

## العوامل المحددة لتبني عينة من المؤسسات الجزائرية الصناعية لخيار التحالف

الإستراتيجي: دراسة استطلاعية.

### *The determining factors to be followed while adopting a simple from Algerian industrial enterprises to form a strategic alliance*

نورالدين بن شوفي<sup>1</sup>، الطاهر جليط<sup>2</sup>

**Noureddine BENCHOUFI<sup>1</sup>, Tahar DJELLIT<sup>2</sup>**

[n.benchoufi@univ-jijel.dz](mailto:n.benchoufi@univ-jijel.dz) جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر<sup>1</sup>

[t.djellit@univ-jijel.dz](mailto:t.djellit@univ-jijel.dz) جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام: 2019/02/05 تاريخ القبول: 2019/05/24 تاريخ النشر: 2019/06/28

#### المخلص.

يهدف هذا المقال إلى البحث في العوامل المفسرة لتبني المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعة لخيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية مركزين في ذلك على خمسة مداخل أساسية: مدخل المحيط الخارجي ممثلا في الاقتصاد الصناعي والإطار المؤسسي، مدخل التكلفة والذي يشمل نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة، نظرية الموارد وارتباط الموارد، ونظرية التعلم التنظيمي. من أجل ذلك، تم إجراء استبيان شمل 51 مؤسسة جزائرية تنشط في هذا القطاع لها تحالفات مع الأجانب. ولقد نلص هذا المقال إلى أن المؤسسات الجزائرية تدخل في تحالفات دولية لمواجهة المحيط الاقتصادي المتسم بعدم الأكادة وتحصيل موارد وكفاءات متميزة من الشركاء وتحقيق التعلم التنظيمي. الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، عدم أكادة المحيط، تكاليف الصفقة، الموارد والكفاءات.

تصنيف JEL: L24

#### Abstract.

This article aims to investigate the factors that explain the incorporation of Algerian firms active in the industry sector with foreign firms, based on five main entries: the extrinsic environment represented in the industrial economy and the institutional framework, the costs including both theories of transaction costs and the agency, the resources theory and the link between them and the organizational learning theory. Therefore, a questionnaire was conducted to include 51 active Algerian firms in this sector that has a wide range of partnerships with foreigners. Results conclude that the Algerian firms are involved with international alliances to confront the uncertain economic environment and to collect resources and competences from its partners and, also, to achieve the organizational learning.

**Key words:** Strategic alliances, uncertain economic environment, transaction costs, resources and competences.

**JEL classification codes:** L24

المؤلف المراسل: نورالدين بن شوفي، [n.benchoufi@univ-jijel.dz](mailto:n.benchoufi@univ-jijel.dz)

**1. مقدمة:**

تعتبر التحالفات من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في دعم أنشطة المؤسسة وعملياتها، عبر إيجاد أطر تعاونية متعددة، تجمع الشركاء في أعمال مشتركة، وبشكل يسهم في تحقيق استمرارية المؤسسة وتطورها، فهي تساعد المؤسسات الشريكة على السيطرة على المخاطر والتهديدات، والتشارك في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. ورغم أن التحالفات من بين مجالات البحث التي لم تخص بإطار بحثي موحد يمكن أن يشكل نظرية عامة تفسر هذه الظاهرة، إلا أنها عولجت من قبل الباحثين من مداخل نظرية عديدة حاول أصحابها الإجابة على جملة من الانشغالات المتعلقة بحكمتها.

**الإشكالية:**

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة إبرام العديد من التحالفات بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في مختلف القطاعات الاقتصادية. فمنذ صدور قانون المالية لسنة 2009، لم يعد بالإمكان تجسيد الاستثمار الأجنبي المباشر إلا عن طريق الشراكة بحيث تحوز المساهمة الوطنية على 51% من الرأسمال الاجتماعي للمشروع المشترك. هذا لا يعني أن الفترة التي تسبق هذا التاريخ لم تشهد إبرام تحالفات مع مؤسسات أجنبية، كما أن جعل الشراكة المنفذ الوحيد للاستثمار الأجنبي المباشر لا يعني بالضرورة إلزامية اللجوء لهذا الخيار من قبل المؤسسات الجزائرية وتفضيله على بدائل النمو الأخرى. كل ذلك يدفعنا للبحث عن العوامل الدافعة لتبني المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة خيار التحالف على حساب البدائل الإستراتيجية الأخرى ومن ثمة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العوامل المحددة لتبني المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة لخيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية؟

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي تمر عبر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي التفسيرات النظرية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات؟
2. ما أثر المحيط الخارجي على ميل المؤسسات الجزائرية للتحالف مع المؤسسات الأجنبية؟
3. كيف تؤثر التكاليف المختلفة في ميل المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة لتبني خيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية؟

4. هل يمكن اعتبار خيار التحالف المتبني من قبل المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة هو بدافع تحقيق تحويل موارد وكفاءات التي لا تمتلكها؟
5. هل يمكن اعتبار التعلم التنظيمي من بين العوامل المفسرة لتبني المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة لخيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية؟
- الفرضيات:**

وكإجابة أولية على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية 1:** يعدّ المحيط الاقتصادي عاملا مؤثرا في تبني المؤسسات الجزائرية الصناعية محل الدراسة لخيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية.

**الفرضية 02:** المحيط المؤسسي المناسب للشراكة عامل مؤثر في اتجاه المؤسسات الجزائرية نحو إبرام تحالفات مع المؤسسات الأجنبية.

**الفرضية 03:** الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الجزائرية بأن التحالفات تتضمن تكاليف كبيرة يؤثر سلبا ويقوّض من اهتمامها بإبرام التحالفات مع المؤسسات الأجنبية.

**الفرضية 04:** اعتقاد المؤسسات الجزائرية بوجود إمكانية لتحويل واكتساب موارد متميزة من المؤسسات الأجنبية عامل مفسر لميلها نحو إبرام تحالفات إستراتيجية معهم.

**الفرضية 05:** اعتقاد المؤسسات الجزائرية بوجود إمكانية لتحقيق التعلم التنظيمي من المؤسسات الأجنبية عامل مفسر لميلها نحو إبرام تحالفات إستراتيجية معهم.

**أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- شرح للأدبيات ذات العلاقة بالتحالفات الإستراتيجية.

- اختبار جملة من الفرضيات المثبتة خارجيا لمعرفة مدى تماشيها مع الواقع الجزائري.

- محاولة حصر العوامل المفسرة لتبني خيار التحالف من قبل المؤسسات الجزائرية مع الأجانب.

- تقديم اقتراحات بناء على نتائج المتوصل إليها لمساعدة المؤسسات الجزائرية على اتخاذ قرارات رشيدة فيما يخص تحالفاتها المستقبلية.

**2. التفسيرات النظرية لإستراتيجية التحالف:**

يعرّف التحالف الاستراتيجي بأنه "روابط بين المؤسسات تصمم من أجل تحقيق

الهدف المنشود بصورة أسرع و بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك الهدف

بمفردها" (علي العنزي و محسن راضي، 2011، صفحة 15). ومن منطلق نظرية تكاليف الصفقة عرّف (Gomes-Gasseres, 2003, p. 328) التحالف بأنه "هيكل سلطة لإدارة العقود غير الكاملة بين مؤسسات مستقلة تمتلك سيطرة محدودة". وعرّف كذلك من منظور نظرية الموارد من قبل (Michael, 2004, p. 277) بأنه "إستراتيجية تعاونية يتم فيها دمج بعض الموارد والإمكانات لمؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق ميزة تنافسية". أما من وجهة نظر نظرية التعلّم التنظيمي فالتحالف ما هو إلا "سباق للتعلّم، مع سيادة من هو أسرع في التعلّم من الطرف الآخر" (وديع عبد الحليم، 2004، صفحة 51). مما سبق يمكن الوقوف على أن كل باحث من الباحثين السابقين ركّز على بعد معين مستمد من النظريات المفسرة لميل المؤسسات للتحالف والتشارك فيما بينها.

## 1.2. مدخل البيئة المحيطة: الاقتصاد الصناعي ونظرية الإطار المؤسساتي:

يحاول هذا المدخل تقديم تفسيرات لأسباب عقد التحالفات بعوامل البيئة الخارجية. فالشراكة -حسب وجهة النظر هاته- تسمح بتخفيض حالات عدم التأكد والمخاطر من خلال مسار تأقلم المؤسسة مع المحيط وكذا ضبط حجم هيكلها التنظيمي بما يتيح لها تخفيض التكاليف الناجمة عن عدم كفاءة البيروقراطية، والهدف هو مرونة التنظيم ومواجهة احتمال ظهور تناقص إقتصاديات الحجم. فالأطراف الفاعلة تبرم التحالفات من أجل تفاعلي المستويات الكبيرة لعدم التأكد الناجمة عن التبادلات داخل السوق أو الناجمة عن المشاريع الضخمة. كما أن التحالفات تتيح للمتعاقدين اقتسام التكاليف غير المستردة من خلال التشارك في بعض الأنشطة الإستثمارية (GOUIA, 2003, p. 37)، كما أنها تسمح لهم بإمكانية امتلاك محفظة مشاريع في إطار إستراتيجية التنوع. على المستوى دولي، يرى أصحاب هذه المدرسة أن اتفاقات التحالف المبرمة منذ الثمانينات تعكس العودة إلى التكتلات داخل الأسواق العالمية ويتجلى ذلك في المنافسة الإحتكارية بين الدول المشكّلة للثلاثية (الوم أ، أوروبا و اليابان)، كما أن التحالف في هذه الأسواق تكون في الغالب بين متعامل محلي وآخر أجنبي بغرض منافسة متعامل محلي آخر. في نفس السياق، تحلّل الدراسات المنطلقة من الاقتصاد الصناعي التحالفات المبرمة في مجال البحث والتطوير على أنها نزعة إلى احتكار القلة للأسواق الدولية، فالاتفاقات ما بين المؤسسات ماهي إلا بدائل للإستثمار الأجنبي المباشر بفعل وجود ميزة معينة

في مجال دولي معوم. وتتجلى عوملة الأنشطة على شكل ترابط متزايد في المنتجات ومسار الإنتاج ما يترتب عنه انسجام متزايد للمنتجات وعمليات الإنتاج والأسواق. كل ذلك يؤدي إلى تنوع في أشكال المنافسة ما يترتب عنه تركيز أكثر واتفاقات إحتكارية (GOUIA, 2003, p. 37).

من جهة أخرى، تلحظ النظرية المؤسسية أن العلاقات ما بين المؤسسات ماهي إلا وسائل تسمح للأطراف الفاعلة في الحصول على شرعية كبيرة وكذا الاستفادة من سمعة الشريك، فالمؤسسات -ومن خلال حسن اختيارها لشركاء يتمتعون بسمعة جيدة في قطاع صناعي معين، يمكن أن تستثمر في هذه السمعة من أجل الترويج لمنتوجها. في نفس السياق، أشار بعض الباحثين إلى أن تشكيل مشروع مشترك مع مؤسسة محلية كبيرة يسمح لأطراف التحالف اكتساب مباشرة لسمعة هذه المؤسسة وكذا شرعيتها المحلية، وهذا ما يمكنها من اختزال الوقت والتكلفة (اللازمين لتحقيق ذلك في حال دخول المؤسسة منفردة) وكذا يساعدها على التطور السريع بشكل أكبر (MINDAOU DOU, 2014, p. 52).

## 2.2. مدخل التكلفة: نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة:

تقرّ هذه النظرية بوجود ثلاثة أنماط بديلة متاحة للمؤسسة لإدارة التبادل تتمثل في: السوق، المنظمة ومختلف أشكال العقود التي تبرمها المؤسسة (Thierry, 1998, p. 21). فحسب Coase، يتضمن إجراء المبادلات من خلال السوق جملة من التكاليف تتحملها المؤسسة إضافة إلى تكلفة المنتج، تسمى تكاليف الصفقة. هذه الأخيرة تدفع المؤسسة إلى تنسيق أنشطتها داخليا من أجل زيادة كفاءة عملياتها المختلفة، غير أن هذا التوسع -إذا تجاوز حدا معيناً- قد يصبح مكلفا لما ينجر عنه من مشاكل تنظيمية. فالمؤسسة توازن دوما بين تكاليف التنسيق الداخلي لعوامل الإنتاج، و بين تكاليف الصفقة ثم تقرر الطريقة التي تتم بها مختلف صفقاتها، مع العلم أنه كلما زادت عدم تأكد المحيط وكذا عدم كفاءة الأسواق، تزيد تكاليف التبادل وتكون المنظمة الأنسب لإدارة التبادل (Thierry, 1998, p. 23). وتنظر نظرية تكاليف الصفقة إلى التحالف كحل وسط محدود زمانيا، يجمع بين خصائص السوق والمقولة من الباطن، بحيث تسمح -في ظروف معينة- بإتمام الصفقات بتكلفة تقل عن تكلفة البديلين الآخرين. فالتحالف عبارة عن مزيج تنظيمي يتم اللجوء إليه بعد الدراسة المتأنية

لتكاليف الناجمة عن العوامل السلوكية و البيئية، والذي من بينها: حالات عدم الأكادة السائدة في المحيط و السلوك الانتهازي للشركاء المحتملين. هذين العاملين يدفعان نحو البدائل الأخرى، ويهددان بإفشال التحالف إذا ظهر بعد إبرامها (Ghertman, 2006, p. 7).

أما نظرية الوكالة، فتعتبر التحالفات عبارة عن عقود يتم إبرامها من أجل تخفيض تكاليف الوكالة، ولا يتأتى ذلك -حسب (ALIOUAT, 1996, p. 83) - إلا من خلال تهيئة جو من الثقة بين الأطراف المختلفة ما يقلل من حالات عدم الأكادة المرتبطة بأداء مختلف الأطراف. ويرى (Gérard, 1997, p. 434) أن نظرية الوكالة مكملة لنظرية تكاليف الصفقة كون تكاليف الوكالة عنصرا خاصا من تكاليف التبادل، كما أن التحالفات ما هي إلا صفقة تبادل بين فاعلين اقتصاديين ما يجعلها متضمنة لتكاليف الوكالة.

### 3.2. مدخل الموارد: نظرية الموارد ونظرية السلطة وارتباط الموارد:

تقوم نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين: عدم امتلاك المؤسسات لنفس المزيج من الموارد، وصعوبة انتقال وتقليد الموارد من مؤسسة إلى أخرى عبر مختلف الخيارات الإستراتيجية. بناء على ذلك، فإن امتلاك المؤسسة لسلة من الموارد الفريدة يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي حال عدم امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة وعدم قدرتها على تطويرها بالداخل نظرا لارتفاع التكلفة وضيق الوقت وكذا عجزها عن شرائها من السوق، فإنه بإمكان المؤسسة تحصيل هذه الموارد عبر الخيارات الإستراتيجية التالية: الاندماج والتملك و التحالفات الإستراتيجية (Wernerfelt, 1984, p. 172). يمكن الدخول في تحالفات المؤسسة من الوصول إلى موارد الحلفاء، هذه الموارد لا تعدوا أن تكون إما موارد مكملة أو موارد إضافية (تمتلك مثلها المؤسسة). تساعد الموارد المكملة على تعظيم استغلال الموارد بينما تساعد الموارد الإضافية إلى تحقيق اقتصاديات الحجم خاصة إذا كانت هناك فرص غير مستغلة استغلالا أمثالا وفي طرح نظري آخر، اعتبر بعض الباحثين أن من الأسباب تكوين مشاريع مشتركة تلك المرتبطة بالموارد حيث أن المشاريع المشتركة تعتبر من الوسائل الفعالة لإشباع حاجتين أساسيتين لدى الشركاء هما (خليفة، 2001، صفحة 41): الحاجة إلى موارد متخصصة مثل المعرفة التقنية أو الفنية أو المهارات والقدرات الإدارية والتسويقية، إنتاج سلع: منتجات لا تنتمي إلى المجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة.

وفي سياق مكمل لنظرية الموارد، أعطت نظرية "السلطة" وارتباط الموارد تصورا جديدا شكل دفعا كبيرا في مجال تحليل التحالفات وكيف لمؤسسة معينة أن تمتلك "السلطة" التي تسمح لها بالسيطرة على مؤسسات أخرى، فهي تدرس المنافسة التي تنشأ بين المؤسسات بفعل اختلاف الموارد، هذا الاختلاف عامل محوري في خيار المؤسسة للدخول في تحالفات من عدم ذلك، كون التحالفات -من وجهة نظر هذه النظرية- تسمح بالوصول السريع إلى الموارد اللازمة لتحسين التنافسية والموقع التنافسي للمؤسسات المشاركة. وعلى اعتبار أن المؤسسة تعيش في محيطها الاقتصادي، فإنها تعدّ مرتبطة بالموارد المتاحة والموجودة بهذا المحيط، وتتحدد درجة الارتباط بأهمية هذه الموارد وخصوصيتها ومدى توفرها. في هذا السياق، يرى (Pfeffer & Salancik, 1976, p. 402) أن مدى ارتباط مؤسسة بأخرى يحدد بمدى ندرة الموارد التي تقدمها لها وكذا سعة السلطة التي تمتلكها في مجال نشاطها. ويرى الباحثين أن امتلاك ومراقبة الموارد المفتاحية يشكل "سلطة" على العلاقات بين المؤسسات. فالتى تمتلك الموارد المتميزة والأكثر أهمية في التحالف يكون لها القدر الأكبر من سلطة التفاوض. ويقال عن المورد أنه مهم إذا كان السير الحسن للتحالف لا يتم إلا بتوفره، ويصعب استبداله. هذا الوضع قد ينشأ عنه بعض المشاكل: عدم امتلاك مورد معين يعني بالضرورة ارتباط المؤسسة بمن يملكه، ما يشكل نوع من عدم الأكادة.

#### 4.2. تفسير التعلّم التنظيمي للتحالفات الإستراتيجية:

عرّف (J-P-Helfer & al, 2000, p. 340) التعلّم التنظيمي على أنه "التغير الثابت الذي يتبع إدراك وحل مشكل ما". فالتعلّم هو "مسار معرفي يكتشف من خلاله أفراد المنظمة الأخطاء ويصحّحونها ومن ثمة يغيّرون من نظرية تحركهم" (FILLOL, 2006, p. 5). ويرى (Fleroy, 2000, p. 37) أنه بإمكان المؤسسة أن تتعلّم من ثلاثة مصادر أساسية: المحيط، من ذاتها ومن علاقتها مع منظمات أخرى. فهي تتعلّم من المحيط من خلال الاستجابة لتطوراتها والتأقلم مع القيود التي يفرضها، ويدور تعلّمها حول تقليد واستنساخ ممارسات الفاعل الأفضل، وهو ما اصطلح عليه "بالتعلّم التكيّفي". وتتطور وتتعلّم ذاتيا من خلال استفادتها من أخطائها وتجاربها الفاشلة وطرق معالجتها وذلك من خلال تمييز التجارب السابقة والابتكار والإبداع. كما أنه بإمكانها التعلّم من خلال شبكة العلاقات التي تربطها بالمؤسسات الأخرى

كون هذه العلاقات تشكل قنوات لتبادل واقتسام المعارف والكفاءات، وتأخذ هذه العلاقات شكل: تحالفات، الاندماج والتملك أو أي شكل آخر من أشكال الشراكات الأخرى.

في نفس السياق، ترى (Claire & NADA) أنه كلما زادت درجة عدم أكادة البيئة المحيطة، زادت حاجة المؤسسات للتعلّم كونه يسمح لها بالتطور والإستمرارية. هذه الحاجة للتعلّم يمكن سدها من خلال التحالفات، كونها تمكن المؤسسات من التعلّم على ثلاث مستويات أساسية: داخل المؤسسة، ما بين المؤسسات المتحالفة ومن الأطراف الخارجية ذات العلاقة بموضوع التحالف. يتجسد التعلّم الداخلي على شكل تحصيل المورد البشري لكل مؤسسة من المؤسسات المتحالفة لمعارف وكفاءات جديدة (تعلّم فردي) والتي قد يكون جزء منها مدون في الوثائق والمستندات بحيث يمكن استغلالها مستقبلا ويتجسد من خلال أفعال تنظيمية (تعلّم تنظيمي). ويتجسد التعلّم ما بين المؤسسات على شكل زيادة في التعاون ما بين الشركاء الذين يتبادلون بطريقة منظمة الموارد والكفاءات المتعلقة بموضوع التحالف. من جهة أخرى، تسمح التحالفات للشركاء تحسين قدراتهم التواصلية مع الأطراف الخارجية كما أنها تمكنهم من تطوير قدراتهم التفاوضية وأساليب العمل الجماعي بما يسمح لهم من تحقيق أهدافهم المشتركة (التعلّم من محيط المؤسسة). وينظر إلى التحالفات المبرمة بين مختلف المؤسسات على أنها أداة لتحويل التكنولوجيا والمعارف العملية في شتى المجالات بما فيها المجال الإداري. ومن المعلوم أن المؤسسات بطبيعتها تعمل على منع تسرب المعلومات بطريقة غير واعية وفي إطار غير منظم، ما يدفع بالمؤسسات الأخرى الراغبة في الحصول على هذه المعارف والتكنولوجيا إلى إبرام تحالفات معها من أجل الاستفادة من هذه المعارف سواء بطريقة واعية (في إطار ما تمّ الاتفاق عليه) أو بطريقة غير واعية (من خلال الاحتكاك بالشريك والاستفادة من المعارف التي ليست موضوع التحالف). ويظهر هذا جليا في التحالفات المبرمة بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات في الدول النامية أين تتعلّم هذه الأخيرة من الأولى إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، ... بينما تستفيد الشركات متعددة الجنسيات من المعرفة الدقيقة للمؤسسات المحلية بالبيئة ما يمكنها من التأقلم السريع. ويرى (GUEZGUEZ, 2013, p. 78) أن الشريك الأمثل هو الذي يتوفر فيه شرطين: امتلاك نفس المقطع التكنولوجي وامتلاك تكنولوجيا مكملة لتكنولوجيا شركائه. يعطي التشابه في مقطع التكنولوجيا إمكانية إدراك واستيعاب المعرفة التي يمتلكها الشريك ما

يسهل على أطراف التحالف عملية التعلّم. بينما امتلاك الحلفاء لتكنولوجيا متكاملة يمكنهم من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل للمعارف المشتركة وخلق معارف جديدة.

### 3. الدراسة الميدانية:

#### 1.3. المنهجية المعتمدة في الاستبيان:

يتكون مجتمع دراستنا هاته من مجموع المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعة، والتي لها تحالفات مع مؤسسات أجنبية. ولقد تمّ توزيع 62 استمارة على مدراء تنفيذيين بمؤسسات صناعية ليتم استرجاع 51 استمارة فقط. ولقد تمّ صياغة الاستمارة وفقا للمراحل التالية: الصياغة الأولية، دراسة صدقية المبنى والمعنى، الصياغة النهائية. ولقد تمّت الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات ذات الصلة بأهداف البحث. ولقد تمّ استلهاهم جزء من الأسئلة من آراء الباحثين، بينما القسم الآخر فهو نتاج تصورنا لكيفية معالجة موضوع الدراسة. ومن أجل دراسة صدقية الاستبيان، تمّ عرض الصياغة الأولية على خمسة باحثين للوقوف على صدق مناه، حيث تمّ الأخذ بملاحظاتهم وبناء عليها تمّ تحسين محتواه. وللوقوف على صدقية وثبات مقاييس الاستبيان، قمنا باستخدام طريقة "اختبار-إعادة اختبار" حيث تمّ عرضها على ثلاثة عشر مدير بمؤسسات مختلفة، وبعد مرور أسبوعين، قمنا بإعادة توزيعها لنفس المدراء، فتمّ الحصول على إجابات متطابقة بشكل كبير. ومن أجل التأكد من هذه النتيجة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج جيّدة فقيمته (لجميع المحاور) مساوية لـ 0.803.

#### 2.3. خصائص عيّنة الدراسة.

الجدول التالي يوضح بعض المتغيرات المتعلقة بالفرد المجيب على الاستبيان:

## جدول 1 : خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	المدلول	العدد	النسبة %
المنصب الإداري	مدير عام	13	25.49
	مدير تنفيذي	35	68.69
	منصب آخر	3	5.88
المؤهل العلمي	تقني سامي	5	9.8
	ليسانس	32	62.75
	مهندس دولة	12	23.53
	ماجستير	2	3.92
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	7.84
	5 سنوات فأكثر	47	92.16

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة كلهم من ذوي المناصب العليا داخل المؤسسات ما يتيح لهم الاطلاع على مختلف الجوانب المتعلقة بالتحالفات المبرمة بين مؤسساتهم والمؤسسات الأجنبية، كما أن المستوى التعليمي للكل جامعي، و92.16 % منهم لهم خبرة مهنية تفوق خمس سنوات، وهو عامل يخدم دراستنا على اعتبار أنهم عايشوا مراحل مهمة من حياة مؤسساتهم ومختلف الاتفاقات التي أبرمت من قبلها.

## 3.3. معالجة معطيات الاستبيان واستخلاص وتحليل النتائج:

أ. وجهة نظر عينة الدراسة حول المحيط الاقتصادي والمؤسساتي بالجزائر.

الجدول التالي يعكس وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة للمحيط المؤسساتي

والاقتصادي الذي تنشط فيه:

جدول 2 : نظرة المؤسسات محل الدراسة للمحيط الاقتصادي والمؤسساتي.

المتغير	المتوسط	اختبار t
تغير الطلب على منتجات المؤسسة	3.549	3.13 (0.003)

3.74 (0.00)	3.6275	عدم استقرار السوق
6.54 (0.00)	3.7843	تطوير المنافسين لمنتجاتهم
-2.28 (0.027)	2.6275	المنظومة الضريبية
1.67 (0.102)	3.2549	التشريعات القانونية
-2.35 (0.023)	2.6275	النظام المصرفي
2.68 (0.01)	3.476	الأعراف السائدة في القطاع الصناعي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج .

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسات محل الدراسة أن البيئة التي تنشط فيها غير أكيدة، (المتوسط العام يقدر بـ 3.549 وهو معنويا مختلف عن 3)، كما أن غالبية المؤسسات التي شملتها العينة أقرت بكون السوق الذي تنشط فيه يتسم بعدم الاستقرار بمعدل يقدر بـ 3.6275. وأشارت المؤسسات محل الدراسة إلى عامل مهم يغذي عدم الأكادة وهو قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم باستمرار، فهذه حصلت العبارة على متوسط يقدر بـ 3.7843 وهو أعلى معدل مسجل في هذا المحور؛
- تدبّي التصور والاعتقاد لدى المؤسسات محل الدراسة بوجود بيئة مؤسسية مواتية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية، وهذا ما يمكن الوقوف عليه من خلال:
  - اعتقاد عينة الدراسة بأن المنظومة الضريبية غير مواتية لنشأة وتطور التحالفات، كما يظهره الوسط المقدر 2.6275 والذي يقل ويختلف معنويا عن 3،
  - غالبية عينة الدراسة يعتقدون أن النظام المصرفي غير مواتي لنشأة وتطور التحالفات حيث تمّ تسجيل متوسط يقدر بـ 2.6275 والذي يختلف معنويا عن 3،
  - رضا نسبي عن التشريعات القانونية التي تؤطر التحالف مع الأجانب، حيث أن المتوسط المقدر (3.2549) عن لا يختلف معنويا عن 3،
  - غالبية عينة الدراسة تعتقد أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه بوسط حسابي يقدر بـ 3.476 (والذي يختلف معنويا عن 3)؛

## ب. عرض لوجهة نظر عينة الدراسة حول تكاليف التحالف.

من أجل معرفة مدى تأثير تكلفة الصفقة في اتجاهات المدراء للدخول في تحالفات، تمّ طرح جملة من الأسئلة تناولت هذا الموضوع ولقد كانت الإجابات كالآتي:

## جدول 3: وجهة نظر عينة الدراسة حول مختلف التكاليف التي يتضمنها التحالف.

اختبار t	الوسط	المتغير
(0.00) T=4.92	3.823	تكاليف مرحلة التخطيط والإعداد
(0.00) T=6.10	3.588	تكاليف متابعة حسن التزام الشريك بتعهداته
(0.015) T=-2.51	2.588	تكلفة التنسيق بين الشركاء
(0.0) T= 5.32	3.803	تكلفة مراقبة الشريك

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

من الجدول السابق يمكن استخلاص النقاط التالية:

- "مرحلة التخطيط والإعداد للتحالف ثم صياغة عقد الشراكة وإجراء المفاوضات حول مساهمات الشركاء وعوائدهم" - من وجهة نظر عينة الدراسة - عملية مكلفة، حيث أن الوسط المقدّر (3.823) يفوق ويختلف معنويًا عن 3، وقد يعود ذلك إلى حساسية هذه المرحلة، وتطلبها عناية فائقة، ما يدفع بالمؤسسات إلى الاستعانة بخبراء خارجيين،
- تبذل المؤسسات محل الدراسة تكلفة كبيرة في عملية متابعة حسن التزام الشريك بتعهداته، حيث بلغ المتوسط المقدّر 3.588 والذي يختلف معنويًا عن 3؛
- "الإجراءات الرقابية اللازمة لمنع السلوك الانتهازي للشركاء" مكلفة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث أن الوسط المقدّر (3.803) يفوق الوسط النظري 3؛
- لا تعدّ تكاليف التنسيق بين الشركاء - من وجهة نظر عينة الدراسة - عبئًا كبيرًا عليها - وهذا ما تجلّى من خلال الوسط المقدّر والذي يقلّ معنويًا عن 3 (2.588).

مما سبق يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تنظر إلى إستراتيجية التحالف على أنها خيار مكلف، فما الدافع من وراء تبني هذا الخيار؟. ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل تمّ

صياغة عبارات تضمنت المقارنة بين تكاليف التحالف وتكاليف البدائل الإستراتيجية الأخرى المتاحة وكانت إجابات عينة الدراسة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول 4. مقارنة بين تكاليف مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكّلة لعينة الدراسة.

المتغير	المتوسط	اختبار t
الاندماج أقل تكلفة من التحالف	2.745	-1.64 (0.11)
التملك أقل تكلفة من التحالف	2.333	-4.45
مقارنة تكلفة تطوير المنتجات ذاتيا وتكلفة التحالف	2.451	-3.56 (0.01)
تكلفة تطوير التكنولوجيا بشكل فردي وتكلفة التحالف	2.411	-3.76 (0)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

من الجدول السابق نستنتج أن:

- الاعتقاد السائد بين المؤسسات محل الدراسة هو أن التحالفات الإستراتيجية أقل تكلفة من تطوير المنتجات بشكل منفرد، حيث أن الوسط الحسابي المقدّر يقلّ عن الوسط النظري،
- نفس الشيء يمكن قوله حول تطوير التكنولوجيا بشكل فردي،
- تنظر المؤسسات محل الدراسة إلى أن تكلفة التحالفات الإستراتيجية لا تختلف عن تكلفة إستراتيجية الاندماج، كون الوسط المقدّر لا يختلف معنويا عن الوسط النظري،
- تعتبر المؤسسات محل الدراسة التحالفات أقلّ تكلفة من تملك مؤسسة أخرى، فالوسط المقدّر (2.333) يقلّ ويختلف معنويا عن الوسط النظري 3.

مما سبق يمكن استنتاج أنه ورغم اعتقاد المؤسسات محل الدراسة أن التحالفات بديل إستراتيجي مكلف، إلا أنها تنظر إليها على أنها الأقلّ تكلفة من البدائل الإستراتيجية الأخرى والمتمثلة بالأساس في النمو الذاتي، والتملك.

ج. وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع التعلّم وتحويل الموارد من خلال التحالفات:

كانت إجابات عينة الدراسة حول موضوع التعلّم كالتالي:

## جدول 5. وجهة نظر العينة حول موضوع التعلّم وتحويل الموارد من خلال التحالفات.

اختبار t	الوسط المقدّر	المدلول
T= 3.6(0.01)	3.6471	الحصول على فرص لتعلّم
T= 12.9(00)	4.2157	تحصيل موارد وكفاءات متميّزة تضيف ميزة تنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النتائج التالية:

■ تعتقد المؤسسات محل الدراسة أن الشريك الأجنبي يمتلك سلة موارد وكفاءات متميّزة يمكن استغلالها من أجل تكملة سلة مواردها وكفاءاتها بما يخدم هدف تحقيق ميزة تنافسية، فالوسط المقدّر 4.2157 يفوق ويختلف معنويًا عن 3،

■ تعتقد المؤسسات محل الدراسة أنه هناك إمكانية لتعلّم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة من خلال إبرام تحالفات مع الأجنبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6471 والذي يختلف معنويًا ويفوق عن الوسط النظري 3،

## 4.3. العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة وميل المؤسسات محل الدراسة إلى التحالف:

فيما يلي سنحاول دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وميل المؤسسات محل

الدراسة لتبني خيار التحالف باستخدام اختبار  $X^2$  كما يظهر في الجدول التالي:

## جدول 6. العلاقة بين مختلف أبعاد الدراسة وميل المؤسسات محل الدراسة للتحالف:

التحالف		المتغير	
Sign	قيمة $X^2$		
0.143	6.87	تغير الطلب	المخطط الاقتصادي
0.01	13.448	عدم استقرار السوق	
0.02	11.892	التطوير المستمر للمنتجات من قبل المنافسين	
0.45	3.692	البيئة القانونية	تكاليف الصفحة
0.03	10.829	الأعراف السائدة في القطاع	
0.66	2.389	مقارنة بين تكاليف مرحلة التخطيط وتكلفة التحالف	
0.33	3.421	مقارنة بين تكاليف متابعة التزام الشريك وتكلفة التحالف	
0.69	2.235	تكلفة التنسيق بين الشركاء وتكلفة التحالف	

0.14	6.96	تكلفة مراقبة السلوك الانتهازي الشريك وتكلفة التحالف	
0.25	5.339	مقارنة تكلفة الاندماج مع تكلفة التحالف	
0.13	7.072	مقارنة تكلفة التملك مع تكلفة التحالف	
0.11	7.465	تكلفة تطوير المنتجات بشكل فردي وتكلفة التحالف	
0.00	18.588	مقارنة تكلفة تطوير التكنولوجيا ذاتيا وتكلفة التحالف	
0.03	8.971	تحصيل موارد وكفاءات تضيفي ميزة تنافسية	الموارد
0.00	21.148	الحصول على فرص للتعلّم	التعلم

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

من الجدول السابق نستنتج:

- وجود علاقة ارتباط بين تقييم المؤسسات محل الدراسة للسوق الذي تنشط فيه واعتباره سوقا غير مستقر وبين إقدام هذه المؤسسات على إبرام تحالفات، كما أنه تم تسجيل علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسات محل الدراسة بأن منافسيها يطورون منتجاتهم بصفة مستمرة وبين إبرامها لعقود تحالفات، ما يمكّننا من القول أن عدم أكادة البيئة الخارجية المتحلية في عدم استقرار السوق وتطوير المنافسين لمنتجاتهم بصفة مستمرة عوامل مفسرة لإقدام المؤسسات محل الدراسة على إبرام تحالفات إستراتيجية مع الأجانب.

- التشريعات القانونية لا تعدّ عاملا حاسما في اختيار المؤسسات الجزائرية إبرام التحالفات مع المؤسسات الأجنبية، فاختبار كاي يظهر استقلالية بين المتغيرين،

- اعتقاد عينة الدراسة أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع وهي إستراتيجية متبناة من قبل المؤسسات الرائدة داخله من بين الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا الخيار.

- وجود علاقة ارتباط بين تكاليف إستراتيجية تطوير التكنولوجيا ذاتيا واختيار التحالف كإستراتيجية للنمو، فكلما ارتفعت التكاليف تطوير التكنولوجيا ذاتيا كلما زاد ميل المؤسسات محل الدراسة إلى تبني التحالف كخيار إستراتيجي وهو ما يقودنا للقول أن تكلفة تطوير التكنولوجيا -وبخلاف التكاليف الأخرى- من بين العوامل المحددة والمفسرة لاتجاه المؤسسات محل الدراسة لتبني خيار التحالف.

- اعتقاد المؤسسات محل الدراسة بكون التحالفات تمكّن من "الحصول على فرص لتعلّم خبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة" وتساعد على "تحصيل موارد وكفاءات متميّزة مكتملة لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضفي ميزة تنافسية" يفسر ميلها لتبني التحالفات كخيار إستراتيجي لها.

د. اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في ميل المؤسسات محل الدراسة نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية:

فيما يلي سيتم اختبار الفرضيات سالفة الذكر بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط:

جدول 7. نتائج اختبار الفرضيات بالاعتماد على معادلات الانحدار الخطي البسيط.

خيار التحالف الاستراتيجي				المتغير
اختبار الفرضيات	اختبار t	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
إثبات الفرضية	3.39 (0.001)	0.437	19.1 %	المحيط الاقتصادي
نفي الفرضية	1.771 (0.083)	0.245	6 %	المحيط المؤسسي
نفي الفرضية	-0.98 (0.33)	-0.139	1.9 %	تكاليف الصفقة
إثبات الفرضية	7.043 (0)	0.709	50.3 %	الموارد والكفاءات
إثبات الفرضية	2.139 (0.307)	0.292	8.5 %	التعلّم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

من الجدول السابق نستنتج:

- المحيط الاقتصادي عامل حاسم في قرار التحالف فمعامل الانحدار معنوي (الفرضية 1 مثبتة).
- استقلالية ميل المؤسسات محل الدراسة للتحالف عن المحيط المؤسسي على اعتبار أن معامل الانحدار غير معنوي وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الثانية،
- لا تتأثر المؤسسات محل الدراسة -عند اتخاذ القرار بالتحالف من عدم ذلك- بالتكاليف التي يتضمنها هذا الخيار وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الثالثة.
- البحث عن موارد وكفاءات الشريك الأجنبي عامل مفسر للتحالف معه (الفرضية 4 مثبتة)،
- التعلّم من الشريك الأجنبي عامل مفسر لقرار التحالف معه (الفرضية الخامسة مثبتة).

#### 4. خاتمة: حاولت الدراسة حصر أهم العوامل المفسرة لميل المؤسسات الجزائرية الصناعية

لتبني خيار التحالف مع الأجنبي لتخلص في الأخير إلى نتائج مهمة نذكر منها:

■ العوامل المفسرة لاختيار المؤسسات الجزائرية لبديل التحالف من بين البدائل الأخرى تتمثل بالأساس في: عدم أكادة المحيط الاقتصادي بفعل التغير المستمر في الطلب وعدم استقرار السوق وتطوير المنافسين بصفة مستمرة لمنتجاتهم، الرغبة في تحقيق التعلّم من الشركاء، والرغبة في تحصيل موارد وكفاءات متميزة من الشركاء الأجانب،

■ في ما يخص البيئة المؤسساتية، أبدت عينة الدراسة عدم رضاها عن المنظومة الضريبية والنظام المصرفي واللذين يعدّان غير ملائمين لنشأة وتطور التحالفات؛ وأبدت رضاها النسبي على التشريعات القانونية التي توطر الشراكة مع الأجنبي إلا أنه حسب نتائج بحثنا هذا الرأي حول البيئة المؤسساتية لا يؤثر على قرار التحالف من عدم ذلك،

■ تنظر المؤسسات محل الدراسة إلى التحالف على أنه خيار مكلف لاحتوائه على أعباء كبيرة في كل من مراحل التخطيط والإعداد والمتابعة والرقابة على السلوك الانتهازي، إلا أنها تعتقد أن هذا الخيار أقل تكلفة من بديلي النمو الذاتي والتملك لمؤسسات الأخرى،

على ضوء نتائج دراستنا هاته، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

■ من الأهمية بما كان أن تعمل الجهات المسؤولة على خلق مناخ مناسب لنجاح التحالفات من خلال تحسين البيئة المؤسساتية بتطوير النظام المصرفي ووضع سياسات استثمارية محفزة وتبسيط التعقيدات الضريبية والعمل على نشر ثقافة الشراكة في أوساط المؤسسات والترويج لها من خلال إبراز التجارب الناجحة، كما أنها مطالبة بوضع قاعدة بيانات تعنى بالتحالفات تسترشد بها المؤسسات المحلية وكل الأطراف ذات العلاقة؛

■ قد تؤدي التحالفات إلى زيادة ارتباط المؤسسات المحلية بالمؤسسات الأجنبية، وقد ينتهي الأمر باستحواد الأخيرة على الأولى في حال توفر البيئة القانونية المناسبة لذلك وهو ما يمثل خطرا إستراتيجيا يمكن تفاديه من خلال:- إبرام تحالفات صغيرة لاكتساب الخبرة قبل الدخول في مشاريع ضخمة، وذلك من أجل تحقيق تراكم للخبرة في مجال التحالفات وكيفيات إدارتها والتكاليف والمخاطر التي تتضمنها، هذا كله يجعل المؤسسة أكثر ارتياحا مما يمكنها من الدخول في تحالفات أضخم؛- العمل على تنويع حقيبة تحالفات المؤسسات بشكل يقلّل من خطر

الارتباط بشريك واحد وما يتضمنه ذلك من مخاطر؛ - وضع إستراتيجيات واضحة المعالم تحدّد كيفية الخروج من التحالف سواء أكان ذلك بسبب تحقيق الأهداف المسطرة منه بحيث لم يعد يرجى منه أي قيمة مضافة أو لكونه لم يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف. تحدّد هذه الإستراتيجية كيفية انسحاب المؤسسة من التحالف بأقل تكلفة ممكنة؛

■ وقفنا من خلال دراستنا هذه أن المؤسسات محل الدراسة تعتقد أن خيار التحالف مكلف وقد يحول هذا الاعتقاد دون دخولها في شراكات مع مؤسسات أجنبية، فمن وجهة نظرنا بالإمكان تجنب تكاليف هذه الإستراتيجية من خلال: تراكم الخبرة في مجال التحالفات الإستراتيجية لاسيما في مجال إدارتها؛ وخلق جو من الثقة وإرساء أسس التفاهم مع الشركاء لحفزهم على المعاملة بالمثل؛ والتصريح بأهداف المؤسسة من التحالف خلال مرحلة التفاوض والعمل على الخروج بصيغة عقدية ترضي الطرفين وتقلّل من الانتهازية وما يترتب عنها من تكاليف مراقبة السلوك الانتهازي، اختيار الشريك الذي يتمتع بسمعة طيبة في مجال الشراكات من خلال الاستعلام الجيد ودراسة شراكاته السابقة، كون هذا النوع من الشركاء يسعون في الغالب للحفاظ على صورتهم الجيدة مع الآخرين.

### قائمة المراجع:

- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي (2011)، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار البازوري، عمان، ص: 10.
- إيمان وديع عبد الحليم (2004). التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية". أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، ص 51.

### المراجع باللغات الأجنبية:

#### Ouvrages :

ALIOUAT. (1996). les stratégies de coopération industrielle. édition ECONOMICA, Paris.

Gérard, C. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. édition ECONOMICA. Paris.

Gouia, R. (2003). Les alliances industrielles et le développement méditerranéen, centre de publication universitaire, TUNISIE

J-P-Helfer et autres (2000), Management, stratégie et organisation, Vuibert, Paris .

Michael, H. (2004). Strategic management: competitive and Globalization, 5th ed, Thomson, New Jersey.

Mitchel W, D. P. (2002). formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources. (c. d. AIMS, Éd.) Paris.

Thierry, B. (1998). Organisation et gestion d'entreprise, 2ième éd. Edition d'organisation, Paris.

### **Thèses et mémoires :**

Fleroy F (2000), Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas.

GUEZGUEZ, H. (2013). Innovations et alliances stratégiques : une analyse en termes d'intégration des connaissances appliquée à l'industrie biopharmaceutique, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université de Nice Sophia Antipolis.

JIHENE C, La dynamique des alliances stratégiques asymétrique le cas des alliances dyadique entre multinationales et PME tunisiennes, thèse de Doctorat, université de Versailles, 2010 .

MINDAOUDOU, Z. D. (2014). Les alliances stratégiques entre PME et FMN: spécificités et analyse de la performance. thèse de doctorat, Université de PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR .

### **Articles :**

14. Ghertman, M. (2006). applications pratiques de la théorie des couts de transaction,. département stratégie et politique d'entreprise, groupe HEC.

15. Gomes-Gasseres. (2003). Competitive advantage in alliance constellations . strategic organization .

16. Pfeffer, & Salancik. (1976). joint ventures and interorganizational interdependence. Administrative science quarterly VOL. 21, N3, pp 398.

17. Wernerfelt. (1984). A Ressource-Based view of the firm., strategic Management journal , pp. Vol 5, n° 2 .

### **Congrès et conférences :**

18. Charlotte F (2006), apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, 17<sup>IV</sup><sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Genève 13-16 juin 2006,

19. Jihene C et Christophe A (2008), «la dynamique asymétrique des alliances stratégiques, 17<sup>ième</sup> conférence Internationale de management stratégique, organisée le 30 Mai 2008.

20. Cheriet F (2010), Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques, Working paper-UMR MOISA.

### **All Bibliography List in English.**

Imane, W. A. H. (2004). *Strategic Alliances between Pharmaceutical Companies to Achieve the Competitive Advantage* (Doctoral dissertation). Ain- Chams University, Egypt.

Saad, A. A., & Jawad, M. R. (2011). *Strategic Alliances in Business Organization*. Yazori: Amman.

Aliouat, B. (1996). *Industrial Cooperation Strategies*. Economica: Paris.

Gérard, C. (1997). *Towards a Theory of Corporate Governance*. Economica edition: Paris.

Gouia, R. (2003). *Industrial Alliances and Mediterranean Development*. University Publication Center: Tunisia.

Helfer, J-P., Kalika, M., & Orsoni, J.(2000), *Management, Strategy and Organization*. Vuibert: Paris.

Michael, H. (2004). *Strategic management: competitive and Globalization* (5<sup>th</sup> ed.). Thomson: New jersey.

. Mitchel, W., Dussauge, P., & Garette, B. (2002). *Training and Governance of Alliances between Competitors: A Resource Approach*. Aims Conference, Paris.

Thierry, B. (1998). *Organization and Business Management* (2<sup>nd</sup> ed.). Organization Edition : Paris.

Fleroy, F. (2000), *Organizational Learning Process and Skills Sharing in a Merger* (Doctoral dissertation). HEC group: Jouy-en-Josas.

Guezguez, H. (2013). *Innovations and Strategic Alliances: A Knowledge Integration Analysis Applied to the Biopharmaceutical Industry* (Doctoral dissertation). HEC group , University of Nice Sophia Antipolis.

Jihene, C. (2010). *The Dynamics of Asymmetric Strategic Alliances the Case of Dyadic Alliances between Multinationals and Tunisian SMEs*. (Doctoral dissertation). University of Versailles.

Mindaoudou, Z. D. (2014). *Strategic Alliances between SMEs and FMNs: Specificities and Performance Analysis* (Doctoral dissertation). Institute of Business Administration, University of Pau and Countries of Adour.

Ghertman, M. (2006). *Practical Applications of the Theory of Transaction Costs*. Strategy and Corporate Policy Department : HEC

Gomes-Gasseres. (2003). *Competitive Advantage in Alliance Constellations*. Strategic Organization .

Pfeffer, & Salancik. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp 398.

Wernerfelt. (1984). A Ressource-Based View of the Firm., *Strategic Management Journal* , 5(2).

Charlotte, F. (2006). *Organizational Learning and Organizational Context: A Case Study at EDF*. Seventeenth International Strategic Management Conference, Geneva.

Jihene, C., & Christophe, A. (2008), *The Asymmetric Dynamics of Strategic Alliances*. 17<sup>th</sup> International Strategic Management Conference.

Cheriet, F. (2010). *Performance and Dynamics of Asymmetric Strategic Alliance Networks*, Working paper-UMR MOISA.