

مساهمة الإندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة

أ. جوامع إسماعين - جامعة بسكرة الجزائر

الملخص.

لقد تعاضمت في العقود الماضية رهانات دول العالم أجمع سواء النامية منها أو المتقدمة على أهمية ودور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في النمو والتنمية بمختلف أشكالها، وإزدادت أعدادها سنة بعد أخرى وينسب نمو عالية جدا في مختلف القطاعات خاصة الصناعية. هذا النمو ومع تسارع التطور التكنولوجي الهائل خلق تحديات جديدة لهذه الصناعات، فرضت عليها البحث عن مختلف إستراتيجيات البقاء والتفوق، ومن هذه الإستراتيجيات التحالفات والإندماجات فيما بينها.

إن بناء تحالفات أو التوجه إلى إندماجات لديه الكثير من الأهداف الطموحة، لكن في المقابل تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة مخاطر متجددة عديدة من جراء هذه العمليات. وإذا كان الغرض من التحالف أو الإندماج تدويل نشاط هذه الشركة فإن التحديات أمامه ستكون في الغالب مصيرية، وإذا تم النجاح فإن هذه الشركة الصغيرة سوف تفتح باب كبير من أجل النمو ليس بمقدورها بلوغه في حالة بقائها داخل بلدها الأم.

Résume :

Les enjeux des pays développés y compris les pays en développement sur l'importance et le rôle des petites et moyennes industries dans la croissance et le développement (dans ses diverses formes) sont grandis dans les dernières décennies, Leurs nombres augmentées d'un ans a l'autre avec des taux de croissance très élevés Dans les divers secteurs surtout les secteurs industriels.

Cette croissance avec l'énorme accélération de développement technologique cent crée de nouvel défis pour ces industries et lui impose de chercher de divers stratégies de survivre et d'excellence , parmi ces stratégies : les stratégies d'alliance et de fusions entre eux la construction d'alliances ou la direction vert la fusion ont plusieurs objectifs ambitieux.

Mais d'autre part les petites et moyennes industries rencontrent plusieurs risques renouvelables résultantes de ces opérations si le but de ces alliances et fusions est l'internationalisation l'activité de l'entreprise elle sera en face de défi décisif.

En cas de succès cette petites entreprise va ouvrir la porte pour un développement qu'elle ne peut pas le réalisée si elle reste dans son pays d'origine.

الكلمات المفتاحية: الصناعات الصغيرة والمتوسطة، التحالف، الإندماج، إعادة التوطين، إستراتيجية التدويل، المناولة الصناعية، التمويل، المؤسسة الشبكة.

المقدمة.

في عصر المعرفة والتكتلات الاقتصادية، تقف الصناعات الصغيرة والمتوسطة في العالم أجمع والعالم العربي والجزائر خصوصا، أمام تحديات جديدة ومتنوعة من أجل البقاء والنجاح ولما لا النمو والتوسع كي تخرج من تصنيف الصغيرة والمتوسطة إلى صناعات كبرى، منافسة وعالمية.

من أجل هذا تبرز ظاهرة التحالف الإستراتيجي بمختلف أشكاله، الإندماج، المشروعات المشتركة، وحتى التملك كجزء من إستراتيجية هذه الصناعات للتفوق والبقاء.

ليست هناك كتابات أو دراسات كثيرة ودقيقة عن هذه الظاهرة عربيا، وليست هناك أيضا تحفيزات ومبادرات حكومية لتفعيل هذا النوع أو ذلك من التحالفات، بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها أو بينها وبين شركات كبرى وطنية أو حتى عالمية.

في الجزائر كما في كثير من الدول تضاعف حجم وطبيعة ونشاط هذه الصناعات في السنوات السابقة وأخذت مكانة هامة ضمن نسيج التنمية التي تتبناه كل الحكومات، لكن هذه العملية (التحالفات الإستراتيجية، التملك، المشروعات المشتركة، الإندماجات وحتى المناولة الصناعية)، غير واضحة المعالم والتوجه، ولم تجد الإهتمام الكافي بها.

مشكلة البحث: تقوم هذه الدراسة حول معرفة الإجابة على التساؤل التالي: كيف يساهم إنجاح عملية التحالف والاندماج بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تدويل نشاطها؟ وبمعنى آخر كيف يمكن تدويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة بواسطة إقامة تحالفات وإندماجات وطنية ودولية؟

أهداف البحث: يمكن تلخيص أهداف دراستنا هذه في:

1) تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة على بناء تحالفات وإندماجات تساعدها في العمل داخل الأسواق الدولية.

2) ترغيب الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تدويل نشاطها كإستراتيجية تنافسية هجومية

3) معرفة واقع عملية التدويل داخل الصناعات الصغيرة والمتوسطة

أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في:

أ) تسليط الضوء على التحالفات والاندماجات كخيار إستراتيجي لتدويل نشاط الصناعات

المتوسطة والصغيرة

ب) محاولة أدراك العقبات والعراقيل التي تصاحب أي تحالف أحد طرفيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة

ت) تبني الصناعات الصغيرة والمتوسطة لإستراتيجية تدويل نشاطها وعدم الإكتفاء بالعمل في أسواقها الوطنية

المنهج المتبع: من أجل الإجابة على المشكلة المطروحة إتبعنا المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، الذي نعتقد أنه المناسب في مثل هذه الدراسات.

المحور الأول: الصناعات الصغيرة والمتوسطة وعملية التدويل

حتى يتسنى لنا التطرق للموضوع بطريقة متناسقة وجب علينا تخصيص هذا المحور للتحديث عن الصناعات الصغيرة والمتوسطة من ناحية المفاهيم والحجم والقيمة، وماهية عملية التدويل بشكل مختصر، ثم نخصص المحور التالي لطرح مفاهيم رئيسية حول التحالفات والإندماجات ومختلف المفاهيم والعمليات التي تدور حولها، وأخيرا سوف نناقش الأهداف والمخاطر التي تواجه هذه العملية.

1- ماهية الصناعات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت المفاهيم المحددة لماهية الصناعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وفقا لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف ولكنها تتقارب كلها، و اشتملت هذه المفاهيم على حزمة من المعايير من أهمها:¹

- 1- عدد العمالة في المؤسسة، 2- حجم رأس المال المستثمر، 3- المستوى التقني المستخدم
- 4- طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية، 5- حجم الإنتاج والقيمة المضافة، 6- قيمة المبيعات والحصة السوقية

و نظرا لكم الهائل من التعاريف في كل دول العالم و"حتى في داخل الدولة نفسها حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود أكثر من 55 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة"².

سوف نختار أهمها:

فبالنسبة للبنك الدولي يعرف المشروعات الصغيرة بأنها" المشروعات الصغيرة التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 03مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار وإجمالي الأصول

حتى 10 آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار³

ولقد عرف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة المؤسسات الصغيرة بأنها " تلك المشروعات التي يعمل بها من 20 إلى 100 فرد والمتوسطة تلك التي يعمل بها من 101 إلى 500 فرد، وأيضا قسم تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى فئة الشركات الصغيرة وهي التي يعمل بها 100 عامل فأقل وفئة الشركات المتوسطة التي يعمل بها من 100 عامل وأقل من 1000 عامل"⁴

ويتحتم علينا هنا تعريفها وفق المعايير التي إعتدتها الدولة الجزائرية:

"تعرف الصناعات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت وضعيتها القانونية على أنها كل مؤسسة إنتاجية للسلع والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، يكون رقم أعمالها السنوي لا يفوق 2 مليار دينار جزائري أو تقدم مجموع ميزانيتها السنوية بحيث لا تفوق 500 مليون دينار"⁵ من خلال هذا المفهوم يمكن إستخلاص ميزتين تحددان فيما إذا كانت المؤسسة صغيرة ومتوسطة أو كبيرة، وهما حجم العمالة ورقم الأعمال السنوي المحقق.

وفي بعض الدول نجد الحد الأقصى للعمالة أو رأس المال في هذه المؤسسات يختلف بشكل كبير وحسب معايير وطنية خالصة حيث نجد في الجدول التالي بعض هذه التصنيفات العمالية: ومع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل 76% من المؤسسات العاملة ، فإنه لا توجد أية صيغة منظمة لمؤسسة مستقلة توفر الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"⁶.

وتأخذ هذه المؤسسات أهمية بالغة في الإقتصاد المحلي حيث نجد مثلا: " أن هذه المشروعات في مصر تمثل حوالي % 75 من مجموع العمالة وحوالي %80 من الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك، فإن مساهمتها في تكوين رأس المال لا تتجاوز %10 بسبب القيود المالية التي تواجهها"⁷.

2 تطور قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أما في الجزائر فقد تطور هذا القطاع وبلغ مكانة كبيرة نظرا للمجهودات التي أولتها الدولة له منذ أكثر من عشرة سنوات والجدول التالي يبين تطور القطاع في السنوات الأخيرة.

مساهمة الإندماجات والتحالفات في تدويل نشاطات الصناعات الصغيرة والمتوسطة

الجدول 1: تطور عدد الصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر في السنوات الأخيرة

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
577586	550551	511856	472882	455398	321387	293.946	269.806	245.842	225.449	207.949	189.552	الصناعات الخاصة
168801	160764	146881	135623	169080	126887	116.347	106.222	96.072	86.732	79.850	71.523	الصناعة التقليدية

المصدر: عن موقع وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة (نشرية المعلومات الإحصائية رقم 20. 18.

22. 23 و 13 و 12 و 11) بالتصرف من طرف الباحثان تاريخ آخر زيارة يوم 2014/8/18

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2008_ar.pdf, http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2007_ar.pdf

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2006_ar.pdf, http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2005_ar.pdf

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_d_information_statistique_No20.pdf

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_d_information_statistique_No18.pdf

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf

الجدول رقم 2 : عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المدوّلة

النسبة %	العدد	مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية
0.1	489	مؤسسات صغيرة ومتوسطة مدوّلة
99.9	454.909	مؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية
100	455.398	المجموع

المصدر: دوار إبراهيم، آليات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة

2001-2009 (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، 2011)، ص105

3. ماهية التدويل:

تعرف عملية التدويل بأنها "زيادة إندماج الشركة في الأنشطة الدولية، و ما يرتبط بذلك من

تغيير في الخطط والإستراتيجيات، وفي الهيكل الإداري والتنظيمي، وفي الموارد المالية

والبشرية للشركة، بما يتناسب مع البيئة الدولية التي تعمل بها"⁸

"يشير مفهوم تدويل الشركات إلى عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات في سبيل

زيادة أنشطتها على المستوى الدولي"⁹

حسب Kotler و Dubois يعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات

للدخول في الأسواق الخارجية¹⁰

الجدول رقم 3: العلاقة بين إستراتيجية دخول التدويل وطبيعة التكاملات مع الشركات المختلفة

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالإنكار	نموذج الشبكة	النموذج الإنكفائي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل المنظمي
التحالفات	x	x		x		
الشراكة	x	x	x	x	x	
التملك	x			x		x
شركات العلاقات	x		x	x	x	x
الصناعات الصغيرة والمتوسطة	x		x	x	x	x

المصدر: من إعداد الباحثان

المحور الثاني: التحالفات والإندماجات في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة

"إنه عصر المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلا جدال. فالإقتصاد العالمي بأسره مهتم اليوم بهذا القطاع من المشروعات. حيث نشهد في كل يوم مولد عشرات بل مئات المشروعات الصغيرة والمتوسطة"¹¹

بهذه العبارة بدأت نهلة كمال، مساعد المدير العام لمركز المديرين المصري ومحررة مجلة "التفذي" إفتتاحية عدد مارس 2009 وإذا كان عصر المشروعات أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهل يمكنها أن تتحالف لكي تصبح أكثر فعالية؟ ولهذا سوف نحاول تعريف هذه العملية.

حيث يرى مونت (MOUNT) أن التحالف هو اتفاقيات بين شركات، بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الحديثة، المتحققة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي¹².
"والتحالفات قد تكون صغيرة وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها أيضا بأنها" ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فنتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"¹³

نخلص للقول أن التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء.

يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد وخاصة ذلك القصور الموجود عند الصناعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لطبيعتها وحجمها.

ولكي ينجح هذه التحالف يجب توافر بعض الشروط الرئيسية يمكن تلخيصها عموما في.

1- شروط التحالف الناجح¹⁴:

- 1- الفهم الواضح لقدرات الشركة الحالية والمستقبلية.
- 2- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة.
- 3- معرفة قيم وأهداف الشريك الأجنبي
- 4- الإدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف.
- 5 - تجنب التبعية المفرطة للتحالف.
- 6 - توافر الثقة المتبادلة بين الشركاء.

2- دوافع التحالفات

لقد أصبحت التحالفات في العصر الحديث ضرورة حتمية، وتزداد حتمية بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك ميزة تنافسية وتزداد أيضا حتميتها إذا كان لهذه الصناعات توجهها دوليا، وهذا التحالف يضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق.

ونجد أن الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي¹⁵:

- تعقد التكنولوجيا الحديثة المستعملة في مختلف الميادين، مما يدفع تعاون طرفين أو أكثر، من أجل الحصول عليها واستعمالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى انخفاض التكاليف المتحملة من كل طرف، للحصول على تلك التكنولوجيا. فتطور المستوى التكنولوجي عموما يتطلب تحالف وتضافر جهود العديد من الجهات لإنتاج هذه التكنولوجيا. فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جدا، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، والنقادم السريع لهذه التكنولوجيات كان سببا دافعا لإبرام عقود شراكة في هذا المجال.

- تطور المشاريع الاستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بداية من الموارد البشرية المؤهلة والخبرة وذات الكفاءة العالية، التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة، ومن ثم لم يكن أمام الشركات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الأسواق المحلية والعالمية إلا البحث عن تلك الموارد، من خلال عقد اتفاقيات وتحالفات فيما بينها، أو إندماجها.

- تزايد حدة المنافسة في الأسواق المختلفة، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق أو تلك التعاون مع أطراف أخرى، قصد الفوز بنصيب من هذه السوق، وإلا فإن الصناعات الصغيرة مهددة في وجودها¹⁶.

ومما يلاحظ أنّ التحالفات لم تعد تقتصر على الشّركات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بل تمتدّ إلى الدّول، مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي، ومجموعة دول أمريكا، كندا والمكسيك (النافتا)

- إنّ الإخفاقات المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراكة، وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الاندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في الشراكة أو التحالف¹⁴، لكن هناك الكثير من الصناعات الصغيرة والمتوسطة تجد الإندماج والتملك أنسب لها في أسواقها المحلية، خاصة إذا توافرت شروط شخصية عادة في هذه العملية.

بعد التطرق إلى بعض دوافع التحالف، من الضروري التمييز بينه وبين أشكال أخرى تتوجه إليها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد ترغب فيها أكثر من التحالف في بعض القطاعات. والجدول التالي يلخص هذه الفروقات.

جدول 4: التفرقة بين التحالف الإستراتيجي، الشبكات والمشروعات المشتركة:

أساس التفرقة	شبكات العلاقات	التحالفات الإستراتيجية	المشروعات المشتركة
التعريف	علاقة بين ثلاثة أو أكثر من الأشخاص أو الشركات أو المنظمات	نوع خاص من الشراكة	شركة مطوكة لشركتين أو أكثر
الهدف	لكل شركة هدفها الخاص بها.	لدى الشركتين هدف مشترك إليهم حد ما.	للمشروعات المشتركة أهداف خاصة بها. وربما اختلفت إستراتيجيات الشركات المالكة لها.
الحدود	حددها مفتوحة.	تحدد بواسطة الشركات المتحالفة.	حدود قانونية
علاقتها بالمعارف	تتساب المعارف والموارد بين أعضاء الشبكة وفقا لإحتياجات، وللمعارف تأثير كبير.	كونت التحالفات للتعلم من الشريك	أفضلت المشروعات لتحسين الإستفادة من المعارف الموجودة في الشركات المالكة، وللحصول على المزيد من المعارف
ولجب الإدارة	التعرف على الشريك المناسب ثم بناء الثقة معه.	تقادي سباق التعلم، وبناء الثقة	البناء ودعم الثقة
التفنية الإدارية	لا توجد	عقود غير دقيقة تحصد على العلاقات	مربطة بالملكية

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 411، ط2، 2007)، ص189

وفي الجدول اللاحق يتأكد لدينا مدى رغبة هذه الصناعات في الجزائر إلى التوجه إلى الخارج عن طريق الشراكة كخيار مناسب حيث نجد 37 مشروع من مجموع 102 يفضل الشراكة كإستراتيجية بدل سواها.

جدول 5: الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الخارج

الإستثمار الأجنبي	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد الأجراء	%
عن طريق الشراكة	37	0.2	372602	15.5	4723	2
إستثمار مباشر أجنبي	65	0.4	524989	21.9	6000	3
مجموع الإستثمار الأجنبي	102	1	897591	37	10723	5

[http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_20](http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_20_ar.pdf)

ثم هناك نموذج آخر لعلاقة تقوم عادة بين هذه الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبرى وهي المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن كما يسميها البعض) حيث هذا النوع من التعاون أو حتى التكامل يمثل نموذج كثير الإنتشار لكن قليل التواجد بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض.

3- المناولة الصناعية.

1- مفهومها: لقد أعطت الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات للمناولة الصناعية التعريف التالي:

"المناولة الصناعية هي عبارة عن عملية أو أكثر لدراسة أو تجهيز أو إنتاج، أو تقديم خدمات أو صيانة منتج معين، بحيث تطلب المؤسسة الأولى صاحبة الأمر من مؤسسة أخرى (قابضة الأمر) إنجاز عمل معين حسب مقاييس ومواصفات هذا الأخير"¹⁷.

حيث يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن مالم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك كما إذا كانت طبيعة المقاول تستند إلى كفاية المقاول.¹⁸

ونظرا للأهمية البالغة للمناولة الصناعية في التنمية الإقتصادية وزيادة الإرتباط بين مختلف الأطراف الصناعية بادرت الجزائر مثلا إلى إنشاء مجلس وطني يسعى إلى ترقية المناولة وهذا وفق المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 22 أفريل 2003 تحت إشراف وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وكانت مهامه.

3-2- مهام المجلس الوطني لترقية المناولة²⁰

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني
- تشجيع التحاق الصناعات الصغيرة و المتوسطة بالتيار العالمي للمناولة
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء أكانوا وطنيين أو أجنب
- تشجيع قدرات الصناعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار المناولة

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينها.
من خلال قراءة هذه المهام التي أوكلت لهذا المجلس نلاحظ أنه أنشأ ليأخذ بيد الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة بالدرجة الأولى.

ثم أيضا نجد إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991²¹ وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و بمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة

والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

4- أهمية التحالفات في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

يجب علينا الإجابة عن السؤال: لماذا تتحالف الصناعات الصغيرة والمتوسطة أو الشركات عموما؟²²

والإجابة تكمن في الأسباب الرئيسية الأربعة التالية:

1-4. تقليل المنافسة.

2-4. المشاركة في المخاطر المحتملة.

3-4. التكامل في الإنتاج.

4-4. التغلب على مصاعب وعقبات التسويق.

5- إستراتيجية التحالفات، الإنماجات والتملك.

على الصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك جيدا قبل التوجه إلى هذه المرحلة أي الإستراتيجيات هي الأنسب لها، كي لا تقدم على خطوة غير محسوبة النتائج وبالتالي تقع في مشاكل كبيرة.

5-1 الصيغ المختلفة للتحالفات الإستراتيجية.

هناك صيغ عديدة يمكن إعتماها عند قيام تحالف تسويقي دولي منها:²³

1. مشاريع الأسهم المشتركة: أي إصدار أسهم مشتركة بين المتحالفين الهدف منها، إعطاء دفع قوي لمركز المؤسسة المالي لبناء الثقة فيها، وبالتالي بناء الثقة في منتجاتها وخدماتها المختلفة، حيث يشعر المستهلك العالمي أنه عند إقتنائه أي من منتجات الشركتين المتحالفتين فإنه حتما على علاقة بالمؤسسة الأخرى.

2. تراخيص الترتيبات: التراخيص التي يمنحها المتحالفون فيما بينهم تشكل عامل دفع للصناعات الصغيرة والمتوسطة مهم..

3. مشاريع تنمية المنتجات المشتركة: تشترك هذه الصناعات المتحالفة في دعم مشاريع تنمية وتطوير مشتركة مما يؤثر إيجابا على مكانتهما السوقية..

5-2 أهمية التلاؤم عند إنشاء التحالف: ²⁴

سيكون التحالف غير مجد إذا لم تراعى المؤسسة درجة التلاؤم بينها وبين حلفائها. وهنا يمكن طرح أسئلة منها:

1. ما مدى حاجة الشركاء (الحلفاء) للتعاون؟: يجب أن تكون هناك معرفة أكيدة بحاجة كل طرف للتعاون مع الحليف، فإذا لم توجد الحاجة لهذا التحالف، بين الطرفين أو أحدهما فتكون عناصر فشل التحالف ممكنة الحدوث.

2. ما درجة فاعلية التعاون الشامل أو الجزئي الذي تقدر عليه الشركات؟

3. هل يمكن دمج أنظمة المتحالفين وثقافتهم لخلق قوة تنافسية ناجحة؟

إن الأجوبة على هذه الأسئلة تتطلب فهم عميق لأسلوب هذه الصناعات و أيضا أسباب قيام هذا التحالف. وأكد ذلك كتاب إستراتيجية العولمة من عدم تفضيل المدراء التحالفات إلا كحل ثالث بديل

"... كان معظم المديرين يفضلون دخول الأسواق الأجنبية إما عن طريق التصدير أو طريق تأسيس فروع مملوكة بصورة كاملة، إذ كان ينظر إلى التحالفات والمشاريع المشتركة بما فيها من احتمالات متأصلة للنزاع والغموض فيما يتعلق بدور الشركات الأم على أنها خيار ثالث ضعيف"²⁵

هذا الخيار الضعيف سابقا أصبح من أنشط الخيارات الإستراتيجية عند الشركات العملاقة والصناعات الصغيرة والمتوسطة على حدى سواء لما يحقق لها من قوة وتجذر في مختلف الأسواق.

"... أما اليوم فقد غدت التحالفات الإستراتيجية، واقعا لمعظم الشركات إذ ولت الأيام التي كانت فيها الشركات تقوم بكل شئ بنفسها وخصوصا في العمل الدولي..."²⁶ بل لم يعد بمستطاع أي شركة مهما كان حجمها أن تدعي إستغنائها على تحالفات إستراتيجية لعدم مقدرتها على التحكم في كل العمليات بمفردها، فما بالنا بالصناعات الصغيرة.

6- أشكال التحالفات والإندماجات في هذا القطاع

6-1 أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة النشاط: في هذا التقسيم سوف يجب علينا التمييز ما بين:

. المشروع المشترك، . التعاون من الباطن، . التحالف المالي
. التحالف التسويقي، . التحالف التكنولوجي.

6-2 درجة أو نطاق التحالفات:

إنّ التحالفات التي تتمّ ما بين الشركات يمكن أن تنصبّ على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف المتحالفة. وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة.
- التحالفات التي تنصب على نشاط واحد: وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي، بمعنى تحالف يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط. فقد ينصبّ التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، والبحث والتطوير...، هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي.

. التحالفات التي تمس عدة نشاطات: هنا نجد أن التحالف يمس عدة أنشطة، قد تكون متعلقة بالإنتاج، التسويق، والبحث...، وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسيّة، التي تتمّ ما بين عدة أطراف، تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد²⁷.

6-3 أشكال التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة، يمكن أن نميّز بين أشكال التحالف التالية:

- تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين: قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن شركتين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثمّ فإنّ تحالفها يكون بغرض اكتساب قوة أكبر، توفرها عملية جمع القوى الفردية. هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفين.

. تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة: إنّ التحالف من الممكن أن يتمّ ما بين طرفين أي شركتين تختلفان في مؤهلاتهما. فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن شركة تمتلك مؤهلات كبيرة، لكن هذا لا يمنع هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف ثانٍ أضعف وأقلّ شأنًا منه، إلا أنه يتمتّع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة. لكن يجب القول أنّ الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له

الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف، ممّا لو بقي يعمل بصورة منفردة. وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف، تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف، بحيث يتحول إلى مجرد تابع للطرف الأقوى. فقد أفضى التحالف الذي قام ما بين شركة ضعيفة تعرف باسم روفر Rover، وشركة قوية هي هوندا الكورية إلى هيمنة هذه الأخيرة على الشركة الأولى، بحيث كانت نتيجة ذلك اختفاء أغلب منتجات الشركة الضعيفة.

لكن من ناحية ثانية، هناك من يرى أنّ التحالف ما بين طرفين أحدهما ضعيف ممكن دون أن يؤدي إلى النتيجة السابقة الذكر، لكن يشترط في هذا الشكل من أشكال التحالف أن يكون ضعف أحد الأطراف في مجال التحالف فقط، وليس ضعفا مطلقا؛ بمعنى أن يكون هذا الطرف الضعيف قويا في مجالات أخرى، وهي القوة التي يمكن أن يستفاد منها في نجاح التحالف، الذي ينتهي في النهاية بتدعيم القوي لنقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه.

. تحالف الأقوياء: قد يتمّ التحالف ما بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة، لكنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر، تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها.²⁸

المحور الثالث: أهداف ومخاطر عملية الإدماج والتحالف من أجل التدويل.

قبل التطرق إلى أهداف ومخاطر الإدماج والتحالف يتوجب أن نحدد بعض أهم معايير نجاح هذه العملية، والتي يمكن طرحها فيما يلي:

1معايير نجاح التحالف الإستراتيجي

إن ضمان نجاح تحالف إستراتيجي يعتمد قبل كل شيء على المصلحة المتبادلة بين أطرافه، ثم الإرادة المشتركة في تجاوز العقبات والحواجز التي قد تعيق استمراره، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في الوصول بالتحالف إلى النتائج المسطرة، ومن أجل ذلك هناك أسئلة جوهرية يجب مناقشتها بين أطراف التحالف حتى تسير هذه العملية قدما نحو بلوغ أهدافها، وهذه الأسئلة تتلخص في:

1-1- هل هناك أهداف مفهومة ومتفق عليها قبل تشكيل التحالف بين هذه الصناعات الصغيرة والمتوسطة؟²⁹ : إن معيار الأهداف المفهومة للطرفين وبطريقة جيدة يجعل هذا التحالف متينا وقابلا للاستمرار. أما إذا كان هناك غموض لدى أحد الطرفين أو كليهما في ما يريدانه من هذا التحالف ومتفقان عليه فإن التحالف لن يستمر ويكون سلبي النتائج لكلا الطرفين.

1-2. كيف سيدمج التحالف مع إستراتيجية الصناعتين؟: في كثير من الأحيان تكون إستراتيجية الأطراف المتحالفة مختلفة نظرا لنظرة الإدارة العليا وخصائص المؤسساتين ككل، لكن عند التحالف سيكون من الضروري أن يحدث اندماجا ولو جزئيا في إستراتيجية الأسواق المتحالفة فيها حتى لا يحدث تضارب في العمل يؤدي حتما إلى إنهيار التحالف. وإذا حدث مثل هذا الإندماج في إستراتيجية المتحالفين، تكون نتائج إيجابية.

1-3. هل هناك إنسجام ثقافي ومواءمة مؤسسية بين الشركاء؟: هذا المعيار يعتبر دعامة أساسية في إستمرار التحالف ونجاحه لأن الإنسجام الثقافي بين إدارتي المؤسساتين العليا، وبعد عاملا فاصلا في قوة التحالف أو الإندماج وإستمراره (مثال ذلك أحد المتحالفين يولي إهتمام كبير بالتسويق الأخضر والطرف الآخر يهمل هذا الجانب، أو القيم العقائدية...إلى غير ذلك من القيم الثقافية).

1-4. هل هناك عملية مراقبة لتحالفات جديدة؟:

هذه الأسئلة وغيرها يجب أن تطرح عند العزم على تشكيل تحالف وطني أو دولي يضمن للصناعات الصغيرة والمتوسطة فرصة الإستفادة من هذا التحالف وزيادة مبيعاتها نحو الأسواق الوطنية أوالدولية.

لقد كانت شركة ROWNTREE شركة إنجليزية قوية في تسويق منتجاتها محلية أساسا و لم تستطع تسويق منتجاتها عالميا (كانت متخصصة في صناعة الشوكلاطه مثل (EIGHT) و ألواح (LION) لكن عندما تملكته شركة NESTLE العملاقة إستطاعت أن تدخل بهما إلى الأسواق العالمية وأصبحت علامتان تحضيان بصمعة طيبة.³⁰ واستطاعت بالمقابل شركة نيسله، التوغل في السوق الإنجليزية، بقوة لم تكن لتحظى بها لولا هذا التملك.

هكذا نلاحظ مدى جدوى هذه الإستراتيجية، في المنافسة والتوغل كما يمكن ذكر الإندماج بين شركتي سوني اليابانية وإيريكسون السويدية في مجال الهواتف النقالة بسبب صعوبة تسويق

منتجاتهما في السوق الدولية مع قوة المنافسين الآخرين خاصة نوكيا الفنلندية وموتورولا الأمريكية.

لقد تكثفت التحالفات بين الشركات العملاقة وأيضاً الصناعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة القوية وتوفير المقدر على التوغل الدولي في الدول التي يحظى فيها المنتجون المحليون بسمعة طيبة في بلادهم وأيضاً لهم حصة معتبرة من السوق يحافظون عليها بقوة. وقد تلجأ الشركة المملوكة أو المتحالفة إلى إستعمال أحد أسمائها في منطقة (خاصة الإسم الخاص بالشركة الوطنية في سوق نفس البلد الذي إشترت منه أو تحالفت معه) وذلك لتعزيز ثقة الطرف المحلي في هذه الشركة أو منتجاتها.

وأيضاً عندما نتطرق إلى التحالفات والتملك كإستراتيجية فهو يمنح لطرفي التحالف أو إلى المالك الجديد إمكانيات وخبرات الطرف الآخر التدويلية.

2-العناصر التي تضمن نجاح التحالف.

يتوقف نجاح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة من العوامل نذكر منها ما يلي:

2-1 تكامل الموارد:

نجد في تعريف التحالف أن هناك تباين في قدرات الأطراف المتحالفة، وأنّ التحالف يأتي لتجاوز النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى. وهذا يؤدي في حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى:

- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لدى المتحالفين.

- قد تكون موارد التحالف فريدة ليس لها بدائل، وليس بالإمكان تقليدها، وقيمتها في السوق جد عالية فإنّ ذلك يوفر شرطاً لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الصناعتين موضوع التحالف، وتتامي أرباحها مما يدعم التحالف، ويزيد في إستمراره.

- التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الواحد:

إن المقصود بالتكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الاستراتيجي، هو تقارب الصناعات الصغيرة والمتوسطة من حيث القوة المتوفرة لكل منهم، بحيث لا يطغى طرف على طرف آخر. كما أنّ التكافؤ الثقافي يعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف.

كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف -مع ملاحظة أن أغلب هذه الصناعات عائلية- وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء، تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.³¹

- التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية:

يتأثر التحالف بقوة المتحالفين، خلال مرحلة تشغيل الصناعة محل التحالف. وفي هذا الإطار يجب علينا أن نميز بين القدرات الإجرائية والقدرات التنفيذية لكل طرف من أطراف التحالف. فالقدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم المتحالفين، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانيات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المخولة له.

- الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي

إذا توصل الأطراف المتحالفة في مرحلة أولى إلى توفير الشروط التنظيمية والهيكلية التي تضمن للتحالف وجوده، فذلك لا يضمن لوحده نجاح التحالف الاستراتيجي، ذلك أن غياب عنصر الثقة بين الصناعات المتحالفة من شأنه أن يؤدي إلى فشل هذا التحالف وعجزه عن بلوغه الأهداف المرجوة.

تعد الثقة والشفافية في أداء العمل بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

- الالتزام المتبادل:

إن نجاح التحالف يتطلب من ناحية أخرى التزام كل طرف بالمسؤوليات المنوطة به. هذا الالتزام ينبع من الإيمان بأن نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف، يقتضي تحديد الالتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

- تبادل المعلومات بين أطراف التحالف:

إن نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها، يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة. فتبادل المعلومات بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما

يجري في هذا التحالف. إنَّ توفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل الجيد، الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

ويمكن أن نحدّد أهم نقاط تبادل المعلومات فيما يلي:

. الاتصال المستمر بين أطراف التحالف باعتماد أحسن وسائل الاتصال الممكنة.

. إضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات بين أطراف التحالف.

. استمرارية الاتصال.

- اتخاذ القرارات المختلفة التي تهّم المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة³².

3- أهداف التحالف في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة

في ظل الظروف الاقتصادية المتميزة بالتقلب وعدم الاستقرار وظهور المخاطر التي تهدد الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بقائها وإستمراريتها وأيضاً نجاحها، يضطر أصحاب هذه الصناعات إلى البحث عن تحالفات تضعهم بمنأى عن مخاطر المنافسة الشرسة والمدمرة في كثير من الأحيان. هذه التحالفات تسمح للصناعات المتحالفة، أو على الأقل لبعض أطراف التحالف من تحقيق مكاسب. وعموماً يمكن حصر أهداف المتحالفين من إبرام عقود التحالف هذه في النقاط التالية:

تمكين الأطراف المتحالفة من اكتساب القدرة التي تمكّنهم من مجابهة المنافسة حيث دائماً يكون دخول طرفين أو أكثر في تحالف بغرض الحصول على مهارات إضافية، تسمح لهم بمواجهة المنافسة المفروضة عليهم. هذه المهارات تغطّي مجالاً واسعاً من مجالات عمل هذه الصناعات. فقد تخص هذه المهارات التمويل، الإنتاج والابتكار، التسويق، التسيير المالي، وتحسين طرق الاتصال.

وكما يمكن القول إنَّ اكتساب أحد الصناعات للمهارة المتوفرة لطرف الآخر يتمّ من خلال الاحتكاك بالطرف الثاني، والتمكّن من فهم مناهج عمله من خلال التكوين والتدريب.

وفي هذا الإطار نجد أنّ الصناعات المشتركة تعتبر الإطار الملائم للحصول على المعرفة، في إطار ما يعرف بالتّعلم. وفي ظل التطور السريع الذي يحدث في مجال التكنولوجيا يصبح من الصعب على الصناعات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذا التطور، ومن

ثمّ تظهر الشراكة كأحسن شكل من أشكال التعاون لمواجهة ارتفاع تكاليف الاختراعات وسرعتها مع العلم أن هذا المجال ما يزال حكرا على الشركات الكبرى.

الاستفادة من التحالف في دخول الأسواق الدولية

قد تعمل بعض الصناعات، في سعيها إلى دخول بعض الأسواق الدولية، على إبرام تحالفات مع صناعات أخرى، كي تساعد على تحقيق هذا الهدف. فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها الكثير من الصناعات، ولهذا تلجأ إلى إبرام تحالفات مع أطراف أخرى، تسمح لها بتجاوز هذه العقبة.³³

المشاركة في المخاطر

مع تزايد المخاطر في ظل الأزمات المالية والإقتصادية العالمية يعتبر التحالف وسيلة من وسائل تقليل المخاطر التي تعترض لها هذه الصناعات، خاصة منها المخاطر المرتبطة بتزايد حدة المنافسة وصعوبة اقتحام الأسواق الدولية، فارتفاع تكاليف إنجاز المشاريع وقلة المناولة الصناعية أو إنحصارها في قطاعات محددة يقتضي من هذه الصناعات إبرام اتفاقيات تحالف مع مثيلاتها.

التحالف والحد من المنافسة الشرسة بين المتنافسين

باعتبار أنّ التحالف يقوم على الثقة بين الأطراف المتحالفة فإن ذلك يؤدي لا محالة إلى التخفيف من حدة المنافسة بين تلك الأطراف. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل أنّ الأطراف المتحالفة ترمي إلى زيادة منافعها من الدخول في تحالفات.

ويمكن أن نضيف إلى ما سبق أهداف موجزة هي:

- الانتقال إلى تصنيف الصناعات الكبرى
- مواجهة المنافسة خاصة في القطاعات والإسواق شديدة المنافسة
- تبادل الخبرات والتقنيات بين أطراف التحالف
- التوسع في الأسواق وزيادة الإنتاج
- توفير تمويل إضافي قد يساعد على تنفيذ إستراتيجيات جديدة.
- التوصل إلى خدمة العملاء في الوقت المناسب.
- تقديم أحسن خدمة أو منتج للعملاء.

مساهمة الإندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة

- تقديم الخدمة أو المنتج بأقل سعر ممكن، ويتم ذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.
- توفير سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة.
- زيادة القدرة التسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر في السوق.
- التمكين للسلعة أو الخدمة المقدمة من طرف الشركات المتحالفة، وذلك من خلال إعطاء صورة جيدة عن منتجات الشركة. هذا الأمر يتحقق من خلال خلق تكامل وتنسيق بين خبرات وبرامج الشركات المتحالفة، ثم إيصال وتجميل صورة الشركاء المتحالفين عن طريق الإعلانات.

- تمكين المتحالفين من تدعيم قوتهم، من خلال معالجة نقاط ضعفهم وتقوية نقاط قوتهم.
- الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.
- زيادة القدرة التنافسية³⁴
- التعاون في مجال البحث والتطوير
- الاستفادة من المعرفة المتوفرة للأطراف المتحالفة.

وإذا أردنا أن نجمع أهداف التحالفات في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بشكل مختصر فهي يلي:

1- تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للحلفاء³⁵:

ويمكن أن يتحقق ذلك بسبب الوفورات المالية التي تنتج بالتخلص من الإزدواج والقضاء على الوقت الضائع والأنشطة التي لا تعظم قيم النشاط، وهناك مزايا أخرى بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة مثل إتباع سياسة واحدة بمقتضاها تخزين المنتجات لدى العملاء.

2- الحصول على المزايا التنافسية³⁶:

حيث يؤدي التركيز على قضايا العمل الأساسية إلى عملهم معا لتحسين منتجاتهم وتميزها عن منتجات الصناعات المنافسة.

ويحدث ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحلفاء على المنافسة السعرية، التي هي عادة تشكل أهم هاجس في مقدرتهم على التفوق والإستمرار.

3-إرضاء العملاء (الزبائن): من خلال تحسين الجودة للسلعة التي عادة ما يشتكي منها الزبون في المنتجات المصنعة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويكون ذلك بسبب تعاون الحلفاء أو الشركاء ودمج قدراتهم وتوجيهها لخدمة العملاء.

4- الأهداف التسويقية للتحالفات

تعاني الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الكثير من المتاعب عند تسويق منتجاتها في الخارج وقد تساعدها التحالفات والإندماجات على تخطيها، ومن هذه الإستقادات نذكر:

4-1. التوزيع ضمن قنوات الشركة الحليفة: إن أكبر مشكلة تصادف الصناعات في توجيهها نحو السوق المحلية أو الدولية هي قدرتها على إمتلاك شبكة توزيع جيدة في السوق ، هذه القضية تطرح بقوة عند قيام أي تحالف بين مؤسسات مختلفة سواء الصناعات الصغيرة الوطنية التي تريد التوسع والخروج أو صناعات مع شريك أو حليف أجنبي من البلد المراد العمل فيه أو من بلد ثالث.

4-2. تعزيز المعرفة بالسوق المراد دخولها ضمن المعلومات المتوافرة لدى الشركة الحليفة: التحالف مع شركة محلية يكون فرصة جيدة للحصول على المعلومات الضرورية والجيدة التي تمكن المؤسسة من ربح الوقت والجهد لدى دخولها داخل البلد الذي تملك فيه تحالفا.

4-3. إستغلال مهارات وتجارب الحليف لتجنب أخطاء كارثية قد تنتهي تواجد الشركة في هذه السوق التي ترغب في دخولها بسرعة.

4-4. تخفيض التكاليف: أن التكلفة خاصة الأولية في دخول سوقا ما تشكل عبئ ليس من السهل تحمله، ولهذا التحالف يجعل من الممكن على المؤسسة تقليص ميزانية التسويق الأولية.

4-5. إستعمال سمعة الحليف المحلي للوصول إلى رضا المستهلك: الكثير من الصناعات لديها سمعة كبيرة في بلدها الأم يستطيع حليفها أن يعتمد عليها في بناء إستراتيجيته داخل بلد الحليف³⁷.

5-تقدير مدى فعالية التحالف الاستراتيجي

إنّ تحقيق الأهداف المحددة للتحالف الاستراتيجي، يتطلب تقييم مدى فعاليته في مختلف مراحل حياته، أي قبل التوقيع على التحالف، وأثناء العمل به، وفي نهايته، ثم قبل العمل على

تجديد هذا التحالف مرة أخرى. وتعتمد عملية التقييم هذه على جملة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على درجة نجاح التحالف الاستراتيجي. هذه المؤشرات هي:³⁸

- مؤشرات الربحية الكلية.
- مؤشرات الربحية الخاصة بكل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي.
- مؤشرات كفاءة المدخلات بالنسبة لكل شريك.
- مؤشرات المركز المالي لأطراف التحالف الاستراتيجي.
- مؤشرات النمو والتوسع للتحالف الاستراتيجي محل الاعتبار.
- مؤشرات كفاءة التسويق.
- مؤشر جذب رأس المال الأجنبي المباشر.
- مؤشرات الحصول واستعمال التكنولوجيا الجديدة.
- مؤشرات قياس تطور المعرفة.
- معيار مدة التحالف.
- معيار استقرار الملكية.

6- النتائج المترتبة عن التحالفات الاستراتيجية

تسمح التحالفات الاستراتيجية للأطراف المتحالفة عند التدويل بتحقيق جملة من المزايا، وهي المشاركة في الأرباح، نقل الخبرة وتطوير المعرفة، وتحسين المركز التنافسي...

- المشاركة في أرباح التحالفات الاستراتيجية: يتيح التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب المنافسة. فالمنافسة بين شركتين من نفس القطاع قد تدفع بهما إلى الدخول في حرب أسعار تنتج عنها تدهور الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما سيجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى تزايد أرباحهما.

- نقل الخبرة وتطوير المعرفة: يسمح التحالف لأحد الأطراف من الاستفادة من التكنولوجيا التي يوفرها الطرف الآخر. وفي حالة تعاون الطرفين على تطوير تكنولوجيا معينة فإن الاستفادة ستكون من طرف الجميع.

- تحسين معدلات النمو والفعالية بالنسبة للمؤسسات المتحالفة، الأمر الذي يسمح بتحقيق قيم مضافة متنامية.

- إمكانية إنتاج منتجات متعددة بدلا من منتج واحد.

- تحسين المركز التنافسي: إنَّ التعاون ما بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا متاحة أو مطورة. فالتحالف إذا ما تمَّ ما بين طرفين، كل واحد منهما يتمتع بقوة في مجال معين، سيؤدي حتما إلى تقويتها بشكل أكبر، مما لو كانا منفصلين أو غير متحالفين. بمعنى أنَّ تحالف ميزتين تنافسييتين مثل تفوق مؤسسة ما في مجال اليد العاملة، وتفوق مؤسسة أخرى في مجال التكنولوجيا المتاحة، سيسمح لهما لا محالة من اكتساب ميزة تنافسية تراكمية تظهر في تحكهما في التكنولوجيا المتطورة، وامتلاكهما يدا عاملة مؤهلة. ذلك أنَّ عمل هاتين المؤسستين بشكل منعزل عن بعضهما سيجعل المزايا التنافسية لكل طرف محدودة، فعدم توفر طرف على اليد العاملة المؤهلة سوف لن يسمح له باكتساب المهارة التي تسمح له بتسيير واستعمال الآلات الشكل الأكثر فعالية، في حين أنَّ من يمتلك اليد العاملة المؤهلة ولا يتوفر على التكنولوجيا المناسبة لن يستطيع حتما تفعيل خبرات ومؤهلات العمالة الماهرة.³⁹

- مساهمة التحالفات الكبرى في إنجاز مشاريع الهياكل القاعدية، التي تدخل في إطار الأسواق التي تعمل بها.

- القدرة على مواجهة القيود والتشريعات المختلفة، التي تدرج في إطار القواعد الموضوعية من قبل اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).

كما يسمح التحالف من تجنب المنافسة القاتلة، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد القدرة التنافسية لكل طرف بشكل يقوي مكانتهما في السوق ويسمح لهما بدخول أسواق جديدة ومجالات عمل جديدة.

7- مخاطر التحالف والإندماج

المشاكل التي تثيرها التحالفات الاستراتيجية

قد يترتب عن عقد التحالفات جملة من المشاكل.

7-1- سرقة المعرفة:

تسمح التحالفات الاستراتيجية لبعض الصناعات من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة

بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة وغير ذلك من المعلومات والتكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، خاصة في ظل غياب الثقة بين الطرفين. وتبقى عملية احتفاظ الحليف هذا بمعرفته بشكل سري أحسن هذه الطرق، ومن ثم لا يطلع الحليف الآخر عليها إطلاقاً أو لا يطلعها إلا على ما يخص موضوع التحالف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الاستيلاء على معرفة الآخر بدون علمه أو بطريقة غير منقح عليها تقل بالنسبة للمشاريع الكبيرة التي تتطلب معرفة كبيرة ومعقدة.

7-2 تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها.

إن نجاح أيّ تحالف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.

عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتماً بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.

7-3 اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب طرف.

إن قيام تحالف ما بين طرفين قد يدفع بأحد الأطراف إلى محاولة تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وقد تأخذ محاولة الكسب هذه شكل كسب المعرفة من الطرف الآخر، بحيث تثير هذه العملية رغبة عند الطرف الآخر بشكل قد يخل بالتحالف. لأنّ اكتساب معرفة ومعلومات خاصة بالنشاط الذي انصب عليه التحالف قد يجعل الطرف الثاني في التحالف يشك أنّ هذا الأمر سيؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين، وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه.⁴⁰

- . اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف:

- . اختلاف المخاطر المحتملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن

للتحالف: باعتبار أنّ التحالف يتمّ بمساهمة كل طرف في التحالف بما يتوفر له من عناصر قوة، تساهم في إنجاح التحالف، مثل رأس المال، المعرفة، التكنولوجيا، والأرض...، فالبعض من هذه الأصول هي أصول ذات استعمالات بديلة، الأمر الذي يدفع أصحابها إلى إمكانية

الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع، في وقت يتمتعون بإمكانية الحصول على مكاسب من استعمال أصولهم في مجالات أخرى.

- . التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل:

في حالة تنافس المتحالفين، كما هو الحال في التحالف الأفقي، فإن احتمالات فشل التحالف تكون قائمة. وتزداد احتمالات الفشل عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلاً. فقد أظهرت بعض الدراسات أنّ العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف تحول المتحالفون إلى متنافسين⁴¹.

- . ظهور مصاعب بسبب العلاقات البيئية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف: فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة مع شركة أخرى غير شركة الحليف، فإنه بمجرد قيام التحالف بين الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأنّ مثل هذا التحالف قد يلحق الضرر بالعميل الآخر.

- . عدم التزام أحد أطراف التحالف بينود عقد التحالف: في مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف.

- . التلوث البيئي وأثره على التحالف: إنّ التحالف المبرم ما بين شركتين قد يكون سببا في إحداث تلوث ما. هذا العامل سيكون سببا في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة، وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس وانتهاء التحالف.

- . مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف: قد تلجأ الشركات موضوع التحالف، في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح، إلى إنتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات المستهلكين، سواء من حيث النوعية أو السعر. الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بمقاطعة تلك السلعة أو الانصراف عنها إلى سلع أخرى، وهو ما سيمس بإمكانية منتجات التحالف ويعجل بزواله.

- . التحالف والاحتكار: إنّ التحالفات التي تتم أحيانا ما بين شركات كبيرة في مجال معين، قد يؤدي إلى بروز احتكار في القطاعات التي تعمل بها هذه الشركات الكبيرة. وكما هو

معلوم فإنّ الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يوّد عند هؤلاء الأخيرين ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع شركات التحالف.

هذه المخاوف تبقى قائمة، بالرغم من أنّ اتجاهات العولمة قد توّدي إلى تقليص أثرها.

- التحالفات توّدي إلى تقليص دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال، لمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض الباحثين إبرام عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات⁴².

7-4- ذوبان بعض الصناعات عند الإندماج.

في حالات الإندماج تخاف الكثير من الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الذوبان داخل كيانات، لهذا نجدها تتجنب فكرة الإندماج، وتظهر هذه المشكلة بشكل جلي عند وقوع إندماج بين صناعات مختلفة وغير متكاملة الهدف منها هو إندماج مالي ومادي فقط، لكن هذا الجانب يقل كلما كانت الصناعات المندمجة متكاملة، ومتقاربة في القطاع. أما إندماج صناعة صغيرة ومتوسطة مع صناعة كبيرة، فعادة ما يكون تكاملي وتهدف منه الصناعة الكبيرة الحصول على مميزات خاصة لدى الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها الحصول عليها بطريقة أخرى، خاصة في جانب المعرفة، الحرف التقليدية الخاصة.

7-5- عدم المقدرة على إدارة التحالف.

من أهم مخاطر التحالف إختلاف طرفي أو أطراف التحالف في الروى في جانب الإدارة، حيث يبعث هذا على عدم مقدرة الأطراف على إدارة التحالف، وخاصة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة العائلية، مما يحدث الكثير من التصادم عند تبني أي قرارات مصيرية إدارية تجعل الطرفين أو الأطراف لا يتقبلونها بسرعة أو لا يتقبلونها أبداً.

7-6- إختلاف أهداف ومبادئ الأطراف المتحالفة أو المندمجة.

عند يحدث إختلاف أو تضارب في أهداف ومبادئ الصناعات المتحالفة أو المندمجة فهذا قد يقودهما إلى زوال العلاقة بينهما، ولهذا يعد من الضروري جداً أن تحدد الأهداف والمبادئ بين هذه الصناعات مبدئياً وبشكل واضح، وحتى ربما قابل للقياس خاصة على المديين والقصير والمتوسط، وإن أمكن على المدى الطويل، ومن جانب الأهداف خاصة في الصناعات العائلية الصغيرة والمتوسطة، قد تختلف عند تغير قائد العائلة المدير للصناعة.

7-7- عدم الرغبة في إعادة التوطين من أحد أطراف التحالف أو المشاركة

ما يعتبر هدفا رئيسا في قيام عملية التحالف أو المناولة أو المشاركة وهو عملية إعادة التوطين (إعادة التموقع) قد يكون أيضا أحد مخاطر التحالف وسبب زواله، وهذا عند عدم رغبة أحد الصناعات المتحالفة إلى إعادة توطين نشاطها مع صناعة أخرى متحالفة معها، حيث ترى الأولى عدم جدوى إعادة التوطين بينما تعتبرها الثانية إستراتيجية مثالية لتحقيق أهداف ونتائج كبيرة.

الخاتمة.

تتضاعف الصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة بعد أخرى وتزداد أهميتها في كل دول العالم، لكن في المقابل ما زالت هذه القطاعات تواجه مشاكل وعقبات لا متناهية، يبقى أهمها القدرة على البقاء في ظل منافسة شديدة في ختام هذه الورقة أراد الباحثان أن يستخلصا بعض أهم النتائج التي يعتقدان أنها تمس ظاهرتنا التحالف والإندماج مع التدويل ، حيث نجد:

- ليست هناك دراسات عميقة وأكاديمية تحلل حركية التحالفات والإندماجات في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- يجب على الدول والحكومات المختلفة رعاية وتشجيع عمليات من هذا القبيل، لزيادة فعالية ومردودية وتنافسية هذه الصناعات.
- قوة المنافسة، ضعف التمويل والأزمات المالية والإقتصادية المحلية والعالمية تدفع هذه الصناعات إلى التحالف والإندماج
- التوجه الدولي يحتم على هذه الصناعات البحث عن حليف أو شريك محلي.
- يمكننا إجمالاً القول أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة إذا وجدت إرتباطات بأي شكل من الأشكال، وعرفت كيف تستغلها سوف تتحصل على نتائج جيدة في مجال تدويل نشاطها.

¹ صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، (ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، وورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة- مصر 18-22 جانفي 2004) ص167

² منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية (مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والثلاثون شرم الشيخ / مصر 23 فبراير-01مارس 2007)، ص10

³ سماح مصطفى عبد الغني، تفعيل دور المشروعات الصغيرة في خدمة أهداف التنمية الاقتصادية في مصر، (القاهرة، مصر، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية الإدارية، وزارة المالية، مجلة البحوث المالية، المجلد الأول، 2007)، ص ص، 198، 221

مساهمة الإندماجات والتحالفات في تدويل نشاطات الصناعات الصغيرة والمتوسطة

- ⁴ سماح مصطفى عبد الغني، نفس المرجع، ص ص، 198، 221
- ⁵ المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، لجنة آفاق التنمية الإقتصادية والإجتماعية. تقرير مشروع من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (الدورة العشرين الكاملة، جوان 2002)، ص.15
- ⁶ تاريخ النصف <http://www.womengateway.com/arwg/e--library/Studies/Economica/strategic.htm> 2010/01/29
- ⁷ مجلة المدير التنفيذي، "أداء القطاع: المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، (القاهرة، مركز المديرين المصري، مجلة التنفيذي، العدد مارس 2009) ص 30، 33
- ⁸ ليلى جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، (القاهرة، مصر، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء، 2006)، ص 18
- ⁹ ليلى جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، (القاهرة، مصر، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء، 2006)، ص 09
- ¹⁰ Philippe Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, 12^e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P 779
- ¹¹ نيهال كمال، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دفع عملية التنمية الإقتصادية، (القاهرة، مركز المديرين المصري، مجلة التنفيذي، العدد مارس 2009) ص 4
- ¹² إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية. (رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 2004). ص 36.
- ¹³ جوزيف باداركو ملخص كتاب: حلقة المعرفة، كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، www.edara.com، ص 8
- ¹⁴ جوزيف باداركو، نفس المرجع، ص 3
- ¹⁵ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين. (القاهرة، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع.. 1999). ص ص 16، 17.
- ¹⁶ أحمد سيد مصطفى. تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة. دار الكتاب، 2000. ص 19.
- ¹⁴ B. Garrette et P. Dussauge. Les stratégies d'alliance. (Paris. Edition d'organisation. 1995). p. 62
- ¹⁷ محمد الهادي بوركاب دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية (المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15).
- www.pmeart-dz.org/ar/congre-arab/2008/10/16 - تاريخ النصف
- ¹⁸ أنور طلبة، العقود الصغيرة. الشركة و الماولة و التزام المرافق العامة، (القاهرة، مصر، المكتب الجامعي الحديث-2004)، ص 294
- ¹⁹ طاهر سلیم، إستراتيجية وزارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية. (المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15) ص 05
- www.pmeart-dz.org/ar/congre-arab/1er/doc01-.doc تاريخ النصف يوم 2008/10/18
- ²⁰ طاهر سويلم، نفس المرجع.
- ²¹ العايب عزيزوز دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية (المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15).
- www.pmeart-dz.org/ar/congre-arab/2eme/doc06-.doc تاريخ النصف 2008/10/16
- ²² جوزيف باداركو، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، سلسلة خلاصات (القاهرة، مصر، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة الأولى، العدد الثامن، مارس 1993)، ص 2
- ²³ أريك شولتز، لعبة التسويق، كيف تمارس أفضل الشركات في العالم لعبة التسويق لتكسب، تعريب: خالد الكردي، (بيروت، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر)، ص 241

- ²⁴ 21 إريك شولتر، المرجع نفسه، ص 242
- ²⁵ غروس، ي. روبرت، **كلية تشدريبرد تبحث في استراتيجية العولمة**، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، (الرياض السعودية، مكتبة العبيكان، 2001، ص. 139.)
- ²⁶ غروس، ي. روبرت المرجع نفسه، ص. 139.
- ²⁷ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 55
- ²⁸ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 63.
- ²⁹ روبرت ي. غروس، وآخرون. المرجع السابق، ص. 159
- ³⁰ رولاند، كالوري وآخرون. **المنافسة العالمية**. ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة،: دار الفجر للنشر و الإشهار، 2003)، ص. 214.
- ³¹ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 69.
- ³² إيمان وديع عبد الحلیم، مرجع نفسه، ص 69.
- ³³ علي حسين علي وآخرون. **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**. (عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع. 1999)، ص 473.
- ³⁴ فريد النجار، المرجع السابق. ص 23 .
- ³⁵ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، **الإنتماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 411، ط2، 2007)، ص 184
- ³⁶ رفعت السيد العوضي، نفس المرجع، ص 185
- ³⁷ جين أبلجيت، المرجع السابق، ص. 347
- ³⁸ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 46.
- ³⁹ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع نفسه، ص 43.
- ⁴⁰ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع نفسه ه، ص 55.
- ⁴¹ إيمان وديع عبد الحلیم، المرجع نفسه، ص 56.
- ⁴² فريد النجار، المرجع السابق، ص 105.