

التحالف الاستراتيجي كخيار لنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة دانون- جرجرة

Strategic alliance as an option for the growth of small and medium-sized enterprise
Case Study DANONE - DJURDJURAزغدود مرج¹¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 (الجزائر).

تاريخ الاستلام: 2019/06/28؛ تاريخ القبول: 2020/05/17 تاريخ النشر: 2020/06/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي، والتي تتجلى من خلال ثلاث خيارات استراتيجية: أولا التحالف الاستراتيجي مع مؤسسة صغيرة أو متوسطة، ثانيا التحالف الغير المتماثل (مع مؤسسة كبيرة) وثالثا دخول المؤسسة في شبكات التحالف الاستراتيجي، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي القائم على منهج دراسة حالة، وقسمت الدراسة إلى جزئين، الأول يتناول مفهوم التحالف الاستراتيجي والثاني يشرح الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تفضل بينها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي. دعمت الدراسة بدراسة ميدانية للتحالف الاستراتيجي بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جرجرة والمؤسسة متعددة الجنسيات دانون. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن التحالف الاستراتيجي يتيح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من مصادر خارجية، يحسن سمعة المؤسسة، يقلص أخطار المنافسة ويمكنها من الاستفادة من الخبرة الإدارية.

الكلمات المفتاح: مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تحالف استراتيجي، تحالف غير متماثل، شبكة تحالف.

تصنيف JEL: L14, L21, O43, P13

Abstract: This study aims at identifying the advantages of the strategic options for the small and medium-sized enterprises within the strategic alliance strategy, Which is reflected by three strategic options, the first is the strategic alliance with a small or medium-sized enterprise, the second is the asymmetric alliance (with a large enterprise) and the third entry of the enterprise in the networks of the strategic alliance, We have adopted a descriptive approach based on a case study methodology, The study was divided into two parts. The first deals with the concept of strategic alliance and the second explain the strategic options that can be differentiated between the small and medium-sized enterprises within the strategy of the strategic alliance. The study supported a field study of the strategic alliance between the small and medium enterprise DJURDJURA and the multinational corporation DANONE.

The study concluded that the strategic alliance allows the small and medium-sized enterprises to benefit from external sources, improve the reputation of the institution, reduce the risks of competition and benefit from the management experience.

Keywords: Small and medium-sized enterprise, Strategic Alliance, Asymmetric Alliance, Alliance Network.

Jel Classification Codes : L14, L21, O43, P13

* Corresponding author, e-mail: zeghdoud.merdj@univ-alger3.dz

I - تمهيد :

إن المنافسة المفرطة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة والتي أصبحت تمثل حاجزا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول إلى قطاعات معينة وتشكل تهديدا قويا لاستمراريتها والذي قد يؤدي في بعض الحالات إلى زوالها، صعوبة الوصول إلى أسواق معينة، عدم كفاءتها في التوزيع، ضعف قدراتها البشرية والمادية، احتياجها إلى كفاءات محورية أو نوع معقد من التكنولوجيا ورغبتها في اقتناص فرصة معينة، كل هذه الأسباب تؤدي بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى البحث عن استراتيجية تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، ولعل من بين أفضل الخيارات الاستراتيجية هو التحالف الاستراتيجي، كونه نهج تطوري يحافظ على استقلالية وكيان هذه المؤسسات.

يكمن الهدف من هذا المقال أولا في التعريف بالتحالف وبمختلف المفاهيم المتعلقة به (التحالف الاستراتيجي، التحالف الاستراتيجي الغير متماثل وشبكة التحالف)، ثانيا تحسيس وإظهار مزايا ومدى أهمية هذا الخيار الاستراتيجي، في نجاح واستمرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة في سياق بيئة الأعمال الجزائرية.

وبغية معالجة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية: ماهي المزايا التي يوفرها التحالف الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟. وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا المنهج الوصفي، وقسمنا الدراسة إلى جزأين، الجزء الأول يتناول مفهوم التحالف الاستراتيجي، أما الجزء الثاني فيتناول الخيارات الثلاث المتاحة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي (التحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحالف الغير متماثل، شبكة التحالف)، ووقع اختيار عينة الدراسة على التحالف الاستراتيجي بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية جرجر (DJURDJURA) والمؤسسة متعددة الجنسيات دانون (DANONE) كونه يتلاءم مع الإشكالية المطروحة.

يعد مجال دراسة التحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال خصب وهذا ما يظهر من خلال تعدد الدراسات التي تهم بالبحث في العلاقة التي تربط بينهما، والتي نذكر منها:

❖ دراسة: (Hiroshi y, 2005)**"Strategic alliances for smes"**

تطرق هذه الدراسة الى دراسة التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في قطاع الصناعة التكنولوجية، أين يتميز هذا القطاع بقيود تنافسية كبيرة في تقنيات الملكية الفكرية والموارد البشرية الموهوبة، ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية تعد التحالفات الاستراتيجية خيارات مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تمكنها من تركيز الموارد على كفاءتها المحددة والوصول الى الموارد المفقودة، كما أنها عملية تبادل للموارد الإدارية من خلال التعاون مع الشركاء، وتناقش هذه الدراسة التحالفات المتماثلة (تحالفات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وتشير الى أن التحالفات المتماثلة مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ دراسة: (Van R. W, Dennis. A, P, Frank . J .F, 2009)**"Successful strategic alliances with international partners: key issues for small- to medium-sized enterprises"**

تهدف هذه الدراسة الى تفسير الدوافع الرئيسية للنجاح في الأسواق الدولية الجديدة والغير معروفة من خلال تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحالف الاستراتيجي، وتقوم بتطوير نموذج "Progressive decision-making for strategic alliances model" الذي يوفر أبعادا استراتيجية وتكتيكية لتوجيه هذه المؤسسات في اختيار وإدارة الشركاء والحلفاء الذين يتناسبون مع مؤسستهم وطموحاتهم في بيئة الأعمال الدولية بشكل أفضل.

❖ دراسة: (Kambiez T, Jahangir Yadollahi F, Hamideh M, 2017)**" identifying the impact of strategic alliances on the performance of smes (case study:the industry of automotive parts manufacturers in iran"**

تبحث هذه الدراسة في تأثير التحالف الاستراتيجي على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لقطاع نشاط صناعة قطع غيار السيارات، وتظهر هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وكبيرة بين أبعاد التحالف الاستراتيجي المتمثلة في الفرص الجديدة، القدرات الريادية والإبداعية، راس المال الاجتماعي، تدويل الأعمال والميزة التنافسية مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن نتائج الدراسة تؤكد أن تأثير الفرص الجديدة على نجاح وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو 70 % ، كما أن تأثير القدرة المبتكرة وريادة الأعمال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو 65 % ، فهي تختار التحالف كخيار استراتيجي لتحقيق المزيد من الأفكار الجديدة ومن أجل تعزيز قدرتها الإدارية والإنتاجية وقدرتها على مواجهة المخاطر، أما راس المال الاجتماعي فقد بلغ تأثيره على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 62 % فهي تختار التحالف من أجل تطوير موارد الشبكة والاتصال وتكوين علاقات جودة مبنية على الثقة، أما بعد تدويل الأعمال فله علاقة مباشرة وهامة مع الأداء أين بلغت نسبة

تأثيره 52 % حيث يسمح خيار التحالف بالتعرف على أذواق ومعايير المستهلك وعلى السوق الخارجية، وأخيراً يأتري بعد الميزة التنافسية بنسبة 50 % على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القلب النابض للاقتصاد الوطني بما توفره من فرص العمل والاستثمار، المساهمة في الحد من الواردات، زيادة الإنتاج الوطني... إلخ. إلا أن كونها فتية فهي تواجه العديد من المخاطر والصعوبات (عدم توفر رأس المال، عدم كفاية المصادر الداخلية، نقص الخبرة الإدارية، المنافسة الشديدة من قبل كبرى المؤسسات) التي لا يكمن أن تتخطاها بإمكانياتها الخاصة، لذى فهي مجبرة على أن تبحث على حلول تمكنها من مواجهة هذه الأخيرة وتتيح لها فرصة للنجاح والاستمرار، ولعل أفضل هذه الخيارات هو التحالف الاستراتيجي.

1.I التحالف الاستراتيجي من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبحت قضية التعاون بين المؤسسات أقوى من أي وقت مضى، حيث يتطلب الأمر الكثير من المال لتطوير منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة لا يستطيع سوى عدد قليل من المؤسسات أن يذهب إليها بمفرده في كل حالة¹.

وتح ضغط المنافسة الشديدة ومطالب السوق الدولية، ونقص الموارد، كما أن بعض المؤسسات غير قادرة على ضمان تنميتها بطريقة انفرادية، في هذه الحالة لا يمكن تصور استراتيجية نمو داخلي تعتمد على استغلال موارد المؤسسة الخاصة وقدراتها، لذا يضطر مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني محاور جديدة للنمو، واستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية تتلاءم تماماً مع خصوصيات مؤسساتهم (القدرات، الوسائل، المهارات، الأهداف)².

نظراً لأهمية مفهوم التحالف الاستراتيجي فقد تناوله العديد من الباحثين في ميدان المناجنت، فوفقاً لـ **Garrette و Dussauge (1991)** يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية حسب على أنها "ارتباطات بين عدة مؤسسات متنافسة أو متنافسة محتملة، تختار القيام بمشروع أو نشاط معين من خلال مطابقة المهارات والموارد المطلوبة بدلا من التنافس مع بعضها البعض على النشاط المعني"³.

ويعرف مفهوم التحالف على أنه "اتفاقية توافق بموجبه مؤسستين أو أكثر على تجميع الموارد والكفاءات لتحقيق هدف مشترك، للحصول على ميزة التكلفة، الحجم، التأزر أو التعلم، في حين تبقى المؤسسات مستقلة وتحافظ على أهدافها ومصالحها خارج نطاق التحالف"⁴. كما يعرف التحالفات الاستراتيجية على أنها تنسيق الوسائل، الكفاءات والموارد بين مؤسسات متنافسة⁵.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن عقد اتفاقية تعاون طويلة المدى بين مؤسستين أو عدة مؤسسات متنافسة، أو من المحتمل أن تكون متنافسة سعياً منها إلى تحقيق هدف مشترك على الأقل في مجال نشاط معين، مع بقائها مستقلة قانونياً وحفاظها على كيانها، وهذا ما يستبعد كل أشكال الابتلاع و الاندماج، كما تسعى المؤسسات إلى إلغاء مبدأ المنافسة أو على الأقل تخفيضها خلال فترة التحالف.

وقد صنف التحالف الاستراتيجي الى العديد من الأقسام نذكر منها، حسب قطاع النشاط، وفق العلاقة بين الأطراف، وستتطرق الى هذا التصنيف الأخير نظراً لاقتربه من دراستنا.

حيث تصنف التحالفات الاستراتيجية حسب العلاقة التي تربط بين المؤسسات الى تحالف بين مؤسسات غير متنافسة ويتمثل في المشاريع المشتركة المتعددة الجنسيات، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات، لكن من تحديدا لمفهوم التحالف سابقا نعتبر هذا النوع من التعاقد تعاون وليس تحالف.

أما الشراكة بين المؤسسات المتنافسة وهو التحالف الاستراتيجي فيضم:

التحالفات التكميلية (les alliances complémentaires).

التحالفات المتكاملة (Intégratives).

تحالفات شبه التركيز (Pseudo-Concentration).

بعد العمل الذي قام به بعض المؤلفين (Dussauge, 1990; Noël et Zhang, 1992; Jorde et Teece, 1989; Yoshino et Rangan, 1995 ; Jolly, 2001)، حددنا أربع نقاط رئيسية يبدو أنها تميز التحالفات الاستراتيجية⁶:

✓ قيادة عمل مشترك مع الحفاظ على الاستقلالية التامة للحلفاء خارج التعاون.

✓ تجميع الموارد.

✓ الوصول إلى ميزات التعاون لكل حليف.

✓ الحفاظ على الاعتماد المتبادل في نطاق التحالف.

وفقاً لـ **Jaouen (2004)**، يأخذ التحالف بعدا استراتيجيا من اللحظة الأولى حيث:

✓ الموارد الموضوعية على المحك هي ذات طبيعة استراتيجية للمؤسسة أو للمؤسسات الأخرى، أي أنها ضرورية لبقاء و / أو تطوير

المؤسسة مثال: مشاركة براءات اختراع.

✓ الهدف من هذا التعاون ذو طبيعة استراتيجية للمؤسسة مثال: اختراق سوق جديد، إنشاء ميزة تنافسية مشتركة جديدة.
 ✓ ينطوي على تغييرات كبيرة في المؤسسة (هيكل، وإدارة الموارد البشرية، وتوزيع الوظائف ...) و / أو نشاط المؤسسة (المهنة، منتج جديد).

✓ يتطلب تعديل موقع المؤسسة و / أو تمثيلها في بيئتها (الصورة، الشرعية).
 لذلك فإن تجميع خصائص التحالف يضمن أن يخلق فرصا تتجاوز تقاسم الاستثمار وتسمح بالحصول على ميزة تنافسية والتي تسهم في الأداء العام للمؤسسة، تطوير الموارد، زيادة الحصة السوقية، تقاسم الأخطار، خلق القيمة، سهولة التعلم، تقاسم وتخفيض الأخطار المتعلقة بعدم اليقين الذي تواجهه المؤسسة.

وينبع قرار المؤسسة بالانخراط في التحالف الاستراتيجي من تحليلها للتهديدات والقيود الموجودة في بيئة المؤسسة، ومن تشخيص قدراتها و كفاءتها الداخلية، وبالنسبة للمؤسسات اليوم فإن البديل هو معرفة كيفية تعبئة "محفظة" من المهارات الخارجية، والتي بفضلها يتم تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات في أفضل الظروف من حيث التكلفة والجودة والوقت.⁷

يبدو أن بعض الاتجاهات تميز عالم الأعمال، مما يضاعف من تعقيد وازدهار العالم الاقتصادي نتيجة لذلك أصبحت المؤسسات أقل قدرة على التحكم في جميع العوامل التي تنطوي عليها أنشطتها، أين تضطر بشكل متزايد للتكيف مع التغييرات الجديدة لضمان نموها، ففي الواقع يمكن لعدد قليل من المؤسسات أن تبقى قادرة على المنافسة، وإذا فشلت في وضع نفسها في الوقت المناسب قد تفوت فرصا مهمة، مما يعرض استدامتها للخطر.⁸

إن التحالفات الاستراتيجية وخاصة تلك التي تم إنشاؤها مع شريك أكثر "نراء" من حيث الموارد والخبرة، يبدو أنها تساهم مساهمة هامة لا يمكن إنكارها في تحسين وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي سياق التحالفات مع المؤسسات الكبيرة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى مخزون رأس المال وإلى إمكانيات الإنتاج شركائها.⁹

واستنادا إلى دراسة التحالفات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى في قطاع الابتكار والتكنولوجيات الجديدة، يتضح أن التحالفات تمثل استجابة فعالة لنقص موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعرض أيضاً اهتمامات أخرى خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات، إنشاء شبكات فعالة لتوليد الخدمات للحلفاء أو الحد من المخاطر المتعلقة بتطبيق التكنولوجيات الجديدة، ومن خلال التحالفات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجاد الوسائل والمهارات الفنية التي تفتقدها أو تحتاج إلى تطويرها، ويمثل قرار التحالف في الأساس الرغبة في الوصول إلى الموارد الغير متاحة والتي تعد في الأصل نداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتحالف لتجنب عدم ملاءمة، عدم كفاية وندرة... الخ هذه الموارد¹⁰، ومن خلال التحالف مع المؤسسات الأخرى وخاصة المؤسسات الكبيرة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من ميزة "استراتيجية"، على سبيل المثال الدخول السريع والسهل إلى الأسواق الجديدة خاصة الدولية.¹¹

بعد إمالة الغموض على مفهوم التحالف الاستراتيجي وتحديد أصنافه وخصائصه وأهميته بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على أهم الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تفاضل بينها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي، والمزايا التي يتحها كل خيار.

2.I- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار التحالف الاستراتيجي:

2.I.1- التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في هذه البيئة الغير مستقرة، المضطربة وقبل كل شيء التي تفرض قيوداً متزايدة، يصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات تحديد نقاط ضعفها من حيث المعرفة، الدراية والمهارات بهدف سدها في مدة زمنية منخفضة.

كما أنه يتطلب¹² الأمر الكثير من الموارد المالية لتطوير منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة لا يستطيع سوى عدد قليل من المؤسسات أن يذهب إليها بمفرده في كل حالة، كما أن الوقت عامل مهم آخر يؤثر بدوره على أداء واستمرارية المؤسسة، فيمكن أن توفر التحالفات اختصارات للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها¹³، ففي مواجهة تحديات متعددة، تتحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بصورة متزايدة إلى تحالفات إستراتيجية لمعالجة مشاكلها وعيوبها فقد لوحظ أن هناك زيادة كبيرة في اعتماد التحالفات الاستراتيجية كآلية نمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكثمة بشكل خاص في القطاعات القائمة على التكنولوجيا، الاتصالات، الإلكترونيات، صناعات النفط والغاز والمستحضرات الصيدلانية، ويعد التعلم من الحلفاء أمر بالغ الأهمية¹⁴، حيث تنظر المؤسسات الناجحة إلى كل تحالف كنافذة على القدرات الواسعة لحلفائها، فهم يستخدمون التحالف لبناء المهارات في مجالات خارج الاتفاقية الرسمية وينشرون المعرفة الجديدة بشكل منهجي في جميع أنحاء مؤسساتهم¹⁵.

إن معظم الدراسات التي تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توافق على أن هذه المؤسسات تعاني من عدة "إعاقات" وأوجه قصور، فاستنادا إلى دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2000)، والتي تسلط الضوء على المشاكل "التقليدية" للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة¹⁶: عدم توافر التمويل، صعوبة استغلال التكنولوجيا، القيود الإدارية، انخفاض تنمية المهارات، انخفاض الإنتاجية، وصعوبة الوصول إلى السوق الدولية.... إلخ. أين تصبح كل هذه الصعوبات أكثر خطراً ومثقلة بالعبء في بيئة منفتحة وعالمية، ويمكنها بالتالي أن تعرقل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بل يمكن أن تقودها إلى الزوال.

وبالإضافة إلى أن التحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتيح فرصة الحصول على الموارد الاستراتيجية، الدخول السريع للسوق... إلخ، تقترن هذه التحالفات مع العديد من المزايا الأخرى للأطراف المتحالفة¹⁷:

- ✓ تقاسم التكاليف والمخاطر على وجه الخصوص مع دورات حياة أقصر من المنتجات أو القطاعات ذات التكاليف العالية من حيث البحث والتطوير.
- ✓ سهولة الوصول إلى الخبرات التعاونية والتكنولوجية أو الإعلامية عبر الحليف.
- ✓ الاستفادة من وفورات الحجم وتحقيق الربحية من عتبات الحرجة.
- ✓ الحماية ضد المخاطر السياسية في الخارج.
- ✓ الحصول على الموارد والوصول للأسواق المحلية الحمية.
- ✓ تسارع التعلم التنظيمي.

فالتحالفات الاستراتيجية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس فقط من تبادل الاستثمارات وتقاسم المخاطر المرتبطة بها، ولكن أيضا من استيعاب الموارد، المهارات والمعرفة... إلخ، المتاحة كجزء من هذا التحالف لتحقيق الأهداف بفعالية كفاءة¹⁸.

قد يكون التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة ملحة من أجل مواجهة المؤسسات الكبيرة والقائدة في قطاع معين، حيث أن عمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاعات بشكل فردي يعد صعبا للغاية إن لم يكن مستحيلا، لذا تفرض عليها بعض قيود المنافسة التحالف الاستراتيجي مع مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة كخيار يمكنها من النمو والحفاظ على كيانها المستقل، خاصة أن هذا التحالف يوفر لها العديد من المزايا كونه تحالف متوازن القوى يحميها من خطر الانتهازية، استغلال قوة المساومة وفي بعض الأحيان من خطر الابتلاع أو الاندماج، كما يوفر لها الحصول على الموارد والكفاءة، الخبرة، التكنولوجيا وبعض مصادر التمويل.

I.2-2- التحالف الاستراتيجي الغير متماثل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على عكس المؤسسات الكبيرة التي قد يكون نقص مواردها ذا طبيعة دورية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تعاني من قصور بنيوي في الوسائل، مما يجبرها بشكل دائم على البحث عن بدائل تمكنها من التطور والاستمرار، ويبدو لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أكثر من غيرها أن تجد فوائد كبيرة في استراتيجيات التحالفات خاصة مع مؤسسات كبيرة الحجم¹⁹.

ويتم تعريف التحالفات غير المتماثلة بشكل عام على أنها عمليات تعاون بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة، خاصة بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات متعددة الجنسيات²⁰.

وحددت العديد من المتغيرات التي تميز التحالف الغير متماثل نذكرها فيما يلي²¹:

- **الحجم:** يعد أهم متغيرات عدم التماثل في التحالف الاستراتيجي، ويقاس الحجم بين مؤسستين بطريقتين، الأولى حسب الترتيب في قائمة جميع المؤسسات العالمية (التي تنتمي إلى أكبر 25 مؤسسة أو أكبر 100 مؤسسة في العالم) والثانية من خلال دوران وميزانيات المؤسسة.
- **الموارد والكفاءة:** حيث يتم قياس أهمية الموارد بثلاثة متغيرات: مستوى الخصوصية، سهولة الوصول إلى هذه الموارد والقيمة الجوهرية، ويتم قياس أهمية الكفاءات من خلال مستوى المعرفة وطرق العمل للحد من التكاليف الإضافية.
- **أصل المؤسسة والمنطقة الجغرافية:** يتم قياس المنطقة الجغرافية وفقاً للانتماء أو البلد الذي أنشأت أو تنشط فيه المؤسسة.
- **مستوى الخبرة:** يتم قياس مستوى الخبرة من خلال القدرة على إدارة التفاعلات التنظيمية والصراعات.
- **مستوى التطور:** يتم قياس مستوى التطور من خلال محفظة المنتجات، محفظة الأنشطة، التحالفات ومن خلال الأسواق المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة.

إن تحديد عدم التماثل بين الأطراف المتحالفة من خلال المعايير السابقة تعد تقريبا مصدر إجماع أغلب المؤلفين في هذا المجال، إلا أن هناك العديد من المعايير التي تناوها بعض المؤلفين في دراستهم، سنحاول أن نذكر بعضها في ما يلي:

في دراسة عن تأثيرات عدم التماثل بين الحلفاء في التحالف بين المؤسسات، أشار (Harrigan 1988) إلى أنه وراء الفارق في الحجم، الأصول الوطنية أو الجغرافية، الخبرة في التحالف، التجانس الثقافي من حيث ثقافة المؤسسة والفارق في حجم الأصول التي ينطوي عليها تعريف التحالفات غير المتماثلة.

أما بالنسبة لـ Chtourou و (2005) Lavolette يمكن وصف التحالف بأنه غير متمائل إذا تم إبرامه بين مؤسسات مختلفة للغاية، خاصة عندما يكون هناك فارق قوي بينها من حيث محفظة الموارد والموقف التنافسي.

كما تقوم Métais (2005) بدورها بتحديد التحالفات غير المتماثلة كتحالف بين حلفاء مختلفين بشكل كبير في العديد من الأبعاد وهي: الموارد، رأس المال المتاح، وسائل الإنتاج، المصانع والقنوات التوزيع، الشدة التنافسية والتنظيم.

وفي نفس السياق يؤكد كل من على أهمية فرق الحجم بين الحلفاء في تعريف التحالف الغير متمائل، وبالإضافة الى أن التحالف غير متمائل عندما تختلف المؤسسات الحليفة بشكل كبير من حيث الموارد المالية والبشرية، السمعة، الصناعة، التكنولوجيا والاستراتيجيات²².

تبين الكتابات عموماً أن عدم التماثل بين شركاء التحالف لا يمكن أن يتم الأخذ عليه تماماً من متغير الحجم وحده بل من الضروري اعتماد مقارنة متعددة الأبعاد لعدم التماثل بين الحلفاء من أجل فهم أكثر اكتمالاً لهذه الظاهرة، وبالنظر إلى الخصائص العامة التي تميز المؤسسات المتعددة الجنسيات، الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، نحن نتصور تحالفات غير المتماثلة بالنظر في الوقت نفسه الى عدم تماثل الحجم، الموارد، المهارات والثقافة التنظيمية، إن اختيار هذه المتغيرات علاوة على أن الاختيار يجب أن يتم بين العديد من معايير عدم التماثل القائمة يرتبط بحقيقة أن هذه هي المعايير الأكثر تكراراً في الأدبيات.

إن التحالف الغير متمائل يعد خياراً استراتيجياً عقلانياً، نظراً لما يوفره للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من مزايا تنافسية، لا يمكنها الحصول عليها بإمكانياتها وقدراتها الخاصة، فهو يوفر لها الوقت والتكاليف، يقلل الأخطار، ويضمن الحماية من المنافسة الشديدة، وفي المقابل فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تقدم مزايا تنافسية بدورها الى المؤسسة الكبيرة خاصة من حيث سهولة الدخول الى الأسواق المحلية والوصول الى قنوات التوزيع، التقليل من إشكالية الحساسية الثقافية وسهولة التأقلم مع بيئة الأعمال المحلية خاصة في حالة التحالف مع مؤسسة أجنبية، لذا يعد التحالف الغير متمائل ميزة متبادلة لكل الأطراف المتحالفة.

2.I-3- شبكة التحالف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتمثل الخيار الثالث للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي في دخولها في شبكة من التحالف، وذلك من أجل كسب أو الحفاظ على ميزة تنافسية، مقابل المنافسين المتواجدين خارج الشبكة.

وتعرف الشبكة على أنها طريقة تنظيم التبادلات بين مؤسسات مستقلة قانونياً ولكن مرتبطة بأشكال متعددة ومختلفة من التكاملات: إقليمية وجغرافية في حالة المناطق، تجارية وصناعية في حالة الامتيازات المالية وحالة التعاون²³.

بالضافة الى ذلك الشبكات هي عبارة عن مجموعة من العلاقات التعاونية الرسمية التي تتضمن تدفقات تبادل الأصول، المعلومات والقوانين²⁴.

أما شبكة التحالف فتعرف على أنها "مجموعة من العلاقات الرأسية والأفقية المشتركة، التي تجمع بين منطق التقاسم ودمج الموارد المتطابقة، مع نقل الموارد التكميلية، وتحكمها مؤسسة محورية"²⁵.

وتوفر شبكة التحالف الاستراتيجي العديد من المزايا للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كونها فضاء لتلاقي، تفاعل الخبرات والمعارف والثقافات، فهي تمثل فرصة لتطوير قدراتها، نقل المعارف والتكنولوجيا، دخول أسواق جديدة ومتعددة، التقليل من تكاليف الاستثمار... الخ. ومع أن شبكات التحالف الاستراتيجي تعد أنماط تنظيمية فعالة إلا أنها لا تخلو من العديد المخاطر نذكر منها²⁶:

- ✓ خطر تناقض المركز التنافسي لبعض أطراف الشبكة.
- ✓ خطر التركيز والسلوك الانتهازي والتواطئي.
- ✓ خطر زيادة الاعتماد على أطراف الشبكة الاخرين.
- ✓ خطر التخصص في جزء من سلسلة القيمة ذات القيمة المضافة المنخفضة (مفهوم المؤسسات الجوفاء).
- ✓ مخاطر الضعف الشامل للشبكة.

ومع هذه المخاطر تتيح شبكة التحالف لأعضاء الشبكة العديد من المزايا منها المرونة أثناء التحكم في مراحل سلسلة القيمة من خلال العلاقات المتكررة، الحد من إدارة التعقيد عن طريق توزيع أدوار استراتيجية تكميلية وتعزيز عمليات التكيف السريع وتحقيق ميزة تنافسية²⁷.

غالباً ما يُنظر إلى المشاريع المشتركة على أنها "طفل" في التحالف، لأنها تظهر ككيان ثالث، كمؤسسة واحدة لها أهدافها، ثقافتها وإدارتها الخاصة، ومن المفترض أن تقوم الأشكال الثلاثة السابقة للتحالف بترجمة الأشكال المختلفة للموارد (المعرفة، البنية التحتية... الخ) إلى منتجات قابلة للتسويق، وذلك من خلال قدرة المؤسسات المتحالفة على تعبئة الموارد في أجزاء مختلفة من النظام، لذا تؤثر التحالفات الاستراتيجية بشكل كبير على أداء المؤسسة²⁸.

مع تعدد المزايا التي يتحها التحالف الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتنوع الخيارات الاستراتيجية في هذا النهج التطوري التي تفاضل بينها المؤسسة (تحالف بين مؤسستين أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تحالف بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة وبين مؤسسة

كبيرة، الدخول في شبكات التحالف)، يجب على المؤسسة أن تدرس جيدا معايير اختيار الحليف بما يتوافق مع تطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية، مع مراعات تطلعات الحليف والتخلي عن التصرف بسلك انتهازية الذي يمكن أن يضر الطرف الحليف، وهذا لضمان نجاح، استمرار واستقرار التحالف والاستفادة القصوى من المزايا التنافسية التي يوفرها، وتجيب المؤسسة الدخول في دوامة من التفاوض والصراعات التي من شأنها تشويه سمعتها أو تعريضها الى خطر الإفلاس والزوال.

II – الطريقة والأدوات :

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة اعتمدنا على الملاحظة وعلى جمع المعلومات الوثائقية الإلكترونية الخاصة بمؤسسة دانون، مؤسسة جرجرة ومؤسسة دانون جرجرة الجزائر، كما تم استغلال المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات قيد الدراسة والاعتماد على التقارير في بعض مواقع المجالات الحكومية الجزائرية المعترف بها، كما تم إجراء مقابلة مع مجموعة من مسؤولي هذه المؤسسات، ومن أجل تحليل البيانات المنحصر عليها تم استخدام المنهج الوصفي القائم على منهج دراسة الحالات وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري السابق على واقع التحالف بين مؤسسة دانون ومؤسسة جرجرة.

II – النتائج ومناقشتها :

إن المزايا التنافسية التي يوفرها التحالف الاستراتيجي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بحث دائم على حليف يتقاسم معها الأخطار ويسهل لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا وضعت مؤسسة جرجرة هذه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المختصة في إنتاج المشتقات الحليب، التي تم إنشائها سنة 1984 بمنطقة الصومام من قبل عائلة بطوش، ثم تغير مقرها الى بلدية أقبوا بجاية، استراتيجية التحالف من بين خيارها الاستراتيجية، خاصة عندما يكون هذا التحالف مبرم مع مؤسسة متعددة الجنسيات ومنافسة مثل دانون، التي تم إنشائها في 1 جانفي 1908 وتعد الرائدة عالميا في إنتاج المنتوجات الحليب الطازجة والمنتجات ذات الأصل النباتي، وكذا الرائدة عالميا في التغذية الصحية، كما تحتل المركز الثاني عالميا في تغذية الأطفال والمياه المكيفة (حسب الحجم)، وقد نشأ عن هذا التحالف مؤسسة دانون جرجرة الجزائر (DANONE DJURDJURA ALGERIE)، التي تم تأسيسها سنة 2001 بتحراشت أقبوا بجاية بالجزائر، بعقد يتيح لمؤسسة دانون امتلاك 51% من أصولها ومؤسسة جرجرة 49% والتي تختص بدورها في إنتاج مشتقات الحليب الطازجة.

وقد استفادت مؤسسة جرجرة من الكثير من مزايا التحالف الاستراتيجي الغير متماثل، حيث بلغت الحصة السوقية حاليا 30% من منتوجات الألبان ومشتقات الحليب الوطنية، بالإضافة الى هذا فالمنتوجات التي تطرحها المؤسسة محلية مئة بالمئة، وهذا ما جعلها الرائد وطنيا. وبما أن السوق الوطنية تشكل أرضية خصبة وميدان جذاب للاستثمار فمؤسسة جرجرة استغلت قدرات دانون المالية، البشرية وعلامتها التجارية ورفعت من استثماراتها السنة تلوى الأخرى لتحقيق قفزة نوعية سنة 2013 بلغت 7 مليون دينار بعدما كانت 4 مليون دينار سنة 2012، كما أن إنتاجها من مشتقات الحليب بلغ 117 ألف طن سنة 2014، هذا ما حفزها على التفكير في إنشاء مصانع أخرى ورفع الطاقة الإنتاجية في المصانع الحالية، وكذلك تأمين المواد الأولية الطازجة والذي يمثل 50% من المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج وهذا من خلال الاعتماد على 26 مركز لجمع الحليب حيث استطاعت جمع 50 مليون لتر من الحليب سنة 2014.

وتعد مؤسسة دانون من بين أفضل المؤسسات العالمية في مجال البحث والتطوير، كما أنها تولي اهتماما بالغا للإبداع هذا ما يظهر من خلال تخصيصها 16% من مبيعاتها للإبداع في سنة 2016، الشيء الذي مكنتها من طرح حوالي 40% من منتوجاتها بخصائص إبداعية، هذا ما ساعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جرجرة على طرح منتوجات متميزة، وعزز مكانتها كرائد في السوق الوطنية، وحفزها على التطلع الى الخروج الى الأسواق الدولية.

ولعل أهم ميزة استفادت منها مؤسسة جرجرة من مؤسسة دانون هو تحسين سمعة المؤسسة حيث أن مؤسسة دانون تعتبر الرائدة عالميا في التغذية الصحية، كما أنها تساهم في إرساء مفاهيم التنمية المستدامة خاصة أنها تمتلك شهادة الإزو 14001، وتولي اهتماما بالغا لعلم الاجتماع الغذائي وتوجه قدراتها الإبداعية في هذا المجال وهذا بغية الحفاظ على توازن غذائي من أجل تحسين صحة الأفراد، كما أنها وضعت في أولويتها الحفاظ على صحة، سلامة ورفاهية العائلة الجزائرية (نور الدار، كأس دانون للأمم، حليب دزايير....).

وبالإضافة الى المزايا التي يوفرها هذا التحالف فإنه ساهم في توفير مناصب عمل والحد من البطالة والتي تعد إشكالية قائمة في الجزائر، حيث بلغ عدد عمال مؤسسة جرجرة 163 فرد في سنة 2004 وهي الان توظف 1400 فرد، كما أن مؤسسة دانون جرجرة الجزائر تضم حاليا 1200 عون، 1500 مزارع ينشطون في 17 ولاية وبلغ عدد شركائها في عمليات التوزيع 1000 فرد.

إن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جرجرة في بناء تحالف استراتيجي مع المؤسسة المتعددة الجنسيات دانون، والذي مكنتها من تحويل قواعد اللعبة من المنافسة الى التعاون والاستفادة من العديد من المزايا (زيادة الحصة السوقية، النمو والتوسع، الاستفادة من خبرة دانون في

جمال البحث والتطوير، تحسين سمعة المؤسسة....)، في المقابل تمكنت دانون من تحقيق العديد من الأهداف (سهولة الولوج الى قنوات التوزيع، معرفة السوق الجزائرية، احتياجات الأفراد وسلوك المستهلك الجزائري...الخ)، أصبح نموذج يقتدى به ويحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على بناء تحالفات استراتيجية تساعدها على الاستمرار والنمو خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وتوفر لها العديد من المزايا، وتقلل من التهديدات وخطر الفشل في مرحلة متقدمة من دورة حياتها.

IV- الخلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي أصبح خيارا استراتيجيا لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محاولة منها لتقليل الأخطار والتكيف مع تعقيدات بيئة الأعمال الحالية ولما لا نغيرها لصالحها، بما يوفره من مزايا عديدة، أبرزها الوصول إلى الموارد التكميلية للحلفاء والاستفادة من الموارد الداخلية بشكل أفضل، الوصول إلى المعرفة لاستخدامها لاحقا حتى خارج إطار التحالف أيضا، اكتساب خبرات لم تكن لتحصل عليها لو اتبعت استراتيجية النمو الداخلي، فبطبيعتها الفتية لا تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات ولا خبرات ولا موارد ولا مهارات تأهلها لمنافسة كبريات المؤسسات في قطاع معين، أو حتى الصمود، البقاء والاستمرار.

ولذا تلجأ هذه المؤسسات إلى التحالف الاستراتيجي مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مثلها، للاستفادة من مرونتها، ديناميكيتها وقدراتها الإبداعية، والأهم من ذلك تجنب سيطرة وقوة المؤسسات الكبيرة التي قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.

كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء تحالف غير متماثل مع مؤسسات كبيرة التي تمتلك خبرات كبيرة في مجال التسيير، إدارة الأعمال والبحث والتطوير، لها القدرة على التحكم في التكنولوجيا، تتميز بتنوع مصادرها التمويلية، وهيمنتها على العديد من القطاعات، هذا ما يمكنها من مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الولوج لأسواق عالمية، زيادة حصتها السوقية، كما يمكن لهذه المؤسسات الاستفادة من صورة، العلامة التجارية وسمعة المؤسسة الكبيرة.

وقد يتطلب الوضع في بعض الأحيان من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدخول في سلسلة من التحالفات مع عدة مؤسسات في نفس الوقت، وهذا ما يعرف بشبكات التحالف من أجل تعزيز مكانتها وتسريع عملية الاستفادة من الموارد، المعارف، الخبرات وتجربة ثقافات مختلفة، مما يساهم بشكل أكبر في عملية التعلم والدخول إلى أسواق متعددة.

تمثل هذه الأنواع الثلاثة للتحالف الاستراتيجي (التحالف مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحالف الغير متماثل، شبكات التحالف) خيارات استراتيجية، يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من مزاياها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بدل الاعتماد على قدراتها الخاصة. وتفتح الدراسة آفاقا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراء البحث العلمي وتساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها، أهمها:

- ✓ دراسة تأثير تغير مناخ الاستثمار على فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ دراسة العوامل المؤثرة على قرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اختيار الشريك.
- ✓ دراسة دور الثقة في إنجاح سيروية التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

- الإحالات والمراجع :

¹ Gary Hamel, Yves Doz, CoimBatore Krishnarao Prahalad. (1989). **Collaborate with Your Competitors and Win**. Harvard Business Review, Vol. 67, No. 1, p133.

² Sylvaine Mercuri, Maha Rais. (2012). Alliance Stratégique Entre Pme Et Grande Firme Internationale : Quel Rôle Pour Le Middle Manager ? . halshs-00692411, p3.

³ Karim Trabelsi. (2007). **La Confiance : La « Plate-Forme » De L'alliance stratégique**. Management Prospective Ed, Management & Avenir ,N° 14 ,Issn 1768-5958, p25.

⁴ Véronique Le Gal. (2012). **La construction de la confiance :le cas des alliances stratégiques en biotechnologie**. Thèse, Canada : HEC Montréal Affiliée à l'Université de Montréal, p104.

⁵ Maryline Filippi, Pierre Triboulet. (2011). **Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles**. Revue d'économie industrielle,vol.133, 1er trimestre,DOI : 10.4000/rei.4952, p58.

⁶ Karim Trabelsi. (2007). **La Confiance : La « Plate-Forme » De L'alliance stratégique**. Management Prospective Ed, Management & Avenir ,N° 14 ,Issn 1768-5958, p28.

⁷ Dominique Puthod. (2015). **L'alliance, Une Option Permettant De Contourner Les Dilemmes Classiques De La Pme**. researchgate.net,publication, 265189863, p2.

⁸ Karim Trabelsi. (2007). **La Confiance : La « Plate-Forme » De L'alliance stratégique**. Management Prospective Ed, Management & Avenir ,N° 14 ,Issn 1768-5958, p25.

- ⁹ Sylvaine Mercuri, Maha Rais. (2012). Alliance Stratégique Entre Pme Et Grande Firme Internationale : Quel Rôle Pour Le Middle Manager ?. halshs-00692411, p7.
- ¹⁰ Dominique Puthod, Catherine Tthévenard-puthod. (2006). **Coopération, Tensions Et Conflit Dans Un Réseau D'innovation Construit Autour D'une PME**. Revue Française De Gestion, Issn 0338 45512006,5, No 164, Doi.Org.10.3166, Rfg, p196.
- ¹¹ Wilfrid Azan, Franck Bares, Christophe Cornolti. (2006). **Logiques de création: enjeux théoriques et management**. L'harmattan, ISBN, 2296003869, 9782296003866, p2.
- ¹² Gary Hamel, Yves Doz, CoimBatore Krishnarao Prahalad. (1989). **Collaborate with Your Competitors and Win**. Harvard Business Review, Vol. 67, No. 1, p133.
- ¹³ Sylvaine Mercuri, Maha Rais. (2012). **Alliance Stratégique Entre Pme Et Grande Firme Internationale : Quel Rôle Pour Le Middle Manager ?**. halshs-00692411, p9.
- ¹⁴ Cheriet Foued. (2010). **Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques**. Working Paper Moisa, 3, 1-18, p 9.
- ¹⁵ Nathalie Coutinet, Dominique Sago-Duvauroux. (2003). **Economie Des Fusions Et Acquisitions**. Livre : La Découverte. ISBN13 , 978-2-7071-3602-2, p36.
- ¹⁶ Régis Dumoulin, Pierre-Xavier Meschi, Thomas Uhlig. (2000). **Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances**. Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p 92.
- ¹⁷ Cheriet Foued. (2010). **Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques**. Working Paper Moisa, 3, 1-18, p 9.
- ¹⁸ Boughzala Younés , Bouzid Inés, Boughzala Imed. (2010). **Adoption De L'e-Achat Public Et Cartographie Cognitive : Une Etude Exploratoire Dans Une Administration Française**. Conference 15eme Colloque De L'aim, At La Rochelle, France, p10-15.
- ¹⁹ Dominique Puthod. (2015). **L'alliance, Une Option Permettant De Contourner Les Dilemmes Classiques De La Pme**. researchgate.net, publication, 265189863, p3.
- ²⁰ Mahamadou Zoubeda. (2017). **Asymétries entre partenaires et confiance: le cas des alliances stratégiques entre PME et multinationales**. Revue internationale P.M.E., Volume 30, numéro 1, 57–84, doi.org/10.7202/1039786ar, p58.
- ²¹ Sylvaine Mercuri, Maha Rais. (2012). **Alliance Stratégique Entre Pme Et Grande Firme Internationale : Quel Rôle Pour Le Middle Manager ?**. halshs-00692411, p7.
- ²² Lourdes Pérez, Jeryl Whitelock, Juan Florin. (2012). **Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances**. The Journal of High Technology Management Research 23(2),142–154, DOI: 10.1016/j.hitech.2012.06.007, p151.
- ²³ Christophe Bouteiller, Christophe Assens. (2004). **Mesurer la création de valeur réticulaire**. 4e Colloque Métamorphose des Organisations Logique de Création Nancy , pp. 21-2, p3.
- ²⁴ Devi R. Gnyawali, Ravindranath Madhavan. (2001). **Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective**. The Academy of Management Review Vol. 26, No. 3, DOI: 10.2307/259186, p433.
- ²⁵ Cheriet Foued. (2010). **Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques**. Working Paper Moisa, 3, 1-18, p 3.
- ²⁶ Aliouat Boualem, Taghzouti Abdellatif. (2007). **Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ?**. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p5-12.
- ²⁷ El Herelli Afef. (2008). **Les Réseaux D'entreprises: Les Réseaux D'entreprises: Conditions De Formation Et Typologie**. Facef Pesquisa , V.11 , N.2, p234.
- ²⁸ Gergana. Koleva. (2002). **Comparison between Alliances, Networks, and Joint Ventures: What Management Techniques are in place?**. A Research Note, Copenhagen Business School, p13.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

زغدود مرج(2020)، التحالف الاستراتيجي كخيار لنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة دانون- جرجرة ، مجلة المؤسسة، المجلد 09(العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 147-156.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).