



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص تسيير إستراتيجي دولي

تحت عنوان

دور التحالفات الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي
- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -

تحت إشراف:
أ. قبايلي حورية

إعداد الطالبة:
عدي فتيحة

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ
مؤطرا	الأستاذة قبايلي حورية
مناقشا	الأستاذ

السنة الجامعية: 2015/2014

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول النقل البحري و التجارة الخارجية.

الفصل الثاني:

العلاقة بين قطاع النقل البحري و التجارة الخارجية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.

الجانب النظري

الجانبة التطبيقية

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

تمهيد:

إن طبيعة العلاقات الاقتصادية الحالية بين بلدان العالم أصبحت قائمة على أساس إنتقال بعض عوامل الانتاج وتبادل الخبرات بين المؤسسات لتحقيق أهدافها وغايتها، حيث هذه المؤسسات لها خاصية التطور والتوسع من جهة بالنسبة للمؤسسة الأجنبية وتحقيق التنمية من جهة أخرى بالنسبة للمؤسسات الوطنية.

فالتحالف هو شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات يقوم أساسا على مبدأ الاتفاق والتبادل والتكامل في الجهود والكفاءات.

ووفقا للتغيرات التي شهدتها العالم في مختلف الأصعدة، إستحدثت مفاهيم التحالف وتعددت المصطلحات على المشاورة في إتخاذ القرارات ومن أجل الإلمام بمفهوم التحالف.

المبحث الأول: تقديم عام عن مؤسسة سونلغاز.

يمتزج تاريخ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، بتاريخ الخدمة الوطنية في الجزائر، وإذا كان الزمن قد تغير تماما كتغير وضعية قطاع الطاقة والوضع القانوني بشركة سونلغاز فإن الهدف يبقى وحيدا ألا وهو مؤسسة اقتصادية عالية الأداء وفي خدمة المجموعة الوطنية.

من خلال هذا التقديم إرتأينا إعطاء تعريف عام للمؤسسة يتناسب وأهدافها المسطرة لذا سندرس نشأتها وتطورها وسنركز على أكبر أعمالها وإنجازاتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.

هي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي عبارة عن شركة ذات أسهم بموجب قانون 02-95 المؤرخ في 01 جوان 2002، يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 150 مليار دينار جزائري موزع على 150 ألف سهم بقيمة مليون دينار لكل سهم، مكتتبه ومعرضة حصريا من طرف الدولة.

* رقم الإنخراط في السجل التجاري

سونلغاز مسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) تحت رقم 99B001282 du 23/06/2003.

* العنوان المدني للمؤسسة المتواجدة في الجزائر العاصمة 2.BD Karim- Belkacem

النشاط الفعلي للمؤسسة يبدأ في الفاتح من يناير وينتهي حتى الحادي والثلاثين من شهر ديسمبر لكل سنة.

أما عن أجهزة الشركة فهي تتكون من: الجمعية العامة للمجتمع، مجلس الإدارة ولجان التنفيذ.

* الهدف الاجتماعي للمؤسسة:

- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الكهرباء وطنيا ودوليا.
- نقل الغاز بما يتوافق واحتياجات السوق الوطنية.
- المبادلات التجارية للغاز عبر قنوات وشبكات التوزيع في الجزائر أو خارجها.
- تطوير وتمويل كل الاحتياجات ومتطلبات الخدمات الطاقوية إضافة إلى دراسة وتقسيم وترقية كل ما يتعلق بالموارد الطاقوية.

- تطوير كل الوسائل المتعلقة بوظائف المؤسسة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة الكهرباء والغاز والتي يمكن أن تحقق عائد للمجتمع.
- مواكبة استراتيجية التطور الدائم وذلك من خلال احترام وحماية البيئة بإنتهاج المشاريع للطاقة المتجددة وتطوير الطاقة الهوائية والشمسية.
- التمويع على مستوى الحوض المتوسط من خلال انشاء مشاريع تحالف مع الإتحاد العربي ودول جنوب أوربا وذلك بتزويدها بالطاقة الكهربائية آفاق 2005-2017.
- خلق وتأسيس فروع ومساهمات جديدة مفتوحة على السوق الجزائرية والخارجية.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور "سونلغاز".

عرفت ساحة الطاقة في الجزائر تحولا كبيرا في العشرين سنة الماضية وكان الميثاق الوطني لسنة 1976 دورا كبيرا في ذلك حيث نص على وجوب تعميم الكهرباء المنزلية عبر كامل التراب الوطني.

إن سونلغاز التي أنشئت سنة 1969 في أعقاب حل شركة الكهرباء والغاز الجزائري EGA، ثم أعيدت هيكلتها سنة 1983 بإنشاء كل من فروعها المتمثلة في كهريف، كنا غاز، ايليزغا، كهركيب، كل لها احتكار انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، ثم تغيرت طبيعتها القانونية سنة 1991 لكي تتحول إلى مؤسسة عمومية صناعية وتجارية، وعرفت سنة 1996 وضعية صعبة وصلت إلى حد خطر الإختناق، إذ وصل عجزها المصري في ذلك الوقت إلى مبلغ 25 مليار دينار جزائري، وتعود أسباب هذه المتاعب إلى "الإستثمارات الهامة"، المنجزة خلال فترة 1986، رافقتها حالة من ضعف استخدام قدرات الانتاج بسبب الأزمة الاقتصادية (تسغيرة غير ملائمة للكهرباء والغاز)، وقد قررت الدولة سنة 1996 تطهير المؤسسة ماليا وإخضاعها لمخطط تصحيحي مبني أساسا على "عصرنة الاستغلال، إعادة تأهيل المنشآت القديمة وتحديد أنظمة التسيير".

- لم تتخلف سونلغاز عن ركب الاصلاحات الاقتصادية، فهي معنية بمراجعة الإطار القانوني لقطاع الطاقة والمناجم، خاصة من خلال وضع القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات (قانون رقم 01-02 المؤرخ في 05 فبراير 2002)، الخاص بفتح القطاع على المنافسة مع الحفاظ على مهام الخدمة العمومية، ويترتب عن هذا القانون أن الدولة حصرت مساهماتها على المناطق الفقيرة وفئة من المواطنين محددة سلفا من جهة وتكييف أسعار بيع الطاقة من جهة أخرى، ومنع المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المنشور في أول جوان 2002 سونلغاز الطابع القانوني لشركة ذات أسهم SPA، في شكل مجمع صناعي يتكون من عدة مؤسسات متخصصة وتغيرت تسميتها من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وكان ذلك تمهيدا لتغيرات هيكلية ضرورية في هذه المرحلة من التحول الاقتصادي الوطني والتحديات التي تفرضها العولمة، وقد

تجسدت إعادة الهيكلة للمجمع في الفصل بين أنشطة إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، ونقل وتوزيع الغاز وقد شهدت سنة 2004 تسارع وتيرة هذه المشاريع حيث تم في شهر جانفي إنشاء ثلاث شركات فرعية منفصلة وهي سونلغاز لنقل الغاز GRTG، تنشط في مجال نقل الغاز، سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE، المتخصصة في إنتاج الكهرباء، وسونلغاز لنقل الكهرباء GRTE، وتتولى عملية نقل الكهرباء وهي بصفة انتقالية للمشتري والمسير الوحيد لنظام الإنتاج والنقل.

- كما أنشئت خلال نفس السنة 2004 أربع مديريات عامة للتوزيع، وفي جانفي 2005 تم أحداث سلطة ضبط وتنظيم فروع مستقلة وقائمة بذاتها GRTG، كما تم إنشاء أربع شركات فرعية جهوية في جانفي 2006 وإقامة متعامل النظام Operateur de système، ويتبعه متعامل السوق Operateur de marche، ويؤكد السيد بو طرفة رئيس المدير العام لمجمع سونلغاز أن التغيير الأهم هو "تلبية احتياجات الزبائن وليس اتخاذ القرارات نيابة عنهم"، وذكر أن حجز الزاوية لإنجاز هذا الإصلاح هو المورد البشري للمجمع الذي عرف في الماضي كيف يرفع التحديات والذي سيعرف كيف سيحقق النجاح في هذا الانتقال لتقوية سونلغاز.

- وتم في سنة 2006 إعادة إدماج شركة كهريف، والتي انشقت من إعادة هيكلة شركة سونلغاز في أكتوبر 1982 ومن خلال إنجازها لأكثر من 130 ألف كلم من الشبكات الكهربائية ساهمت كهريف بنسبة 80% تقريبا في كهرية البلاد.

- تتمتع الشركة بمستوى النجاح ووضعية مالية سليمة، ومن أجل تطوير فرع سونلغاز تم وضع خطة على المدى المتوسط 2007-2012، مع تسطير أهداف لتحقيق التطور والمردودية الجيدة، والتوازن المالي.

- ومن أهم المحاور الاستراتيجية تعتمز كهريف الحفاظ على مكانتها في السوق والتموقع تدريجيا في كل الولايات وتنويع خدماتها وإعادة التنظيم بشكل فعال وكذا ضمان تسيير ناجع للفرع بواسطة تأمين نسبة ارتفاع سنوي متوسطة لرقم الأعمال تتراوح ما بين 20 إلى 30% من خلال استثمار أرباحها في حدود 5 إلى 10% والتحكم في التكاليف.

المبحث الثاني: واقع التحالفات والتعاقدات على مستوى المؤسسة وأهم الانجازات والآفاق المستقبلية.

تتمثل أهم العقود والتحالفات، وأهم الإنجازات والآفاق التي قامت بها مؤسسة سونلغاز فيما يلي.

المطلب الأول: أهم العقود والتحالفات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز.

تساهم سونلغاز مع مؤسسات جزائرية وشركاء أجنبية في عدة تحالفات مختلفة تنشط في مختلف الميادين أتاح الإطار التشريعي الجديد لسونلغاز، ولأول مرة منذ انشائها عقد التحالفات في قطاع إنتاج الكهرباء ومن هذه الشركات:

(AEG) Algerian Energie Company، التي تضم سونلغاز / سونطراك 50% لكل منها وتمثل مهمتها في تسويق الغاز والكهرباء بالجزائر وخارجها.

- ألبيسكو Algesco: التي تضم سونلغاز/ سونطراك - جنرال الكترينك وهذا لتصحيح وترييسات الغاز.

- سفير سونلغاز/ سونطراك/ ملري كونتر أكتنج: وهي شركة مختلطة للأعمال الهندسية الغازية.

- AEC كهرباما/ وبلاك أندفينش: وهي شركة مختلطة لإنتاج الكهرباء مع تحلية مياه البحر في أرزيو.

- نيو أتيرجي ألبيريا (NEAC) (سونلغاز/ سونطراك) سيم (مطحنة السميد الصناعية في المتيجة)، من أجل إنجاز مشاريع تتعلق بالطاقات المتجددة وترشيد إستعمال الطاقة.

- وفي هذا الإطار فإن الطاقات المتجددة تحتل مكانة هامة في الإستهلاك العالمي للطاقة وكل الفاعلين في هذا الميدان الطاقوي يلتقون بانتظام لتقاسم تجاربهم والوقوف على التقدم التكنولوجي الحاصل وإسـم السياسات التي تمكن من تنمية هذا المورد الطاقوي وخلق الإنسجام بين مختلف الفاعلين.

- حيث أبرزت الجزائر خلال لقاء براينسواميغ (9-10 ديسمبر 2006)، في الندوة الدولية (18-20 جوان 2007)، انها تتوفر على ثروة هامة في مجال الطاقات المتجددة خاصة الطاقة الشمسية وتقدر القيمة المحتملة لهذه الأخيرة بما يفوق (169 تيرواط)، ساعة في السنة رغم أنها تمثل بنسبة 0.02% فقط من الإستهلاك الوطني للكهرباء (5 جيغا واط ساعة)، وتسعى الجزائر إلى رفع حصة الطاقات المتجددة إلى مستوى 5% في حدود 2015.

- تم عرض تجربة سونلغاز في هذه الندوة الدولية في ميدان الشمسي الفولطا الضوئي المكتسبة عبر إنجاز برج كهرباء (18 قرية) في أقصى الجنوب كالتقريب الشمسية بجانب كما تم إبراز المهارة التي إكتسبتها سونلغاز في مجال الدراسات والأعمال الهندسية من خلال التكفل بهذا البرنامج.

- كما كان الشأن بالنسبة للأثر الإجماعي والإقتصادي لهذا المشروع على 1000 منزل إستفاد من هذا المنبع من الطاقة (تغيير في نمط حياة السكان المعزولين وديناميكية الإستقرار المتميزة بالبناء الدائم بالنسبة لحوالي 67% من الأسر وديناميكية التعمير عن طريق إقامة حوالي 12% من الأسر الجديدة، إقامة إستثمارات عمومية منتجة، وإجتماعية كالمدارس والمراكز الصحية وفروع البلديات... وغيرها).

- SITS: بالإشتراك مع سونطراك والشركة الكندية CAVALIN SNC لإنتاج 800 ميغا واط.

- SKB: سونلغاز سونطراك وسيمنس لإنتاج 400 ميغا واط.

- SKC : مشروع بين سونلغاز/ سونطراك و aec لإنتاج الكهرباء بطاقة 1200 ميغا واط أما في مجال التعاون تم التوقيع على مذكرة الشركة بين سونلغاز و kepcو الكورية.

- تم الإتفاق بين الشركة الكورية للطاقة الكهربائية (kepcو) ومؤسسة STX للطاقة المتخصصة في صناعة تجهيزات إنتاج الكهرباء (عنيقات الديرال بصفة خاصة) وذلك لدراسة سبل التعاون الثنائي في مجال الطاقة وذلك في 03 جوان 2006 بمقر سونلغاز.

- تمثل هذه المذكرة على مدى 5 سنوات إنطلاق شراكة بين المؤسستين فهي تفتح المجال أمام التعاون في شتى المجالات مثل تطوير المشاريع الطاقوية (التخطيط، البناء، التأهيل، الإستغلال وصيانة المحطات الكهربائية) إستغلال منشآت النقل، التوزيع والتعاون، في مجال أنظمة التوزيع والتبديل الألي، تكنولوجيات.. إلخ.

- إستطاعت KEPCO من خلال إنجازاتها تقليص نسبة الضياع عند نقل الكهرباء وتوزيعها بكيفية محسوسة لتبلغ نسبته 4% في سنة 2006 ومن هنا فإن البروتوكول يشكل قاعدة إنطلاق مفيدة لإقامة شراكة وللإستثمار في الدخول سويا لآلى أسواق عالمية أخرى لا سيما في إفريقيا، وفي هذا الصدد قال الامين العام لوزارة الطاقة والمناجم نأمل أن تدخل KEPCO في شراكة مباشرة مع سونلغاز وأن تتمكن هذه المذكرة من تحقيق إنجازات ملموسة.

- شراكة سونلغاز - بريد الجزائر

- بهدف التقرب أكثر من الزبائن وتخليصهم من طوابير الإنتظار على مستوى الوكالات الخاصة بالزبائن يسعى مجمع سونلغاز إلى إبرام مشروع شراكة مع بريد الجزائر يتسنى بموجبه للزبائن المشتركين في الشبكة ذات التوتر المنخفض من دفع فواتير لهم على مستوى أي مكتب من مكاتب البريد عبر كل الولايات.

- وتم إطلاق المشروع في جوان 2007 وسيتم المشروع في عملية نموذجية خلال الثلاثي الأخير من سنة 2008 في العديد من المديرية الجهوية لشركات التوزيع، والتي ستعمم عبر كامل الولايات.

- عقد تحالف إستراتيجي بين GE ENERGY والجزائر لإنتاج الطاقة الكهربائية.
- أعلن رئيس شركة GE ENERGY لأوروبا الغربية وشمال إفريقيا ريكاردو كوردوبا يوم 10 جوان 2008، أن مؤسسته ستوقع عقدا إستراتيجيا مع الجزائر.
- حيث يتمثل هذا العقد في بناء محطة كهربائية منجزة بثلاثة محركات تشتغل بغاز التكنولوجيا 9FB.
- من الجيل الأخير بطاقة إنتاج قوتها 1200 ميغا واط ستنجز بولاية الطارف (بكدية الدراوش) وستسمح هذه المحطة الجديدة لمؤسسة سونلغاز برفع طاقتها الإنتاجية للكهرباء بنسبة 18% وتم تشغيلها سنة 2011 وتعد بذلك أكبر المحطات في المنطقة.
- سيتم صناعة المحركات في بلفور شرق فرنسا حيث يوجد المقر الإجتماعي GE ENERGY تبلغ القيمة الإجمالية للعقد 1.5 مليار أورو فيما تقدر حصة GENERAL ELECTRIC ب 635 مليون أورو.
- سيتم بناء منشآت التي تقدر ب 835 مليون أورو من طرف المؤسسة الإسبانية IRDROULA للهندسة والبناء والتي أبحرت مشاريع في أكثر من 30 بلد.
- وقال ريكاردو كوردوبا في هذا الصدد "أعتبر هذا العقد مهما جدا بالنسبة لنا لأن ذلك يضمن ديمومة علاقتنا بسونلغاز" مذكرا بان 70% من الحضيرة الجزائرية للمحركات بالغاز هي من تكنولوجيا GENERAL ELECTRIC.
- يتطلب هذا المشروع توظيف آلاف الأشخاص من بينهم عمال مؤهلين تشرف على تكوينهم الشركة المختلطة ALGESCO بالشراكة مع GE ENERGY.
- إنشاء شركة متخصصة لترقية الطاقات المتجددة وهي شركة NEAL التي تعد سونلغاز شركة مهمة فيها والتي تسعى إلى إنجاز مشروع مصنع توليد الطاقة مزدوج يجمع بين الطاقة الشمسية والغاز، وذلك في إطار إتفاقية كيونو في 06-02-2005 والتي تدعو إلى حماية البيئة والتنمية المستدامة تحت شعار "سياسة الأسعار الجديدة للمنتجات البترولية في صالح الأقل تلويثا".
- في 11 مارس 2010 تم توقيع مراسيم الاتفاقية بين مجمع سونلغاز والبنك الوطني الجزائري في الفترة الممتدة ما بين 2010-2015، والتي ستمنح لمجمع سونلغاز مكانة الزبون المفضل للبنك الوطني الجزائري، كما ستمنح لهذا الأخير مكانة بنك مرجعي لمجمع سونلغاز، حيث هذه الاتفاقية إنجر عنها وجود علاقة خاصة تربط بين المجمع والبنك حيث قدم البنك للمجمع وفروعه قروضا تقارب 400 مليار دينار.

- يتكون المجمع اليوم إضافة إلى الشركة الأم من 33 شركة فرعية و6 شركات بالمساهمة حيث أن هذا العدد مرشح للإرتفاع حسب الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز الذي أعلن على هامش هذه المراسيم أن المجمع ينوي إدماج شركة AMC العالمة، المختصة في صناعة أجهزة القياس والتعداد.

- ومن خلال توقيع هذه الاتفاقية بين البنك الوطني الجزائري ومجمع سونلغاز يتعهد البنك بتخصيص ترتيبات متميزة لمختلف العمليات البنكية التي يقوم بها المجمع كما يتعهد المجمع بكل فروع بتوطين جميع معاملاته البنكية عند البنك الوطني الجزائري.

- وأيضاً تحدد الاتفاقية كيفية تسيير الحسابات المصرفية للمجمع وفروعه لدى البنك وتحديد حقوق والتزامات كل طرف وتحدد الشروط التفضيلية التي يمنحها البنك إلى المجمع وفروعه.

أما عن عقود الصفقات التي قامت بها سونلغاز هي كالتالي:

- الإمضاء على عقود لإنجاز خمس محطات لتوليد الكهرباء.

- تم في 16-06-2007 الإمضاء على عقود لإنجاز خمس محطات لتوليد الكهرباء من نوع العنفات الغازية بين كل من مجمع سونلغاز (المدير العام للدراسات الهندسية)، والممثلين عن مؤسسات ألسطوم، أنسالدو، وجينرال إلكترىك، هذه المحطات تقع في باتنة، غليزان، والأربعاء وميناء مدينة الجزائر وتبلغ قوتها الإنتاجية 1000 ميغا واط وبعد الإطلاع على دفتر الشروط والعروض المقدمة من طرف المؤسسات (السعر والنوعية)، تم الإعتماد على ما يلي:

- مؤسسة ألسطوم لإنجاز محطة غليزان بقوة قدرها 2×150 ميغا واط خلال أجل قدره 25 شهراً.

- مؤسسة أنسالدو لإنجاز محطتي باتنة والأربعاء بقوة إنتاجية قدرها 2×130 ميغا واط و2×140 ميغا واط لإنجاز مركزين كهربائيين خلال أجل 24 و22 شهراً على التوالي.

- مؤسسة جنيرال إلكترىك لإنجاز محطتي ميناء الجزائر وعنابة بقوة قدرها 2×40 ميغا واط لكل منهما خلال مهلة قدرها 23 و21.5 شهراً على التوالي.

- وتجدر الإشارة أن مبلغ هذا الاستثمار هو 1.5 مليار دولار، وهذا المبلغ يتم دفعه بصورة كاملة إنطلاقاً من الموارد المحلية (الأموال الخاصة والقروض المصرفية).

- كما تم التوقيع على عقد الصيانة على المدى الطويل بين جنيرال إلكترىك وشركة إنتاج الكهرباء، مع الشركة المختلطة LTSA لصيانة المحركات في 08-06-2008 وذلك لتعزيز مواقع الإنتاج للشبكات المعزولة وذلك لتوفير

الأدوات والنقل والتأمين والتجارب لتشغيل 11 جهازا لتوليد الكهرباء تشتغل بالديزل بقوة 400 كيلو واط، وكذا الأدوات والنقل والتأمين والتجارب لتشغيل 8 أجهزة لتوليد الكهرباء تشتغل بالديزل بقوة 2000 كيلو واط.

- توقيع عقد هام بين شركة التركيب (فرع مجمع سونلغاز)، وشركة نافتيك في 27-12-2007 في إطار الأمين الصناعي تضمن إعادة الاعتبار لشبكة مكافحة الحرائق لمصنع التكرير بسكيكدة والرفع من قدرتها، ويرمي هذا المشروع إلى تغطية المنشآت الحالية وكل إنجاز لتوسيع هذا المصنع مع الأخذ بعين الاعتبار وقوع حريقين في نفس الوقت وقد حددت مدة الانجاز ب 24 شهرا، ويضاف هذا العقد الجديد إلى سلسلة المشاريع المماثلة التي أنجزتها شركة التركيب بالتحالف مع معماريين أجانب منها مشروع الشبكة المضادة للحرائق لمصنع معالجة الغاز ومشروع الشبكة المضادة للحرائق لوحداث استرجاع الغازات المشتركة بحاسي مسعود وحاسي الرمل.

- كما تم التوقيع يوم 06-01-2008 على اتفاقية إطار تتعلق بصيانة المنشآت الصناعية بأرزو وإنجاز مشاريع جديدة مع مجمع سونطراك ما بعد الإنتاج وقد تحصلت شركة التركيب على تصديق علامة إيزو 9001 Version 2000 على نظامها لتسيير النوعية.

- أما في مجال التكوين فقد تم إمضاء عدة إتفاقيات من بينها:

- إمضاء اتفاقية لتكوين مراقبين داخليين وذلك بين معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG والمعهد الفرنسي للإستماع والمراقبة الداخلية IFACI في 25-06-2007 ترمي هذه الاتفاقية إلى تكوين أعوان وظيفة الاستماع كما تتعلق الشراكة بتأطير المستمعين ومسؤولي المراقبة الداخلية وتأهيلهم طبقا للمعايير الدولية والمتطلبات الاحترافية وتقوم النشاطات وتنظيم الملتقيات والمنتديات وغيرها.

- ومن بين الأهداف الأساسية لهذه الاتفاقية نذكر:

- قيادة مهمة الاستماع

- إعداد خريطة للمخاطر المهنية.

- الحصول على دبلوم مهني للمراقبة الداخلية DPAI.

- الحصول على شهادة دولية للمراقب الداخلي CIA.

- الحصول على شهادة IFACI لقيادة المراقبة الداخلية.

- إتفاقية للتعاون العلمي بين SONELGAZ -IAP /ENP/EMP.

- حيث تنص الاتفاقية الأولى مع المعهد الجزائري للبترول IAP من أجل تكوين التقنيين السامين في مجال نقل وتوزيع الغاز لفائدة فروع المجمع.

- تتعلق الاتفاقية الثانية بالتعاون العلمي والتقني والتكنولوجي بين سونلغاز والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات في ميادين الدراسات والبحوث والتنمية والتأطير للطلبة، المهندسين، وكذا في مجال التبادل التقني والعلمي وتبادل الندوات والملتقيات والمعارض... إلخ، إتفاقية التعاون بين سونلغاز والمدرسة العسكرية المتعددة التقنيات.

المطلب الثاني: أهم الإصلاحات والإنجازات التي قامت بها سونلغاز.

قامت مؤسسة سونلغاز بمجموعة من الإصلاحات والإنجازات حيث يمكن حصرها فيما يلي.

أولاً: الإصلاحات.

صدر قانون رقم 02-01 المؤرخ في فيفري 2002 لأسباب تتعلق بالفعالية ومن أجل مواجهة السياق العام الذي يستوجب تحرير سوق الكهرباء والغاز.

- يفتح الإطار التشريعي عهداً جديداً في قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث أصبح خاضعاً للنظام التنافسي بعد أن كان احتكاراً للدولة منذ أكثر من نصف قرن وبفضل هذه التغييرات تعترم الجزائر خلق محيط جذاب للرأس مالي خاصة الوطنية والأجنبية كإرسال سوق حرة وشفافة تحت إشراف سلطة ضبط تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG)، والتي تم تنصيبها رسمياً في 25 جانفي 2005 والغاية بالنسبة للدولة لتقليص كلفة النظام الكهربائي وتحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين، ويهدف الإصلاح لقطاع الكهرباء إلى جعل هذا الأخير قادراً على إنتهاز الفرص التي يتيحها مسار العولمة وتحرير الأسواق، والقيام بدور مهام المبادرات الجهوية ولا سيما في إطار دمج أسواق الكهرباء والغاز الأورو متوسطية بفضل التكامل بين الغاز والكهرباء، وللجزائر القدرة الانتلجية معترة للغاز الطبيعي مما يدفعها إلى تنويع صادراتها الطاقوية عن طريق تصدير الكهرباء المنتجة محلي في شكل شراكة إنطلاقاً من الغاز وقد أصبح ذلك ممكناً بفضل ترابط الشبكات في المنطقة ومشاريع الكوابل تحت البحر التي يجري إنجازها حالياً بين الجزائر وكل من اسبانيا وإيطاليا، وتجري عملية الإصلاح التي حددت خمسة أعوام بوتيرة حسنة، وفيما يتعلق بسونلغاز فإن المهن الأساسية المتمثلة في إنتاج الكهرباء والغاز وقد تم إسنادها إلى شركات فرعية أما التوزيع وبسبب تعقيده فقد نظم في مرحلة أولى في أربع مديريات عامة جوهرية تتحول ابتداءً من 2006 إلى شركات فرعية.

- وفي 30 ماي 2005 اتخذت لجنة ضبط الكهرباء والغاز قرار بتعديل اسعار الكهرباء والغاز بناء على طلب من سونلغاز، وكانت هذه الزيادة بالنسبة إلى الكهرباء 49% لحرثي الضبط المنخفض و 95% لحرثي

الضغط المتوسط و12.5% لحرفي الضغط العالي أما في مجال الغاز فقد كانت الزيادة بنسبة 4.9% لحرفي الضغط المنخفض، ونسبة 10% لحرفي الضغط المتوسط والعالي وذلك بإتباع ما يلي:

- ستأخذ المنافسة دورها الكامل مع وصول منتجين آخرين للكهرباء، وتحديد عدد الزبائن المؤهلين، بينما يسمح إنشاء هيئة متعامل السوق بإنتقاء العرض والطلب وهو عبارة عن بورصة الكهرباء يتمثل دورها في تحديد ثمن البيع، وستكون وظيفة توزيع الطاقة الكهربائية المسماة بمتعامل النظام Operateur de système الذي سيراقب كميات الكهرباء المستهلكة تبعا لسفقات المبرمة بين متعاملين و المستهلكين وحتى يتسنى إحترام نص القانون بالنسبة ل (o.s.) و (o.m) تقرر أن تكون هناك مرحلة إنتقالية تصبح فيها تلك الهياكل عبارة عن أربعة مديريات عامة مستقلة ضمن سونلغاز لنقل الكهرباء قبل تحويلها على شركات فرعية وفتح رأس مالها لغير وفيما يخص هذين الهيكلين الهامين في مجال سرية المعاملات والشفافية.

- إن مفهوم المنافسة الفعلية غير متوفر في الوقت الراهن لكن تشغيل سلسلة من مراكز التوليد لكهرباء المنحزة مع شركاء اجانب مثل كهروماء (300 ميغا واط)، وتمثا إنطلاقة التنافس في المنظومة الكهربائية الجزائرية وفتح المجال من العديد من التحالفات الاستراتيجية التي من شأنها رفع القدرة الطاقوية لبلاد وإحتكار أسواق دولية خاصة في مجال الطاقات المتجددة.

ثانيا: إنجازات مؤسسة سونلغاز.

- يعطى مجمع سونلغاز حاليا أكثر من 50% من الاستهلاك النهائي لطاقة ونسبة تعميم الكهرباء بلغت حاليا 97%، كما أن برامج توزيع الغاز تعتبر أحد الجوانب الهامة من برنامج دعم النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، وتمتد على مدى الفترة 2005-2009 والمبالغ المالية المرصودة لهذا البرنامج تصل إلى 284 مليار و 183 مليون دينار جزائري والدولة هي التي تتولى تمويل هذا الاستثمار بنسبة 75% والباقي نمو له شركة سونلغاز وتقويم بعملية تنفيذ وإنجاز المشروع والمتابعة له طيلة فترة الاستثمار.

- إن هذا البرنامج الخاص بتوزيع العمومي للغاز يقوم لمدة 9700 كلم من شبكات التوزيع وإنجاز اربع محطات غاز البروبان روابط قرابة 1.206.611 أسرة بهذه الشبكة ومن هنا الوصول إلى نسبة 57% من توغل توزيع الغاز مع نهاية 2009.

- تطور النسبة الوطنية اعملية توغل توزيع الغاز مع نهاية 2009.

- تعكس الارقام ضخامة الانجازات فالقدرة الجاهزة في مجال إنتاج الكهرباء هي 6740 ميغا واط، يشتغل 93% منها في الغاز الطبيعي، وسوف ترتفع عبر السنوات مع تشغيل مراكز توليد الكهرباء مع ضمان الصيانة للحفاظ على الطاقة.

- كما قامت سونلغاز بإستثمار 71 مليار دولار في قطاع الكهرباء ضمن مخططها التنموي 2004-2009.

تخصيص 2.7 مليار دولار لشبكة التوزيع و2.4 مليار للإنتاج وكذا 2 مليار لشبكة النقل، وتأتي مصادر تمويل هذه الاستثمارات من القروض 41% ومن مواردها الخاصة 33% ومن القطاع الخاص 13% ومن مساهمات الزبائن 5% ومساهمة الدولة 8%.

وفي قطاع الغاز وصل الاستثمار على 22 مليار دولار منها 36% من غعتمادات الدولة و 33% من التمويل الذاتي و 23% من القروض و8% من مساهمة الزبائن.

وقد إرتفع عدد الزبائن للضغط المنخفض 70500 سنة 1962 إلى أكثر من 5.31 مليون زبون في 2004 وبالنسبة لضغط المتوسط فعن عددهم إرتفع إلى 3500 في سنة 2004 أما فيما يخص الغاز فإن عدد الزبائن المومنين وصل إلى 3.6 مليون زبون يستهلكون 3.6 مليون متر مكعب.

ولتعزيز الترابطات القائمة تم الانتقال لشبكة 400 كليو فولط وذلك لدعم التوصلات الكهربائية ضمن إطار تنمية الحلقة المتوسطة، وذلك إبتداء من 9 جوان 2005 يتمثل جزء من هذا المشروع في وضع 1500 كلم من الخطوط حتي 2010 وبعد تشغيل المنشآت الجالاي إنجازها ستستخدم هذه الخطوط في تحقيق توازن توزيع الطاقة من الشرق إلى الغرب وبالععمل في إطار الشراكة الأورو متوسطية والمغاربية على إنجاز خط جامع رئيسي يربط بين الجزائر، تونس والمغرب وفي هذا الصدد قامت سونلغاز بإنشاء محطة توليد مركزية جديدة في قطاع الوهراني.

- كما تم تشغيل المحطة المركزية ذات 2x412 ميغا واط بسكيكدة إضافة إلى مركزية توليد أخرى في كدية الدراوش وفي وسط البلاد تحديد في منطقة حجرة النوس بشرشال ثم إنشاء مركزية توليد الطاقة بقوة 1200 ميغا واط دخلت حيز التنفيذ إبتداء من سنة 2008 وخلال نفس تم تحديد المنشآت السابقة لشبكة لخطوط 400 كيلو فولط وذلك كما يلي:

*خط العفرون/حاسي عامر 350 كلم مع مركز بقوة 220/400 كيلو فولط في العفرون.

*خط العفرون/ سي مصطفى 130 كلم مع مركز بقوة 400 كيلو فولط.

*خط العفرون/ بير إغبالو 130 كلم مع مركز بقوة 60/220/400 كيلو فولط ببيير أغبالو.

*خط سي مصطفى/بير أغبالو 70 كلم.

*خط وادي العثمانية/ بير أغبالو 300 كلم مع مرور محقنة 400 كيلو فولط بمركز 400 كيلو فولط في وادي العثماني

*خط مزدوج بين العفرون/ أحمر العين 10 كلم مع مركز بقوة 60/220 كيلوفولط في أحمر العين.

*إنتقال خط رمضان جمال/ كدبة الدراوش إلى قوة 400 كيلو فولط.

*خط عين البيضاء/ وادي العثمانية 110 كلم.

*بهذه فيما يخص الانجازات ككل من سنة 2004، 2005 أما فيما يتعلق بإنجازات 2006.

- اما عن الانجازات 2007 فتمثلت في مشاريع إستثمارية في كل مهن مؤسسة سونلغاز والمناطق الجغرافية لاسيما الجنوب الجزائري بفضل وضع 14 جهاز توليد كهرباء يوقود ديزل حيث إستطاع المجمع تعزيز شبكة الكهرباء وطلبك بخطة إستيعابية تضم 200 ميغاواط إنطلاقا من سنة 2009. كما تم تشغيل محطة وهران بأكثر من 75ميغاواط.

كما تمكن المجمع في إنجاز محطتين حديثتين بطاقة إنتاج 1200 ميغاواط ككل واحدة ، الأولى ترقية والثانية بكدية الدراوش حيث تم تشغيلها في سنة 2012-2013 إضافة إلى محطة حجرة تونس (1200ميغاواط) وذلك في نهاية 2009.

كما أنجز المجمع ما يعادل نسبة 70% من البرامج المسطرة ل 2008-2010، وبذلك حققت مؤسسة سونلغاز أرباح تقدر ب 140 مليار دينار من الاستثمارات وفي هذا الإطار حققت نوعية الخدمة التي تقدمتها شركة سونلغاز تحسنا ملحوظا تمثل في إنخفاض نسبة 30% من الطاقة الشاملة غير موزعة سنة 2005، وإنخفاض نسبة الخسائر النقل إلى 42% مقابل 4.8% سنة 2006.

كما زادت نسبة مبيعات الكهرباء بنحو 6% يصل إجمالي مبيعات إلى 30.3 twh، وقد سجل نمو مبيعات الزبائن الصناعيين 5.9% بفضل قطاعات مواد البناء (8.1)، والمحروقات (6.5) والماء والطاقة (+111%) بالنسبة للغاز إرتفعت المبيعات إلى 61.13 مليار وحدة حرارية أي بنسبة 9.5% مقارنة بسنة 2006.

بهدف ضمان نجاح مشروعه الصناعي قام مجمع بتوظيف 7700 موظف جديد خلال سنة 2007 من بينهم 4155 عون مرصما و 3662 عون متفاعدا ما حقق إرتفاعا في التوظيف بنسبة 62% مقارنة بسنة 2006.

أما بالنسبة لسنة 2008 فقد سجلت سونلغاز في توعية الخدمة وتصرف جيدا لوسائل الانتاج.

- قامت المؤسسة بتشغيل 16 جهاز لتوليد الكهرباء لمحرك الغاز (23 ميغا واط)، بتمنراست والجهاز الأول للمحطة الجديدة بشرق وهران (40 ميغا واط)، وثلاث أجهزة تشتغل بالديازل والمركز الجديد للتفريغ بتندوف، كما تم خلال الفترة المرجعية للتوقيع على عقدين لتعزيز مواقع الانتاج للشبكات المعزولة يتضمن توفير الأدوات والنقل والتأمين والتجارب لتشغيل 11 جهاز لتوليد الكهرباء تشغل بالديازل بقوة 2000 كيلو واط، وفي هذا الاطار فإن انتاج الكهرباء بلغ 7.17 TWH خلال 2008 فيما قدرت نسبة تحقيق الهدف ب 27% وهذا راجع إلى جاهزية حظيرة الانتاج التي بلغت 87.42% بفضل توفر عامل الصيانة.

- تمكن مجمع سونلغاز عقب عملية الإكتتاب التي جرت في 01-03 جوان 2008 من مجمع 30 مليار دينار مقسمين على 6 ملايين سند تم بيعها إلى أشخاص مادية ومعنوية حيث تدوم مدة القرض المستندي 6 سنوات بمعدلات فائدة متزايدة خلال كل سنة وتساهم الأموال المكدسة في قيمة السندات بتمويل جزء من مخطط استثمار المجمع يتمثل في إنجاز منشآت لإنتاج الكهرباء، ونقله وتوزيع الكهرباء والغاز.

- يتضمن برنامج التمويل لسنة 2008 استثمار بقيمة 187.5 مليار دينار وذلك بتشغيل 13 محطة كهربائية بطاقة إجمالية سعتها 7.236 ميغا واط بين سنة (2008-2012)، كما يتضمن البرنامج المسطر تطوير وتعزيز شبكة الضغط المرتفع وإنجاز 6.882 كيلو متر من خطوط 769 محطة لتحويل بطاقة سعتها 23.160 MVA كما يتم تطبيق برنامج هام للتوزيع العمومي للغاز وعملية ربط الزبائن بالشبكات وذلك بإنجاز 8.729 كلم من فروع النقل و 35.737 كلم من شبكات التوزيع وكذا 389 مركز للغاز للتموين 1.487.015.

- وبفضل نجاح هذا القرض الجديد أصبح مجمع سونلغاز زعيم "السوق الجزائرية للكهرباء" ب 87.55 مليار دينار تم جمعها في السوق الوطنية ومن أجل تسهيل سيولة السندات والسماح للمكاتب بصرفها، سيتم صرف هذه السندات على السوق الثانوية، ستشكل موضع طلب القبول في البورصة في غضون ثلاثون يوما التي تلي عملية القرض.

- أما عن إنجازات 2010 فقد تم تطوير حقل غاز الشمال وبقدرة انتاج أكثر من 18 مليار قدم³ من الغاز الطبيعي المسال يوميا.

- 2011 تم إنجاز مشروع ميدغاز وهومن مشاريع نقل الغاز في الجزائر وكانت أول دفعة إلى إسبانيا.

- 2014 تم إنجاز مشروع قالسي لنقل الغاز.

المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية للمؤسسة:

الاستثمار في مجال الكهرباء.

- يسعى مجمع سونلغاز إلى إنجاز 18344 ميغاواط من الكهرباء من بينها 11350 ميغاواط (62%) إنطلاقاً من المحطات الهجينة في إطار مخطط الشركة للتنمية للفترة 2013-2017، ويشمل هذا المخطط الخماسي إنتاج 5544 ميغاواط من قبل المحطات التي تشتغل بمولدات الغاز و400 ميغاواط من محطات الصفائح الضوئية.

- تخطط الدولة لأن يكون حجم مساهمة الطاقات المتجددة كبير مع آفاق 2030، ومن المتوقع أن يبلغ معدل إنتاج الطاقة بالإعتماد على الصيغة الصديقة للبيئة نحو 22000 ميغاواط منها 10 آلاف وحدة سيتم توجيهها نحو التصدير ومن المرتقب أنه سيتم تغطية 40% من حاجيات إستهلاك الكهرباء بالوطن من مصادر الطاقات المتجددة في آفاق 2030.

- وفي سنة 2014-2015 من المتوقع إنشاء توسعات جديدة لمحطات التوليد برأس جانيت وجيجل وبطاقة 800 ميغاواط بنظام دوري مركب وبصفة عامة سيتم ضخ حوالي 300 ميغاواط في الشبكة إلى غاية 2015 بما في ذلك المشاريع التي سيتم تنفيذها لتعزيز شبكة الجنوب.

تمويل الجنوب الكبير.

- ركز المدير العام لمجمع سونلغاز يوم 10-03-2015 على أهمية فتح فروع للشركات التابعة لمجمع سونلغاز بولايات الجنوب لضمان توفير الطاقة الكهربائية وذلك بالنظر إلى الخصوصيات الطبيعية التي تتميز بها هذه الولايات لاسيما التي تتعلق بعد المسافات، مما يتعين ضبط استراتيجية فعالة تسمح بالوصول إلى أبعد المناطق وتزويدها بهذه الطاقة الحيوية.

- كما يتم إنجاز مركز إنتاج للطاقة الكهربائية بمحطة تمراس ومنتظر أن يدخل هذا المشروع حيز التنفيذ شهر يونيو 2015.

توزيع عمومي للغاز.

- قامت سونلغاز في هذا الاطار بإنجاز عدة مشاريع لتغطية احتياجات الغاز في انتظار إنشاء 74760 كلم من شبكة التوزيع ورفع عدد الزبائن المشتركين إلى 7 ملايين في أفق 2017.

2015 متوقع نقل أول كمية من الغاز عبر الصحراء الكبرى.

تصدير الطاقة إلى أوروبا.

- تزويد أوروبا الجنوبية بالغاز الطبيعي ومن المتوقع أن يبدأ خط الأنابيب في العمل ما بين 2015-2017.
- كما تم وضع برنامج مستقبلي من 2015-2016 لزيادة رفع القدرة الانتاجية إلى 4000 ميغاواط.
- وضع برنامج لزيادة 8000 ميغاواط التي ستدخل في الانتاج تدريجيا حتى سنة 2017.
- كما ستنفذ برامج لتوجيه النشاطات والصناعات والاستعمالات المنزلية للإعتماد على المصادر الطاقوية البديلة والتشجيع نحو استعمال الوسائل الأكثر اقتصادا للطاقة.
- انتاج 2000 ميغاواط من طاقة الرياح، و2800 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية، إضافة إلى 7200 ميغاواط من الطاقة الحرارية وهو وعاء سيوفر للجزائر 12 ألف ميغاواط بحلول 2020، مما سيضمن 40% من الاكتفاء الذاتي للجزائر وحاجياتها الطاقوية عن طريق توليد الكهرباء الشمسية.
- تعكف شركة سونلغاز على المساهمة في تنمية الادماج التقني للمؤهلات الوطنية من خلال تشجيع القدرات الوطنية لتحقيق نسبة تصل 50% بحلول عام 2020، ثم 80% في آفاق 2030.

خلاصة:

لقد كانت دراسة شاملة وجامعة لكل صغيرة وكبيرة عن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي شملت تقديم عام عن نشأة المجمع، وأهم عقود التحالفات التي وقعتها المؤسسة، إضافة إلى ذلك عرض توضيحي لأهم الاصلاحات والانجازات والآفاق المستقبلية.

مما سبق ذكره يمكن القول أن المجمع يتبع استراتيجية محكمة من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل بين مختلف الأنشطة والدقة في تحديد الأهداف المسطرة وحسن إختيار الوسائل المادية والبشرية رغم التحديات التي يفرضها مجال الطاقة العصرية، خيارات العولمة والآثار المترتبة عن إنضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

خاتمة:

من خلال ما رأيناه في دراستنا لأبرز بديل في الادارة الاستراتيجية وهو التحالف الاستراتيجي الذي يوحى بالحذر وذلك لضمان ما يمكن أن يحدث من متغيرات مع الوقت، فتسيير التحالف الاستراتيجي يتطلب إحترافية عالية لأنها تعد أكثر ضرورة من التحالف نفسه فهذا الأخير يتطلب استعداد ثقافي مكانة تسييرية وإكتساب مستوى فكري ومعرفي ضروري، تأسيس ووضع مشروع وبناء رؤى استراتيجية لتحقيق الهدف.

فلا شك الآن أن العالم يعيش مرحلة جديدة من التطور في تقنيات الاتصال والانفتاح على الأسواق الدولية وعلاقات الدول السياسية والثقافية والاقتصادية، فبعد سنوات من تدخل الدول النامية بشكل عميق ومباشر في ميدان الأعمال أتجهت معظم هذه الدول نحو الأخذ بنظام تحرير السوق كبرنامج يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية لهذه الدول ولعل أبرز مثال على ذلك هو ما إتبعته الجزائر في توقيع عقود تحالف لأن المؤسسة الجزائرية أصبحت أمام مجموعة من التحديات والتهديدات التي تتطلب المواجهة من أجل الاستمرارية، فبذلك ظهرت حتمية التنمية المحلية للخروج من مرحلة الركود الاقتصادية ففي ظل التحولات الحاصلة على مستوى الساحة الوطنية والعالمية، لم يعد للمحلية خيار سوى إعادة هيكلتها وإتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية المعاصرة التي هي بمثابة الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك بتطوير هيكلها وفق التكنولوجيات الحديثة كالإتصال، تطوير منتجات جديدة، توسيع نقاط التوزيع والتسويق لضمان السيطرة والاستمرارية في السوق.

فالتائج المستخلصة من هذا البحث نذكر منها:

في ظل التحديات التي برزت كعائق أمام نجاح المؤسسات، هذا ما أدى بها إلى الدخول في علاقات تعاونية من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أدت التطورات الحاصلة في العالم لجوء الشركات إلى إقامة علاقات فيما بينها للتطوير من مستوى أدائها بغية الوصول إلى استراتيجية فعالة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

إن دعم النمو الاقتصادي راجع في الأساس إلى وضع اتفاق بين شركتين بغية التخفيف من حدة المنافسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- كلما كثرت التحالفات الاستراتيجية في مؤسستنا يظهر القبول بمبدأ التغير والتكيف بمتغيرات اليوم.

- يعترف بالتحالف الاستراتيجي أنه الوسيلة الفعالة لبناء علاقات مع مؤسسات أجنبية، وبالتالي علاقات دولية حتى يصبح عملنا ذا فائدة وأن تكون نتائجنا متبوعة بإقتراحات وتوصيات هذه الأخيرة يمكن صياغتها كالاتي:

- لقد كان لمؤسستنا تطبيق نماذج ومناهج استراتيجية فعالة وهذا لا يكون إلا بتبني تقنيات التسيير الحديثة وعلى رأسها التحالف الاستراتيجي لتحقيق العمل سويا.

- تبني التحالف الاستراتيجي كبديل للحصول على القدرة الانتاجية أو الهيكل التوزيعي في إطار استراتيجية النمو والتوسع التي تهدف المؤسسة لصياغتها ورسم أهدافها في كل المجالات وتحديد الوسائل لبلوغ هذه الأهداف.

وفي الأخير رغم أننا سعينا من خلال هذا البحث إلى تحديد الخطوط العريضة والنقاط الأساسية لموضوع التحالف الاستراتيجي وإبراز دوره الفعال في دعم النمو الاقتصادي إلا أنه يبقى ككل عمل علمي محدود، لاشك أننا أغفلنا بعض الجوانب نظرا لإتساع وحدائة الموضوع مما يستلزم عدة دراسات وأبحاث للإحاطة بجميع معالمه لأننا نؤمن بأن التحالف الاستراتيجي أصبح اليوم ضرورة حتمية لمؤسستنا للنهوض بالاقتصاد الوطني في ظل متطلبات العولمة.

تمهيد:

تشهد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات جذرية هائلة بإنتقالها من مرحلة الدولة المركزية إلى مرحلة العولمة، التي تلاشت فيها الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية وهذا راجع للتقدم العلمي الهائل في وسائل الاعلام والإتصال وإحتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة وأسواق دول العالم تقاربت لتشكّل سوق عالمي، مما تهاطلت وتكاثرت على المؤسسات تحديات وتهديدات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في العالم، وبالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي إكتسبت أبعاد كثيرة صلب التحديات أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية وخاصة البلدان النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه البدائل التي تستهدف علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة لمواجهة مواقف تنافسية ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في التطور ونمو المؤسسة عموما بدلا من الصراع والمنافسة التي لا تفيد في مواجهة تلك التحديات.

المبحث الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية

يعيش التحالف الاستراتيجي شكل منظور للتعاون الاقتصادي والمالي والاجتماعي الذي يربط بين الشركاء فهو بذلك يعتبر بديل استراتيجي ينص إستغلاله لتحقيق مصالح مشتركة وتحديد مدى إمكانية وقدرة كل طرف للوصول إلى الأهداف المسيطرة إذن هو مرتبط بالتكامل بين المؤسسات والدول وقد تلجأ إليه في ظل الهبوط الاقتصادي لإعادة انتعاشه واكتساب التكنولوجيا والابداعات.

المطلب الأول: تعريف التحالفات الإستراتيجية.

التعريف الأول: يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه مجموعة من العلاقات بين المنظمات وذلك من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقه دول منفردة

التعريف الثاني: يشير هذا المصطلح إلى سعي منظمين أو أكثر نحو إقامة علاقات تبادلية تهدف من ورائها إلى تعظيم الفائدة في المجالات المشتركة.

التعريف الثالث: يعرفه غيلاتي بأنه إرتباط رسمي طويل الأمد بين منظمين أو أكثر من خلال إستثمارات مشتركة بشكل مباشر بتجميع الكفاءات والموارد من أجل تحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.¹

التعريف الرابع: كارسو وبرتوتون 2000 يرى أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها.

التعريف الخامس: ايزيدور 2001 أن التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاقات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد.²

التعريف السادس: التحالف الإستراتيجي هو سعي مؤسستين أو أكثر من أجل تكوين علاقة تبادلية تكاملية.³

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص: 10.

² رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسبوني، الإندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، مصر، القاهرة، 2005، ص: 177

³ بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة سعيدة الجزائر، العدد 2، ص: 33

- التعريف الشامل للتحالفات الاستراتيجية:

التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن إتفاق بين طرفين أو أكثر يتضمن التبادل والتطوير المشترك للمنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة.

المطلب الثاني: دوافع التحالف الإستراتيجي.

يعيش عالمنا اليوم جملة من التحديات التي تساقطت على المؤسسة افرازات ومتغيرات عديدة أصبح من الصعب على هته المؤسسات مواجهتها بمفردها في ظل عالم سريع التغير نحو التطور يوم بعد يوم لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى التعاون فيما بينها فهناك عدة أسباب أدت إلى التعاون أو هذا التحالف من بينها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات ثم ضمان توفير الاحتياجات من الموارد والمهارات والخبرات وتحقيق رفاهية تمويلية جديدة بتكلفة محددة ومن بين الدوافع الاساسية لعملية التحالف هي:

1- الدخول إلى أسواق جديدة:

تقوم المنظمات بتكوين تحالف إستراتيجي وذلك من أجل الدخول إلى أسواق جديدة وإختراق صناعات متعددة ويعتبر التحالف الإستراتيجي من بين الشركات الكبيرة في مجال صناعة الأدوية مثالا بارزا في هذا المجال حيث تقوم هذه الشركات بتشكيل تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من أجل تصنيع أدويتها الجديدة بشكل متبادل.

يساهم التحالف الإستراتيجي في عملية جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن الزبائن وشبكات التوزيع والمجهزين الناشطين وذلك من خلال الدخول إلى أسواق جديدة

يمكن التحالف الإستراتيجي للمنظمة الحصول على معلومات تسويقية كإختيار المنتجات الملائمة للزبائن اللازمة لتسويقها وكذلك زيادة المنافذ التوزيعية

قد تستخدم التحالفات الإستراتيجية كأهم وسيلة للدخول إلى الأسواق الجديدة وذلك من خلال قيامها بشراء شركات أو بناء مصانع في دول أجنبية أخرى.

التحالف الإستراتيجي يمكن الشركات من إكتشاف فرص سوقية جديدة كما يساهم في تسهيل مهامها وبناء منافذ توزيعية.¹

توليد أسواق دولية جديدة.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره ص، ص: 12، 13.

الدفاع عن المكانة في الأسواق الحالية وتوازنها.¹

2- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:

- إن معظم المنظمات تقوم بتشكيل تحالف إستراتيجي بغية التعلم وإكتساب وسائل جديدة وذلك بغرض الحصول على تكنولوجيا جديدة.
- إضافة إلى ذلك تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم ومن أمثلة ذلك علاقة الشراكة بين شركة وشركة أخرى بغرض إستخدام قدرات الشركة في مجال تكنولوجيا
- من أهم دوافع التحالف الإستراتيجي تطوير القدرات التي قد تستخدم بشكل واسع في مجال أعمال أخرى.
- التعلم من الشريك بغرض تطوير القدرات الداخلية التي تؤدي إلى زيادة التنافس ضد الشريك.
- زيادة القوة التنافسية في الأسواق العالمية هي تلك المعارف والمهارات الضمنية الموجودة لدى الشريك.
- التحالف الإستراتيجي يعد فرصة لتطبيق ونقل تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة من الإستثمارات الضخمة في تكنولوجيا معينة.
- إن تكوين تحالف إستراتيجي يزود المنظمة بمعرفة تخصصية حاسمة من خلال التعلم من الشريك دون التخلي عن قابليات ومهارات المنظمة.²
- كما أن التحالف الإستراتيجي يزود الشركة بفرصة الوصول إلى موارد في بلدان مختلفة.
- التحالف الإستراتيجي يخلق ظروف مواتية للتعلم مما يسمح للمنظمة من الإستحواذ على الموارد الحاسمة التي ساهم بها الشريك.
- يساعد على خلق مهارات وقدرات جديدة.
- ينتج عن التحالف الإستراتيجي تبادل المعلومات حول الأسواق وسياسات التسعير والعملية التصنيعية وذلك بشكل مقصود أو غير مقصود أو بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول (المنافسة و الإستراتيجيات التنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، ص: 2.

² سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

- إن التحالف الإستراتيجي يعتبر فرصة لتعلم تكنولوجيا ومنتجات جديدة وفي نفس الوقت تخفيض الإنفاقات.¹

3- تشكيل المعايير الصناعية:

- من خلال تكوين تحالف إستراتيجي تستطيع المنظمة تحديد المعايير الخاصة بالصناعة مثلا في صناعات الكيمياء الحيوية تقوم العديد من المنظمات بتشكيل تحالفات إستراتيجية وذلك من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة.

- إن التحالف الإستراتيجي يقوم بتقديم معايير سائدة في الصناعة وذلك من خلال تعيين حدود المعايير الصناعية في البعض من نشاطات سلسلة القيمة الحاسمة.

- يساعد التحالف الإستراتيجي المنظمات على وضع معيير تكنولوجية للصناعة.

- يؤدي التحالف الى كسب التنافسية حول المعايير التكنولوجية عندما تتنافس عدة مجموعات متنوعة من التكنولوجيا على الحصة السوقية ويعتمد على مدى نجاح تكنولوجيا على عدد من المنظمات التي تتبناها ويقنع عدد كبير من المنظمات ولإستخدام تصاميمها.

- يتمثل دور التحالف الإستراتيجي في وضع معايير للصناعات الناشئة وأثره في تحسين الموقع التنافسي.

- توسيع خط المنتج الحالي، غلق الفجوات في خط المنتج الحالي، تميز القيمة المضافة الى المنتج.²

4- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:

- يساهم التحالف الإستراتيجي في خفض الكلف و الحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة

- إن تشكيل التحالف الإستراتيجي يحقق مزايا تنافسية وينتج عنه تخفيض المخاطر وتحقيق إقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المنظمة

- إن التحالف الإستراتيجي إستراتيجية حيوية لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال إقتصاديات الحجم وبناء القابليات الإستراتيجية.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 15.

² زيني فريدا، شيشة نوال، مرجع سابق، ص: 4

- للتحالف الإستراتيجي أثر في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق الذي يتعلق بالمنتجات الجديدة.
- التحالف الإستراتيجي يحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تجميع موارد تكاملية نادرة.
- إن تجميع الموارد يزيد من القوة التنافسية للمنظمات إضافة إلى توليد معدل عائد على إستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في الدخول إلى أسواق جديدة.¹
- دخول منتج جديد إلى أسواق جديدة.
- المحافظة على خيار دخول صناعات جديدة عندما يقوم عرض المنتج.
- إنشاء وحدات جديدة أو عروض لمنتج شركات جديدة.²
- يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص.
- يحقق التحالف الإستراتيجي مزايا تنافسية تكاملية وذلك من خلال التفاعل والتراكم المعرفي.
- خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
- يؤدي التحالف إلى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتريين.
- التحول من نمط وحيد من المنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
- التحالف الإستراتيجي يزيد من قدرة المنظمة على تطوير النماذج الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين ويحقق مزايا تنافسية في هذا المجال.³

5- المشاركة في المخاطر:

- يستخدم التحالف الإستراتيجي في تقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة أو السيطرة على الآخر السليبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 16-18

² زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 4

³ فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 305

- إن المشاركة في المخاطر يعتبر من أحد الدوافع لإنشاء تحالف إستراتيجي والذي يسعى إلى تخفيض المخاطر المتعلقة بإستثمارات المنظمة.
- التحالف الإستراتيجي يعمل على تخفيض المخاطر المالية المرتبطة بالتكلفة العالية للإستثمارات الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية.
- يعتبر التحالف وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد من خلال إستغلال الفرص السوقية الجديدة بدون الإلتزام بموارد ضخمة.
- توزيع المخاطر المتعلقة بالمشاريع الكبيرة أو التي تتطلب إستثمارات حرجة في موارد المنظمة.
- المشاركة في المخاطر من أحد الأسباب التي تدفع المنظمات لتكوين علاقات شراكة.
- إن تخفيض المخاطر من أحد الأسباب التي تدفع المنظمات للدخول في تحالف إستراتيجي.
- إن المشاركة بالكلف والمشاركة بالمعرفة من أحد الأسباب التي تدفع المنظمات للدخول في تحالف إستراتيجي.¹
- تسريع عملية دخول منتج جديد إلى فضاءات أسواق جديدة بواسطة تسريع عملية البحث والتطوير.
- تخفيض كلف التسويق.
- تعلم مهارات جديدة مع الشركاء المتحالفين.
- تعزيز المهارات الحالية عن طريق العمل مع الشركاء المتحالفين.
- تخفيض المخاطر المرتبطة برأسمال البدء بالمشروع والذي يتطلب موارد ضخمة.
- عدم التأكد التكنولوجي، البيئي والسوقي²

6- المشاركة بالمعرفة والخبرات:

- تعتبر المشاركة بالمعرفة والخبرات من أهم الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تكوين تحالف إستراتيجي.
- التحالف الإستراتيجي هو وسيلة لتوحيد المعرفة والمهارات التي لا يمكن للمنظمة أن تطورها بمفردها.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره ص، ص: 18، 19

² زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 5

- تستخدم المنظمة التحالف الإستراتيجي لكسب مداخل إلى قابليات المنظمات الأخرى.
- إن المشاركة بالقابليات المتوفرة لدى الشريك من أحد دوافع التحالف الإستراتيجي.
- إن الإستراتيجيات الفاعلة التي تساهم في نقل الخبرة التكنولوجية والتي تعطي المنظمة ميزة تنافسية من أحد أسباب دوافع التحالف الإستراتيجي.
- تعزيز مهارات المنظمة وذلك من خلال المشاركة مع مهارات وخبرات الشريك.
- يعتبر التحالف الإستراتيجي وسيلة إستراتيجية لكسب القابليات التكنولوجية وذلك من خلال المشاركة بالمعرفة والمهارات.
- يساعد التحالف المنظمات في الحصول على الموارد التي هي بحاجة إليها والتي هي غير موجودة في السوق أو التي تكون عملية شرائها مكلفة والتي هي من أهم دوافع التحالف الإستراتيجي.
- ومن أبرز الأسباب التي تشجع المنظمات على الدخول في تحالف إستراتيجي هناك ثلاثة أنواع:

6-1- أسواق ذات الدورة البطيئة:

- إن معظم المنظمات التي تعمل في أسواق ذات الدورة البطيئة تقوم بتشكيل تحالف إستراتيجي وذلك للدخول إلى أسواق أخرى أو خلق ميزة تنافسية في أسواق جديدة، ويعتبر هذا النوع من الأسواق نادرة ولهذا يجب على المنظمات التي تعمل في هذه الأسواق أن تدرك عدم قدرتها على الإحتفاظ بميزة تنافسية عالية.
- إن المنظمات التي تعمل في الأسواق الناشئة ترغب بالدخول في تحالف إستراتيجي وذلك بسبب حاجتها إلى المعرفة التكنولوجية والخبرة من المنظمات الأخرى في البلدان المتقدمة.¹

6-2- أسواق ذات الدورة المعيارية:

- تعتبر هذه الأسواق من الأسواق الكبيرة والتي تركز على تحقيق إقتصاديات الحجم ويحدث التحالف الإستراتيجي بين الشركاء ذوي الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التكميلية.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع نفسه، ص: 21.

- ومن بين دوافع التحالف الإستراتيجي هو كسب حصة سوقية وذلك من خلال بيع حصة تكون أكبر من حصة المنافس الرئيس أو تخفيض تكلفة إنتاجها مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية وذلك من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم مما يساعد على تنامي معدلات تكون تحالف إستراتيجي.

6-3- أسواق ذات الدورة السريعة:

- تتميز أسواق ذات الدورة السريعة ببيئتها المضطربة وكذا عدم الإستقرار وعدم إمكانية التنبؤ بالمتغيرات البيئية مما يجعل المنظمات لا تحقق مزايا تنافسية مستدامة في هذه البيئة وهي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية جديدة زيادة عن القيمة التي تحصل عليها من المزايا الحالية ولهذا فإن تكوين تحالف إستراتيجي مع منظمات تكون مواردها ذات مستقبل باهر يساعد المنظمات على الدخول في أسواق جديدة وسرعة الوصول إليها.

- يساعد التحالف الإستراتيجي في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات بسرعة أكبر إذ يعتبر التحالف الإستراتيجي مهما وذلك لإرتفاع مستويات اللاتأكد في هذه الأسواق ولهذا فإن التحالف الإستراتيجي يؤدي إلى تطوير المنتجات المعيارية من خلال تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة.¹

- المبحث الثاني: خصائص وأشكال التحالف الإستراتيجي.

إنه من الضروري في عالمنا المعاصر وجود تحالفات استراتيجية بين المؤسسات لأن العوامل الاقتصادية الأخرى غير كافية لوحدها من أجل ضمان الإستمرارية لأن المؤسسة لا تستطيع أن تتبنى منفردة نشاطها لأن استقلاليتها قد تكون أحد أسباب فشلها فالإرتفاع المستمر في تكاليف الإنتاج وتطور البحث العلمي وتشجيعه والعمل على المحافظة على الجودة والأسواق التي يجب اقتحامها أي يجب العمل من أجل تحدى العوائق والصعوبات التي يتم الوقوف ومواجهة المنافسة وذلك وجب عليها التطرق إلى الخصائص والأشكال المميزة للتحالفات الاستراتيجية.

- المطلب الأول: خصائص التحالفات الإستراتيجية:

التحالفات الاستراتيجية تتميز بعدد من الخصائص اكتسبتها من كونها اتفاقات بين عدد من الكيانات لتكوين علاقة جديدة، هذه العلاقة تكون معقدة بطبيعتها نظرا لضخامتها ولتنوع المشاركين فيها، واتساع مداها

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 22

ولكن نتائجها تكون أفضل بكثير من العلاقة التعاقدية قصيرة الأجل وفي ضوء ذلك تتمثل خصائص التحالفات الاستراتيجية في:¹

- يعتبر التحالف الإستراتيجي من أهم خصائص المؤسسات الاقتصادية بحيث لا يمكن تجاهله أو الإستغناء عنه أو العيش في استقلالية تامة لأن العزلة هي سببا أساسيا للفشل
- التركيز على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام لذا يجب الحرص على عقد ضروري وجيد مع كافة المتعاملين وذلك لتدارك المخاطر التي يحتمل ظهورها أثناء فترة التحالف.
- يعتبر تقارب الثقافات بين المتعاملين من أهم خصائص التحالف الإستراتيجي وذلك لتسهيل تبادل وجهات النظر وتحقيق مصالح مشتركة لبلوغ هدف معين.
- التوازن في السلطة والمردودية يؤدي إلى توازن التحالف الإستراتيجي.
- من أهم المعايير التي تؤدي إلى إختلاف التحالف الإستراتيجي هي نوع العلاقة، درجة العقلانية، التفاهم حجم المخاطر والمعلومات، المصالح البيئية.
- لا يوجد تحالف إستراتيجي ثابت وإنما يتغير وفق متغيرات بيئية مستمرة مثال: التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية.²
- تتمثل خصائص التحالفات الإستراتيجية في عدد المتحالفين، وطريقة التحالف، مجال التحالفات، مدة التحالفات.
- التحالفات الإستراتيجية تكون ما بين طرفين على الأقل أو ما يعرف بالتحالفات الثنائية
- أو قد تكون أكثر من متحالفين أو ما يعرف بالتحالفات المتعددة الأطراف.
- التحالفات الإستراتيجية قد تكون محددة المدة الزمنية بمعنى أن تكون تحالفات طويلة المدى، أو متوسطة، أو قصيرة المدى كما قد تكون غير محددة المدة.³
- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها.

¹ رؤوف عبد الحفيظ هلال، التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، ابيس. كوم للنشر والتوزيع وخدمات المعلومات، ط1، مصر، القاهرة، 2013، ص: 22

² بن عزة محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 36، 37.

³ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 302، 303.

- تغطي التحالفات مجالات نشاط أوسع.
- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه.
- لاتأخذ ترتيبات التحالف الشكل الرسمي الكامل ولا الشكل القانوني الكامل استراتيجية.
- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة.
- تقدم حلولاً ابتكارية لمشاكل العمل.
- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المنظمات الحليفة.
- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات.¹

¹ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي البسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 182

- الجدول رقم (1-1): خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية والإقتصادية:

المجالات					
التحالفات الإستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشتريات الداخلية والخارجية	الأنشطة الداخلية		
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الإستراتيجيات الأساسية	الخصائص	
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة		
مشتركة	منفصلة	يتحملها المشتري	منفردة		
استخبارات وتنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة		
				نطاق التحالف	
				الرقابة على التحالف	
				حجم المخاطر في التحالف	
				حجم المعلومات	

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2008، ص: 303

المطلب الثاني: أشكال التحالف الإستراتيجي.

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة يمكن أن نتطرق إلى مجموعة من أشكال التحالف الإستراتيجي.

- أولاً: أشكال التحالف الإستراتيجي:

يوجد عدة أشكال للتحالف الإستراتيجي والتي نشير إليها في ما يلي.

1- تحالفات العلوم والتكنولوجيا المتقدمة: وتمثل في مشروعات الفضاء والطاقة والمحيطات و الإختراعات تكنولوجيا المعلومات، الإتصالات، الأسلحة والطب النووي، والهندسة الطبية وكل هذه تحتاج إلى تحالفات أكثر من مركز علمي أو جامعة وذلك للقيام بأبحاث مشتركة.¹

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

- مثلاً: في أمريكا يوجد أكثر من 100 تحالف إستراتيجي يضم شركات أمريكية وأجنبية.
- 2- التحالفات التكنولوجيات الضخمة: مثل مشروعات إختراع تليفون المستقبل والذي يأخذ مثلاً لوحة مرعبة أو مستطيلة وكمبيوتر المستقبل وعلاجات المستقبل للعديد من الأمراض.
- 3- تحالف العلوم الصغيرة الحجم: ويتمثل هذا التحالف في نقل التكنولوجيا عن طريق مراكز البحث العلمي صغيرة الحجم وكذلك تعاونيات العلوم والتكنولوجيا.
- 4- تحالفات التكنولوجيا صغيرة الحجم: تتمثل في التعاونيات بين الشركات والجامعات والبرامج والتراخيص.¹
- 5- تحالفات لتنمية التكنولوجيا: وتتمثل في خفض التكاليف، تغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.
- 6- تحالفات في الإنتاج والعمليات: تتمثل في تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الإقتصادي وتطبيق تبادل الخبرات.
- 7- تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات: وذلك من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة.
- 8- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول: أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول.²
- 9- تحالف يتم ما بين طرفين ضعيفين: حيث كل طرف يمتلك موارد محدودة
- 10- تحالف ما بين طرفين أو أكثر قويين: ويتحقق هذا التحالف عندما يجد كل طرف مصلحته في ذلك تمكنه من تحقيق المزيد من القوة.
- 11- التحالف الذي يتم ما بين أطراف متباينة القوى: حيث كل طرف يجد مصلحته في هذا التحالف أي كل واحد يمتلك مزايا نسبية يفتقد إليها الطرف الثاني.³

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

² بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 26، 2011، ص: 106

³ زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر

العدد 3، 2004، ص: 164

12- تحالف متعدد المجالات والأنشطة: حيث يكون التحالف في إدارات متعددة مثل إدارة التسويق، الإنتاج التمويل...

13- تحالف ثنائي: فيه يكون التحالف بين إدارتين لمؤسستين (انتاج، تسويق)، (البحوث، المالية)

14- تحالف أحادي: يشمل إدارة واحدة من إدارة المؤسسة، فيكون هنا التحالف (انتاجي، انتاجي)، أو (تسويقي تسويقي).¹

الجدول رقم (1-2): مصفوفة توضح اشكال التحالف الإستراتيجي

التكنولوجيات الكبرى:	التكنولوجيات الصغرى:
1- تلفزيون المستقبل	1- التشييد
2- الموصلات الكبرى	2- الإتصالات
3- محطات الفضاء	3- النظم الخبيرة
العلوم الكبرى:	العلوم الصغرى:
1- الفضاء	1- السرطان
2- المحيطات	2- علوم المواد
	3- الطب

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2008، ص: 316

ثانيا: نماذج التحالفات التجارية الإقتصادية:

هناك تحالفات تجارية وإقتصادية على مستوى الماكرو وكذلك على مستوى قطاع إقتصادي نوعي وكذا على مستوى الشركات أو خطوط الإنتاج داخل الشركة ومن بين أهم هذه النماذج:

- 1- قبول إنجلترا لنقل التكنولوجيا إلى العديد من الدول خلال الثمانينات.
- 2- التحالف بين الصين وبعض الشركات العالمية لإسترداد التكنولوجيا.
- 3- فتح باب التعاون التكنولوجي بين الإتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية.
- 4- تغيير قوانين مكافحة الإحتكار في أمريكا لتشجيع المشروعات المشتركة في البحوث والتطوير.

¹ رؤوف عبد الحفيظ هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 40

- 5- زيادة الطلب على التعاون التكنولوجي في أوروبا أدى إلى مشاركات وتحالفات تكنولوجية وتطبيقية.
- 6- التحالفات بين الشركات المصرية في مجالات إنتاج السيارات والأجهزة الإلكترونية وبين الشركات اليابانية والألمانية.
- 7- التحالف بين شركات الكمبيوتر العالمية وشركة مايكروسوف على تسويق برامج الوندوز95 وبرامج ويندوز 1997¹

المبحث الثالث: أهداف وأنواع التحالفات الإستراتيجية:

تستند التحالفات الاستراتيجية على أهداف وأنواع استراتيجية من أهمها.

المطلب الأول: أهداف التحالف الإستراتيجي.

للتحالفات الإستراتيجية مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في هذا المبحث وتمثل فيما يلي:

- 1- تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للحلفاء: يتحقق ذلك بسبب الوفورات المالية الناتجة بسبب التخلص من الإزدواج والقضاء على الوقت الضائع والتخلص من الأنشطة التي لاتعظم قيم النشاط.
- 2- الحصول على مزايا تنافسية: يؤدي تركيز الشركات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية الى عملهم معا لتحسين منتجاتهم وتمييزها عن منتجات الشركات المنافسة وهذا للتخلص من التكاليف الغير ضرورية وتحسين قدرة الحلفاء على المنافسة وذلك عن طريق دخول أسواق جديدة.
- 3- إرضاء العملاء: وذلك بسبب تحسين قيمة المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها بالمقابل النقدي الذي دفعوه للحصول عليها وذلك في المجالات التالية:
 - تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج وتقديمه للسوق.
 - اقتسام الموارد الموجودة لدى الطرفين.
 - تخفيض مستوى مخزون الطوارئ بين الحلفاء.²
 - المحافظة على إستقلالية الشركات.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 301، 302.

² رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 186، 187.

- كسب قنوات توزيع جديدة ومنتجات إضافية بأقل تكلفة.
 - إتاحة الفرصة أمام الشركات لإمتلاك موارد جديدة.
 - تقليل المخاطر.
 - بناء مرونة تجعل الشركة تبقى لفترة أطول في السوق وبقوة.
 - تجنب المنافسة.
 - إكتساب معرفة السوق وسرعة الدخول إليه.
 - إتاحة فرصة للتحالفات الأفقية والرأسية في الهيكل القانوني والقدرة على قياس النتائج.¹
- * والجدول التالي يوضح أهداف ونتائج التحالفات الإستراتيجية.

¹ زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص، 2.

الجدول رقم (1-3): أهداف ونتائج التحالفات الإستراتيجية.

التعاون بين أطراف التحالف	أهداف التحالفات
<ul style="list-style-type: none"> - تجنب التأخير - طرح بدائل جديدة - المشاركة في الخطط - الإلتزامات المبكرة 	1- خدمة العملاء في الوقت المناسب
<ul style="list-style-type: none"> - جمع الطاقات - تبادل الخبرات 	2- الأداء الجديد
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في التكاليف 	3- خفض التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين أساليب الإستعمال - المشاركة في تحمل المخاطر 	4- السيطرة على المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين أساليب الإستعمال - زيادة الفهم المتبادل 	5- توفير قيمة أكبر للمستهلك
<ul style="list-style-type: none"> - خلق منتجات جديدة - تسويق منتجات إضافية - مساندة خدمة العملاء 	6- تقديم خط منتجات أقوى
<ul style="list-style-type: none"> - إبتكار أنماط إستهلاكية جديدة 	7- زيادة القدرات التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> - إعلانات مشتركة - التكامل بين الخبرات - التنسيق في البرامج 	8- تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف وللسلعة بعد التعاون

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، دار الجامعة، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 307

المطلب الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف، هي كالتالي:

أولاً: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

للتحالف الإستراتيجي عدة أنواع وهي:

1- حسب المخاطر السياسية والأهمية النسبية.

* حسب المخاطر السياسية: محدودة، متوسطة، كبيرة.

* حسب الأهمية النسبية: إستراتيجي، تشغيلي، تقليدي.

* النطاق: عالمي، دولي، ثنائي، معدد.¹

* تجميع القدرات الشرائية لزيادة تأثير الشركات على الموردين.

* التحالف طويل الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وخفض التكاليف.

* التحالف مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة.

* التحالف للحصول على حق الإنتاج والتسويق أو الحصول على تراخيص الإنتاج والتسويق وهي تحالفات طويلة الأجل وذلك لإستخدام العلامات التجارية والمهارات الفنية للشركة الأم.

* التحالفات في مجال البحوث والتطوير.

* التحالفات مع وكالة حكومية في مجال معين أو مع بعض الجامعات.

2- وقسم كيلبي أحد خبراء التحالفات الإستراتيجية أنواع التحالفات إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي.

المجموعة الأولى: التحالفات الإستراتيجية وهي التي تعقد بين الشركات الكبرى التي تعمل في مجال

التقنية المتطورة وتحتوي هذه الشركات أفضل دخل من التحالفات.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 311

المجموعة الثانية: وهي التحالفات التنفيذية مثل تلك التي تعقد لوجود علاقة بين الشركات مثل تلك الموجودة بين الشركة ومورديها في قطاع معين من قطاعات التقنية الحديثة.

المجموعة الثالثة: تضم باقي الشركات المتحالفة ويطلق عليها التحالفات الهادفة إلى تكوين محافظ استثمارية.¹

3- تحالفات حسب طبيعة النشاط وشكل التعاون: ويتمثل هذا النوع في.

التحالف المالي.

التحالف التسويقي.

التحالف التكنولوجي.

التحالف الصناعي.²

4- حسب درجة أو نطاق التحالف: ويتمثل هذا النوع فيما يلي.

التحالف الأفقي: وهو التحالف الذي يتم مابين الشركات ويمكن أن ينصب على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف المتحالفة، أي هو التحالف الذي يتم مابين الشركات التي تتنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط مثل إنتاج، تمويل، تسويق...

التحالف العمودي: وهو التحالف الذي يتم مابين مؤسستين أو أكثر تعملان في قطاعين مختلفين يؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد.³

التحالفات التي تمس نشاط واحد: وهي التحالفات التي تتم مابين الشركات التي تتنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط مثل الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير ويسمى هذا التحالف بالتحالف الأفقي.

¹ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 192-195

² زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر،

العدد 3، 2004، ص: 163

³ زغدار أحمد، مرجع أعلاه، ص، ص: 163، 164

- التحالفات التي تمس عدة أنشطة: وهذه التحالفات تكون متعلقة بالإنتاج، البحث، التسويق وضمن هذا التحالف يمكن أن نذكر التحالفات الرأسية وهي التي تتم مابين عدة أطراف، تعمل في مجالات مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية للحصول على منتج واحد.¹
- أما مينشال فقد مثل التحالفات الاستراتيجية بخط متصل يقع في بدايته التعاون غير الرسمي ويقع في نهايته الشراء والاندماج وبين البداية والنهاية يوجد العديد من أنواع التحالفات الاستراتيجية.
- وقسمها موكليز إلى التحالفات المبنية على العقود والتحالفات المبنية على حقوق الملكية .
- وقدم توتيبون وجهو نظر أخرى لتقسيم التحالفات، فيقترح تقسيما إما رأسيا، مثل التحالفات بين المشترين والموردين، أو أفقيا مثل التحالفات بين المنافسين أو التحالفات بين مختلف المنظمات.²

5- بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة: فهنا نجد إما:

- أ /تحالف بين الشركات المتنافسة: تزايد القدرات المختلفة للشركات المتنافسة أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك الأطراف لإستحواذ على جزء أو كل السوق الذي ينتهي غالبا بإفلاس الشركات الأضعف ولمواجهة هذا الخطر تضطر الشركة التي ترى نفسها مهددة إلى دخول في تحالف مع التي تملك موارد إقتصادية تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه ويسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة. نجد منها (تحالف متكامل، التحالف المشترك، تحالف شبه التركيز وطبيعة المنتج.
- ب /التحالف ما بين شركات غير المتنافسة : لا توجد بينهما منافسة وإبرام التحالف بينهما قصد توسيع اسواقها وزيادة أرباحها، فنميز المشاريع المشتركة، التحالف العمودي والاتفاقيات مابين القطاعات.³

¹مقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الإقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول: (المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، ص:5.

²رؤوف عبد الحفيظ هلال، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 31،32

³مقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول: (الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير، تجارب الدول)، جامعة شلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، 04 ديسمبر، 2012، ص: 7.

الجدول رقم (1-4): يمثل أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية.

نوع التحالفات	مواصفات التحالفات
1- تنمية التكنولوجيا	يفرض خفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة إنفصال التكنولوجيا وتحويلها من القياديين إلى التابعين. مثال: الإستثمار في البحوث والتطوير
2- الإنتاج والعمليات	تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وفعاليات الإنتاج عن طريق الحجم الإقتصادي وتطبيق إقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات
3- التسويق والمبيعات والخدمات	التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة
4- داخل الدولة أو بين الدول	أي التحالفات المحلية والتحالفات بين الدول.
5- درجة الشراكة	تجديد نوع الأنشطة الفردية والأنشطة المقترح الإشتراك في تنفيذها وفق المزايا التنافسية وعلى أساس الشركات ذات الخصائص الواحدة في القوة والضعف.

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 311

- وتترتب على التحالفات الإقتصادية والتجارية بين الشركات قدر كبير من تحسين إمكانية الوصول إلى

الأسواق وإنتاج إعلانات متفوقة وكسب رقابة على قنوات التوزيع ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): التحالفات الإستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق.

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- تغطية أفضل للسوق	- اشتراك في مصادر البيع والتوريد والتصدير
2- كفاءة أعلى	- أي إعادة تخصيص مدخلات التسويق
3- تحسين الإنتاج	- تدعيم الإلتزام والإبتكار
4- كسب قنوات جديدة	- كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسم
5- الرقابة على القنوات التسويقية (مانعة وعلاجية).	الأسواق والقطاعات

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 308.

- ومن المعروف أن التحالفات التجارية تحسن من الروابط التوريدية المحلية والدولية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-6): الروابط التوزيعية والتحالفات.

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- توفير الأمان.	- عن طريق تقوية الروابط التوريدية.
	- تحسين الإختيارات.
2- ضغط تكلفة التوريد.	- كسب قوى الشراء.
	- تسهيل أساليب الطلب والتوريد.
3- تخفيض دورة حياة المنتج.	- التميز.
	- خفض وقت التوريد.
	- تحديد مسارات جديدة للنقل.
	- استخدام النقل بالوسائط المتعددة.
	- الإسراع بالنضج في الطلب على السلعة.
4- تحسين جودة المنتجات.	- التصميمات الجديدة.
	- الأداء الأفضل من أول مرة.

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 308.

ثانياً: مخاطر التحالفات الإستراتيجية: من بين المخاطر المتوقع أن تنتج عن التحالفات التجارية والإقتصادية مايلي:

1- إنعكاسات التحالفات على البيئة: وقد يترتب عن هذه التحالفات تلويث للبيئة التي تقع بها الشركة سواء في تلويث الجو أو التربة أو المياه أو الثقافة ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته شركات التحالف.

2- إنعكاسات التحالف على حماية المستهلك: قد يتمثل هدف الربح والتوسع والإستمرار والإبتكار على حماية المستهلك بتقديم سلعاً وخدمات ضارة أو سامة تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.

3- توقع الإحتكارات وكسر المناخ التنافسي: قد يترتب عن إنشاء تحالفات بين الشركات الكبرى، خلق مراكز تجارية إحتكارية ضخمة بما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية ومن ثم ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.

4- ظهور أسواق البائعين لا المشترين: تؤدي التحالفات إلى ظهور أسواق البائعين وتدهور أو غياب أسواق المشترين حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات ومن ثم إستغلال طبيعة المستهلكين والمشترين.

5- تغير المركز التنافسي للصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: إن إنخفاض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات العملاقة الناتجة عن التحالفات التجارية والإقتصادية فهناك إحتتمالات لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات صغيرة الحجم مثل: المشروعات الصغيرة والتعاونيات الإنتاجية.¹

6- القضاء على الصناعات الوطنية والحمايية: قد يؤدي التعاون بين الشركات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحمايية والسماح للشركات العالمية غزو الأسواق²

ثالثاً: مقومات وعلامات نجاح التحالفات الإستراتيجية.

1- وجود رسالة للتحالف.

2- وجود استراتيجيات يتفق عليها الشركاء.

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، اترك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، الإسكندرية، 1999، ص: 92.

² فريد النجار، مرجع أعلاه، ص: 93

- 3- وجود أهمية لتبادل وتكافئ الأدوار.
- 4- وجود ثقافة جديدة يوافق عليها الأطراف المتحالفة.
- 5- بناء تنظيم جديد يحقق الأهداف ويضمن النجاح.
- 6- اختيار أنماط جديدة للأدوار العالمية يضمن الإستمرار والتوسع.¹

رابعاً: أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية.

من أهم أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية مايلي:

- 1- عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف.
- 2- عدم إعطاء الإدارة العليا الإهتمام الكافي للتحالف.
- 3- تعارض ثقافات الحلفاء.
- 4- عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف.
- 5- عدم توفر الثقة بين الحلفاء.
- 6- السلوك الإنتهازي لبعض الحلفاء.
- 7- تغير إنتباه الإدارة.
- 8- الدخول في التحالفات كموضة.
- 9- ترك الخبراء في التحالف للعمل في الشركة، أو إنتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.²

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص : 309

² رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي البسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 219

خلاصة:

التحالف الإستراتيجي من حيث المفهوم على المستوى المحلي أو الدولي يعني اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة من طرفي التحالف أي شركتين أو أكثر تستهدف الرباط أو التكامل الأفقي أو السياسي بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في المجال التكنولوجي، السلع والمهارات...

ولذلك يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي هو وسيلة لإزالة مختلف العقبات التي تقف في طريق المؤسسات وتعرقل نشاطها حيث يؤدي التحالف إلى تخفيض القيود الإدارية وحرية تنقل الإطارات المؤهلة بين المؤسسات حرية تنقل رؤوس الأموال والاشترك في التكنولوجيا وإجراء التجارب وبحوث التطوير بدلا من المنافسة.

لذلك يمكن القول أن التحالف الإستراتيجي يساعد على جلب وفتح أسواق جديدة في وجه الشركات لتصريف منتجاتها وخدماتها بدلا من شدة المنافسة في سوق واحدة.

تمهيد.

احتل النمو الاقتصادي حيزا مهما في الدراسات الاقتصادية، وتطورت البحوث بشأنه بدءا من النظرية الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة القوى التي تحدد تقدم الشعوب، وصولا إلى النظريات الحديثة التي اهتمت بجعل النمو حلا للمشكلات التنموية التي ظهرت خلال العقود الستة الأخيرة، مما جعله والتنمية الاقتصادية إلى وقت قريب مرادفان لمعنى واحد وهو التقدم الاقتصادي، إلا أن موجات التحرر السياسي التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية، وما نتج عنها من انقسام العالم إلى دول صناعية متقدمة، وأخرى زراعية بدائية متخلفة، بينهما فروقات شاسعة في شتى المجالات كالدخل الوطني ونصيب الفرد منه، ومعدلات البطالة والتضخم... الخ، أدى إلى إعادة النظر في ظاهرة التخلف الاقتصادي والاجتماعي، ودراسته منفردا عن دراسات النمو الاقتصادي، حيث استطاعت بعض الدول تحقيقه ولم ينعكس ذلك على معيشة الأفراد التي بقيت ثابتة أو متدهورة، مما أدى إلى ظهور نظريات مستقلة للنمو وأخرى للتنمية.

ومن جهة أخرى تلعب التحالفات الاستراتيجية دورا هاما في دعم النمو الاقتصادي من خلال معالجة العديد من المشاكل الاقتصادية ومن بين هذه المشاكل مواجهة المنافسة، الفقر البطالة... وهذا ماسوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: دراسة نظرية للنمو الإقتصادي.

نظرا لوجود علاقة بين مفهوم النمو والتنمية فإنه عادة يتم نوع من الخلط بين المفهومين ولهذا الغرض سوف نقوم في هذا المبحث بتعريف كل من النمو الإقتصادي والتنمية الإقتصادية.

المطلب الأول: تعريف النمو الإقتصادي:

التعريف الأول: النمو الإقتصادي هو زيادة في الدخل الكلي أو الناتج الكلي وتحسين مستوى معيشة الفرد ممثلا في زيادة نصيبه من الدخل الكلي.

التعريف الثاني: النمو الإقتصادي هو حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن.¹

التعريف الثالث: النمو الإقتصادي هو أحد المتغيرات التي ينتج عنه خفض معدلات البطالة داخل الإقتصاد القومي، فتحقيق المزيد من المخرجات (الناتج) يتطلب توافر المزيد من المدخلات (عوامل الإنتاج).²

التعريف الرابع: يعتبر النمو الإقتصادي هو الزيادة الحقيقية في الناتج القومي لبلد ما والناجمة عن عوامل رئيسية أهمها التحسين في نوعية الموارد المتاحة وذلك لزيادة الناتج في هذا البلد مثلا التحسين في المستوى التكنولوجي لوسائل الإنتاج وهذا سيؤدي إلى زيادة السلع والخدمات التي يتم إنتاجها في أي قطاع من قطاعات الإقتصاد وفي أي بلد، ويقاس النمو الإقتصادي في أي بلد بمقدار الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي.³

التعريف الخامس: النمو الإقتصادي هو الزيادة في السكان ضمن منطقة محددة أو الزيادة في كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في الإقتصاد المحلي لاي يعني أن يقود بالضرورة إلى تحسينات نوعية في الحياة.⁴

التعريف الشامل للنمو الإقتصادي:

النمو الإقتصادي هو زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن، هذه الزيادة تؤدي إلى رفع مستويات المعيشة ويتم التعبير على النمو الإقتصادي بالتغيرات الحاصلة في الناتج الإجمالي.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، مصر، الإسكندرية، 2003، ص: 11

² مجدي الشوربجي، أثر النمو الإقتصادي على العمالة في الإقتصاد المصري، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، العدد6، ص: 142

³ علي جدوع الشرفات، التنمية الاقتصادية في العالم العربي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص: 39، 40

⁴ محمد صالح تركي القريشي، علم إقتصاد التنمية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص: 40

متوسط الدخل الفردي = الدخل الفردي مقسوم على عدد السكان.

ثانيا: تعريف التنمية الإقتصادية.

التعريف الأول: التنمية الإقتصادية هي الزيادة المستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي خلال فترة زمنية معينة.¹

التعريف الثاني: تعريف مثير بالدوين، يرى بالدوين أن التنمية الإقتصادية عبارة عن عملية يزداد بواسطتها الدخل القومي الحقيقي للنظام الإقتصادي خلال فترة طويلة من الزمن.

التعريف الثالث: تعريف منيت، التنمية الإقتصادية هي عملية مستمرة لمدة طويلة وليست جهدا آنيا لزيادة الانتاج فقط.²

التعريف الرابع: تعريف شومبيتر، التنمية الإقتصادية بأنها زيادة قابلة للإستمرار في مستويات المعيشة تشمل الإستهلاك المادي والتعليم والصحة وحماية البيئة وتشمل أيضا المساواة الأكبر في الفرص والحريات السياسية والمدنية.³

التعريف الخامس: التنمية الإقتصادية هي تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنهاء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل، فضلا عن زيادة رأس المال المتراكم في المجتمع على مر الزمن.⁴

التعريف الشامل للتنمية الإقتصادية:

هي الزيادة المستمرة في مستويات المعيشة والتي تشمل التعليم والصحة وحماية البيئة فضلا عن زيادة رأس المال المتراكم في المجتمع خلال فترة طويلة من الزمن

¹ محمد الوادي، إبراهيم خريس وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2007، ص:332

² Mohammed M. Al.samman ، Mohammed Th. Mohabak, and Ahmed Z. shameyia، The principles of económico analysis, The micro and macro, house of culture, fifth edition, Jordan, Oman, 2011, p: 392.

³ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2010، ص: 35

محمد عبد العزيز عجمية، محمد علي الليثي، التنمية الاقتصادية، مفهوما، نظرياتها سياساتها، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 1998، ص:ص: 8:7

ويمكن تلخيص أهم الإختلافات بين التنمية والنمو فيما يلي:

- 1- النمو زيادة في الناتج القومي وإرتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي ويحدث بفعل آلية السوق دون تدخل الدولة بينما التنمية تراكمية ادراكية نتيجة لتدخل الدولة.
- 2- لا يؤدي النمو في زمن قصير الى إحداث تغيرات هيكلية في الإقتصاد القومي بينما تعمل التنمية إلى إحداث تغيرات هيكلية في البناء الإقتصادي والإجتماعي للدولة.
- 3- النمو في الدول النامية قد يواكب اسقاطات النموذج المتقدم ويؤدي إلى إرتفاع الإستهلاك وتغير أنماطه ولكنه لا يتحول إلى تنمية اقتصادية واجتماعية ملموسة.¹

المطلب الثاني: مقاييس النمو الإقتصادي:

مقاييس النمو الإقتصادي هي مختلف المعايير والوسائل التي من خلالها نستطيع التعرف على ماحققه المجتمع من نمو إقتصادي حيث يوجد ثلاثة أنواع من المعايير المستخدمة في قياس النمو الإقتصادي وهي تتعلق بمعايير الدخل، المعايير الإجتماعية، المعايير الهيكلية، وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: معيار الدخل:

تعتمد هذه المعايير في مجملها على الدخل سواء في شكله الاسمي أو الحقيقي والذي يستخدم لقياس النمو ودرجة التقدم الاقتصادي من بلد لآخر وتتمثل معاييره في:

1- معيار الدخل القومي الكلي:

- يقترح الأستاذ ميد قياس النمو الاقتصادي بالتعرف على الدخل القومي الكلي وليس متوسط نصيب الفرد من الدخل، إلا أن هذا المقياس لا يقابل في الأوساط الاقتصادية بالقبول والترحاب، وذلك لأن زيادة الدخل أو نقصه قد لا تؤدي إلى بلوغ نتائج إيجابية أو سلبية فزيادة الدخل القومي لاتعني نموا إقتصاديا عندما يزداد السكان بمعدل أكبر، ونقص الدخل القومي لا تعني تخلفا إقتصاديا عندما ينخفض عدد السكان.²

¹ خالد توفيق الشمري، طاهر فاضل البياتي، مدخل إلى علم الاقتصاد، التحليل الجزئي والكلي، دار واقل، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص: 467

² كبداني سيد أحمد، أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2003، ص: 22، 23

يعتمد على مقارنة مدى تقدم الدول بين بعضها البعض قياسا بالدخل القومي الفعلي المحقق في كل دورة إقتصادية، إلا أنه لقي إنتقاء وذلك لكونه أن زيادة حجم الدخل القومي يجب أن يرافقه معرفة عدد سكان الدول محل المقارنة بالإضافة إلى المهجرات التي تتم منها وإليها.

2- معيار الدخل القومي الكلي المتوقع:

يمكن تعديل معيار الدخل القومي الكلي إلى معيار ثان وهو معيار الدخل القومي الكلي المتوقع والذي يأخذ بعين الإعتبار الموارد الكامنة للدولة وإمكاناتها المختلفة.¹

يقترح البعض قياس النمو الإقتصادي على أساس الدخل المتوقع وليس الدخل الفعلي، فقد يكون لدى الدولة موارد كامنة غنية كما يتوافر لها الإمكانيات المختلفة للإفادة من ثرواتها الكامنة، إضافة الى ما بلغته من تقدم تقني في هذه الحالة يوصي بعض الاقتصاديين أن تؤخذ في الإعتبار تلك المقومات عند قياس حجم الدخل.²

3- معيار متوسط الدخل:

يعتبر هذا المعيار من أفضل المعايير لكونه يأخذ بعين الإعتبار حجم الدخل وعدد السكان معا إلى أنه تعرض لجملة من المشاكل من بينها:

* ضعف الأنظمة الإحصائية في الدول النامية مما أدى إلى التشكيك في إحصاءاتها الرسمية.

* يظهر الخلاف في حساب متوسط الدخل حيث أنه يحسب لمجمل عدد السكان أم يخص فقط بالسكان العاملين، لذلك حسم الأمر بأنه حسابه بالنسبة لمجمل السكان يكون مفيدا من نواحي الإستهلاك أما إذا خص بالسكان العاملين فإنه سيكون مفيدا من نواحي الإنتاج.³

- وهنا يمكن أن ينتج لنا نوعين من المعدلات، معدل النمو الإقتصادي البسيط، معادلة سنجر.

معدل النمو البسيط: ويحسب وفق العلاقة التالية.

$$TC = \frac{Y_{rt} - Y_{rt-1}}{Y_{rt-1}}$$

¹ إسماعيل محمد بن قانة، اقتصاد التنمية (نظريات، نماذج، استراتيجيات)، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص: 246، 247.

² محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجا وآخرون، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق، النظريات، الاستراتيجيات، التمويل، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2007، ص: 98.

³ إسماعيل محمد بن قانة، مرجع سابق، ص: 247.

Y_{rt-1} : الدخل الحقيقي في الفترة السابقة. حيث

Y_{rt} : الدخل الحقيقي في لفترة التالية.

TC : معدل النمو.

معدل النمو الإقتصادي المركب: يحسب وفق العلاقة التالية.

$$Y_{rn} = Y_{r0}(1 + TC) \rightarrow TC = \sqrt[n]{Y_{rnt}/Y_{r0}}$$

حيث Y_{rn} الدخل الحقيقي في الفترة n .

Y_{r0} : الدخل الحقيقي في فترة الأساس.

TC : معدل النمو.

n : عدد السنوات.

معادلة سينجر: حيث في سنة 1952 وضع سينجر معادلة النمو الإقتصادي التالية.

$$D = sp - r$$

حيث أن D : هي معدل النمو السنوي لدخل الفرد.

S : معدل الإدخار الصافي.

P : إنتاجية رأس المال (إنتاجية الإستثمارات الجديدة).

R : معدل نمو السكان.

حيث قام سينجر بإفتراض قيما لهذه المتغيرات حيث أن ($s=60\%$)، من الدخل الوطني و($p=0.2\%$)، فإن معدل النمو السنوي لدخل الفرد هو ($d=-0.5$)، وهو ما يوضح أن دخل الفرد في البلدان النامية لا يتحسن بل يتدهور رغم أن إفتراضات سينجر كانت صادقة في عهده، وهي غير كذلك في الوقت الحالي لكون أن زيادة المتغيرات التفسيرية لبعض من هذه البلدان أكبر مما تم وضعه سيحقق لها معدلات نمو

موجبة، فمثلا بإمكان بعض الدول إدخار نسبة أكبر من 6% وأن إنتاجية رأس المال يمكن أن تكون أكبر من 0.2%، وأن معدل النمو السكاني لبعض الدول يفوق 1.25%.¹

ثانيا: المعايير الاجتماعية.

يقصد بالمعايير الاجتماعية العديد من المؤشرات الخاصة بنوعية الخدمات التي تعاش الحياة اليومية لأفراد المجتمع وما يلحقها من تغيرات فهناك الجوانب الصحية والجوانب الخاصة بالتغذية، وكذلك الجوانب التعليمية والثقافية ومن أهم مؤشرات هذه المعايير مايلي:

1- معايير صحية:

لعل من بين المعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم الصحي

أ- عدد الوفيات لكل ألف من السكان: أي عدد الوفيات لكل ألف طفل من السكان (معدل الوفيات للأطفال دون الخامسة، معدل الوفيات من الأطفال الرضع "أقل من سنة".

ب- معدل توقع الحياة عند الميلاد: أي متوسط عمر الفرد، فكلما زاد دل ذلك على درجة من التقدم الاقتصادي، وكلما إنخفض دل ذلك على درجة من التخلف الاقتصادي.

ج- عدد الأفراد لكل طبيب وعدد الأفراد لكل سرير بالمستشفيات وهكذا.²

2- معايير تعليمية:

نظرا لأهمية التعليم ودوره في تكوين رأس المال البشري الذي أصبح من أهم عوامل النمو الاقتصادي، لذلك وضعت معايير لقياسه والتي من خلالها نقيس درجة تقدم وتخلف أي بلد معين ومن بين المعايير التعليمية الأكثر استخداما نجد:

- نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة من أفراد المجتمع.

- نسبة المسجلين في مراحل التعليم الأساسي، وكذلك نسبة المسجلين في التعليم الثانوي من أفراد المجتمع.

- نسبة المنفق على التعليم بجميع مراحلها إلى إجمالي الناتج المحلي وكذلك إلى إجمالي الإنفاق الحكومي.³

¹ اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سابق، ص: 248

² محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجما، وآخرون، مرجع سابق ص: 102

³ اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سابق، ص: 250

3- معايير التغذية:

يعتبر الغذاء حاجة أساسية لأفراد المجتمع فسوء التغذية يؤدي إلى إنخفاض مستوى الصحة وهذا بدوره يؤدي إلى إنخفاض القدرة على العمل، فتتخفف إنتاجية الفرد، مما يؤدي إلى إنخفاض دخله فتسوء تغذيته أكثر وهكذا ومن بين معايير النمو المستعملة للتعرف على سوء التغذية أو نقصها نجد:

- متوسط نصيب الفرد اليومي على السعرات الحرارية.

- نسبة النصيب الفعلي من السعرات الحرارية إلى متوسط المقررات الضرورية للفرد.¹

4- معايير نوعية الحياة المادية:

إن معيار الصحة ومعيار التعليم ومعيار التغذية كلها معايير فردية تعتمد على ناحية إجتماعية بذاتها، أما معيار نوعية الحياة المادية هو معيار مركب أي يعتمد على أكثر من جانب من جوانب الحياة ولذلك فإنه أكثر شمولية عن المعايير الفردية السابقة، ويتكون هذا المعيار من:

أ- توقع الحياة عند الميلاد، مؤشر صحي للكبار.

ب- معدل الوفيات بين الأطفال، مؤشر صحي للصغار.

ج- المعرفة بالقراءة والكتابة، مؤشر تعليمي للكبار.²

ثالثا: المعايير الهيكلية:

مع ما حصل في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، من حصول الدول النامية على إستقلالها السياسي ثم سعيها إلى إتباع استراتيجيات تعتمد على الصناعة كإحلال الواردات والتصنيع بغرض التصدير والتي كانت في الغالب مجتمعات زراعية، توجه دول العالم إلى الإهتمام أكثر بقطاع الخدمات حتى أضحت إيراداته أكبر من إيرادات الصناعة، كل ذلك أحدث تغيرات هيكلية في البنى الاقتصادية للدول المتقدمة والنامية على سواء، فتغيرت الأهمية النسبية لقطاعها الاقتصادية، مما أثر ذلك في هيكل صادراتها و وارداتها، فرص العمل المختلفة فيها، توزيع سكانها من الحضر والريف، حيث هذه المعايير اتخذت كمعيار لقياس نمو بلد عن بلد آخر فإستخدمت

- الأهمية النسبية للصادرات من السلع الصناعية إلى إجمالي الصادرات.

¹ محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجح، وآخرون، مرجع سابق، ص: 103

² محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية، دراسات نظرية وتطبيقية، الناشر قسم الاقتصاد، مصر، الاسكندرية، 2000،

- نسبة العمالة في القطاع الصناعي إلى إجمالي العمالة.
 - نسبة الإنتاج الصناعي إلى الناتج المحلي.¹
 - يقاس النمو الإقتصادي في أي بلد بمقدار الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي.²
- هناك العديد من استعمالات النمو في الناتج المحلي الاجمالي الفردي لقياس جودة الحياة وجودة الوضع العام للسكان سوف نتطرق إليها فيما يلي:
- 1- إن نمو الناتج المحلي الإجمالي الفردي يختلف اعتمادا على السلع المستعملة لتخفيض القيمة الإسمية أو اعتمادا على سنة الأساس المستعملة في القياس.
 - 2- ان الناتج المحلي الإجمالي يتضمن انفاقا سلبيا مثل الإنفاق على تخلص الماء الملوث من التلوث أو بناء السجون.
 - 3- ان الناتج المحلي الإجمالي لا يأخذ في الحساب الوفورات الخارجية الإيجابية التي تنتج من الخدمات مثل التعليم والصحة.
 - 4- ان الناتج المحلي الإجمالي لا يدخل في الحساب قيمة كل النشاطات التي تحصل خارج مكان السوق.
 - 5- ان الناتج المحلي الإجمالي لا يحسب المشتريات من السلع التي لم تنتج في سنة مالية معينة مثلا: السيارات المستعملة أو المنازل المستعملة.
 - 6- الناتج المحلي الإجمالي لا يوفر أية معلومات حول إرتفاع أو إنخفاض قيمة السلع المنتجة أصلا والتي ربما تعكس تغييرا في مستوى المعيشة.³
- يقاس النمو الإقتصادي عادة من خلال الزيادة الحقيقية لإجمالي الناتج المحلي على مر الزمن، أو زيادة إجمالي الناتج المحلي للفرد على مر الزمن، والمقياس الأخير يربط الزيادات في الإنتاج الإجمالي بتغيرات عدد السكان، وهكذا إذا إرتفع الإنتاج الإجمالي بمقدار يقل بقليل عن زيادة عدد السكان، يكون هناك تحسن ضئيل فحسب في مستويات المعيشة.

¹ اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سابق، ص: 252

² علي جدوع الشرفات، مرجع سابق، ص: 40

³ محمد صالح تركي القريشي، مرجع سابق، ص: 73.

وتؤكد النظرية الاقتصادية أن معدل النمو الاقتصادي ليس الاحاصل ضرب الميل الحدي للإدخار بإنتاجية الرأسمال.¹

مقاييس النمو تعبر عن التغيير في نمو الناتج القومي الحقيقي في شكل نسبة تشير إلى معدل النمو، فمعدل النمو هو التغير في الناتج الحقيقي بين فترتين مقسوما على الناتج الإجمالي للفترة الأساسية المنسوب إليها القياس.²

المبحث الثاني: نظريات النمو الإقتصادي

ثمة الكثير من المدارس الفكرية التي تعرضت للنمو الإقتصادي وحاولت تقديم اطار نظري شامل تستطيع كافة الدول اتباعه للوصول إلى مستويات مقبولة من الأداء الاقتصادي، والخروج من دائرة التخلف والركود الذي ميز الكثير منها، حيث كل نقائص نظرية كانت نقطة إنطلاق نظرية أخرى.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية في النمو الإقتصادي.

بالرغم من إختلاف وجهات نظر الكلاسيكيين المتعلقة بتحليل التقدم الاقتصادي، وتباين طرق التحليل تبعا للمدة الزمنية التي ظهر فيها الأوضاع التي ميزتها، إلا أن آراءهم تقاربت فيما يتعلق بالنمو الاقتصادي وطريقة تحقيقه، حيث أن نظرية التوزيع إستحوذت على الجزء الأكبر من تحليلاتهم وعلاقتها بالنمو، مما جعلهم يبحثون عن أسباب النمو طويل الأجل في الدخل الوطني، معتمدين على التحليل الاقتصادي الجزئي، وقد تركزت نظريتهم في الأفكار التالية.

1- نظرية آدم سميث:

يرى آدم سميث أن الانتاج يتضمن العمل ووسائل الانتاج والموارد الطبيعية وعلى الرغم من هذا فإن بعض المساهمات في نظريات النمو الحديثة لا عنصر من هذه العناصر (العمل، رأس المال، الأرض)، ولفهم عمليات النمو الحقيقي يجب الإمساك بالقوانين المتداخلة التي تحكم النمو السكاني وقمة التراكم ومعدل الإبتكار التكنولوجي في بيئة تتصف بندرة الموارد الطبيعية.³

- لا يعتبر سميث القطاع الزراعي كقطاع وحيد منتج كما تنبأه الطبيعيون، غير أنه يعترف أن القطاع الزراعي هو قطاع أساسي في عملية النمو الاقتصادي.

¹ بسام الحجار، علم الاقتصاد والتحليل الاقتصادي، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، بيروت، 2010، ص: 197

² محمد ناجي حسن خليفة، النمو الاقتصادي النظرية والمفهوم، دار القاهرة، مصر القاهرة، ص: 23

³ محمد صالح تركي القرشي، مرجع سابق، ص: 76

- يقول آدم سميث أن تحقيق الزيادة في الثروة (النمو) سوف يأتي عن طريق اتباع مبدأ تقسيم العمل والتخصص، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى زيادة انتاجية العمال كذلك التخصص يؤدي إلى زيادة المهارة العالمية وإلى زيادة المقدرة على الابتكار.¹

- إن أهمية القطاع الفلاحي تكمن في كونه يؤمن الضروريات للعيش، ولذلك يجب العمل على تطويره أولاً، ثم تطوير القطاع الصناعي الذي يؤمن الحاجات الأقل ضرورة.²

- ومن أهم الافكار التي جاء بها آدم سميث في النمو الاقتصادي فيما يلي:

1- الانتاج الكلي في المجتمع يعتمد على عناصر الانتاج وهي العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية (الأرض)، التقدم الفني وتوافر البيئة الدافعة للنمو في المجتمع

2- يتمثل تراكم رأس المال أساس نظرية سميث في النمو الاقتصادي.

3- التخصص وتقسيم العمل يستعملان في زيادة الكفاءة الانتاجية للعامل ويتوقف نجاح ذلك على سعة السوق.

4- يأتي القطاع الصناعي في مقدمة القطاعات التي ترفع من معدل النمو الاقتصادي نتيجة لقدرة هذا القطاع على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وبالتالي تحقيق الأرباح التي هي مصدر الاستثمارات.

5- يرى سميث أن النمو الاقتصادي في المجتمع لن يستمر طويلاً نتيجة لبطء معدل التقدم التقني، الذي يعتمد على تراكم رأس المال، وسبب ذلك هو انخفاض الأرباح نتيجة لزيادة الأجور ومحدودية الموارد.³

2- نظرية دافيد ريكاردو:

يعتبر ريكاردو من أبرز مفكري المدرسة الكلاسيكية والذي يعمل على تعميق آراء وأفكار هذه المدرسة.

- وفيما يخص آراءه حول النمو الإقتصادي فإنه يرى أن الزراعة تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية لأنها

¹ أشواق بن قدور، تطور النظام المالي والنمو الاقتصادي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2012، ص: 70

² مقدمة في إقتصاد التنمية، نظريات التنمية والنمو، استراتيجيات التنمية، دار هومة، ط2، الجزائر، بوزريعة، صنف3/046، ص: 61

³ بناي فتيحة، السياسة النقدية والنمو الاقتصادي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية، تخصص اقتصاديات مالية وبنوك، 2009، ص: 12

تسهم في توفير الغذاء للسكان، إلا أنها تخضع لقانون اللغة المتناقضة ولم يعطي أهمية تذكر لدور التقدم التكنولوجي في التقليل من أثر ذلك.¹

- وجهة نظر ريكاردو تطورت وشكلت بصيغ الإفتراض الضمني إن مجموع طرق الإنتاج ذات العوائد الثابتة إلى الحجم الذي يختار منها المنتجون الذين يصغرون تكاليفهم طرق الإنتاج التي يستعملونها هي مجموعة معطاة أو ثابتة.²

- ركز دفيد ريكاردو على أن الإنسان قادر على تعويض تناقص الغلة، ومن هذا المنطلق بدأ يفكر في إستخدام التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج إذ بفضل الإختراعات الحديثة يمكن إبعاد مبدأ تناقص الغلة لكنه كان متفائلا أكثر في المجال الصناعي عنه في المجال الفلاحي لتحقيق هذا المبدأ.³

- يعطي دافيد ريكاردو أهمية للعوامل غير الاقتصادية في عملية النمو الاقتصادي، بما في ذلك كل من العوامل الفكرية، الثقافية، الأجهزة التنظيمية في المجتمع والإستقرار السياسي.⁴

قسم ريكاردو المجتمع إلى ثلاث طبقات هي: الرأسماليون، العمال، الإقطاعيون.

* الرأسماليون: يمثلون الدور الأساسي والرئيسي في الإقتصاد الوطني والنمو الإقتصادي بصفة عامة لأنهم يقومون بالإنتاج في ورشاتهم كما تكمن أهمية الرأسمالي في عمليتين:

1- البحث المستمر عن أحسن الطرق الإنتاجية التي تعمل على تحقيق أعظم ربح ممكن.

2- إعادة الإستثمار لهذه الأرباح في مشاريع جديدة، وهذا يؤدي إلى توسيع رأس المال.

* العمال: إنهم مهمون، لكنهم أقل نسبة من الرأسماليون لأن أعمالهم مرتبطة بوجود الرأسمالي فهو يوفر لهم الآلات والعتاد وكل ما يحتاجونه للقيام بعملية الإنتاج.

* الإقطاعي: وهو مالك الأرض وهو مهم جدا وخاصة في المجال الزراعي لأنه يقدم الأرض وهي العنصر الأساسي للعمل الفلاحي.⁵

¹ بناي فتيحة، مرجع نفسه، ص: 13

² محمد صالح تركي القرشي، مرجع سابق، ص: 79

³ وعيل ميلود، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية

العلوم الاقتصادية، تجارئة، علوم التسيير، 2014، ص: 18.

⁴ أشواق بن قدور، مرجع سابق، ص: 72.

⁵ مقدمة في إقتصاد التنمية، مرجع سابق، ص، ص: 63، 64.

3- نظرية روبرت مالتس:

- يرى مالتس أن تدخل الدولة غير مجد بل يجب ترك الحرية للأفراد واعطائهم حق التملك الفردي، وإذا كانت زيادة السكان حسب مالتس تلعب دورا سلبيا في عملية النمو الإقتصادي فإنه يفرق بين السكان، فإذا كانت هذه الزيادة من شأنها أن تحدث الطلب الفعال فإنها حتما سوف تؤدي إلى تحفيز الانتاج، وبالتالي إلى النمو الإقتصادي، وهكذا يرى بأن الزيادة السكانية يجب أن تخص الأغنياء أكثر من الفقراء لأن هؤلاء لا يملكون الإمكانيات المادية التي تسمح لهم بتحفيز الإنتاج عن طريق زيادة الطلب.¹

- يرى مالتس أن مشكلة النمو الإقتصادي تتمثل في الهوة الموجودة بين الحاجات الإنسانية وبين قدرة الإقتصاد القومي على تلبية هذه الحاجات، والنمو الإقتصادي هو الذي يقلل من هذه الهوة بإستغلال أحسن لموارد الثروة.²

- إن تحليلات مالتس لم تصدق على كافة دول العالم بإستثناء بعض الدول الإفريقية والآسيوية، حيث غالبا ما أدى تحسين التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج إلى زيادته بمعدلات أكبر من معدل نمو السكان.³

4- نظرية كارل ماركس:

- يرى ماركس أن العامل الإقتصادي هو العامل الرئيسي، والرائد الأول للمجتمع في نشوئه وتطوره، والطاقة الخلاقة لكل محتوياته الفكرية والمادية، أما العوامل الأخرى فإنها بنيت فوقية في الهيكل الاجتماعي للتاريخ، ولهذا فهي تتكيف مع العامل الرئيسي.

- قسم ماركس أسلوب الانتاج إلى: قوى الانتاج وعلاقات الانتاج وأن المجتمعات مرت بمراحل متعاقبة عبر التاريخ وهي.

1- بروز الشيوعية البدائية.

2- العبودية.

3- الإقطاع.

4- الرأسمالية.

¹ مقدمة في إقتصاد التنمية، مرجع سابق، ص: 65

² بناي فتيحة، مرجع سابق، ص: 14.

³ كبداني سيد أحمد، مرجع سابق، ص: 36.

5- الإشتراكية.¹

- إن تحليلات ماركس بخصوص أداء الرأسمالية كانت محاولة جيدة لفهم الميكانيزمات التي تعتمد عليها في تحقيق النمو الإقتصادي إلا أن تنبؤاته بخصوص إنهياد ذلك النظام لم تكن صحيحة، حيث زيادة الأجور النقدية لا تؤدي حتما إلى زيادة الأجور الحقيقية، بل يمكن أن يعوض الرأسماليون ارتفاعها برفع إنتاجية العامل، مما يمكن تحقيقهما معا بإستخدام التقدم التكنولوجي الذي أهمله ماركس.²

المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية.

تعد النظرية النيوكلاسيكية من النماذج الأساسية في نظرية النمو، نظرا لأهمية الفكر التي جاء بها كل مفكر إقتصادي، والتي تتمثل فيما يلي.

1- نظرية النمو الكلاسيكية المحدثة (النيوكلاسيكية).

لقد سيطر منطق المدرسة الكلاسيكية الجديدة على الإقتصاد الحديث خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حينما باتت مسألة النمو ومشكلة التراكم الرأسمالي تشكل إهتمام الحكومات والإقتصاديين، وسارت أبحاث مفكري هذه المدرسة وفق أفكار عارضت خاصة المدرسة الكينزية والتي تمثلت في:

- تعود ولادة وإنتشار النظريات الكلاسيكية الجديدة في النمو الإقتصادي إلى العواقب السلبية لممارسة التنظيم الإحتكاري الحكومي (نمو الإيرادات الحكومية، العجز في ميزانية الدولة، تزايد التضخم النقدي)
- حالة السوق الجيدة نسبيا التي إنخفضت في ظروفها البطالة وإرتفعت وتأثر تطور الإقتصاد.³
- يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية الجديدة أن الارتباط التقليدي بين توزيع الدخل وحجم الادخار في الإقتصاد قد تلاشي.

- أن السكان لا يتغيرون بأي حال من الأحوال مع التغير في الدخل الفردي.

- أن التقدم التكنولوجي ومعرفة الموارد يزيد من تكوين رأس المال، والتقدم التكنولوجي يعتبر أيضا مشجعا لنمو الدخل الوطني، لأن التحسن في معدات الإنتاج يشجع المنتجين على زيادة الإنتاج.⁴

¹ مقدمة في إقتصاد التنمية، مرجع سابق، ص: 67.

² كبداني سيد أحمد، مرجع سابق، ص: 36.

³ ماجد بطح، تاريخ النظريات الاقتصادية، دار دمشق، ط1، سوريا، دمشق، 1988، ص: 596.

⁴ وعيل ميلود، مرجع سابق، ص: 21.

- معدل نمو دخل الفرد يتغير إيجاباً مع معدل الاستثمار والادخار وسلباً مع معدل نمو السكان.
- يتحدد معدل نمو الانتاج في المدى الطويل بمعدل نمو قوة العمل وإنتاجية والمحددة خارج النموذج، كما أن معدل النمو مستقل عن معدل الادخار والاستثمار، فكل ارتفاع في هذا الأخير سيتم تعويضه إما بالمعدل الأعلى لنسبة رأس المال إلى الناتج $\frac{K}{Y}$ ، أو بالمعدل المنخفض (الأدنى) لإنتاجية رأس المال $\frac{V}{K}$ ، بفرضية تناقص عوائد رأس المال.
- النمو الاقتصادي كالنمو العضوي لا يتحقق فجأة وإنما تدريجياً، فيحدث أولاً على المستوى الجزئي وتأثير متبادل مع المشاريع الأخرى، الأمر الذي يتطلب التخصص وتقسيم العمل وحرية التجارة، وذلك في سبيل تحسين معدل التبادل الدولي في صالح البلد.
- تستند النظرية النيوكلاسيكية الداعية للسوق الحر بالتأكيد على أن تحرير أو إنفتاح الأسواق الوطنية سوف يؤدي توفير مقادير إضافية من الإستثمار المحلي والأجنبي، وهو ما يؤدي إلى زيادة معدل التراكم الرأسمالي.¹

2- نموذج هارود- دومار:

يحتفظ كل إقتصاد بنسبة معينة من دخله الوطني لإستبدال المهلك والتالف من السلع الرأسمالية (المباني والمعدات والمواد)، حيث من الضروري خلق إضافات إستثمارية صافية جديدة لرأس المال كي يتم النمو، وهذه العلاقة المعروفة إقتصادياً بمعامل رأس المال إلى الناتج هي التي تحدد كيفية حدوث النمو الاقتصادي ولهذا فإن النظرية التي صاعها كا من هارود ودومار والتي عرفت فيما بعد بنموذج هارود- دومار فقاما بالبحث في مشكل الرأسمالية والمتمثل في أزمة البطالة، فكان تحليلهما محاولة تبرير توازن ديناميكي على المدى الطويل عند مستوى التشغيل الكامل، مما جعل نموذجهما يتقاربان من حيث المحتوى المضمون.²

- يوضح نموذج هارود- دومار كيف أن معدل النمو الاقتصادي في الدولة، الذي يتم قياسه بمعدل نمو الدخل القومي يتحدد من خلال النسبة التي يدخرها المجتمع من دخله القومي.³

- لقد أولى هذا النموذج أهمية بالغة للإستثمار ودوره في تفعيل حركة النمو، فحسب هارود ودومار فإن مشكل الرأسمالية يتمثل في أزمة البطالة، وإنطلاقاً من ذلك حاولا تبرير توازن ديناميكي على المدى الطويل وعند مستوى التشغيل الكامل.

¹ كبداني سيد أحمد، مرجع سابق، ص: 38.

² ميشيل تودارو، التنمية الاقتصادية، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنجليزية، الجيزة، مصر، 2006، ص: 126

³ محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجما، وآخرون، مرجع سابق، ص: 141.

- يعتبر نموذج هارود ودومار نموذجا مرجعيا بالنسبة للنظرية الحديثة للنمو، ويسمى في بعض الأحيان بالنموذج الكنزوي للنمو، حيث بين نموذج هارود- دومار كيفية زيادة معدل النمو، حسب هذا الأخير، فإن الحصول على هذه الزيادة في معدل النمو يتم إما عن طريق تخفيض معامل (رأس المال، الدخل)، وإما بزيادة الاستثمار (نسبة الإدخار إلى الدخل)، وبالتالي فإن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار كل من العرض والطلب.¹
- يعتبر نموذج هارود- دومار للنمو أحد أشهر نماذج الكينزيين الجدد، هذا النموذج الذي يعتبر التوفير ورأس المال أساس عملية النمو الإقتصادي.²

3- نموذج سولو:

- يعتبر نموذج سولو النيوكلاسيكي للنمو إسهاما حمل بذور التطوير للنظرية النيوكلاسيكية في النمو، وهذا الأمر الذي أدى إلى حصول "سولو" على جائزة نوبل في الاقتصاد، ويقوم هذا النموذج على توسيع إطار نموذج هارود- دومار، عن طريق إدخال عنصر إنتاجي إضافي (عنصر العمل)، ومتغير مستقل هو المستوى التكنولوجي إلى معادلة النمو الإقتصادي.³ الذي يظهر أثره على النمو في الأجل الطويل نتيجة للتراكم الرأسمالي والتقدم التكنولوجي معا.
- وعلى عكس نموذج هارود- دومار الذي بنى على إفتراض ثبات غلة الحجم، فإن نموذج سولو يسمح باستخدام فكرة تناقص الغلة بشكل منفصل لكل من عنصري العمل ورأس المال، أي في الأجل القصير.⁴
- من بين النماذج التي قام بها سولو وهي دراسة حركية للنمو المتوازن عند الإستخدام التام لرأس المال، العمل.⁵

- روبرت سولو: إن نماذج النمو النيوكلاسيكية تتمثل في خمسة إعتبرات هي:

- 1- إنها نماذج اقتصادية مع سلعة واحدة منتجة التي يمكن أن تستعمل بوصفها سلعة إستهلاكية وأيضا بوصفها سلعة رأسمالية.

¹ أشواق بن قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 76،75.

² مقدمة في إقتصاد التنمية، مرجع سابق، ص: 79.

³ ميشيل تودارو، مرجع سابق، ص: 150.

⁴ محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجح وآخرون، مرجع سابق، ص: 146.

⁵ أشواق بن قدور، مرجع سابق، ص: 86.

2- إن عدد العناصر الأولية للإنتاج مقلص إلى عنصر واحد وهو العمل المتجانس أو إلى عنصرين هما العمل المتجانس والأرض المتجانسة.

3- ان السلعة لمختلف الأغراض أو لكل الأغراض تنتج عن طريق العمل ورأس المال (السلعة نفسها)، ومن الممكن الأرض.

4- ثمة إختيار الأسلوب التكنولوجي، عندما تكون هناك بدائل تكنولوجية أو أساليب تكنولوجية بديلة معطاة من قبل دالة إنتاج اقتصادية كلية من الدرجة الأولى مع إنتاج حدي موجب ومتناقص لكل عنصر من عناصر الإنتاج.

5- إن الإدخار المخطط الذي يعد مساويا للإستثمار المخطط في كل الأوقات هو نسبي للدخل الصافي بمعنى أن دالة إدخار كينزية قد إقتضت.¹

- يرى سولو أن عوامل الإنتاج الرئيسية تستخدم بشكل كامل بواسطة آلية المنافسة الحرة، والتي تؤثر على أسعار عوامل الإنتاج فمثلا إذا ظهر أن وتأثر توظيف رؤوس الأموال مرتفعة جدا، فإن أسعار وسائل الإنتاج سترتفع ويجبر إلى إنخفاض رأسها، وتنحصر الميزة الثانية في أنها لاتتناول توظيف رؤوس الأموال فقط كعامل للنمو، بل وعوامل أخرى، العمل، الموارد الطبيعية، التقدم التقني، وتأتي هذه كعامل مستقل وكوسيلة للتأثير على مردود العوامل الأخرى.²

المبحث الثالث: دور التحالفات الإستراتيجية في دعم النمو الإقتصادي.

في ظل التطورات الراهنة التي يشهدها العالم لجأت الكثير من المؤسسات إلى التقارب في الأسواق وتشكيل سوق عالمي موحد وهذا ما أدى إلى مواجهة منظمات الأعمال تحديات عديدة أفرزتها المتغيرات الدولية حيث أصبح لازما عليه إستخدام مجموعة من البدائل الإستراتيجية لعلاج جوانب الضعف داخل هذه المنظمات ومن أهم هذه البدائل التحالف الإستراتيجي الذي يساعد على التخفيف من بعض المشاكل التي تقف عقبة أمام تحقيق النمو الإقتصادي وهذا ما سوف نبرزه من خلال هذا المبحث.

¹ محمد صالح تركي القرشي، مرجع سابق، ص: 83.

² ماجد البطح، مرجع سابق، ص: 597.

المطلب الأول: تعزيز القدرات التنافسية.

تعتبر القدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم والقدرات التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات.¹

- صاحب ظهور نظام الأعمال الجديد إفراس مصطلح التنافسية كنتيجة طبيعية لزيادة أعداد المنتجين وتبلور المصادر التي نشأت عنها حالة التنافسية فيما يلي.

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية.

- وفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته نتيجة لسهولة الإتصالات وتطور إمكانية نقل المعلومات.

- تعدد البدائل والإختيارات أمام متخذي القرارات من مختلف قطاعات ومستويات نظام الأعمال.

- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة.

- إنخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية في نظام الأعمال أهمها المحددات والقيود الحكومية والجمركية.²

- تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى خلق قدرات تنافسية جديدة للمؤسسات المتحالفة سواء على صعيد

المنتجات أو الجودة أو الأسعار أو الأسواق أو التكنولوجيا الشيء الذي يؤدي إلى خلق قيمة جديدة لهذه المؤسسات.³

1- التعلم وإكتساب المعرفة من المنافسين:

يعمل التحالف بين شركتين أو دولتين على إكتساب المعرفة والخبرة من خلال التعاون والإنسجام للوصول

إلى مكانة هامة بإقتصاد هذين الدولتين أو الشركتين، فهذا التنافس يساعد على خلق مزايا تنافسية بين مختلف

¹ عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008، ص: 87.

² زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 4

³ بلقيس صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، كلية علوم إقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية، 2013، ص: 199

الشركات مما يدفع إلى تخفيض نسبة البطالة من خلال دمج العديد من العمال والمهندسين اللذين يسهرون على تأدية هذا العمل.¹

2- التغلب على العقبات السياسية:

قد تتواجه المؤسسة مع العوامل السياسية الأنظمة الصارمة التي تفرضها الحكومة الوطنية عند جلب المنتج إلى بلد آخر، بعض البلدان مقيدة سياسيا كما أن بعض البلدان الأخرى عادة ما تكون قلقة للغاية بشأن نفوذ الشركات الأجنبية على الاقتصاد، مما يدفع المؤسسات الأجنبية للدخول في مشروع مشترك مع الشركات المحلية، في هذا الظرف قد يكون التحالف الاستراتيجي الحل الأفضل لتمكين الشركات من اختراق الأسواق المحلية للبلد المستهدف.²

3- تقاسم المخاطر والتكاليف:

مما يعرف أن الإستثمار يتطلب أموال وموارد كبيرة من أجل تحقيق أي مشروع وهذا ما قد يسبب إفلاس الشركة أو تعرضها لأزمة مالية فالتحالف يساعد على تقاسم الشركات تكاليف الإستثمار وتوزيع حجم المخاطرة مناصفة بينهم وكمثال على تحالف شركة Siemens، وشركة Motorola، من أجل تطوير رقائق السيلكون وإنتاجه بكميات إقتصادية يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج ومواجهة المخاطر العالمية مثل الأزمات الاقتصادية المفاجئة.

- يدفع التحالف إلى تخفيض تكاليف الدخول إلى أسواق جديدة حيث يقوم الطرف المحلي بتقديم المعرفة المحلية للطرف الأجنبي وتقديم المعلومات حول المنتجات.
- إعادة الهيكلة وتطوير الأداء.
- تطوير المعايير التقنية والوسائل المتطورة.
- تعاون المتحالفين مع المنافسين المحتملين أو الحاليين.

¹ أسيل جراح، التحالفات الإستراتيجية من منظور التسويق الدولي، مذكرة ماجستير في التسويق، حلقة بحث في مادة التسويق الدولي، كلية

الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص، ص: 4، 5. تم تصفح الموقع بتاريخ 25-04-2015 على الساعة 16:13

www.tahasoft.com/books/260.docx

¹<http://www.iii.com/iii-bibliotheca>

تم تصفح الموقع يوم 28-04-2015 على الساعة 14:25

- التغلب على القيود التشريعية والقانونية.¹

4- سهولة الوصول إلى الأسواق المستهدفة:

قد يكون إدخال منتج إلى سوق جديدة عملية معقدة ومكلفة، وقد يعرض المؤسسة لعدة عقبات مثل ترسيخ المنافسة وتعقيدات اللوائح الحكومية وعمليات تشغيل إضافية، هناك أيضا مخاطر من تكاليف الفرصة البديلة والخسائر المالية المباشرة بسبب التقييم غير السليم لأوضاع السوق، اختيار التحالف كصورة للدخول يساعد في التغلب على بعض هذه المشاكل كما يساعد على تقليل تكلفة الدخول فيها.²

المطلب الثاني: مواجهة تحديات المنافسة.

يعمل التحالف الاستراتيجي على العديد من التحديات التي تقف عقبة أمام نجاح وتطور هذا التحالف منها المنافسة العالمية من طرف الشركات الكبرى فالتحالف الذي يتم بين شركتين أو دولتين يعمل على التقليل من مجموعة من المخاطر والتي سوف نتطرق إليها في هذا المطلب.

1- تجنب تحديات المنافسة:

يمكن للتحالف تجنب العمل في سوق محدود التي تفرضها عليها الشركات الكبرى والتي لها دور كبير في تحديد أسواق الشركات الضعيفة فالتحالف يساعد على عدم تطبيق المقارنات التطويرية وفتح الأبواب للعديد من المنافسين في السوق المحلي كما يؤدي التحالف إلى الاعتراف بحقوق الآخرين في التحالف أو التنافس.

- توفير رقابة مشتركة بين الحلفاء بجانب المشاركة في تحمل المخاطر فهو يساعد على خلق ميزة تنافسية تؤدي إلى نشوء اتفاقيات قائمة بين شركتين لتعظيم الفائدة من موارد مشتركة والمشاركة في تحمل المخاطر لتحقيق أهداف معينة مثل بلوغ أهداف مشتركة بين الأطراف المتحالفة ودعم المزايا التنافسية للشركات المتحالفة وتحقيق أهداف الأطراف بشكل أكثر كفاءة وفعالية وفي وقت أقصر وبدرجة أقل مخاطرة وهذا يعمل على تحقيق العديد من المزايا التنافسية والتي من أهمها:³

المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل إمتلاك تكنولوجيا متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع استراتيجي خاص أو توفير كماله متخصصة ماهرة.

المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.

¹ أسيل جراح، مرجع سابق، ص: 5. تم الإطلاع يوم 25-04-2015 على الساعة 16:13 www.tahasoft.com/books/260.docx

² تم تصفح الموقع يوم 25-04-2015 على الساعة 14:25 <http://www.iii.com/iii-bibliotheca>

³ أسيل جراح، مرجع سابق، ص: 6 تم الإطلاع يوم 25-04-2015 على الساعة 16:13 www.tahasoft.com/books/260.docx

المزايا التنافسية: وهي التي ترتبط بتوفير موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية)، بحيث يتم تحقيق مزايا تنافسية متكاملة أهمها:

- إضافة قيمة جديدة للمنتج.
- خلق معدلات أداء جديدة.
- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة التسويق.
- خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.¹

2- إستراتيجية التعاون:

تعرف إستراتيجية التعاون بالإتفاق مع واحدة أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين بحيث تذهب إلى أبعد من العلاقة الطبيعية ما بين المؤسسات ولكن لا تصل إلى حد الإندماج وتتمثل في التواطىء والتآمر

التواطىء والتآمر: ويعني التعاون ما بين المؤسسات في قطاع معين بهدف التخفيض من الانتاج ورفع الأسعار ويكون هذا التعاون في شكل صريح أو ضمني.

- تهدف التحالفات الاستراتيجية لإختيار نشاطات التطبيق إذ تستطيع أن تجنب العديد من التحديات مثل
- تجنب العمل في سوق محدود أي توسيع الحصة السوقية.
- تساعد التحالفات الاستراتيجية في مقارنة المؤسسة بعدد كبير من المؤسسات المنافسة عالمي.
- تساعد التحالفات الاستراتيجية على فتح الأبواب للعديد من المنافسين في السوق المحلي.
- الإعتراف بحقوق الآخرين في التحالف أو التنافس.
- توفير فرص الإعتماد المشترك بين الحلفاء والعملاء.
- توفير رقابة مشتركة بين الحلفاء إلى جانب المشاركة في تحمل المخاطر.
- فالتحالفات تسمح للمؤسسة ب:

¹ عبد الحكيم عبد الله نسور، الأداء التنافسي لشركات لصناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2009، ص، ص: 121، 122.

- الحصول على التكنولوجيا والقدرات التصنيعية.
- الحصول على إمكانية النفوذ في أسواق معينة.
- تخفيض المخاطر المالية.
- تحقيق وتأكيد الميزة التنافسية.¹

- إن دخول طرفين أو أكثر في تحالف يكون دائما بغرض إكتساب مهارات إضافية تسمح لهم بمواجهة المنافسة المفروضة عليهم، هذه المجالات تغطي مجالا واسعا من مجالات عمل المؤسسة، فقد تخص هذه المهارات، التموين، الإنتاج، الإبتكار، التسويق، التسيير المالي...

- إن إكتساب أحد الأطراف للمهارة المتوفرة لطرف ثان يتم من خلال الإحتكاك بالطرف الثاني والتمكن من فهم مناهج عملها من خلال التكوين والتدريب ولهذا نجد أن الشركات المشتركة تعتبر الإطار الملائم للحصول على المعرفة

وفي ظل التطور السريع الذي يحدث يوميا في مجال التكنولوجيا يصبح من الصعب على الشركة الواحدة مواكبة هذا التطور، ومن ثم تظهر الشراكة كأحسن شكل من أشكال التعاون لمواجهة إرتفاع تكاليف الإختراع وسرعتها.²

3- تقليص التكاليف:

تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة، ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك المناسب، ففي مجال الأبحاث والتكوين والتدريب، يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، ويحقق في ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى مثل التسويق وما يلحق به مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع، وغيرها.

4- التوسع: إن ما تحققه المؤسسة بمفردها في مجال التوسع الأفقي أو العمودي أقل بكثير مما تحققه المؤسسات المتحالفة، والتي بإمكانها اختصار الوقت والجهد، وتستطيع أن ترفع من دقة الأداء وجودة الأعمال وقلة الأخطاء القتالة، مثل الإنتاج دون دراسة مسبقة لإمكانات السوق أو بخلاف رغبة المستهلك أو بتكاليف عالية.³

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 79، 80.

² مرقاش سميرة، خلوف زهرة، مرجع سابق، ص: 15.

³ علاش أحمد، منصوري الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، حالة الجزائر، ص: 18.

خلاصة:

وبما أن العالم كثرت فيه الأزمات والمخاطر وظهرت فيه المؤسسات العملاقة العالمية والشركات متعددة الجنسيات والشركات العابرة للقارات التي تهدف لابتلاع أكبر قدر ممكن من السوق العالمية بقدراتها التنافسية الهائلة يدفع المؤسسات الاقتصادية التي تتميز بالهشاشة ونقص الخبرة في مجالات الإنتاج والتسويق والتكنولوجية... أن تجعل من التحالف الاستراتيجي بديلا واختيارا لها في مختلف وظائفها وإدراج هذا التفكير الاستراتيجي ضمن تخطيطها المستقبلي وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا الآخرين والتعاون معهم من اجل التوصل إلى أفكار ابتكاره جديدة واكتساب المبكر لأفضل العروض ورد فعل سريع تجاه قيود دخول أسواق جديدة وبالتالي الحصول على الخبرة والمهارة في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من البقاء والاستمرارية ثم العثور على حصة ومكانة في السوق العالمية.

وعليه كانت النظرة لتبني التحالف الاستراتيجي كاختيار وبديل استراتيجي من اجل النمو والبقاء والتوسع بصياغة خطة في كل المجالات وتحديد الوسائل لبلوغ مختلف الغايات. كما يمكن القول إن التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة و يساعد في تقارب مستوى الأهداف من اجل الوصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	التشكرات
V.....	الفهرس
VI.....	قائمة الجداول
أ.....	المقدمة
2.....	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحالفات الاستراتيجية
3.....	تمهيد
4.....	المبحث الأول: ماهية التحالفات الاستراتيجية
4.....	المطلب الأول: تعريف التحالفات الاستراتيجية
5.....	المطلب الثاني: دوافع التحالفات الاستراتيجية
11.....	المبحث الثاني: خصائص وأشكال التحالفات الاستراتيجية
11.....	المطلب الأول: خصائص التحالفات الاستراتيجية
14.....	المطلب الثاني: أشكال التحالفات الاستراتيجية
17.....	المبحث الثالث: أهداف وأنواع التحالفات الاستراتيجية
17.....	المطلب الأول: أهداف التحالفات الاستراتيجية
20.....	المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية
27.....	خلاصة
28.....	الفصل الثاني: دور التحالفات الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي
29.....	تمهيد

30.....	المبحث الأول: دراسة نظرية للنمو الاقتصادي.....
30.....	المطلب الأول: مفهوم النمو الاقتصادي.....
32.....	المطلب الثاني: مقياس النمو الاقتصادي.....
38.....	المبحث الثاني: نظريات النمو الاقتصادي.....
38.....	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية للنمو الاقتصادي.....
42.....	المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية للنمو الاقتصادي.....
45.....	المبحث الثالث: دور التحالفات الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي.....
46.....	المطلب الأول: تعزيز القدرة التنافسية.....
48.....	المطلب الثاني: مواجهة تحديات المنافسة.....
51.....	خلاصة.....
53.....	الفصل الثالث : دراسة حالة مجمع سونلغاز.....
54.....	تمهيد.....
55.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.....
55.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.....
56.....	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز.....
58.....	المبحث الثاني: واقع التحالفات والتعاقدات على مستوى المؤسسة وأهم الإنجازات والآفاق المستقبلية.....
58.....	المطلب الأول: أهم العقود والتحالفات لمؤسسة سونلغاز.....
63.....	المطلب الثاني: أهم الاصلاحات والإنجازات للمجمع.....
68.....	المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية للمجمع.....
70.....	خلاصة.....

71.....	الخاتمة
74.....	المصادر و المراجع
79.....	الملاحق

مقدمة.

شهد العالم في القرن العشرين حركة كبيرة وتطورات متسارعة للإقتصاد العالمي، الذي عرف تدفقات كبيرة في مختلف جهات العالم للإستثمارات الأجنبية في إطار ما يسمى بالنظام الدولي الجديد الذي فرض وجود نمط معين من العلاقات الدولية سواء بين الدول المتقدمة فيما بينها أو بين الدول النامية والسائرة في طريق النمو في ظل مفارقة كبيرة بين الجانبين حيث الدول المتقدمة تملك مختلف العلوم والتكنولوجيا، وكذا المال والأعمال الضخمة أما الدول النامية فمنهارة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وأغلبها عاشت فترة الإستعمار، وهذا ما جعلها تلجأ إلى الإعتماد على التمويل الخارجي على شكل قروض مالية أو السماح للإستثمارات الأجنبية المباشرة التي يعرفها صندوق النقد الدولي على أنها "ذلك النوع من أنواع الإستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في إقتصاد آخر"، ونظرا لعدم وجود استراتيجية نمووية فعالة في هذه الدول جعلتها تعيش في تبعية وإنقياد تأمين اتجاه الدول المتقدمة، مما أدى إلى بقاءها في معاناة من العديد من المشاكل أبرزها، تراكم الديون وثقلها نتيجة أسعار الفائدة المتذبذبة، عدم تحقيق معدلات نمو بسيطة وتأخر حضاري كبير.

وبعد بروز تصورات جديدة ووعي كبير في الدول النامية، ظهرت الحاجة إلى البحث عن مصادر أخرى حديثة لتمويل مشاريع نمووية تكون لها منافع كبيرة على إقتصادياتها فكانت آلية التحالف أو الشراكة هي السبيل الوحيد الناجع في نظر العديد من الدول، الكفيل بتحقيق التنمية والنهضة الشاملة والإندماج في الإقتصاد العالمي وكذا مواكبة التحولات في الأسواق الدولية والتطورات الخاصة بالسوائل الجديدة.

كل هذا يقودنا إلى مدى الأهمية التي تحضى بها الإدارة الإستراتيجية خاصة وأنها توجد في طليعة مهام الإدارة العليا للمنظمة لأنها تقوم بصياغة رسالة واضحة ومحددة بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تضم في طياتها مفهوم الإهتمام بالحاضر والمستقبل في آن واحد، كما تعد عملية البحث والتنقيب المستمر والدائم.

كما أن الإدارة العليا تجدد نفسها في غالب الأحيان أمام وضعية لا تسمح لها بإتخاذ القرار المناسب وسهولة تامة نظرا لتعدد البدائل والخيارات الإستراتيجية، فمن الضروري عليها إختيار الاستراتيجية المثلى التي تتلائم مع ظروفها من الدراسة الدقيقة للوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة على ضوء كل هذا يمكن إبراز التحالف الإستراتيجي كأفضل بديل تلجأ إليه الإدارة العليا وهو يمثل محور دراستها خاصة في ظل التحولات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية، فهو يقدم للمؤسسة مجالا واسعا للنمو والتحضر بعيدا عن المنافسة والصراعات الشرسة.

لذلك بدأنا نلاحظ ظهور إتجاهات التكامل والتعاون والتنسيق الإقتصادي والمالي وإستهداف أسواق مشتركة.

إن كل هذه المفاهيم تأخذ طابع أو شكل من أشكال التحالف الإستراتيجي، ولهذا الصدد نستخلص أن وجوده ضروري وحتمي كوسيلة للتبادل والتعاون بين المؤسسات حتى تستطيع أي مؤسسة أن تطبق هذا التحالف وتحقق أهدافها المرجوة (إكتساب التكنولوجيا، خلق روح التنافس، ضمان ديمومة البقاء في السوق إضافة إلى التموقع في الأسواق العالمية).

بما أن الجزائر دولة كغيرها من الدول النامية، معنية بتحسين موقعها على الخارطة الدولية، فإنها عرفت التحالف (الشراكة) مبكرا بعد وقت قصير من إستقلالها، خاصة في قطاع المحروقات الذي يعد من أهم المجالات الاستراتيجية ومع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات، الفترة التي شهدت تحولات كبرى في جميع الميادين وذلك من الإتجاه نحو تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وتحقيق الإستقرار في الإقتصاد الكلي، وتقليص دور الأنشطة الاقتصادية العمومية وتمكين القطاع من الدخول في الساحة وتوسيع امتيازاته في الأسواق المحلية والدولية خاصة وأن الجزائر في طورها نحو تحرير التجارة الخارجية ومفاوضاتها مع منظمة التجارة العالمية وذلك أملا في تحقيق التنمية المستدامة وتدعيم مختلف القطاعات.

وهنا نلمس مدى أهمية التحالف الإستراتيجي كأحد الأولويات الرئيسية للإدارة العليا للبلاد، حيث لم تعد الشراكة مقتصرة فقط على البترول بل تعدتهم إلى قطاع البناء والتعمير، البنى التحتية، قطاع البنوك، المصارف وقطاع التعدين والتصنيع وكذا نقل التكنولوجيا ومختلف المعارف.

مما سبق نستنتج أن إنتهاج التحالف قد تستهدف المؤسسة من خلاله إستغلال فرصة متاحة أو سد فجوة إستراتيجية ومواجهة نقاط الضعف التي تشكل تهديدات لها، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية.

كيف تساهم التحالفات الإستراتيجية في تعزيز النمو الإقتصادي؟

ومشكلة البحث تنفرع إلى التساؤلات التالية.

- ما المقصود بالتحالف الاستراتيجي؟

- ما المقصود بالنمو الاقتصادي؟

- كيف يعمل التحالف على التخفيف من حدة المنافسة؟

ولالإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: التحالف الإستراتيجي يعمل على خلق إتفاقات بين الشركات وذلك من خلال تحقيق أهداف ومصالح مشتركة لأطراف التحالف.

الفرضية الثانية: التحالف الاستراتيجي يؤدي إلى الرفع من الأداء والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: قد يعمل التحالف الاستراتيجي على دعم النمو الاقتصادي من خلال التخفيف من حدة المنافسة بين الشركات.

تكمن أهداف البحث فيما يلي.

1- التعرف على مفاهيم ضيقة حول التحالف الإستراتيجي.

2- إكتشاف الآفاق الجديدة للتحالف الإستراتيجي.

3- إبراز الأهمية البالغة التي تلعبها مؤسسة سونلغاز في دعم النمو.

تتمثل أهداف البحث فيما يلي.

1- إبراز أهمية التحالف الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات

2- محاولة لفت إنتباه المسيرين والمنظمين داخل المؤسسات الجزائرية بوجود وسائل حديثة النشأة تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها.

3- الأهمية من البعد النظري يتمثل في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد الا وهو التحالفات الاستراتيجية على الرغم من قلة المراجع المتخصصة في ذلك.

4- الأهمية من البعد الأكاديمي فهي دراسة أهم البدائل الاستراتيجية وواقعها في المؤسسات الجزائرية.

المنهج المتبع في الدراسة:

تم إتباع منهج وصفي تحليلي، بحيث عالجنا الموضوع وفقا للنقاط التالية.

- عرض مبسط لأهمية التحالفات الاستراتيجية ومزاياها.

- معالجة مختلف التغيرات التي تتعرض لها المؤسسة.

تقسيم الدراسة:

هذا البحث يتناول دور التحالفات الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي وهذا للتعرف على الموضوع ودخول حقل المؤسسات الوطنية وإبراز دورها في دعم النمو الاقتصادي بأسهل طريقة ممكنة من خلال تقديم أدلة تعريفية بالنقاط الأساسية بالموضوع وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري و آخر تطبيقي، يتكون

الجانب النظري من فصلين الفصل الأول يضم مفاهيم عامة حول التحالفات الاستراتيجية، في حين يتضمن الفصل الثاني دور التحالفات الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي، أما الجانب التطبيقي يحتوي على الفصل الثالث والذي يتمحور حول دراسة حالة مجمع سونلغاز.

مصادر جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات عن طريق مجموعة من الكتب، المجلات، الملتقيات، المواقع الإلكترونية.

دوافع إختيار الموضوع:

لا يمكن القول أن هذا الموضوع لا يخلو من دوافع سوء ذاتية أو موضوعية.

الدوافع الذاتية فقد غذتها توجهاتنا وفضولنا للغوص في كل ماهو جديد من شأنه إثراء مكتبتنا من جهة ومن جهة أخرى لفقر الدراسات في هذا الموضوع.

أما الدوافع الموضوعية فحسدها توجهات المنظمات التي إستطاعت إكتساب ميزة تنافسية لما وفرت لنفسها من تكنولوجيا، وفقدان ذلك في مؤسستنا الإقتصادية الجزائرية التي لا بد لها سوى النهوض ودفع عجلة التنمية.

الدراسات السابقة.

- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، الأردن، 2011،
إن الهدف منها قد يكون تحقيق أرباح مباشرة أو تنمية منتج أو دخول سوق أو إكتساب المعارف وتبادلها، أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر أو غير ذلك من الحوافز.
من خلال الدراسة فقد توصل إلى أنه يمكن إنجاز عمل واحد أو مشروع في مدة قصيرة أو متوسطة يمكن تحقيق ميزة تنافسية في الأجل الطويل مستقبلا.

- بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد 02.

وتهدف الدراسة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من السوق العالمية بقدرتها التنافسية الهائلة، تدفع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي تتميز بالمشاشة ونقص الخبرة لإطاراتها في مجال الإنتاج، التسويق، التكنولوجيا.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التحالف الإستراتيجي يساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل الوصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

صعوبات البحث:

بالرغم من أنه موضوع سريع التداول لإمتهازه بعامل المرونة إلا أننا قد واجهنا عراقيل خلال القيام بهذا البحث منها:

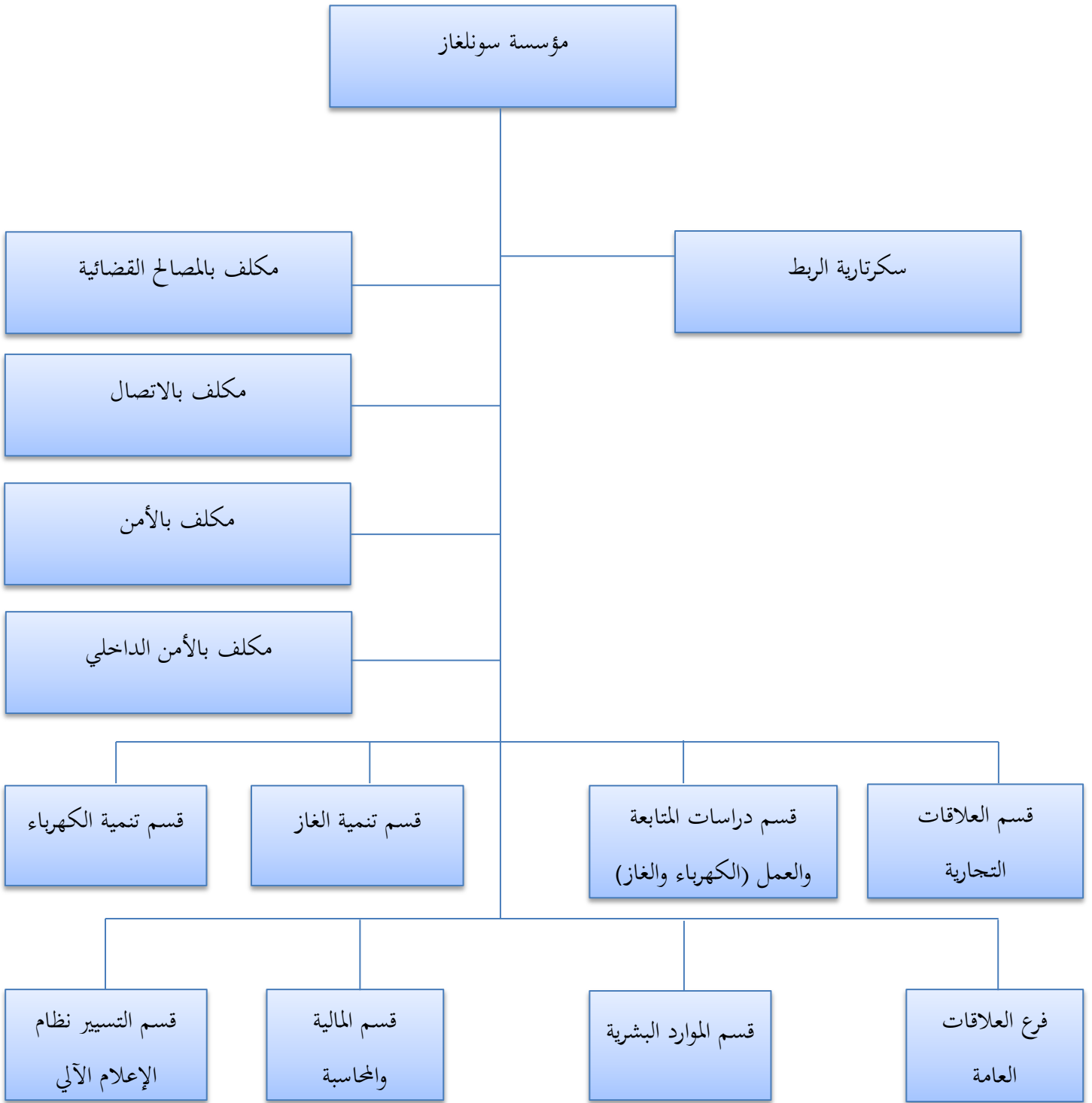
- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع المتعلقة بجوهر الموضوع على مستوى السوق الوطنية ونقصها في المكتبات الجامعية التي قمنا بزيارتها.

- كما أن أغلبية المراجع التي تم الحصول عليها من شبكة الأنترنت.

- قلة الكتب المتخصصة في مجال التحالفات الإستراتيجية.

- صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالدراسة التطبيقية نظرا لحساسية مؤسستنا.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



كلماء

يارب علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي.

وعلمي أن أحسب نفسي كما أحسب الناس.

وعلمي أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا أخفقت، بل ذكرني دائما أن الاخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح.

يارب إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي،

فإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلي فامنحني شجاعة العفو.

يارب

إهداء

أهدي عملي وثمره جهدي بعد الحمد لله الواحد الأحد على توفيقه ونعمته علي.

إلى من أوصى بها الهادي ثلاثا، وجعلت الجنة تحت قدميها، إلى بسمه الحبيب ونبع العنان، إلى

القلوب الناصع بالبياض، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى

أمي الحبيبة

إلى من تعب لأرتاح وضحي لأعلو، إلى من جرح الكأس فارغا ليستقيني قطرة حبه، إلى من كلت

أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم، إلى من

أحمل اسمه بكل إقتدار، إلى القلب الكبير وسندي في الحياة

أبي الغالي

إلى الذين تقاسمو معي متاعب الحياة إخواني حورية، حنان، إكرام.

إلى من شاركيني الغرفة طيلة مشواري الجامعي صديقتي الغالية بختة

إلى روح جدي الطاهرة -رحمه الله-

إلى جدتي أطل الله في عمرها.

إلى خالاتي وأخوالي وأولادهم

إلى جميع صديقاتي وأصدقائي

إلى كل عائلة عدي دون إستثناء

إلى من نسيه قلبي وتذكره قلبي

.....إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذه المذكرة، وأحمده تعالى وأشكره على نعمة العلم التي

وهبني إياها، وأن أبلغني هذه المرتبة.

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة **قبايلي حورية** على كل ما قدمته لي من

توجيه ونصح وإرشاد، كما أشكرها على صبرها وصرامتها معي طيلة فترة إنجازي هذا العمل.

فجزاك الله عنى الخير كله.

الشكر أيضا للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

الشكر أيضا لكل أساتذتي، كل عمال وعاملات المكتبات.

كما لا أنسى التوجه بالشكر والامتنان إلى أفراد عائلتي الذين دعموني وحفزوني بشكل متواصل

في سبيل تحقيق هذا العمل، وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد بالقليل أو بالكثير.

.....لكم جميعا كلمة شكر، تقدير، عرفان.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية.	الجدول رقم (1-1)
16	مصنوفة توضح أشكال التحالف الإستراتيجي.	الجدول رقم (2-1)
19	أهداف ونتائج التحالفات الإستراتيجية.	الجدول رقم (3-1)
23	أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية.	الجدول رقم (4-1)
24	التحالفات الإستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق.	الجدول رقم (5-1)
24	الروابط التوزيعية والتحالفات.	الجدول رقم (6-1)

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية.

- 1- أشواق بن قدور، تطور النظام المالي والنمو الاقتصادي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان 2012.
- 2- إسماعيل محمد بن قانة، إقتصاد التنمية، نظريات، نماذج، استراتيجيات، دار أسامة، ط1، الأردن، 1012.
- 3- بسام الحجار، علم الاقتصاد والتحليل الاقتصادي، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، بيروت، 2010.
- 4- خالد توفيق الشمري، طاهر فاضل البياتي، مدخل إلى علم الاقتصاد التحليل الجزئي والكلبي، دار وائل ط1، الأردن، 2009.
- 5- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، مصر، 2005.
- 6- رؤوف عبد الحفيظ هلال، التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، ابييس كوم للنشر والتوزيع وخدمات المعلومات، ط1، مصر، 2013.
- 7- سعد علي العنزلي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
- 8- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003.
- 9- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير، ط1، الأردن، عمان، 2010.
- 10- علي جدوع الشرفات، التنمية الاقتصادية في العالم العربي، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، عمان 2010.
- 11- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين اترك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، الإسكندرية، 1999.
- 12- فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2008.
- 13- ماجد بطح، تاريخ النظريات الاقتصادية، دار دمشق، ط1، سوريا، دمشق، 1988.
- 14- محمد الوادي، ابراهيم خريس، وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن عمان، 2007.
- 15- محمد عبد العزيز عجمية، محمد علي اللبثي، التنمية الاقتصادية، مفهوما، نظرياتها، سياساتها، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1998.

- 16- محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية دراسات نظرية وتطبيقية، الناشر قسم الاقتصاد، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 17- محمد عبد العزيز عجمية، علي عبد الوهاب نجا، وآخرون، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق النظريات، الإستراتيجيات، التمويل، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2007.
- 18- مقدمة في إقتصاد التنمية، نظريات التنمية والنمو، إستراتيجيات التنمية، دار هومة، ط2، الجزائر، بوزريعة صنف، 3/046.
- 19- محمد ناجي حسن خليفة، النمو الاقتصادي النظرية والمفهوم، دار القاهرة، مصر، القاهرة.
- 20- محمد صالح تركي القرشي، علم إقتصاد التنمية، دار إثراء، ط1، الأردن، عمان، 2009.
- 21- ميشيل تودارو، التنمية الاقتصادية، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنجليزية، الجزيرة، مصر، 2006.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية.

1- Mohamed M. Al. samman, Mohamed Th. Mohabek, and Ahmed Z. shameyia, The principles of economic analysis, The micro and macro, house of culture, fifth edition, Jordan, Oman, 2010.

ثالثا: المجلات العلمية.

- 1- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة إقتصاديات شمال سعيدة الجزائر، العدد 2.
- 2- بن عزة محمد الأمين، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 26، 2011.
- 3- عبد الله علي، دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد، 06، 2008.
- 4- زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد3، 2004.
- 5- مجدي الشورجي، أثر النمو الإقتصادي على العمالة في الإقتصاد المصري، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، العدد، 6.

رابعا: الملتقيات العلمية.

1- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر.

2- مرقاش سميرة، خلوف زهيرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر.

3- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب دول جامعة شلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، 04 ديسمبر 2012.

خامسا: مذكرات التخرج وأطروحات ورسائل جامعية.

1- أسيل جراح، التحالفات الإستراتيجية من منظور التسويق الدولي، مذكرة ماجستير في التسويق، حلقة بحث في مادة التسويق الدولي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

2- بناي فتيحة، السياسة النقدية والنمو الاقتصادي، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية، بومرداس، الجزائر، 2009.

3- بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، 2013.

4- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2009.

5- وعيل مياود، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية، تجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.

6- كبداني سيد أحمد، أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.

7- علاش أحمد، منصور الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة حالة الجزائر.

سادسا: المواقع الالكترونية.

http://www.iii.com/iii_bibliotheca.

www.tahasoft.com/books/260.docx
www.raheems.info/ima/31.doc