

## التحالف الإستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية

أ.د. عبد الوهاب شهاب --- جامعة قسنطينة 2 - الجزائر  
أ. أمال بوسمينة ----- جامعة أم البواقي - الجزائر

Résumé:	ملخص:
<p>L'internationalisation des entreprises représente une activité complexe et dynamique permettant d'accroître la rentabilité et la performance de ces entreprises, les entreprises qui s'engagent à l'international doivent déterminer la meilleure façon d'y avoir accès.</p> <p>En effet, les alliances stratégiques sont une stratégie pertinente et pratique quand l'entreprise s'attaque à des marchés internationaux.</p> <p>Mots clés:</p> <p>Internationalisation, Marchés internationaux, Alliances stratégique</p>	<p>يعتبر تدويل المؤسسات نشاطا معقدا وديناميكيا تهدف من خلاله إلى زيادة ربحيتها وتحسين أدائها، إذ يتعين على هذه الأخيرة - والتي تهدف إلى ولوج الأسواق الدولية- تحديد أفضل طريقة للوصول إلى الأسواق الدولية.</p> <p>تعد التحالفات الإستراتيجية، إستراتيجية عملية عندما ترغب المؤسسة دخول الأسواق الدولية، إذ أن إختيار المؤسسة تشكيل تحالف مع شركة محلية أو أجنبية هو طريقة أخرى لدخول الأسواق الخارجية مع الحفاظ على إستقلاليتها.</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <p>التدويل، الأسواق الدولية، التحالفات الإستراتيجية</p>

### تمهيد.

يشهد العام اليوم جملة من التغيرات والتحولت السريعة في كافة المجالات مما أدى إلى ظهور الكثير من التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات، والمتمثلة في التطور التكنولوجي الهائل والسريع، إضافة إلى العولمة التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية، والاقتصادية، وحتى الثقافية، وتحول التجارة من نطاق التجارة المحلية إلى التجارة الدولية، بحيث أصبح العالم كله هو السوق من وجهة نظر التجارة الحديثة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة تدويل المؤسسات الاقتصادية للتعرف على أهم الأساليب والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية التوسع في حجم الأنشطة الدولية المشتركة، وزيادة نطاق عملها على المستوى الجغرافي، وتعميق تواجدها في الأسواق الدولية.

فظاهرة التدويل، أصبحت اليوم أمراً واقعاً، ومآلاً منطقياً للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أرفع عمّا إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام المؤسسات مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها.

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحليل الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إتخاذها عندما تقرر تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية، هذه الإستراتيجيات تمثل البدائل المتاحة أمام المؤسسة التي تساعد على مواجهة التحديات والتحولت التي يشهدها عالمنا اليوم، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية أهم إستراتيجية يمكن للمؤسسة اعتمادها من أجل نقل الخبرات والمعارف وتقليص الفجوة الرقمية ما بين المؤسسات واكتساب سمعة عالمية تسمح بالانتشار في الأسواق الدولية، كما تساهم في توفير مصادر للتمويل وتقاسم التكاليف مع الحليف مع المحافظة على استقلالية المؤسسة.

## 1. إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية.

إن أي مؤسسة تريد تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية عليها المرور بمراحل وخطوات أساسية بدءاً بالقيام بدراسة السوق من خلال بحوث التسويق الدولي ثم تقييم البيئة سواء كانت البيئة الداخلية للمؤسسة، أو بيئة التسويق الدولي وإنهاء باتخاذ القرار بالدخول إلى الأسواق الدولية، هذا القرار بدوره يتفرع إلى عدة قرارات ذات صلة أهمها: قرار إختيار الأسواق، وقرار إختيار المزيج التسويقي، قرار إختيار الهيكل التنظيمي للملائم للمؤسسة، وأخيراً قرار حول كيفية الدخول إلى الأسواق الدولية، في هذا العنصر سنتطرق إلى الإستراتيجيات المتعلقة بكيفية الدخول إلى الأسواق الدولية حتى تتمكن المؤسسة من تسويق منتجاتها إلى هذه الأسواق.

### 1.1. إستراتيجية التصدير.

يعد التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي، ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين وغير المقيمين في البلد بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها. وتفضل المؤسسات طريقة التصدير في الحالة التي تريد تقليل المخاطر أو تجريبه الأسواق الأجنبية لأخذ انطباع المستهلكين المستهدفين حول منتجات المؤسسة<sup>1</sup>، ويمكن تقسيم إستراتيجيات التصدير إلى نوعين: التصدير غير المباشر، والتصدير المباشر.

كما يعتبر التصدير بنوعيه (المباشر وغير المباشر)، إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من مكان لآخر، أو من سوق داخلية إلى أخرى خارجية، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بالتصدير بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>2</sup>.

#### أ. التصدير غير المباشر.

التصدير غير المباشر، هو الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية إذ لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير بنفسها، وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها.

وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض:<sup>3</sup>

- ✓ التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.
  - ✓ وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.
  - ✓ المجموعات التعاونية التصديرية: تظهر في مجالات معينة صناعية وزراعية على حد سواء، وخاصة عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج وهو ما يجعل عملها تعاونيا أكثر فائدة وعائدية من العمل الفردي، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تليتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع الفرصة، في الوقت الذي تتوفر فيه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.
  - ✓ مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد مقابل عمولة معينة، كما يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض نيابة عنها.
- ويحقق التصدير غير المباشر للمؤسسة منفعتين: استثمار قليل، مخاطر قليلة.
- ب. التصدير المباشر.

يتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب في التصدير، تولى المنتج نفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، فالتصدير المباشر يمنح للمؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع في الأسواق الأجنبية وغير ذلك من الاعتبارات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة.<sup>4</sup>

## 2.1. إستراتيجية الاتفاقيات التعاقدية.

هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، وحق المعرفة، أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية، أما الأشكال المتاحة أمام المؤسسة لتصدير الأصول غير المادية فهي كالآتي:

### أ. عقود التراخيص.

عقود التراخيص، هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص، وهذه الأصول المعنوية غير ملموسة هي: حق استخدام الاسم التجاري، حق استخدام العلامة التجارية، حق المعرفة العلمية، حق استخدام براءة الاختراع، أسرار مهنية. ويعد الترخيص طريقة بسيطة نسبياً للدخول إلى السوق الدولية وبدون تصنيع مباشر حيث يمكن للشركة مانحة الترخيص الدخول إلى سوق الشركة الأجنبية على الخبرة الإنتاجية لشركة كوكاكولا منحت الإنتاج لمعظم المؤسسات في أغلب أنحاء العالم وبذلك استطاعت الدخول إلى العديد من الأسواق الدولية.<sup>5</sup>

### ب. عقود تسليم المفتاح.

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط حيث تلزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلزم الشركة أيضاً بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه للحكومة.<sup>6</sup>

### ج. عقود التصنيع وعقود الإدارة.

تنقسم عقود التصنيع وعقود الإدارة إلى قسمين رئيسيين، هما:

ج1. عقود التصنيع: وهي عبارة عن اتفاقيات مبرمة مابين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة و هذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل و يتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة.

ج2. عقود الإدارة: وهي عبارة عن إتفاقيات تتناول فيها المؤسسة في الدولة المضيفة لمؤسسة دولية عن الإدارة أي أن هذه الأخيرة تقوم بإدارة فندق أو مطار أو مشفى لقاء مبلغ معين. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة المسيرة بتصدير خدماتها و خبرتها في ميدان التسيير للمؤسسة أو الدولة المضيفة.

#### د. عقود الإمتياز.

عقود الإمتياز، هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص تمنح الشركة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه حق إستغلال هذا إلى الشركة المحلية لفترة من الزمن و في منطقة جغرافية محددة، مع إحتمال قيام الشركة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للشركة المحلية، و يشتمل حق الإمتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم و أداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الإمتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المؤسسة عبر سنوات طويلة، و من الشركات التي تستعمل هذا النوع شركة "ماك دونالد" بهدف الدخول إلى عدة أسواق.

#### 3.1 إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر.

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج. ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين، هما:

#### أ. الاستثمار المشترك.

يمكن تعريف الاستثمار المشترك بأنه، شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين و في إطار زمني محدد مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.<sup>7</sup>

#### ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

وهي أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية، وبالمقابل نجد أن الكثير من البلدان النامية المضيفة تتردد كثيرا بل وتفرض في معظم الأحيان التصريح لهذه المؤسسات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار.

إضافة إلى الإستراتيجيات السالفة الذكر هناك إستراتيجية مهمة يمكن اعتمادها من طرف المؤسسة الاقتصادية لتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية ألا وهي التحالف الإستراتيجي.

#### 2. ماهية التحالفات الإستراتيجية ودورها في دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية.

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي وأكثرها انتشارا، تمثل أحد استراتيجيات التعاون التي تتم عبر أكثر من دولة بين مؤسستان أو أكثر في مجالات الأسواق، والمنتجات، والتكنولوجيا... وعلى الرغم من أن التحالف يبقى على استقلالية أطرافه، إلا أنه يدعم ويبني في ذات الوقت قدراتهم التنافسية التكنولوجية والبحثية والمهارة. وكذلك استخدام الأسماء والعلامات التجارية، ويسرع بتطوير المنتجات الجديدة، ويجنب التكلفة المرتفعة المترتبة على الدخول إلى الأسواق الجديدة. إضافة إلى العمل بطاقة أكبر، واستغلال اقتصاديات الحجم الكبير. وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الفاعلية التسويقية والتشغيلية لأطراف التحالف.

#### 1.2. تعريف التحالف الإستراتيجي.

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي، على أنه بديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لمؤسستين أو أكثر، وبذلك يعتبر التحالف الإستراتيجي

من الناحية الإستراتيجية مرتبط بالتكامل بين مؤسسات الدول، وقد لجأت إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة تحسين وضعها في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنّ، للتحالف الإستراتيجي تعاريف مختلفة ومتعددة، ويرجع ذلك إلى اختلاف زوايا النظر نحو مسألة التحالف وكذا تمايز نقاط التركيز بالنسبة إلى كل تعريف.

وعلى العموم، يُعرّف التحالف الإستراتيجي بأنه "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة."<sup>8</sup>

كما يُعرّف أيضاً على أنه "اتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة- كتحسين كفاءات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية."<sup>9</sup>

## 2.2. أهداف التحالف الإستراتيجي.

عادة ما تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها وذلك لمواجهة التحديات والمخاطر التي تفرزها البيئة الخارجية، والتكيف مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها هذا المحيط، لذا قررت بعض المؤسسات عدم التنافس بمفردها، ولكن بصحبة حلفاء لها لأنها ترى في هذا البديل وسيلة فعالة للسيطرة على القوى التنافسية التي تميز البيئة الصناعية التي تنشط ضمنها ولتحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تستطيع المؤسسة الوصول إليها بمفردها، ومن أبرزها: معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة وزيادة الأرباح، ودعم القدرة التنافسية وذلك من خلال: غزو أسواق جديدة، ومشاركة المخاطرة، ومشاركة للمعرفة، بالإضافة إلى التقليل من حدة المنافسة والتكاليف.<sup>10</sup> ويمكن تلخيصها كالتالي:<sup>11</sup>

✓ غزو أسواق جديدة: يسهل التحالف الإستراتيجي دخول أسواق جديدة، وذلك سواء كان من ناحية القطاعات السوقية أو من الناحية الجغرافية، كما أن تحالف مؤسسة أجنبية مع مؤسسة محلية يمكن التحالف الأجنبي من تفاذي بعض قيود الدخول مثل القوانين والتشريعات، نقص المعلومات التسويقية عن السوق، الاختلافات الثقافية

✓ المشاركة في المعرفة: تستفيد المؤسسات المتحالفة من تجربة ومعرفة الحالفاء، فتكسب المؤسساتين معارف تكنولوجية، وتجارية وإدارية.

✓ التقليل من التكاليف: تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالف الإستراتيجي كوسيلة للإستفادة اقتصاديات الحجم، والمشاركة في تكاليف الإستثمار لخفض تكاليفها وذلك لتنشيط المبيعات ولمواجهة تراجع ولاء المستهلك في ظل المنافسة العالمية.

✓ التقليل من المنافسة: إن إرتباط مؤسساتين يمكن المؤسسات من دعم قدرتها التنافسية، وبالتالي المنافسة بصورة أكثر فعالية من السابق، وأكثر كفاءة من لو أنها دخلت السوق لوحدها.

### 3.2. الشروط الأساسية لنجاح التحالف الاستراتيجي كألية لدخول السوق

الدولية.

في دراسة ميدانية قام بها كل من BLEEKE AND ERNEST وجدوا أن 51% من التحالفات الدولية كانت ناجحة فقط وأن 33% من التحالفات فشلت. علما أن إبرام التحالفات الاستراتيجية يعتبر شائعا في كل من صناعة الأدوية، والطيران ففي دراسة قام بها كارسول وبريندرتون حول بعض شركات الطيران الكندية للفترة ما بين 1994-2000 وجدوا أن نسبة نمو شركات الطيران تقدر بـ 62% فيما بلغت نسبة نمو التحالفات الاستراتيجية في هذا القطاع في نفس الفترة 107%<sup>12</sup>، وقد وجدوا أن على الإدارة الدولية إذا ما قررت التحالف أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

✓ الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح توقع المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي

تسمح باستخدام القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها، أم لا بد لها من تحالف إستراتيجي.

✓ التعرف على التحالفات الإستراتيجية المتوقعة والمحتملة: التحالف الإستراتيجي لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هو قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي على المؤسسة الراغبة في التحالف الإستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات الإستراتيجية المتوقعة.

✓ معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية مع من لا يلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف الإستراتيجي.<sup>13</sup>

✓ إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الإستراتيجي الدولي: إن التحالف الإستراتيجي لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف الإستراتيجي يحقق مكاسبا أكبر من المخاطر الناجمة عنه، كان مفيدا بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه.<sup>14</sup>

✓ المحافظة على المرونة: يجب على التحالف الإستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق تتسم بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الإستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.<sup>15</sup>

✓ الثقة: تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي، إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الإستراتيجي، ففي مجال التبادل الاقتصادي يجب توفر مستويات

عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض، والابتعاد عن استغلال الفرص بطريقة تضر بالغير.

لكن الثقة المطلقة ينظر إليها بعض الأخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة المعاملات كفرصة للانتهازية لا تخدم تطوير العلاقات على المدى البعيد، كما أنه بإمكان عامل الثقة المساعدة على التحكم في الوضع إذ كان بإمكانه التقليل من مخاطر الغش والممارسات الانتهازية.

✓ **الالتزام المتبادل:** يعني إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها، وهذه الرغبة تتبع من كل الأطراف المتحالفة، ولاستمرار ونجاح التحالف الإستراتيجي يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه.<sup>16</sup>

✓ **التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الإستراتيجي الدولي:** يعني تقاسم المتحالفين وجهات نظر متشابهة، تظهر في شكل توافق في طرق التسيير، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يجب أن يكون المتحالفون متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر، هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف الإستراتيجي، ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للمتحالفين بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن، بالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة، كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف الإستراتيجي، وانعكاس ذلك على فعاليته في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

✓ **تبادل المعلومات:** إن نجاح التحالف الإستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين، باعتماد أسلوب

الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.<sup>18</sup>

✓ **العمل كمتساوين:** إن تصرف أطراف التحالف الإستراتيجي كأطراف متساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث أن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون، والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الإستراتيجي، فشعور أحد الأطراف أنه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.<sup>19</sup>

إن العوامل المؤثرة على نجاح التحالفات في المجال المحلي هي نفسها المؤثرة عليها في المجال الدولي، ولكنها في المجال الدولي أكثر تعقيدا.

#### خلاصة:

بعد دراستنا لطرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية نرى أنه ونتيجة لزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقده اقتصادي عظيم، فإن التحالفات تعتبر كبديل وكخيار إستراتيجي من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير.

ومن خلال هذه الدراسة المتواضعة يمكن الوصول إلى مجموعة نتائج عامة جاء ذكرها من باب التأكيد على أهميتها، وذلك على النحو التالي:

✓ المنافسة في الأسواق الدولية تتطور بالتطورات الحاصلة في جميع الميادين سواء كانت اجتماعية اقتصادية بيئية وذلك لمسايرة هذه التطورات عن طريق استحداث معايير وطرق حديثة مثل أسلوب التحالفات الإستراتيجية

✓ إن التحالفات الإستراتيجية أصبح اليوم أسلوب فعال للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة لاختراق الأسواق الدولية ومناهضة العولمة

✓ إن من أهم الأسباب التي أدت إلى سيادة بعض المؤسسات - حتى الصغيرة والمتوسطة منه- للأسواق العالمية هو قيامها بتحالفات إستراتيجية واندماجها في شكل عناقيد صناعية.

### الهوامش:

- 1- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، ص: 348.
- 2- أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 135.
- 3- نفس المرجع السابق، ص 136-137.
- 4- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الفكر العربي، الأردن، 2003، ص: 288.
- 5- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 52.
- 6- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار النشر، مصر، 1996، ص: 134.
- 7- موسى بوكريف: الأستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، شعبة علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 134.
- 8- أمال بوسهينة: استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مذكرة ماجستير، شعبة علوم اقتصادية، أم البواقي، 2007، ص: 194.
- 9- قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الإستراتيجية كسلوك رياضي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-29 نيسان 2010، ص: 14.
- 10- Patrick clert- girard, Alliances entre PME /PMI industrielles- Bonnes Pratiques-, Conférence « Stratégies D'alliances- partenariats dans les PME, Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, France, janvier 2005, P:03
- 11- Richard M.Steers, Luchiana Nardon, Managing in the global Economy, Prentice Hall, new Delhi, 2006, P:288.
- 12- Martina Menguzatto-Boular, Alejandro Escribe-Esteve, Luz Sanchez-Peindo, Les accords de coopération: Une stratégie pour toutes les entreprises?, 12ème conférence de l'Association International de Management Stratégique, les cotes de carthage, 3-6 juin 2003.P:05.
- 13- إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص: 359.
- 14- أحمد علاش، منصورى الزين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص: 6.
- 15- أحمد علاش، منصورى الزين، مرجع سابق، ص: 7.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، ص: 71.
- 17- محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والعشرون، 2011، ص: 229، 230.
- 18- أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، 2005/3، ص: 164، 165.
- 19- إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص: 191.