسات ص. و. م لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها واختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى.
- وتتمثل المعايير النوعية فيما يلي¹:
- 1.2- معيار الملكية: يعد هذا المعيار من المعايير النوعية المهمة، إذ نجد أن غالبية المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص، أو شركات أموال معظمها فردية، أو عائلية يؤدي مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.
- 2.2- معيار المسؤولية: نجد هذا المعيار في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط، نجد أن صاحب المؤسسة بوصفه مالكا لها يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج

¹ أحمد بوسميين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 01، 2010، ص208.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

التمويل والتسويق..... إلخ، ومن ثم فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

3.2- معيار حصة المؤسسة من السوق: بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها فهو يعد بهذا مؤشراً لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة عدت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء قليل منه فتتشط في مناطق ومحلات محدودة فتعدت مصغرة أو صغيرة أو متوسطة.

ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من بين التعاريف التي قدمت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد مايلي:

1. تعريف الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(فرنسا):

- المشاريع الصغرى والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قاداتها شخصيا مباشرة المسؤوليات المالية، الاجتماعية، التقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة¹.
- كما تعد المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا كانت تشغل أقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياطات أقل من 5 مليون فرنك فرنسي².

¹ خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص16.

² B. Girard, in Problèmes économique, N° 2.551, Janv. 1998, p 17

2. تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 من طرف الإتحاد ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: عدد المستخدمين، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية، درجة إستقلالية المؤسسة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي¹:

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء .
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيرا، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 07 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو .
- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو .

3. تعريف الجزائر: حسب نص القانون التوجيهي فإنه يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي²:

" تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.

¹ أحمد بن قطاف، أهمية حاضنة الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2007، ص53.

² زويطة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص20.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

-لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) ملياري دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية.

- 1- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.
- 2- المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار .

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها.

أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص من أهمها:

4. انخفاض حجم رأسمالها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة الحجم.
5. عدم تعقد التكنولوجيا المستخدمة وبساطة العمل فيها¹.
6. انخفاض درجة المخاطرة.
7. المهل القصيرة لإعداد دراسة الجدوى والتأسيس.
8. تتميز بالمرونة العالية التي تساعد على البقاء والتكيف مع احتياجات السوق.
9. سرعة مردود رأس المال المستثمر
10. توحيد الملكية والإدارة².

¹ فريد راغب النجار ، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 98-99، ص07.

² علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2009/2010، ص68.

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية:

تنبع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قدرتها على تحقيق عدد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي التي تخدم بدرجة أهم اقتصاديات الدول النامية، وتتجلى مظاهر أهميتها في النقاط التالية¹:

- تلعب دورا هاما في التخفيف من حدة البطالة وذلك بإقامة هذه المؤسسات في المناطق الريفية أين تتوفر المواد الأولية المحلية ذات الأسعار المناسبة.
- تعتبر مجالا رحبا لتحقيق أهداف تشغيل الشباب في المدن، وخلق فرص عمل أكثر وفرة بتخصيص رؤوس أموال محدودة للاستثمار مقارنة بمتطلبات المؤسسات الكبيرة، فضلا عن انخفاض متطلباتها للبنية الأساسية مما يحد من التكاليف الكلية اللازمة لإقامتها وتشغيلها.
- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق وتقليل أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن، ومساهمتها إعادة التوازن السكاني وخلقت مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والحفاظ على البيئة في المدن الكبيرة خاصة.
- المساهمة في تنمية الصادرات والتقليل من الاستيراد مما يحسن من وضعية ميزان المدفوعات للدول النامية.
- امتداد أنشطتها وتنوعها لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية في المدن (الصناعة، التجارة، الزراعة، الخدمات).
- قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتيسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة (ادخار الأفراد، العائلات، التعاونيات، الهيئات الغير حكومية).

¹ عبد الرحمن بن عنت، عيد الله بلوناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28/05/2003، ص420.

التحالفات الإستراتيجية كبديل إستراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

المطلب الثاني: التحالفات الإستراتيجية.

إن تزايد حدة المنافسة الدولية بسبب انفتاح الأسواق والانتشار الواسع للشركات المتعددة الجنسيات وفروعها عن طريق الاستثمارات المباشرة، قد ينعكس سلباً على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك كل الإمكانيات المالية والكفاءات المهنية وهو ما يجعلها في موقع حرج اتجاه مواجهة المنتجات الأجنبية التي عرفت باعتمادها على العلامات الدولية المشهورة وعنصري الابتكار والتكنولوجيا.

لذا نحاول في هذا المطلب التطرق إلى إستراتيجية التحالف التي تبقى كأهم منطق إستراتيجي ينبغي الاعتماد عليه في ظل العولمة الاقتصادية، وذلك من خلال ثلاثة فروع.

الفرع الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.

في ظل عولمة الاقتصاد، وميل الشركات المتعددة الجنسيات إلى الهيمنة على الاقتصاد الدولي سوف لن يكون أمام الشركات الصغيرة من قدرة وفرص على البقاء في السوق إلا بإبرام اتفاقات وتحالفات إستراتيجية مع شركاء أقوى.

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية.

التعريف الأول: هي عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات المتعددة الجنسيات، التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعتد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون. مثل تحالف شركة جنرال موتورز الأمريكية مع شركة تويوتا اليابانية¹.

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص192.

التعريف الثاني: علاقة شراكة بين المنظمات يجري فيها توحيد الموارد، والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق منافع متبادلة في تصميم أو تصنيع أو توزيع السلع والخدمات.

التعريف الثالث: اتفاق تعاوني بين المنظمات يهدف تحقيق أهداف إستراتيجية ذات منافع تبادلية.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق تعاوني يربط بين شركتين أو أكثر بهدف تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية المشتركة.

ثانيا: دوافع وأهمية التحالفات الإستراتيجية.

1- دوافع التحالفات الاستراتيجية

هناك بعض المحركات التي تدفع بالمنظمات لتكوين تحالف استراتيجي، والتي من بينها مايلي¹:

1-1- الدخول إلى أسواق جديدة:

تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، وهذا بهدف الحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى، كما أن الدخول إلى أسواق جديدة مقيدة بقوانين حكومية وحمائية عالية يعتبر من بين الدوافع التي تحرك المنظمات نحو تكوين تحالف استراتيجي، حيث يسهم هذا الأخير في حصول المنظمة على المعلومات التسويقية فيما يتعلق باختيار المنتجات الملائمة للزيائن والاستراتيجيات التسويقية اللازمة لتسويقها.

1-2- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:

يكون الدافع في هذه الحالة هو التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا إضافة إلى تعلم أفضل

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري، الأردن، ط1، 2001، ص.ص. 12-14.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

الأساليب في مجال التصميم. ومثال على ذلك علاقة الشراكة بين شركة (HP) وشركة (Intel) من أجل استعمال شركة (HP) في مجال التكنولوجيا.

1-3- المشاركة في المخاطر:

يترتب على التحالفات بالأخص إذا كانت بين المورد والعميل توفير فرصة الإشتراك في المخاطر ونقصها بدلا من تحملها من طرف واحد في ظل المنافسة، وكما نعرف أن مخاطر الأعمال متعددة فقد تكون مخاطر سياسية (تحول فلسفة الحكم)، مخاطر تجارية (حروب الأسعار)، مخاطر مالية (أسعار فائدة)، مخاطر فنية (تغيير الشروط الفنية)، مخاطر بشرية، مخاطر بيئية.

ويعتبر التحالف هذا بمثابة مضلة تأمينية ضد جميع المخاطر السابقة، كما أن التحالف بين الموردين يحقق اتحادات فعالة وللعملاء اتحادات تعاونية نجدها في العديد من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

ويبني ذلك الثقة بين كل جانب مما يؤدي في المحصلة إلى تحسين معدلات الأداء الربحية، الإنتاجية، النمو، الانتشار، الجودة، حماية العملاء¹.

2- أهمية التحالف الاستراتيجي:

بناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية²:

¹ مرقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، أيام 03 و 04 ديسمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص13.

² مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

- تحقيق تكامل تكنولوجي.
 - الدخول إلى أسواق جديدة.
 - الاستفادة من نتائج البحث والتطوير الذي تقوم به المؤسسة الأصلية.
 - يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
 - يسمح بالوصول السهل والسريع إلى خاصية الإيزو.
 - تقاسم التكاليف وتقليل المخاطر.
- كما أن التخطيط يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الاستراتيجي، ويتضمن الإعداد مسبقا والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات.
- الفرع الثاني: تصنيف أنواع التحالفات الإستراتيجية.**
- هناك تصنيفات متعددة لأنواع التحالفات الإستراتيجية، وسيتم توضيح أهمها من أجل تسليط الضوء على الأنواع الرئيسية لها كما يلي:
- أولاً-التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة:**
- يضم هذا التصنيف الأنواع التالية من التحالفات الإستراتيجية¹:
- 1-المشروع المشترك:**
- تقوم المنظمات في هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية بتكوين كيان مستقل قانونيا من خلال المشاركة ببعض مواردها وقابليتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ويعد المشروع المشترك خيارا استراتيجيا فاعلا لاسيما عند حاجة المنظمة لبناء علاقات طويلة الأمد أو تحويل المعرفة الدفينة.

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 08 و 09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص10.

¹ سعد علي العنزي، جوان محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص.ص.40-41.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

2-التحالفات على أساس حق الملكية:

يتضمن هذا النوع من التحالف درجة معينة من الاستثمارات من قبل إحدى المنظمات في شراء جزء من حق الملكية في شركة أخرى، وغالبا ما تقوم المنظمات الكبيرة بالاستثمار في شراء حصص لدى المنظمات الصغيرة.

3-التحالفات بغير حق الملكية:

يتضمن هذا النوع من التحالف تطوير علاقات تعاقدية بين منظمين أو أكثر للمشاركة ببعض الموارد والقابليات المتميزة من أجل خلق ميزة تنافسية. وفي هذا النوع من التحالف لا يتم إنشاء منظمة مستقلة، فهو يعد أقل رسمية، ويتطلب التزاما أقل من الأطراف المشاركة.

ثانيا-التصنيف الوظيفي:

تتمثل أنواع التحالفات الإستراتيجية وفق هذا التصنيف فيما يلي¹:

1-التحالف المالي: يكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر.

2-التطوير التكنولوجي: لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.

3-التحالف في البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين

4-التحالف في مجال التسويق: من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة.

¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2011، العدد 26، ص.ص.106-107.

5- الإنتاج المشترك: تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات.

ثالثا تصنيف (Wheelen & Hunger, 2004):

حسب هذا التصنيف، فإن الاتفاقيات التعاقدية بين المنظمات تمتد على شكل سلسلة من الاتحاد المالي في، أحد الأطراف المشاركة بسلسلة القيمة في الطرف المقابل، وسيتم تسليط الضوء على هذا التصنيف وكما يلي¹:

1- التحالف المالي للخدمات المتبادلة:

تقوم في هذه الحالة مجموعة منظمات متماثلة، تعمل في صناعات متشابهة بتجميع مواردها من أجل تحقيق منافع تكون مكلفة فيما لو أرادت كل منظمة أن تحققها بمفردها.

2- اتفاق التراخيص:

هو الاتفاق الذي تمنح فيه المنظمة صاحبة الترخيص الحقوق للمنظمات الأخرى في أسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/ أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها، مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة مقابل الخبرات التكنولوجية التي قدمتها.

3- المشاركة بسلسلة القيمة:

أي تشكيل علاقات طويلة الأمد مع المجهزين، أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة، من أجل تحقيق مزايا تنافسية متبادلة.

رابعا- التحالف الأفقي مقابل العمودي:

تصنف التحالفات الإستراتيجية بناء على هذا التصنيف إلى²:

¹ سعد علي العنزي، جوان محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 50-52.

² عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه طور ثالث، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص.55.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

1- التحالف الأفقي:

هذا النوع من التحالف يقوم من خلال تشكيل علاقة مشتركة مع شركاء من نفس الصناعة، على سبيل المثال: كلا الشريكين يعملان في صناعة أشباه الموصلات، من خلال هذا التحالف تحقق العديد من المنافع منها:

- تقليل التكاليف.
- تقليل المخاطرة.
- تبادل الخبرات واكتساب التكنولوجيا.

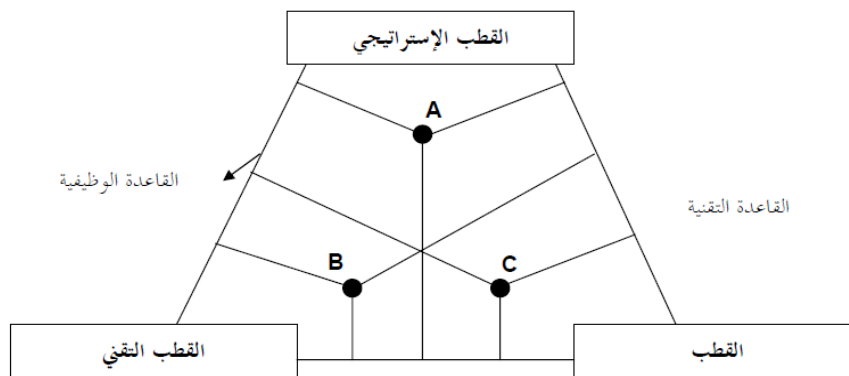
2-التحالف العمودي:

هذا النوع من التحالف يتم ما بين أطراف تنتمي لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم ما بين شركتين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوّم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون/ مورد. وتعتبر الشراكة العمودية حالة وسطى بين الاندماج الكامل والمناولة من الباطن. والمصنع.

الفرع الثالث: منهجية إعداد تحالف استراتيجي.

إن إعداد أي تحالف استراتيجي لابد أن يعتمد على طريقة معينة تسمح بتقليل المخاطر.

الشكل (01): تمثيل ثلاثي للتحالفات الإستراتيجية.



القاعدة الإستراتيجية.

المصدر: محمد الأمين بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

- **التحالف A:** يترجم في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة و سلم الإنتاج و الأسواق الجديدة وتحصيل القدرات.
- **التحالف B:** المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية.
- **التحالف C:** يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي تحسن الاتفاقيات حول أنظمة الإنتاج.

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

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

فنقص الموارد المالية لدى شركة ما، هو الذي يدفع بها للبحث عن شريك يمتلك الموارد المالية التي تسمح بتنفيذ المشروع. فهناك من العمليات الإنتاجية، كما هو الشأن بالنسبة لصناعة الدواء والسيارات ما يتطلب موارد مالية معتبرة، الأمر الذي يدفع بها للتحالف مع شريك آخر يوفر هذا النقص.

من ناحية أخرى فإن نضج الاستثمارات، من خلال إنتاج وبيع المنتج على مستوى محلي وخارجي، ومن ثم تحقيق الأرباح المرجوة قد يستغرق الكثير من الوقت، الأمر الذي يدفع بطبيعة الحال إلى البحث عن شريك، يقدم الجانب المالي ويعفي الشريك الأول من أعباء مالية.

وفي مرحلة أخرى من حياة المشروع، نجد أن توفير الموارد المالية لانطلاق المشروع لا يعتبر شرطاً كافياً لنجاح هذا المشروع. ومن ثم يتعين إيجاد الشريك الذي يمتلك الخبرة الفنية في مجال إدارة عمليات الإنتاج، وتشغيل رأس المال المتوفر. أو أن هذه الشركة لا تمتلك القدرة الكافية التي تسمح لها بزيادة الإنتاج بالشكل الذي يسمح بمواجهة الزيادة في الطلب.

هكذا نجد أن كل مرحلة من مراحل عمل المشروع قد تفرض على الشركة توفير موارد مختلفة لنجاح تلك العملية. ومن ثم فإن كل مرحلة من مراحل نشاط الشركة قد تقتضي ربط تحالفات مع أطراف أخرى أو مع طرف واحد.

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

انطلاقا مما سبق، فإن تكوين التحالف يتطلب الاتفاق على جملة من القضايا نوجزها فيما يلي:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من هذا التحالف الإستراتيجي.
- تحديد مستوى الاستثمار المطلوب لإنجاز هذا المشروع.
- تحديد مسؤوليات كل طرف ضمن هذا التحالف.
- تحديد الآفاق الزمنية لهذا التحالف.

لا بد من الإشارة إلى أن نجاح أي تحالف يقتضي توفر عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة والضمانات المقدمة من طرف كل متحالف، وخاصة تلك الضمانات الضمنية التي لا تسجل ولا تذكر بالتفصيل في عقد التحالف. لأنه في ظل نقص عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة، فإن الأمر يستدعي ترسيم تلك العلاقات من خلال الاعتماد على وثائق رسمية مفصلة وإشراك عدة أطراف في هذه العملية من مجلس إدارة، واستشارة قانونية من طرف محامين¹.

المطلب الثالث: أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التحالفات الإستراتيجية.
تتمثل أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجية التحالفات الاستراتيجية إلى ما يلي²:

1- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، حيث بات التعامل في عالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية والسياسية، وإلغاء القيود التجارية بين أسواق بعد العمل باتفاقية الجات،

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص.ص. 237-238.

² نفس المرجع، ص 226.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

فأصبح العديد من الشركات يشتري مستلزمات من دولة أو دول أخرى ويسوق المنتجات في أسواق أخرى ويقتضي تمويلا من الخارج سواء كان مصرفيا، أو تسهيلات موردين، فضلا عن التعامل أحيانا في أوراق مالية ببورصات عالمية.

2-تعاظم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطورا. وهذا يقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق وفي الإدارة عموما، وتتيح التحالفات الإستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان لإنتاج تسويقي.

3-تناقص نسبي لفرض الشراء والدمج، بما يؤدي اقتصاديات الحجم الكبير. إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو قيود حكومية أو اعتبارات قانونية أهمها دخول طرف ثالث (حكوميا أو تنافسيا)، كمعارض لعمليات الشراء أو الدمج، فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون لا يريحهم تعلق شركتان منافستان تحالفتا لتكوين كيان أكبر وأقوى.

4-الشركات تسعى لتوفير قوى عاملة مؤهلة تسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية، قد لا يجدي معه تحسين سياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، لذلك يتطلب الأمر تحالفا إستراتيجيا بين عدة شركات أو بينها وبين منظمة حكومية معنية لإنشاء معاهدة أو مراكز تعليم وتدريب.

الخاتمة:

نظرا للتطورات الحاصلة وتنامي ظاهرة العولمة فانه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن تختار الوسيلة الناجعة والتي تمكنها من رفع تحديات ظاهرة العولمة خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية لها قدرة تنافسية ضعيفة، لذا بات من الضروري اتخاذ بعض أشكال استراتيجيات التحالف حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق وتطور تنافسياتها، وفي هذا الإطار هناك عدة أشكال للتحالفات الإستراتيجية يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباعها من بينها:

-التحالف الانتقالي أو المؤقت ومن نتائجه تحسين القدرة على التنظيم الخاص المؤدي إلى الوصول إلى تدويل النشاط.

-التحالف الوقائي ومن نتائجه تحسين المستوى التكنولوجي.

-تحالف التكافل وهو تحالف تعايش مؤسستين أو أكثر غير متشابهتين و من نتائجه

الحصول على عنصر المعلومة الآتية والقدرات والتطورات الجديدة.

التحالفات الإستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة

قائمة المراجع:

1. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنة الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2007.
2. أحمد بوسميين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، 2010، العدد 01.
3. بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010، العدد 02.
4. بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2011، العدد 26.
5. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
6. زويتة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2007.
7. سعد علي العنزي، جواد محسن، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري، الأردن، ط1، 2001.
8. عبد الرحمن بن عنت، عبد الله بلوناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-2003/05/28.

9. علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2010/2009.
10. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007.
11. فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 98-99.
12. مرقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، أيام 03 و 04 ديسمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.
13. مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 08 و 09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.
14. يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008.
15. B. Girard, in Problèmes économique, N° 2.551, Janv. 1998.