

التحالفات الإستراتيجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لنماذج دولية -

العيداني إلياس

أستاذ مُحاضر بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي تيسمسيلت



ملخص:

تهدف من خلال هذا البحث إلى إظهار مدى أهمية البحث عن طرق جديدة وغير تقليدية في المنافسة والتفوق وإيجاد المكان في سوق المنافسة؛ إذ بدأت تظهر مفاهيم جديدة أهمها: التحالفات كبديل وخيار استراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، وهو الخيار الذي يمنح المؤسسات فضاء جديد وطرق للتعاون بدل المنافسة وخلق فضاء وسوق جديد لكل الأطراف المتحالفة. كما سنتطرق لبعض حالات التحالف الاستراتيجي بين الشركات العالمية الكبرى؛ مع الإشارة إلى الجزائر وضرورة إتباع هذا المنهج من أجل النهوض بمستوى تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السوق الإقليمي والدولي.

Abstract :

The primary goal of this research is to demonstrate the importance of the search for new ways and unconventional to competition and find place in the market competition, and Now there is a new concepts which is: alliances as an alternative to a strategic choice between economic institutions, they aims to share experiences, markets, resources, or take advantage of the capabilities, it's became (Alliances) an option that gives a new ocean to institutions and ways of cooperation instead of competition and create new market space for each allied parties.

and then we'll try to highlight some cases of the strategic alliance between the world's major companies; with reference to Algeria; and the needs to follows this approach in order to promote competitive Algerian economic institutions at the regional and international market level.

مقدمة:

تتميز البيئة العامة والاقتصادية خاصة بالعديد من القيود والفرص أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سمته الثابتة هي التغير، إذ أن التكنولوجيا والمعلومات احتلت اهتمام كافة المجالات وأصبحت عاملا مهما في النشاط والتفوق، زاده التقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال اتساعا وقوة وتنافسية وتحديا أيضا للمنظمات.

ولمواجهة كل هذا أصبح من المنطقي أن المنظمات الحديثة بقدراتها الإنتاجية والتسويقية فقط لا يمكنها أن تنافس وتحتل مكانة ومكان في السوق العالمي، لعوامل المنافسة الشديدة وزيادة التخصص ورغبات الأفراد وتوقعاتهم، حيث كانت المنظمة قديما قادرة على إدارة كافة عملياتها بمفردها لأنها كانت صغيرة ونشاطها محدودا وأسواقها ضيقة.

لكن نتيجة لتغير أبعاد السوق والمنافسة لم يعد بالإمكان الاعتماد فقط القدرات الذاتية للمنظمة إنما أصبحت تحتاج لأفكار جديدة وطرق تمكنها من تعزيز قدراتها الإبداعية والتنافسية؛ ومن أهمها التحالفات الاستراتيجية والاتفاقيات التعاون والشراكة وحتى الاندماج بما فيهم من مزايا ومخاطر أحيانا أخرى.

وعليه أصبح منهج التعاون والشراكة بين المنظمات منهجا جديدا يمكن من تنمية القدرات المزودة للمنظمات بما يخدم كليهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يشكل مفهوم التحالف الاستراتيجي بين المنظمات الاقتصادية خيار يساعد على النمو والتطور من خلال ما يسمح به من تجميع لقدرات وكفاءات المنظمات الاقتصادية المتحالفة. ولتحليل وإثراء هذا الموضوع فقد ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما يمثل التحالف الاستراتيجي لمنظمات الاقتصادية؟ وكيف يخدم ذلك مفهوم الإبداع والتفوق في المنظمة؟

لمعالجة هذا الموضوع لابد من التعرف على مدلول التحالف الاستراتيجي، وتحديد محاوره وأسبابه أيضا، وما أهدافه المنتظرة؟ ونذكر بعد ذلك نماذج من التحالفات الاستراتيجية، لنصل بعد ذلك إلى ضرورة اعتماد المنظمات الاقتصادية الجزائرية خاصة لهذا الأسلوب من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها في السوق.

أهداف الدراسة: بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، تهدف الدراسة إلى التعريف بكل من:

- التحالف الاستراتيجي مفهومه وأهميته؛

- خصائص وأبعاد التحالف الاستراتيجي للمنظمات؛

- نماذج التحالف الاستراتيجي وأثرها على المتحالفين.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون التحالفات الاستراتيجية عامل وعنصر مهم بالنسبة للشركات في بيئة الأعمال الحديثة، فالمنافسة الشديدة محليا وإقليميا، تفرض عليها العمل على تحسين مستويات أدائها وتفوقها من خلال عقد الاتفاقيات التعاون والشراكة والتحالف مع المؤسسات الرائدة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح تم تقسيم دراستنا إلى جزئين، جزء نظري وآخر تطبيقي.

1- الجزء النظري:

1-1- الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم وأبعاد التحالف الاستراتيجي ودوره في المنظمة: دراسة احمد زغدار (2005)¹ تهدف الدراسة إلى إظهار التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، وخلصت الدراسة إلى أن الدخول في تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية العاملة في مجال التبغ والكبريت، بقدر ما يخدم مصالح تلك الشركات إلا أنه سيكون مفيدا أيضا للشركة الوطنية للتبغ والكبريت، التي تستطيع من خلال تلك الأشكال من التعاون تحسين أدائها الإنتاجية، بالنظر إلى التطور الكبير الحاصل في هذا المجال، والذي يخضع لسيطرة تلك الشركات العالمية. كما يمكن لها أن تستفيد من القدرات التسويقية للشركات الكبرى في دخول أسواق جديدة.

1-2- التحالفات الاستراتيجية للمنظمات:

يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية" (احمد سيد مصطفى، 2000، 57)²

كما عرف على أنه: "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة". (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، 32)³ وعرفه آخر أنه: "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيضة" (توماس هولين، 1990، 437)⁴.

والتحالف الاستراتيجي هو عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. (بن عزة محمد الأمين، 2005، 33)⁵.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفها مشتركا، بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يساعد في السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح للمؤسسات بالتشارك في الأرباح والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.

وعليه نخلص للقول أن التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء؛ ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية في مجال عمل كليهما؛ بما يمكن كم تفادي مناطق الضعف لكل مؤسسة مما يسمح لها بزيادة فعاليتها.

1-3- أهداف التحالف الاستراتيجي:

يمكن التحالف الأطراف من تحقيق جملة أهداف نلخصها في النقاط التالية: (فريد النجار، 1999، 120)⁶

- التوصل إلى خدمة العملاء في الوقت المناسب؛
- تقديم أحسن خدمة أو منتج للعملاء؛
- تقديم الخدمة أو المنتج بأقل سعر ممكن، ويتم ذلك بتخفيض تكاليف الإنتاج؛

- توفير سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة؛
- زيادة القدرة التسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر في السوق؛
- التمكين للسلعة أو الخدمة المقدمة من طرف الشركات المتحالفة، وذلك من خلال إعطاء صورة جيدة عن منتجات الشركة. هذا الأمر يتحقق من خلال خلق تكامل وتنسيق بين خبرات وبرامج الشركات المتحالفة؛
- تمكين المتحالفين من تدعيم قوتهم، من خلال معالجة نقاط ضعفهم ودعم نقاط قوتهم؛
- الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين؛
- زيادة القدرة التنافسية.

مما سبق ينبغي على المؤسسة الطامحة لتحقيق مستويات أداء عالية والطامحة لولوج أسواق جديدة وفرض استثمارية مريحة أن تعمل على عقد وإيجاد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى تنمي بذلك قدراتها دون الحاجة للاستثمارات توسعية وغير ذلك، كما أن التحالف الاستراتيجي يعطي المنظمة القدرة على تسويق منتجاتها لسوق جديد وتحقيق مزايا تنافسية جديدة وتدعم بذلك مفهوم الإبداع والتفوق المبني على التحالف والتعاون بين المنظمات وإحلاله بدل المنافسة والحرب.

2- محاور التحالف الاستراتيجي:

- التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، وهو يتركز حول ثلاثة محاور أساسية:⁷
- ✓ **المشروع:** وهو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق تحشد لها الموارد المختلفة بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.
 - ✓ **العلاقة:** وهي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة (مادية وإنسانية) مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة والطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.
 - ✓ **العقد:** إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.
- وعليه يمكن القول أن التحالف يمس ثلاث محاور أساسية: هي أولا فكرة أو مشروع يود كل طرف تحقيقها والوصول إليها؛ بما يضمن في المستقبل التعاون الموسع ووضع أسس تعاون أكبر وعلاقة تكامل بين المتحالفين؛ في إطار عمل قانوني تحكمه عقود واتفاقيات وعمل رقابي يضمن لكل الأطراف الوصول للأهداف المرجوة وتحقيق الأرباح والتفوق.

2-1- شروط التحالف الاستراتيجي الناجح:

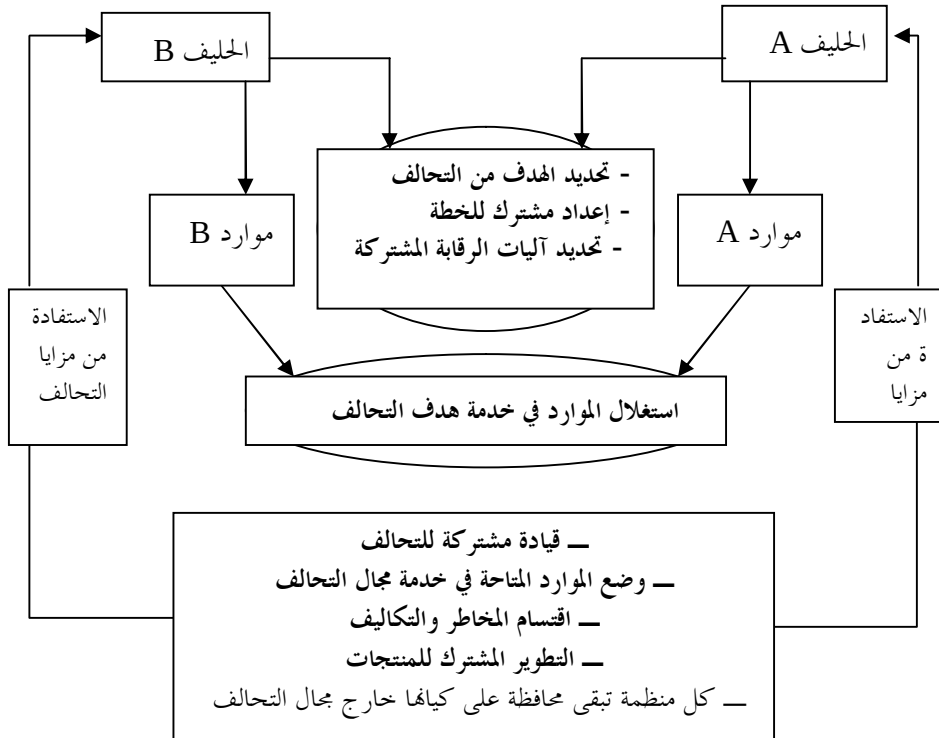
من المنطقي ألا تكون كل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات ناجحة في المطلق وإنما يجب لتكون كذلك أن يتم إتباع خطوات ومراحل تسبق ذلك؛ ذلك أن لكل مؤسسة خصوصية وقدرات ونقاط ضعف وغيرها تحاول من خلال

التحالف والشراكة أن تتجنبها و تعمل على تحقيق أهدافها؛ ومن أجل أن تكون الاتفاقيات والشراكة ناجحة ودائمة تحقق المطلوب بين الأطراف يجب أن تكون مبنية على العناصر التالية:⁸(صالح مهدي محسن العامري وآخرون، 2007، 258).

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة؛
- معرفة قيم وأهداف الشريك؛
- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف؛
- عدم الذوبان؛
- الثقة المطلقة؛
- القيادة الفعالة؛
- سلامة شبكة المعلومات.

أي يمكن القول أن معرفة قدرات المنظمة وتحديد أهداف التحالف وقدراتها على المتابعة أمر مهم ليكون التحالف مثمرا يحقق الأهداف الفردية والمشاركة أيضا، إذ أن التحالف والشراكة بقدر ما هو مهم ونافع إلا أنه ينطوي على مخاطر كالذوبان والاضمحلال مع الشريك الأقوى والتبعية وحتى الزوال. ويمكن أن نبين نموذج عمل التحالف بين الأطراف في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج عمل تحالف استراتيجي



المصدر:

من خلال الشكل يمكن ملاحظة أن قواعد التحالف الناجح تبني على عدة المراحل و يتم فيها التعامل مع القدرات الحالية لكل حليف بالإضافة إلى شروط تمكن من الاستفادة المشتركة لكل طرف من التحالف من خلال استغلال الموارد الفردية لخدمة الهدف المشترك.

وعليه يمكن القول أن المنظمة بقدر ما يخدمها التحالف مع منظمات أخرى إلا أنه يجب مراعاة الكثير من الجوانب الدقيقة التي إن لم تكن في خدمة الأطراف المتحالفة بشكل متساوي؛ سيكون ذلك خطراً على المنظمة التابعة.

2- الجزء التطبيقي: يهدف الجزء التطبيقي إلى تبين بعض النماذج العالمية للتحالف وأثرها على المتحالفين بالإضافة إلى عرض عن حالات التحالفات الاستراتيجية لمؤسسات جزائرية فيما يأتي.

2-1- نماذج التحالفات الاستراتيجية الدولية:

هناك العديد من نماذج التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات رائدة في مجالاتها؛ إذ كان لذلك التحالف الأثر الكبير في زيادة قدراتها التنافسية وتوسيع مجالات التسويق للمنتجات والنجاح نذكر من أهمها ما يلي:

أ. تجربة Nissan - Renault:⁹

في 27 مارس 1999 عقدت شركة Renault و Nissan اتفاقاً للتحالف في صيغة مشاركة مالية وتكنولوجية وتسويقية حيث سعت Renault المصنفة في المركز الحادي عشر عالمياً إلى التحالف مع شركة Nissan ثاني شركة صناعة السيارات اليابانية والمصنفة في المركز السابع عالمياً.

في ماي 1999 تحصلت شركة Renault على 36.8 % من أسهم شركة Nissan و 22.5% من فرع هذه الشركة لصناعة الشاحنات.

ومنه تكون كيان جديد ينتج 4.8 مليون سيارة سنوياً ويحتل المرتبة الرابعة بين صناعات السيارات الكبار بالعالم، ومن المزايا المشتركة للتحالف:

✓ مكاسب Nissan:

- التحرر من مأزق مالي صعب ما يقارب 36 مليون دولار كدين؛
- تعزيز الموارد والقدرات التكنولوجية؛
- تعزيز الموارد والقدرات التسويقية لاسيما السوق الروبية حيث يتراوح حجم الطلب السنوي 14.8 مليون سيارة وكذلك السوق الفرنسية.

✓ مكاسب Renault:

- تكوين كيان تنافسي قوي أمام الشركات الأمريكية لاسيما في سوق آسيا وأمريكا الجنوبية؛
- زيادة القدرة التنافسية في السوق الأمريكية حيث تحتل Nissan حيز كبير من السوق الأمريكية وتمثل أكبر سوق بحجم طلب 15 مليون سيارة؛

- محو ما لحق ببعض منتجات Renault من سلعة غير جيدة في السوق الأمريكية بسبب أخطاء وقصور بعض منتجاتها.

ب. تجربة Toshiba, Apple- Motorola

في عام 1928 بدأت Motorola الأمريكية كصانع للراديو ثم أضافت منتجات اتصال أخرى؛ وفي أوائل السبعينات أصبحت لاعباً رئيسياً في صناعة السلع الالكترونية الاستهلاكية؛ ثم تحول إلى الصناعة التكنولوجية العالية مثل أجهزة المحمول و Micro processeur.

بالإضافة إلى الاستثمار في أجهزة الفيديو والتصوير والحاسبات وحتى أجهزة الدفاع ورأت أن إهمال إحدى المجالات هو فتح بوابة لمنافس محتمل في السوق.

الأمر الذي أدى إلى ازدياد منافسي Motorola مثل: ماتسوشيتا وفرجيستو من اليابان واريكسون من السويد في صناعة الاتصالات وفيلبس الهولندية وسيمنس الألمانية وتوشيبا وهيتاشي اليابانية في صناعة أشباه الموصلات.

مما جعل شركة Motorola تفكر في خيارين أولها أن تختار بين أن تقصر نشاطها على السوق الأمريكية والأوروبية في استراتيجية دفاعية وثانيهما أن تستمر في المنافسة العالمية وتسعى لفرض تواجد قوي في السوق اليابانية كاستراتيجية هجومية وكان أن اختارت البديل الثاني.

حيث أقامت Motorola تحالفاً مع شركة Apple التي طورت لها عائلة معالجة الدقيقة 4K6 وتحالفت مع شركات أخرى مثل HP-NCR ليقوم بدور المورد لهم به زادت في حجم إنتاجها.

في 1986 اختارت Motorola شركة Toshiba لتكون مورداً لها من الباطن لوحدة الذاكرة على أن تجمعها هي وتغلفها وتسوق الرقائق تحت اسم علامتها التجارية ورأت Motorola هذا التحالف توجهها استراتيجياً أكثر من تكتيكياً واعتبرته مدخلاً إلى السوق اليابانية.

استفادت شركة Motorola كثيراً من تحالفها مع Toshiba فقد تحسنت تكنولوجيا المعلومات لها وتوصلت لتصميمات أفضل وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية.

ت. تجربة Mazda - Ford: ¹⁰

في عام 1969 اختارت Ford شركة Mazda وشركة Nissan في مشروع مشترك لصناعة الحوالات الاتوماتيكية بلغت حصة الشركات اليابانية النصف وتملكت Ford النصف الآخر.

لكن ركزت Ford على Mazda لأنها منافس صغير حجماً عكس Nissan؛ وأتاحت متاعب Mazda المالية فرصة لتقوية التحالف.

وفي أوائل التسعينات توسعت علاقة Mazda - Ford لتحقيق فائدة مشتركة بإنشاء عدد كبير من المشروعات المشتركة ويتضمن التعاون قيام شركة Mazda بإمداد شركة Ford بالمكونات رئيسية مثل المحركات وسيارات مجمعة وكذلك بناء مصنع جديد لفورد في المكسيك حيث لعبت Mazda الدور الرئيسي في تقديم خبرات التصنيع.

أما في سنة 1990 قدمت Ford تعاوناً يتضمن تسويق سيارات Ford باليابان بواسطة Mazda وسيارات Mazda في أوروبا بواسطة Ford؛ وفي سنة 1992 التحمت الشركتان أكثر عندما استحوذت Ford على 50% من أسهم مصنع Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية لتباع شاحنة (بيك اب) تحت اسم Mazda في أمريكا.

يمكن القول أن هذه التحالفات الاستراتيجية التي كانت بين هذه الشركات جات في وقت كانت كل مؤسسة في حاجة إلى غيرها من المؤسسات الرائدة سوا في المنتج أو لها حصة كبيرة في السوق أو طبيعة منتجاتها تتلائم والقيام بتحالفات تخدم

كافة الأطراف؛ وهو ما جعل كل مؤسسة تستفيد من الأخرى بشكل يوسع نشاطها ويزيد من قيمتها في السوق ومكانتها أيضا.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن نشير إلى بعض التحالفات التي قامت بها شركات عالمية أخرى كان لها الأثر في تعزيز مقومات نجاحها نصيغها بشكل مختصر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): بعض نماذج التحالفات الاستراتيجية

الشركات المتحالفة	الغرض من التحالف
شركة سيمنس مع كل من شركة فيليس واي بي ام.	لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه المواصلات.
شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون.	لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان.
شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك.	لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
كودك و كانون.	لتقوم كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك
شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية.	لتصنيع طائرة نفثة جديدة.
شركة IBM مع شركة ريكو .	لتقوم ريكو بتوزيع احد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة اي بي ام في السوق الياباني.
شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان.	ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام.
مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات.	سوف تساهم فيات، كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهيكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر.

المصدر: من الموقع www.tahasoft.com.

2-2- التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية:

في إطار سياسة دعم الاستثمار والنهوض بالقطاع الصناعي ودعم الاقتصاد الوطني عكفت الكثير من المؤسسات الجزائرية على عقد العديد من الإتفاقيات والتحالفات الاستراتيجية مع شركات عالمية متخصصة؛ من أجل اكتساب خبرتها والتعاون معها على كافة المجالات التكنولوجية والإقتصادية؛ ونذكر على سبيل المثال لا الحصر مؤسستين هما الشركة الوطنية للسيارات أو العربات الصناعية ومجمع صيدال لصناعة الأدوية الصيدلانية.

1. الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI):¹¹

هي شركة جزائرية مختصة في إنتاج العربات الصناعية من شاحنات وحافلات وغيرها؛ أنشئت الشركة في ظل إعادة هيكلة للشركة SONACOME سوناكوم.

مع حلول التسعينيات من القرن الماضي بدأت الشركة الوطنية للعربات الصناعية على غرار مؤسسات وطنية أخرى تتضرر جراء السياسات الاقتصادية والسياسية وحتى الأمنية لتلك الفترة إذ سجلت فيها الشركة تراجعاً للنشاط وانخفاضاً غير مسبوق للمبيعات حيث بلغ الإنتاج السنوي للمؤسسة سنة 1994 مثلاً حوالي 2200 سيارة مقابل أكثر من 6200 مركبة سنة 1981.

وفي سياق استغلال قدراتها وخبرتها الكبيرة بدأت الشركة منذ سنوات بإجراء مفاوضات عسيرة مع رواد العالم في صناعة السيارات على غرار الألماني "فولكسفاغن" والفرنسي "رونو" هذين الأخيرين اللذان أبديا اهتمامهما بإقامة مصانع في الجزائر؛ خاصة وأن الشرطين الضروريين من أجل ظهور صناعة سيارات في البلد موجودين؛ وهما مناولو ذات خبرة وسوق محتملة؛ ولم يبق إلا اختيار الشركاء الماليين والتكنولوجيين الأجانب.

وفي 2011 وقعت الشركة بالشراكة مع مجموعة "آبار" الإماراتية وشركتي "مرسيدس - بتز" و"دايمر" الألمانيتين على بروتوكول اتفاق لإنشاء شركة مختلطة لصناعة سيارات وعربات عسكرية وشبه عسكرية بتكلفة تصل إلى 720 مليون دولار أمريكي؛ و ينص البروتوكول على إنشاء شركة مشتركة جزائرية-إماراتية مع "دايمر" كشريك تكنولوجي بداية من نفس العام لصناعة العربات والسيارات من نوع "مرسيدس-بتز". بموقع مركب الشركة الوطنية بمنطقة الرويبة.

وينص أيضاً على تحديث منشآت الشركة الجزائرية بهدف إنتاج 8500 سيارة وعربة سنوياً من كل الأنواع التي تصنعها "مرسيدس-بتز" خلال السنوات الثلاث المقبلة كمرحلة أولى ثم الوصول إلى إنتاج 16500 سيارة سنوياً بعد خمس سنوات موجهة للسوق المحلية.

وحسب الاتفاق فإن المركبات والمحركات التي ستنتج ستكون من نفس نوعية تلك المصنوعة في مصانع دايمر بتركيا وفي ألمانيا .

وسيتم من خلال هذين المشروعين إنتاج حوالي 16500 مركبة صناعية سنوياً منها 15.000 شاحنة من نوع مرسيدس بانز و 1.000 حافلة و 500 حافلة صغيرة بوحدة الرويبة؛ بالإضافة لمركبات نفعية خفيفة من نوع "سبرينتر" ومركبات لجميع التضاريس رباعية الدفع موجهة للجيش الوطني الشعبي بوحدة تيارت، وذلك ابتداء من نهاية سنة 2013.

وسيسمح هذين المشروعين اللذين تمتلك الجزائر ممثلة من الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ومؤسسة تطوير صناعات السيارات التابعة لوزارة الدفاع الوطني، نسبة 51 % من الحصص و 49% للشريك الأجنبي. بمقتضى القانون الساري المفعول؛ حسب التوقعات بمضاعفة الإنتاج الحالي للشركة بخمس مرات، كما ينتظر أن يوفر نحو 3500 وظيفة جديدة.

كما تم إنشاء شركة "رونو الجزائر إنتاج" المختلطة التي ستصنع سيارات رونو بوادي تليلات (وهران)؛ وتمتلك الشركة الوطنية للسيارات الصناعية 34 بالمائة من الحصص والصندوق الوطني للاستثمار 17 بالمائة؛ فيما تبلغ حصة الصانع الفرنسي فيها 49 بالمائة.

كما أنه يتوقع أن يبدأ هذا المصنع بطاقة إنتاج 25.000 سيارة في السنة ابتداء من نوفمبر 2014؛ لتصل طاقته الإنتاجية إلى 150.000 سيارة سنوياً بعد عشر سنوات من بدء الإنتاج. و كمرحلة أولى يقوم بتركيب سيارات من نوع "سامبول". ومع مرور الوقت سيتم إنتاج عشرة أنواع من السيارات في هذا المصنع.

2. **مجمع صيدال:** عقد مجمع صيدال العديد من الاتفاقيات والتحالفات الاستراتيجية التي كانت تلمس قطاعات وإنتاج أدوية ومواد صيدلانية مهمة نذكر من هذه الاتفاقيات ما يلي:¹²

- وقع بتاريخ 2012/04/14 مجمع صيدال اتفاق شراكة تكنولوجية مع مخابر Novo Nordisk الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها. بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو، حيث اعتبر هذا العقد تحالفاً استراتيجياً يتم بموجبه إنتاج المادة الحيوية الأنسولين ليتم بعد ثلاث سنوات إنتاج كافة أنواع الأنسولين؛ وهو ما اعتبر مثمراً ومدعماً لسياسة المجمع والوزارة الوصية.

- إنشاء شركة مختلطة جزائرية-كويتية لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان. بموجب عقد وقع يوم 2012/09/16 بالجزائر بين مجمع صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية؛ وأكد الرئيس المدير العام للمجمع بأن هذا المشروع سيعطى نفساً جديداً للصناعة الصيدلانية الوطنية ولاسيما في مجال إنتاج الأدوية المضادة للسرطان التي لا زالت تعتمد اعتماداً كلياً على الاستيراد؛ وتبلغ تكلفة المشروع 25 مليون أورو يجوز كل من الجانب الجزائري والكويتي على 49% في حين تعود 2% المتبقية إلى الصندوق الوطني للاستثمار؛ ويتوقع أن ينتج المجمع في إطار هذه الشراكة 17 صنفاً من الأدوية المضادة للسرطان.

- كما وقعت أيضاً مع "مخابر سرفيه"، الشركة الصيدلانية الفرنسية المستقلة الرائدة على عقد شراكة استراتيجية مع المجمع لإنتاج أدوية تابعة لمجموعة سرفيه في 8 أبريل 2014؛ سيتم بموجب هذا الاتفاق الترخيص لمجمع صيدال بإنتاج أدوية أصلية تابعة للمخابر الفرنسي ونقل التكنولوجيا والدراية الفنية من طرف "مختبرات سرفيه"؛ يوضح هذا التحالف جهود صيدال المتعددة من أجل تنويع منتجاتها، وتحسين مردوديتها وضمان توافر أكبر للأدوية ذات الجودة في السوق، كما يلي هدف "مختبرات سرفيه" في توسيع حصته في السوق وضمان نموه.

بعد ما تم التطرق الجزئي لكل من الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ومجمع صيدال؛ يمكن القول أن هذه المؤسسات وبالرغم من الاتفاقيات التي تعقدها مع الشركات الأجنبية والتحالفات التي تبرمها إلا أن مستويات نشاطها وتغطيتها للسوق الوطنية قليلة، الأمر الذي يستدعي التفكير الجدي في توسيع النشاطات والدخول في مجالات نشاط جديدة تفتح للمؤسسات الوطنية الفرصة للتفوق والإبداع في توفير المطلوب وتحقيق كل من أهدافها الاستراتيجية؛ رؤيتها ورسالتها.

خلاصة:

كخلاصة يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي البناء والناجح الذي ينتظر منه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على كافة الأصعدة التجارية؛ المالية؛ التسويقية وغيرها، يجب أن يبنى على أسس صحيحة؛ وعلى منطق تكافؤ في القوى والفرص؛ وإحلال التحالف محل المنافسة والحرب إن صح التعبير.

كما يجب على المنظمات أن تجعل من التحالف والتعاون بديلاً واختياراً لها في مختلف وظائفها وإدراج هذا التفكير الاستراتيجي ضمن تخطيطها المستقبلي وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا الآخرين والتعاون معهم من أجل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة والاكتساب المبكر لأفضل العروض.

بالإضافة إلى أن على المنظمات الاقتصادية الجزائرية أن تدرك بالإضافة إلى أهمية بناء التحالفات وإقامة الشراكات الاقتصادية والإستراتيجية خطورة ذلك إذا لم تكن قادرة على الوقوف كند لهذه المؤسسات وأن تستعد لمستويات النشاط والتكنولوجيا التي تمتلكها واقتناصها بدل الذوبان والاضمحلال داخل هذه الشركات القوية تكنولوجيا وتسويقيا وإداريا؛ فزمن المنافسة التقليدية انتهى وحل محله زمن مكان المؤسسات القوية والقادرة على التأثير على البيئة وقيادة الأسواق.

الهوامش:

¹ احمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه علوم جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004-2005.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، (دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثالثة، 2000)، ص 57.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، (مجموع النيل العربية، القاهرة 1999، ط 1)، ص 32.

⁴ توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، (المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990)، ص 437.

⁵ بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005، ص 33.

⁶ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين، (ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999)، ص 120.

⁷ http://maraji3-elondy.blogspot.com/2011/05/blog-post_9145.html

⁸ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر 2007، عمان، الأردن)، ص 258.

⁹ Jean-jacques Chanaron, **Globalization: How strategic alliances bring production and market advantages. The case of Renault/Nissan**, (TII annual conference (the european association for the transfer of technologies, innovation and industrial information, UK, 2006), p 12.

¹⁰ Chistos theophilou, George Papageorgiou, **strategic alliance: learning from winners –case study: Ford and Mazda**, (website: <http://fr.slideshare.net/>)

¹¹ http://onlinetrainingssession.blogspot.com/2013/03/blog-post_21.html

¹² من الموقع: <https://www.saidalgroup.dz/>