

التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة - تجارب وطنية ودولية.

د. فريد حدادة

مخبر DECOPILS

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف .

Email : hadadafarid@gmail.com

د. خالد بن جلول

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة 08 ماي 1945 - قلمة

Email : benkhaled267@gmail.com

ملخص:

إن ضعف المؤسسات المحلية في مواجهة المؤسسات الدولية القوية يعود الى التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات من بينها ضعف مجال البحث والتطوير الذي يحتاج إلى رأس مال فكري وإستثمارات ضخمة. تهدف هذه الورقة البحثية الى تقديم مقترح لاستفادة المؤسسات الاقتصادية من التكنولوجيا الأجنبية، وذلك عبر تطبيق مفهوم التحالفات الاستراتيجية؛ حيث تم تدعيم هذا المقترح ببعض التجارب على المستوى المحلي والأجنبي التي تتمحور حول موضوع الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** التحالفات الاستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية، التكنولوجيات المتقدمة.

Abstract:

The weakness of local institutions in the face of strong international institutions is due to the challenges faced by these institutions, including the weak field of research and development, which requires intellectual capital and large investments.

This paper aims to present a proposal for the benefit of economic institutions from foreign technology, through the application of the concept of strategic alliances. This proposal has been supported by some local and foreign experiences that focus on this topic.

Keywords: Strategic alliances, Economic institutions, Advanced technologies.

مقدمة:

أصبحت التحالفات الاستراتيجية الميزة البارزة والمميزة للقرن الواحد والعشرين، خاصة وأن الأحداث المتسارعة التي يواجهها العالم من تحرير للتجارة العالمية والمنافسة القوية لصالح مؤسسات الدول المتطورة لا يسمح لمؤسسات الدول النامية بمواجهة هذه التحديات لوحدها، بسبب ضعف قدراتها وإمكانياتها التقنية المحدودة والقصور في تطوير وتقديم منتجات وخدمات متكاملة، ناهيك عن الإستثمارات الكبيرة التي يحتاجها مجال البحث والتطوير، وهي إستثمارات لا تمتلكها في الغالب مؤسسات ومراكز البحث في الدول النامية، ما يجعلها تفقد حصتها في الأسواق المحلية والعالمية لصالح المؤسسات الاقتصادية للدول المتقدمة.

إن حتمية تحكم المؤسسات الاقتصادية في التكنولوجيا لمسيرة التطورات في حاجات ورغبات المستهلكين، بإعتبارهم نقطة البداية والنهاية، دفع بهذه المؤسسات لتطوير منتجاتها مستخدمة في ذلك أحدث التقنيات التكنولوجية، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنتج وشكل تغليفه... إلخ، وكل هذه العمليات تحمل المؤسسة تكاليف باهظة، خصوصا فيما يتعلق بقضية نقل التكنولوجيا واستخدامها، وهو ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية للدول النامية إلى تبني استراتيجية التحالف في المجال التكنولوجي.

1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

كيف يمكن أن تساهم التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجيات المتطورة؟

فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة وإستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قام الباحثين بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تعتبر التحالفات الاستراتيجية آلية رئيسية في إستفادة المؤسسات الاقتصادية من التكنولوجيا المتقدمة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تساعد عقود الشراكة بين الدول على زيادة تبادل الخبرات والمعارف والتكنولوجيات المتقدمة بين مؤسساتها

الاقتصادية؛

الفرضية الفرعية الثانية: تساعد عمليات المشاركة في تطوير البحوث بين المؤسسات الاقتصادية في زيادة إستفادة المؤسسات

الاقتصادية من التكنولوجيات المتقدمة؛

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية، وهو دور التحالفات الاستراتيجية

للمؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة بالتطرق لتجارب المؤسسات الاقتصادية الوطنية والتجارب الدولية، وذلك

للفت الأنظار لكل من مسيري المؤسسات الاقتصادية وأصحاب سلطة إتخاذ القرار في الجزائر إلى أهمية التحالفات الإستراتيجية في

الإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة، وهو ما يعطي مزايا تنافسية لهذه المؤسسات ويجعلها أكثر تنافسية، بالإضافة لتقليصها من الفجوة

التكنولوجية بينها وبين نظيراتها من الدول المتقدمة.

3- أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التحالفات الإستراتيجية وعلاقتها بالاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة؛
- التعرف على أبرز التحالفات الإستراتيجية الموجودة بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ونظيراتها من الدول المتقدمة من جهة وبين المؤسسات الاقتصادية من دول متقدمة ونظيراتها من دول أقل تقدما تكنولوجيا من جهة أخرى؛
- الوصول إلى نتائج يمكن عن طريقها صياغة جملة من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار من الاستفادة من التحالفات الإستراتيجية وفي نقل وتوطين التكنولوجيات المتقدمة.

4- الدراسات السابقة: من أبرز الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا نجد مايلي:

1) دراسة (زغدار أحمد)، بعنوان (الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية"، 2004:

توصلت الدراسة لإعتبار أن التحالفات الإستراتيجية ما بين الرأسمال المحلي والرأسمال الأجنبي تعتبر فرصة للرأسمال المحلي للاستفادة من قدرات الرأسمال الأجنبي، وذلك للحد من التكلفة المرتفعة لنقل وتوطين التكنولوجيا، علما أنه لم يعد بإمكان المؤسسات المحلية الصمود أمام المنافسة الدولية القاتلة، وهو ما تطلب الإعتماد على حلفاء يمتلكون الخبرات والإمكانات التي تسمح للطرفين من تحقيق منافع مشتركة.

2) دراسة (بن عزة محمد الأمين)، بعنوان (التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة)،

2005:

خلصت الدراسة إلى إعتبار التحالف الإستراتيجي بديل وخيار إستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك للاستفادة من تكنولوجيا الآخرين والتعاون معهم من أجل تسريع عمليات خلق أفكار إبتكارية جديدة، والتسريع من عمليات ردود الأفعال تجاه قيود دخول الأسواق الجديدة، وبالتالي الحصول على الخبرة والمهارة في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من البقاء والإستمرارية، ثم الحصول على حصة ومكانة في السوق العالمية.

3) دراسة (زاتول محمد، زيان موسى مسعود)، بعنوان (القاعدة التكنولوجية كآلية لتعزيز التنافسية الكامنة للاقتصاد

الجزائري)، 2017.

خلصت الدراسة بأن القاعدة التكنولوجية هي عصب تنافسية المنتجات على مستوى السوق المحلي أو الأسواق الدولية، لما تحققه لها من إبتكارات وتكنولوجيات وأساليب إنتاج جديدة ومتطورة تكون ملائمة لمتطلباتها وإحتياجاتها، حيث تحتاج القاعدة التكنولوجية لعمليات نقل وتوطين وإستيعاب التكنولوجيات الأجنبية حتى يمكنها مستقبلا توليد تكنولوجيا محلية.

4) دراسة (Bernard Remiche, Vincent Cassiers)، بعنوان: (Lutte anti-contrefaçon et transferts de

technologies nord-sud :un véritable enjeu)، 2009:

توصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل إتفاقيات حماية الملكية الفكرية ما بين دول الشمال والجنوب، مع إعطاء أهمية أكبر لعمليات تحويل وتوطين التكنولوجيا للدول الجنوب الأقل تقدما، وذلك في إطار تعاوني بين دول الشمال والجنوب لحماية مصالح جميع الأطراف، وتحقيق طموحات دول الجنوب في الرفع من تنميتها وسد الفجوة التكنولوجية الكبيرة بين الطرفين.

نحاول ضمن هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية السابقة من خلال التطرق للعناصر التالية:

أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وتصنيفاتها.

ثانياً: الاطار المفاهيمي للتكنولوجيا في مجال الأعمال.

ثالثاً: آلية مساهمة التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجيا الأجنبية.

أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وتصنيفاتها.

1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

يأخذ مصطلح التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، استراتيجية المرافقة، تنفيذ التشاور، اتفاق تعاقد، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك".⁽⁰¹⁾

وأمام جملة هذه المصطلحات فإن مفاهيم وأشكال التحالف بين المؤسسات تتعدد هي الأخرى حسب طبيعة أو تصنيف هذه الأخيرة.

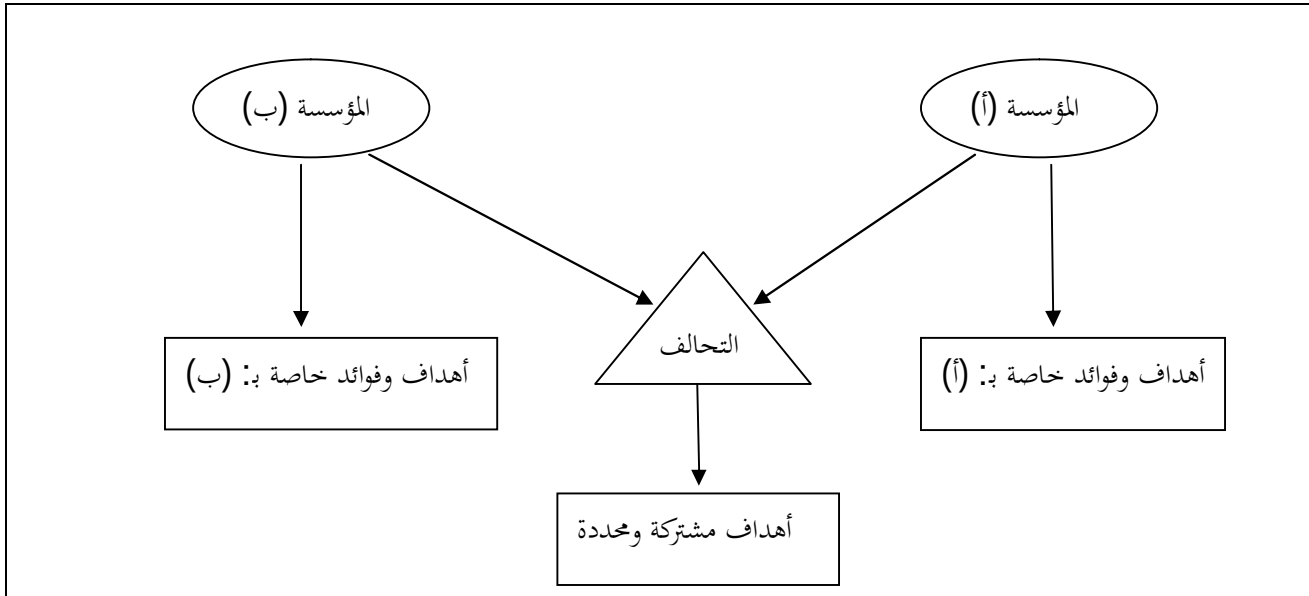
تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي وأكثرها انتشاراً، فلا يمر يوم لا نسمع فيه عن تشكيل تحالف أو تعاون بين المؤسسات، وتعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها: "اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، والشريك في التحالف الاستراتيجي يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، وخبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية".⁽⁰²⁾

وتعرف أيضاً بأنها: "تجمع للعديد من الشركات المستقلة التي اختارت أن تقيم مشاريع ونشاطات خاصة بها والتنسيق بين خبراتها وكفاءاتها ووسائلها ومصادرها الضرورية بدلا من أن:

- تقوم بهذه المشاريع وحدها وتواجه المنافسة وتحمل الخسائر والمخاطر بشكل منفرد؛

- تقوم باندماجات وإلتحامات".⁽⁰³⁾

الشكل رقم (01): مخطط للتحالف الاستراتيجي.



Source : Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op-cit, p :25.

ومما سبق يمكن القول إن التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقات رسمية بين مؤسستين أو أكثر على مستوى نفس البلد أو بلدين مختلفين فأكثر، تتعاقد من خلاله الأطراف جميعا لتحقيق جملة من الأهداف على المدى القريب، المتوسط أو البعيد وفق رؤية واضحة تشارك في صياغتها جميع أطراف التعاقد.

كما يوضح الجدول رقم (01) جملة الأهداف والنتائج التي تسعى الأطراف المتحالفة لتحقيقها.

الجدول رقم (01): أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية.

أهداف التحالفات الاستراتيجية	التعاون بين الأطراف المتحالفة
- خدمة العملاء في الوقت المناسب	- تجنب التأخير؛ - طرح بدائل جديدة؛ - المشاركة في الخطط؛ - الالتزامات المبكرة؛
- الأداء الجيد	- جمع الطاقات؛ - تبادل الخبرات؛
- خفض التكاليف	- المشاركة في التكاليف الثابتة؛
- السيطرة على المخاطر	- تحسين أساليب الاستعمال؛

- المشاركة في تحمل المخاطر؛	- توفير قيمة أكبر للمستهلك
- تحسين أساليب الاستعمال؛	
- زيادة الفهم المتبادل؛	
- خلق منتجات جديدة؛	- تقديم خط منتجات أقوى
- تسويق منتجات إضافية؛	
- مساندة وخدمة العملاء؛	
- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة؛	- زيادة القدرات التسويقية
- الإعلانات المشتركة؛	- تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف والسلعة بعد التعاون
- التكامل بين الخبرات؛	
- التنسيق في البرامج.	

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرون، مصر، إيترك للنشر

والتوزيع، 1999، ص:24.

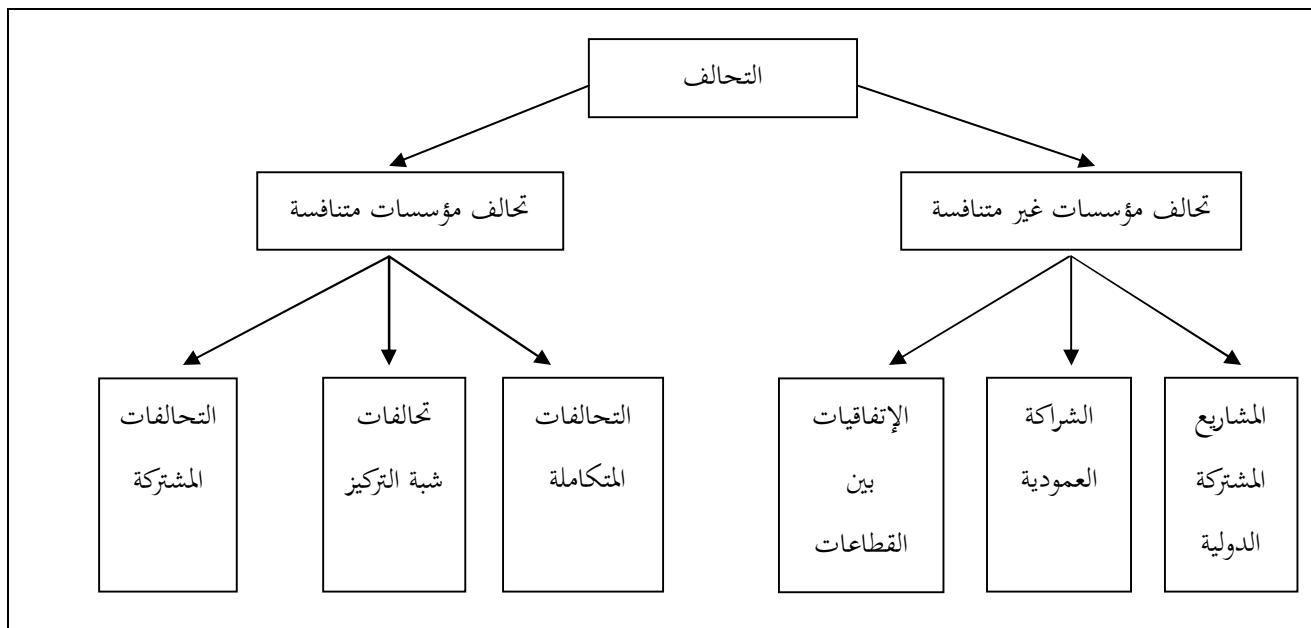
2- تصنيف التحالفات الاستراتيجية : يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تختلف حسب طبيعة النشاط

الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف.

2-1- تصنيف التحالفات الاستراتيجية حسب طبيعة العلاقة مع الحليف: يوضح الشكل رقم (02) أهم التحالفات

الاستراتيجية التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسات.

الشكل رقم (02): تصنيف التحالفات الاستراتيجية.



Source : Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op-cit, p : 21.

1-1-2- التحالف بين مؤسسات غير متنافسة: لا توجد بينهما منافسة وإبرام التحالف بينهما يكون بقصد توسيع أسواقهم وزيادة أرباحهم، وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات.

(1) المشاريع المشتركة الدولية:

يتم هذا النوع من التحالف في المشاريع التي تتطلب استثمارات ضخمة (صناعة التعدين، السيارات، الطائرات،... إلخ)، حيث تقوم ما بين المؤسسات المنتمية لعدة دول علاقات تعاون تتجسد في شكل مشاريع مشتركة (Les joint-ventures)، الغرض منها توسيع مجالات التدخل من خلال دخول أسواق جديدة، ويتم بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والإمكانات المتاحة قصد الاستفادة من الوضع الجديد.⁽⁰⁴⁾

(2) الشراكة العمودية:

وهو الوضع الذي تستخدم فيه المؤسسة كل عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى.⁽⁰⁵⁾ كما يعرف أيضا على أنه: "تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة، تحت ملكية ومراقبة واحدة".⁽⁰⁶⁾

(3) الاتفاقيات بين القطاعات:

وهي عبارة عن التعاون القائم بين المؤسسات غير المتنافسة في القطاعات والمنتجات المختلفة، بحيث لا يكون أحدهم مورد للآخر، ويهدف من خلال هذا التحالف إلى تطوير سلعة أو خدمة جديدة، حيث تلجأ معظم المؤسسات إلى هذا النوع من التحالفات عندما ترغب المؤسسة في توسيع نشاطها بإضافة منتجات جديدة أو مكملية إلى خط منتجاتها الحالي.⁽⁰⁷⁾

2-1-2- التحالفات بين المؤسسات المتنافسة: وتتمثل في ما يلي:

(1) التحالفات المتكاملة:

في ظل هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل. وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام مؤسسة ما مثلاً بتسويق منتجات مؤسسة أخرى في بلد المؤسسة الأولى، على أن تقوم المؤسسة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلدها الأصلي. ويجب القول أن هذا النوع من التحالف يمس أساسا النشاطات التجارية، كما هو الحال بالنسبة لتسويق السيارات.

(2) التحالفات المشتركة:

هذا النوع من التحالف يتم ما بين مؤسستين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع.

والغرض من إبرام هذا النوع من التحالف هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف، من أجل رفع مستوى الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم.⁽⁰⁸⁾

(3) تحالفات شبه التركيز:

ويطبق في الصناعات الكبيرة التي تحتاج تكنولوجيا عالية، ويأخذ كيان مشترك يسمى اتحاد الشركات أو المؤسسات (كونسورسيوم) يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق. ويميز هذا الشكل من أشكال التعاون في اتفاق الشريكين المتحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المتشارك فيها من كل طرف، كما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل هذا النوع من التحالف تقوم المؤسسات التي تتعاون فيما بينها على التعاون في مجال البحث والتطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج، خاصة التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير. (9)

ونجد أيضا أنواع أخرى من التحالفات منها:

- **تحالفات عتاقيد الروابط:** وهذا الشكل من التحالف يزيد من إمكانية توزيع خريطة المؤسسات الأجنبية ومعظم مؤسسات الدول النامية تسعى إلى التحالف وفق هذا الشكل خصوصا في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

- **تحالفات قنديل البحر:** وهذا النوع من التحالف يكون بأوجه عديدة وذو علاقات مستقلة بين مؤسسات قد تكون ذات إدارة ذاتية، ومن المؤسسات المعتمدة على هذا النوع من التحالف نجد شركة (IBM)، فكل وحدة منها تتمتع بعلاقة مستقلة عن الأخرى مما يخلق الاحترام المتبادل بين مختلف وحداتها. (10)

2-2- تصنيف التحالفات الاستراتيجية حسب قطاعات النشاط: ونجد ما يلي:

1-2-2- التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع التكنولوجيا، والصناعة المتطورة، تكون في شكل اتفاقيات مناوله باطنية أو عقود شراء بالمبادلة.

2-2-2- التحالفات الاستراتيجية التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تموين.

3-2-2- التحالفات في مجال المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر. (11)

4-2-2- التحالفات في مجال البحوث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين. وقد تكون أيضا مع وكالات حكومية في مجال معين، أو مع بعض الجامعات. (12)

5-2-2- التحالفات في مجال التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا ضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والرغبات للمستهلكين، في عصر أصبح فيه نقطة البداية والنهاية هو المستهلك، حتى تسعى هذه المؤسسات لتحقيق كل احتياجاته ورغباته المتنامية لكسب ولائه، من خلال قيامها بالبحوث المختلفة لتطوير المنتجات الحالية مستخدمة في ذلك أحدث التقنيات التكنولوجية، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنتج وشكل تغليفه... إلخ، وكل هذه العمليات تحمل المؤسسة تكاليف باهظة، خصوصا فيما يتعلق بقضية نقل التكنولوجيا واستخدامها، وكحل لتخفيف من هذه النفقات الضخمة عمدت الكثير من المؤسسات إلى تبني استراتيجية التحالف في المجال التكنولوجي ويعد من أهم صيغ التحالف وأكثرها تطبيقا. (13)

كما توجد العديد من التحالفات الأخرى بين المؤسسات الاقتصادية سواء كانت محلية أو عالمية بغية تحقيق جملة من الأهداف منها: تقليص التكاليف والحد من المنافسة، التوسع الأفقي والعمودي، الاستفادة من الخبرات التكنولوجية والفنية، تقليص نفقات البحث والتطوير، بالإضافة للعديد من المزايا الأخرى والتي تكون حسب الأهداف والنتائج المتوقعة منها.

ثانيا: الاطار المفاهيمي للتكنولوجيا في مجال الأعمال.

منذ ظهور مفهوم القوى التنافسية لـ: (Michael Porter) لتحليل البيئة التنافسية على مستوى المؤسسة ومفهوم الموارد والكفاءات لتحليل القدرات الداخلية للمؤسسة، أصبحت تلك العوامل حاسمة في تحديد مدى إمكانية النجاح في الصناعة المستهدفة باعتبارها تشكل مصدر للميزة التنافسية، حيث يظهر البعد التكنولوجي على مستوى كل من التشخيص الخارجي والداخلي على أنه إطار أساسي في مجال الأعمال، يتمحور حول تحديد طبيعة الميزة التنافسية وإستراتيجية المؤسسة المعتمدة.

1- مفهوم التكنولوجيا: لا يوجد تعريف أكاديمي موحد لمفهوم التكنولوجيا، لذا سنقتصر على تعريف (Morin) الذي

يعرفها بفن إستخدام العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية في إطار محلي ولهدف محدد، والتي تتعلق بتصميم المنتجات وسيرورات التصنيع على حد سواء، طرق التسيير وأنظمة المعلومات. وغالبا ما يتم التمييز بين التقنية التي تتعلق بالمهارة الفردية في تنفيذ عمل أو تصنيع منتج أما التكنولوجيا فهي المعرفة المنظمة للتقنية.⁽¹⁴⁾

وعلى هذا الأساس يمكننا أن نستخلص أن التكنولوجيا ترتبط بثلاثة أبعاد أساسية وهي على النحو التالي:

- البعد المعرفي الناتج عن العلوم والبحوث العلمية التي توصل إليها العقل البشري؛

- الوسائل المادية من تجهيزات ومعدات تقنية تجسد هذه التكنولوجيا؛

- المهارة التي يكتسبها الفرد من ممارسة مختلف نشاطاته.

2- حدود التكنولوجيا: إن حدود التكنولوجيا في مجال الأعمال تتلخص فيما يلي.⁽¹⁵⁾

1-2- تكنولوجيا المنتجات: يتم ضمن هذه التكنولوجيا تصنيف كل ما يرتبط بالمنتج المقترح من تصميم، الوظيفة الأساسية

للمنتج، أو منافع أخرى.

2-2- تكنولوجيا العمليات والإنتاج: يتم تصنيف ضمن هذه التكنولوجيا كل ما يرتبط بالعمليات الانتاجية من تسيير، أجهزة

مستخدمة، والتقنيات،...إلخ.

يمكن القول بأن هذه الحدود هي من تحد طبيعة التكنولوجيا المملوكة أو المقترحة، والجدير بالذكر أنه يمكن أن تكون هذه

التكنولوجيات على شكل فكرة مبدئية بين المنتج والعمليّة الانتاجية؛ وهو ما يدفعنا لتحديد أنواع التكنولوجيا المنبثقة من مراحل دورة حياتها.

3- مراحل دورة حياة التكنولوجيا: يوضح الشكل رقم (02) مراحل دورة حياة التكنولوجيا، والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁶⁾

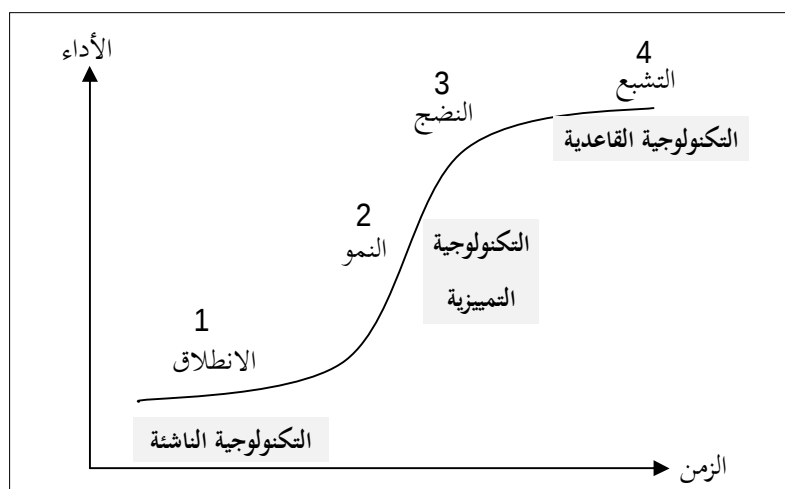
1-3- التكنولوجيا الناشئة (Emergente): وهي التي لا تزال في مرحلة النشوء/ الانطلاق ضمن دورة حياة التكنولوجيا، وذلك

من حيث هامشيتها في عملية الانتاج وحصرية إمتلاكها، أي أنها محدودة الانتشار. إلا أنها يمكن أن تشكل إختلاف أو ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في المستقبل.

2-3- التكنولوجيا التمييزية/ المفتاحية (Distinctive/Clés): وهي التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، بحيث لا يمكن الحصول عليها أو الوصول إليها من طرف المنافسين، وتمتلك المؤسسة هذا النوع من التكنولوجيات في مرحلة النمو ضمن دورة حياة التكنولوجيا.

3-3. التكنولوجيا القاعدية (De base): وهي التي لا تشكل ميزة تنافسية نظرا لانتشارها الواسع في بيئة المؤسسات، حيث تمثل التكنولوجيات القديمة التي تتوافق مع مرحلة النضج أو الانحدار ضمن دورة حياة التكنولوجيا.

الشكل رقم (03): مراحل دورة حياة التكنولوجيا.



المصدر: مداح عرايبي الحاج، ادارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 185. (بتصرف)

4. مصادر الحصول على التكنولوجيات: توجد للتكنولوجيا عدة مصادر يوضحها الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): مصادر الحصول على التكنولوجيات.

	المصادر الخارجية		المصادر الداخلية
	الاستحواذ		التطوير
	الإستحواذ على المؤسسات	الإستحواذ على التكنولوجيات	البحث والتطوير الذاتي
تسيير ذاتي	أخذ السيطرة الكلية	- استخبارات معلوماتية. - استقطاب خبراء لدى المنافسين. - شراء التكنولوجيا (ترخيص، .. الخ)	بحث وتطوير ممنهج مركزي ولا مركزي التسيير.
		التعاقد من الباطن الجزأ في البحث والتطوير.	

تسيير مشترك	أخذ مساهمة جزئية في السيطرة	المقايضة/ أو المبادلة.	التعاقد المشترك في البحث والتطوير.	مقاولاتية عملية من المبتكرين.
			تعاونيات في البحث والتطوير.	
			مشاريع مشتركة	

Source : Jean-pierre BRECHET, Op.cit, p: 334.

يتبين من الجدول رقم (02) بأن للتكنولوجية عدة مصادر داخلية وخارجية، حيث تتعلق المصادر الداخلية بتطوير المؤسسة الذاتي للتكنولوجية عبر تفعيل نشاط/ قسم البحث والتطوير الخاص بها، سواء من حيث تحديد الأهداف التكنولوجية وتسييرها مركزيا/أو لا مركزيا، أو عبر انشاء خلايا مقاولاتية عملية من المبتكرين يقومون بإبتكار التكنولوجيات.

في حين أن المصادر الخارجية فهي تتعلق بالتطوير المشترك للتكنولوجية عبر التعاقد من الباطن الجزأ، أو التعاقد المشترك في البحث والتطوير؛ وتتلحق كذلك بالاستحواذ التكنولوجي عبر تطبيق الاستخبارات المعلوماتية، استقطاب خبراء لدى المنافسين، شراء التكنولوجية، ترخيص... الخ، أو التبادل التكنولوجي. بالإضافة للإستحواذ المؤسساتي عبر أخذ السيطرة الكلية أو الجزئية للمؤسسة وتكنولوجياها، كما يمكن تطبيق تعاونيات ومشاريع مشتركة في البحث والتطوير.

وفي الأخير يمكن القول بأن إكتساب المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا عالية يتم وفق سيناريو التنافس التكنولوجي الذي يقتضي ما يلي: (17)

- سيناريو الإبداع: ويتطلب رأس مال فكري متراكم (معرفة) وذلك للإستمرار في تطوير التكنولوجيات.

- سيناريو شراء التكنولوجيات: ويتطلب رأس مال كبير للحصول على براءات الاختراع.

تتعدد سيناريوهات الحصول على التكنولوجيات التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية، فهي تتبنى إستراتيجيات ذات علاقة بالتحالف مع المؤسسات المنافسة أو التحالف بالمؤسسات غير المنافسة، وذلك قصد الإستفادة من التكنولوجية الأجنبية أو خلق تكنولوجيا جديدة أكثر كفاءة.

ثالثا: آلية مساهمة التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجية الأجنبية.

يمكن تبين آلية مساهمة التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من التكنولوجية الأجنبية عبر التطرق إلى نماذج حول بعض التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجالبة للتكنولوجية المتقدمة عن طريق:

1- عقود الشراكة بين الدول: من أبرز التحالفات الاستراتيجية بين الدول نجد عقود الشراكة بين الدول، كمثال على ذلك فقد

قامت الجزائر في الفترة الأخيرة بجملة من عقود الشراكة الثنائية مع العديد من الدول الرائدة في مجاله محددة، حيث تسعى الجزائر من ذلك للإستفادة من خبرات هذه الدول في مجالات التكنولوجيا المتقدمة التي تمتلكها ومن أبرزها نجد ما يلي:

1) الجزائر - فرنسا: حيث وقع الطرفان اتفاقية شراكة وتعاون في مجال الفلاحة والتنمية الريفية والصناعة الغذائية، حيث تسمح

هذه الإتفاقيات للطرف الجزائري باكتساب الخبرة والمعرفة، بالحفاظ على نوعية المنتج الفلاحي الوطني وإقامة مشاريع متكاملة. كما

ستشجع هذه الاتفاقية على التعاون والشراكة في شكل لقاءات سنوية بين الفاعلين سواء في الصناعات الغذائية وبين المؤسسات والباحثين والتقنيين، وستقرب بين المؤسسات لإقامة مشاريع متعددة ومتكاملة، بالإضافة لتقوية الانتاج والرفع من المردودية الإنتاجية بإدخال أنماط إنتاج جديد للجزائر.

(2) الجزائر - إسبانيا: تسعى الجزائر لإرساء شراكة مستدامة وإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها الإسبانية في العديد من القطاعات أبرزها: الصناعات التحويلية والصناعة الغذائية والحديد والصلب وصناعة الورق،.. إلخ، وهو ما تجسد على أرض الواقع في العديد من المشاريع. حيث أن التعاون الثنائي من شأنه أن يسمح بنقل التكنولوجيا والمهارة وتطوير الحوكمة، وهو من بين جملة المتطلبات التي تحتاجها الجزائر. كما أوضح وزير الصناعة الجزائري في اللقاء بين الجانبين وبحضور 150 رجل أعمال يمثلون 80 شركة إسبانية تنشط في عدة مجالات لا سيما الصناعة والموارد المائية والهندسة والبناء والطاقات المتجددة في الجزائر، " أن هدف الجزائر يتمثل في تجسيد مشاريع الشراكة التعاونية بين الجزائر وإسبانيا". علما أنه توجد أكثر من 4000 مؤسسة إسبانية تنشط في الجزائر،⁽¹⁸⁾ وقد إستطاعت العديد من هذه المؤسسات من النمو والمساهمة في تطوير الإقتصاد الوطني.

بالإضافة للدولتين السابقتين فإن الجزائر تقيم عقود شراكة مع العديد من الدول الرائدة في مجالات صناعية عديدة يمكنها من الإستفادة منها في المستقبل القريب.

2- إتفاقيات التعاون المشتركة متعددة الجنسيات: إعتمدت الجزائر في الفترة (1967- 1978) على التصنيع الثقيل والذي يستلزم بالضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهو ما دفع بالجزائر إلى الاعتماد على الشركات متعددة الجنسيات في إنشاء المشاريع الصناعية كونها المسيطرة على سوق المعدات، حيث وقعت الجزائر على ما يقارب من 90 عقدا مع الشركات متعددة الجنسيات، والتي انتهزت الفرصة كي تطبق لأول مرة تكنولوجيا لم تبرهن على فوائدها في الدول الرأسمالية، حيث فضلت الجزائر عقود المشاريع الجاهزة للعمل خاصة سنة 1975 بسبب ضعف الكادر المحلي والضعف الأولي لإنتاج السلع الرأسمالية ناهيك عن التعقيدات الإدارية؛ والملاحظ أن 67 % من المشاريع الصناعية خلال الفترة (70- 73) أنجزت عن طريق "المفتاح في اليد" إلا أن الجزائر لم تقف عند هذا الشكل من إستيراد التكنولوجيا نظرا للمشاكل التي تعرضت لها في هذه المرحلة، وسعيا منها للحصول على أفضل الشروط تبنت في إنجاز مشاريعها طريقة "المنتج في اليد" وتعدت هذه الصيغة إلى طريقة "المنتج في السوق" أو "السوق في اليد" خاصة في المشاريع الكبيرة التي تحتاج بالضرورة لتصدير جزء من منتجاتها، وتعد هذه الصيغة أعلى صيغ الاستيراد التكنولوجي، والتي دعمت التبعية التكنولوجية للخارج، بإستمرار الاعتماد على إستيراد بعض المنتجات التكنولوجية وتكوين اليد العاملة، التنظيم، التسيير، مراقبة الجودة.⁽¹⁹⁾

وأمام هذه المحاولات العديدة لنهوض بالقطاع الصناعي فقد تبنت الجزائر في الآونة الأخيرة استراتيجية صناعية جديدة، تعد المناولة الصناعية أحد ركائزها الأساسية، وذلك بتفعيل دورها في مجال تطوير قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والرفع من عددها وفعاليتها، لهذا فإن تنظيم القطاع وفق ضوابط وقوانين محكمة والسعي إلى تنفيذها على أرض الواقع كفيل بإعطاء نتائج جيدة على مستوى الاقتصاد الوطني ككل، خاصة وأن هذه المؤسسات ستساند الاستثمارات الكبيرة للعديد من الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة في الجزائر، مثل العديد من شركات صناعة السيارات، على غرار شركة "رينو" الفرنسية لصناعة السيارات (Renault) وشركة (Hyundai)

الكورية الجنوبية، بحكم أنها أنشئت صناعات تركيبيية للعديد من نماذجها من السيارات، يقابله سعى السلطات الجزائرية للرفع من مساهمة الإدماج المحلي لمنتجات هذه المركبات بالاعتماد على المناولة الصناعية للمؤسسات المحلية.

كما بادرت الحكومة الجزائرية إلى إنشاء مجلس وطني يسعى إلى ترقية المناولة، بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 03- 188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 تحت إشراف وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة. ⁽²⁰⁾ وهو ما من شأنه أن يعطي دفع كبيرة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويسرع من إدماجها في الحلقة الاقتصادية ككل.

3- الاكتساب والاستحواذ على شركات مختلفة: إن أحسن مثال على ذلك هو إستحواذ المجمع الصناعي الجزائري "سيفيتال"

على الشركة متعددة الجنسيات (فاغور - براند) للصناعات الكهرومنزلية، حيث ستسمح عملية الإستحواذ هذه بإعادة تنشيط الوحدات الإنتاجية المتواجدة في كل من (فرنسا، اسبانيا بولندا... إلخ)، دون احتساب وكالات التوزيع بالمملكة المتحدة وسويسرا والصين وسنغافورة والولايات المتحدة. وقد أوضح المدير العام لمجمع "سيفيتال" أنه بعد إنعاش الشركة متعددة الجنسيات لن يتم فقط توفير مناصب عمل في البلدان المذكورة، بل سيتم كذلك خلق مناصب الشغل ونقل التكنولوجيا إلى الجزائر، عن طريق تصنيع هذه المنتجات محليا وتصدير جزء منها عبر كامل شبكة التوزيع نحو المغرب العربي، ودول إفريقيا والشرق الأوسط. ⁽²¹⁾

4- التحالفات المالية: يعد التحالف القائم بين أكبر شركات الأدوية العالمية والمتمثل في شركة (جلاسكو) وشركة (أمير الشام)

مثال على ذلك، حيث تمثل هذا التحالف في مجال البحوث والتطوير بهدف زيادة الخبرات وتبادلها، والوصول إلى مزيد من الإكتشافات الدوائية، من خلال برنامجهما التحالفي الذي يعتمد على الكثير من الإعتمادات المالية والأساليب التكنولوجية المتقدمة من الشركة الثانية (أمير الشام)، على أن تقدم الأولى (جلاسكو) الأبحاث العلمية والدعم الفني والخبرات الإستشارية، وقد نتج عن هذا التحالف زيادة حجم التعاون المتبادل وظهور منتجات دوائية مبتكرة غزت الأسواق العالمية، وتم إعادة توزيع الموارد المشتركة على مستوى أفضل وأسرع للمؤسستين، وكذلك تم خفض التكاليف المباشرة للمستحضرات الدوائية المنتجة.

وقد قام (Thayer, 1995) بعرض حالة (تحالف مالي - إنتاجي - تسويقي) بين شركتين أحدهما أقل حجما من الأخرى، لكن هذا التحالف كان بمثابة سياسة تكميلية لمجهود المؤسستين المتحالفتين، مما أدى بهذا التحالف إلى فتح أسواق عالمية جديدة. ⁽²²⁾

5- التحالفات الاستراتيجية التجارية: في إطار تقوية وتعزيز مكانة الصناعة الدوائية في الوطن العربي في مجال الإبداع والإبتكار

قامت مجموعة من المؤسسات الدوائية العربية بالتحالف مع عدد من المؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال الصناعات الدوائية، حيث كان هذا التحالف قائما على أهداف محددة منها: نقل التكنولوجيا، المعرفة، الخبرة وزيادة الإبتكارات، ومن بين هذه المؤسسات نجد على سبيل المثال مؤسسة "جلفار" الإماراتية والتي تتواجد منتجاتها في أكثر من 45 دولة، بالإضافة لإستثماراتها في العديد من أنحاء العالم (المملكة السعودية بحوالي 40 مليون دولار، الجزائر بـ: 26 مليون دولار... إلخ).

وقد قامت مؤسسة "جلفار" بالتحالف مع المؤسسة الأمريكية العالمية المتخصصة في الرعاية الصحية (MSD)، لتسويق عقاقير خاصة بأمراض القلب وصحة المرأة... إلخ، كما يعد هذا التحالف خطوة مبدئية، مع إمكانية التوسع لتشمل عقاقير ومجالات أخرى مستقبلا. وقد أقدمت مؤسسة (MSD) الأمريكية على هذه الخطوة المهمة في إطار إلتزامها بتغيير نموذج أعمالها لهادف لتحقيق النمو،

والذي يركز على استثمار الفرص التنموية من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية تتيح للمؤسسة القيام بدور أكبر في تحسين مهارات وإمكانات المؤسسات المحلية حتى تصل للمستويات العالمية في الإنتاج والتسويق.⁽²³⁾

6- إستراتيجية التحالف التكنولوجي: يستثمر المتعاون الوفي بشكل مستمر في التكنولوجيا بالتنسيق مع الزبون وبالتوازي معه، في

بعض الأحيان بطريقة تسمح له بالمشاركة عموديا نحو الأعلى في تطوير المنتج وتحمل مسؤولية معظم الوظائف، ويتوقف فقط على الزبون جمع هذه الوظائف. ومن أجل إتمام هذه العملية يتحتم على المتعاون الوفي أن ينظم نفسه حتى يتمكن من المشاركة الفعلية في المشاريع التي وضعتها المؤسسة المركبة من بداية المراحل الأولى؛ وهذا ما تم ملاحظته مثلا بالنسبة للموردين للخيوط الإلكترونية لسيارة (Twingo) والذين تم استقباليهم من طرف مؤسسة (Renault) فوق منصة التركيب. فقد قبل هذا المتعاون تحدي تخفيض التكاليف في حدود 25 % و في آجال 6 أشهر بالنسبة للمعايير المعتادة. ويعتبر هذا التوفير مهم جدا، حتى ولو كانت السيارة صغيرة ومن تشكيلة دنيا. رغم أن هذه السيارة تضم أكثر من كيلومترين من الخيوط الإلكترونية.⁽²⁴⁾ وفي هذا الصدد نجد كذلك في مجال الصناعة الإلكترونية مؤسسة (Condor) التي أبرمت عقد تعاون مع علامة (Hisense) للحصول من هذا الأخير على دعم بآلات صناعية ذات تكنولوجيا عالية.⁽²⁵⁾ وأيضا الشراكة بين "البنك الوطني الجزائري" و"موبيليس" التي تقتضي بتوقيع اتفاقية شراكة تتضمن توفير أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE)، مما يمكن البنك من الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في تقديم خدماته للزبائن، بالإضافة لذلك ستسمح هذه الاتفاقية لزبائن المتعامل "موبيليس" بإجراء مختلف معاملات الدفع باستخدام بطاقتهم البنكية (CIB).⁽²⁶⁾ كما قام "البنك الوطني الجزائري" بتمديد هذه الاتفاقية إلى مؤسسات أخرى أحدثها "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" (سونلغاز).⁽²⁷⁾

المثال الآخر هو لشركة سوناطراك وسعيها منها للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والتقليل من الفجوة التكنولوجية الموجودة بينها وبين الشركات الأجنبية المتطورة، لجأت شركة سوناطراك للاستعانة بالشركات الأجنبية للاستفادة من رصيدهم التكنولوجي ومهاراتهم العالية، بإبرام عقود شراكة معهم، بحيث نجد في كل عقد شراكة بندا خاص بالتكوين، مما يساعد على التحكم في التكنولوجيا المنقولة، وإنتاج تكنولوجيا خاصة بالشركة في المستقبل. ومن بين الالتزامات المقررة على الشركات الأجنبية نذكر ما يلي:⁽²⁸⁾

- التزام الشركات الأجنبية بنقل خبراتها المستخدمة في إطار تنفيذ العقود، وكذلك نقل المعطيات والمعلومات الضرورية للتحكم في التكنولوجيا (الدراسات الجيولوجية والجيوفيزيائية وتحليل المعطيات ومراقبة حفر الآبار..)
- على الشركات الأجنبية استخدام الطرق والوسائل الملائمة من أجل تمكين المستخدمين الجزائريين من اكتساب خبرات الشركات الأجنبية في إطار تنفيذ العمليات البترولية؛
- على الشركات الأجنبية ضمان تكوين المستخدمين الجزائريين حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالاستكشاف في مكاتب هذه الشركات، أو في المعاهد المتخصصة؛

جميع هذه الالتزامات تبين حرص الجزائر على توفير الإطار الأمثل الذي يحقق أعلى قدر من الأهداف والمكاسب المرجوة من الشراكة، ويلزم الطرف الأجنبي بجلب التكنولوجيا وأساليب وتقنيات حديثة من شأنها تأهيل المؤسسة والرفع من كفاءة الكادر البشري على مستوى المؤسسة. وتمثل شركة سوناطراك أفضل مثال على نجاعة التحالفات الاستراتيجية في نقل التكنولوجيا، حيث سمحت هذه التحالفات لشركة سوناطراك بأن تصبح مؤسسة عالمية، في ظرف قصير بإعتمادها على الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسات عالمية رائدة في

مجال صناعة النفط، ويبقى على السلطات الجزائرية تثمين استراتيجية التحالفات لتعميق هذه التحالفات على أساس مبدأ (رابح - رابح)، للوصول بمؤسسات عمومية وخاصة أخرى للعالمية.

خاتمة:

تقوم التحالفات الاستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية حتمية مفروضة عليها نتيجة ضغوطات المنافسة الكبيرة وحاجة هذه المؤسسات للتعاون في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا والتي تتطلب أموالا ضخمة، كما ان تحالف مؤسستين أو مجموع مؤسسات مع بعضها البعض، يقلص من مساحة المنافسة العدائية التي لا تخدم أي طرف، وقد تنضوي أيضا المؤسسات الضعيفة تحت المؤسسات القوية.

كما تتوفر الجزائر على موارد طبيعية متنوعة، أراضي شاسعة، ومؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة تحتاج للخبرة والتكنولوجيا الأجنبية، التي يمكن إستغلالها لإقامة تحالفات استراتيجية في العديد من المجالات (صناعية، سياحية، فلاحية... إلخ)، حيث تسمح هذه العملية من تسريع النمو الاقتصادي عن طريق توسيع وتنويع النشاط الاقتصادي.

التوصيات: من جملة التوصيات والمقترحات التي يمكن ذكرها مايلي:

- توفير المواد المالية الكافية لتكوين المورد البشري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال أعمالها، بغية تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا لها؛
- تشجيع المؤسسات الاقتصادية على إقامة شراكات ثنائية بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الرائدة تكنولوجيا بتقديم تحفيزات ضريبية لها؛
- إقامة الجزائر لإتفاقيات مع الدول الرائدة تكنولوجيا لاستفادة من خبراتها وتكنولوجياها والرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية؛
- العمل على تسهيل إستحواذ المؤسسات الاقتصادية الوطنية على شركات أجنبية أخرى رائدة في مجال نشاطاتها، كما هو الحال في تجربة مجمع سفيثال وإستحواذه على (فاغور - براند) للصناعات الكهرومنزلية ؛
- وضع قانون للإستثمار يعطي إمتيازات كبيرة ويشجع المؤسسات الاقتصادية الرائدة تكنولوجيا على فتح فروع لها في الجزائر، بغية زيادة إحتكاك وإستفادة المؤسسات الاقتصادية الوطنية منها.

المراجع:

01- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، "إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية -نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية"، الملتقى الدولي السابع: الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول - ،جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، يومي: 03-04 ديسمبر 2012، ص:08.

02- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي، عمان، دار اليازوري العلمية، 2002، ص:57.

03- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Les stratégies d'alliance, les édition organisation, 3^{ème} tirage, 1996, p : 27.

4- زغدار أحمد، "المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2011، ص: 135.

05- أحمد سعيد باخمزة، "إقتصاديات الصناعة"، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص: 97.

06-Riordan, Michael.H, 'Competitive effects of vertical integration', a seminar at Columbia university, advances in the economics of competition law, June, 2005, p: 04.

07- بلعور سليمان، "الذكاء التنافسي والتحالف الاستراتيجي"، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، يومي: 07/06 نوفمبر 2012، ص: 06.

08- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

09- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

10- بلعو سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

11- بن عزة محمد أمين، "التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 26، بغداد، العراق، 2011، ص: 107.

12- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 19 (بتصرف).

13- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرون، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص: 36-37، بتصرف.

14- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مطبوعة جامعية، تخصص: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2014/2013، ص: 123.

15- Jean-Pierre BRECHET, gestion stratégique, Édition ESKA, paris, 1996, p : 276.

16- Ibid., p: 277.

17- هشام مكى، تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة الشلف - الجزائر، 2016-2017، ص: 229.

18- موقع وكالة الأنباء الجزائرية، شوهد بتاريخ: 2017/03/28، على الموقع الإلكتروني: <https://www.aps.com>.

19- زوزي محمد، "إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد: 08، 2010، ص: 175 (بتصرف).

20- طاهر سليم، إستراتيجية وزارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15/09/2006، ص: 05.

21- موقع وكالة الأنباء الجزائرية، شوهد بتاريخ: 2017/03/28، على الموقع الإلكتروني: <https://www.aps.com>.

22- بن عزة محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

23- فريجات سميرة، "الإبداع التكنولوجي والتحالفات الاستراتيجية في الصناعات الدوائية"، ملتقى دولي: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، يومي 06-07 نوفمبر 2012، الجزائر، ص: 16.

24- الحاج مداح عرابي، نعيمة برك، "خيار المناولة والشراكة كمداخل للتنمية القطاعات الصناعية - حالة سوق السيارات"، الملتقى الدولي حول: الإقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، يومي 2 و 3 ديسمبر 2008، ص: 18.

25- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/23331.html>, publié le : 12/ juillet/ 2008.

26- <http://www.bna.dz>, publié le : 20/ janvier/ 2016.

27- <http://www.bna.dz>, publié le : 05/ mars/ 2017.

28- باهي موسى، قدرى صلاح الدين، إشكالية الاستفادة من تكنولوجيا الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، الملتقى الوطني: حول التنمية الصناعية وترقية الاستثمار في الجزائر 09-10 ديسمبر 2014، جامعة 08 ماي 1945، ص: 05 بتصرف.