

## التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق الأسواق العالمية

م. علي سعدون علي / رئاسة الجامعة المستنصرية

خنساء شاكر محمود / قسم الدراسات والتخطيط - رئاسة الجامعة المستنصرية

إسراء خالد شاكر / كلية العلوم - الجامعة المستنصرية

زهرة سلوم عباس الامارة / كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

### الملخص:

تعد التحالفات الإستراتيجية إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تعمل المؤسسات على تبنيها بهدف مواجهة التغيرات البيئية العالمية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في تحالفات واتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف من خلال بحث المؤسسة عن حليف لها تشترك معه في مواجهة هذه البيئة أو تتعاون معه ، مما يمكنها من تحقيق الأهداف المحددة ومواجهة المشاكل والمخاطر. يكمن هدف هذا البحث الى الالمام الفكري بماهية التحالفات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية التي جعلت المؤسسات تسعى لإبرام هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية منها اكتساب خبرات وميزات تعود عليها بالتطور والنمو. ولا سيما اعتماد المسؤولين في شركات هذا الخيار لإيجاد حلول للمشاكل ومواجهتها والتغلب عليها ، كما اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في التطرق الى عرض الاطار النظري للبحث وعدد من الدراسات السابقة والتوصل الى الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها الكلمات المفتاحية: (التحالفات الاستراتيجية ، استراتيجيات دخول الاسواق العالمية).

## Strategic Alliances as a tool to penetrate Global Markets

Ali Saadoun Ali / Presidency of Al-Mustansiriya University

Khansa Shaker Mahmoud/ Department of Studies and Planning –

Presidency of Al-Mustansiriya University

Israa Khaled Shaker / College of Science – Al-Mustansiriya University

Zahra Salloum Abbas Al-Emarah / College of Administration and

Economics – Al-Mustansiriya University

### Abstract:

Strategic alliances are one of the strategic options that institutions work to adopt in order to confront global environmental changes. Problems and risks. The aim of this research lies in the intellectual knowledge of what strategic alliances are and the main objectives that made institutions seek to conclude this type of strategic choices, including the acquisition of experiences and advantages that accrue to them with development and growth. Especially the adoption of this option by officials in companies to find solutions to problems, confront them and overcome them. The research also adopted the descriptive analytical approach in addressing the presentation of the theoretical framework for research and a number of previous studies and reaching conclusions and recommendations that can be benefited from.

**Keywords:** (Strategic Alliances, Strategies for entering Global Markets).

### المقدمة :

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا لعملية معقدة ومركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، في ظل هذه التحولات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تعمل على كيفية مواجهتها واستغلال الفرص المتاحة على نطاق دولي من أجل نجاح والاستمرار، وهذا ما يمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج ، والاعتماد على الأرباح التي تأتي من الأسواق الخارجية ، لكن هذا

يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء والتعامل مع العديد من الاسواق الدولية . أذتعد التحالفات الاستراتيجية احد الخيارات الاستراتيجية التي تعمل الشركات على تبنيها، اذ أصبحت تحالفات الشركات وسيلة فعالة لتسريع التطور التكنولوجي ، وتعزيز الإنتاجية ، وخفض مخاطر الاستثمار ، وبالتالي تعويض القوة المتدهورة لمهارات الإدارة في الاسواق العالمية الحقيقية ، وما تعود على المؤسسات اكتساب خبرات ومميزات تعود عليها بالنمو والتطور وبالتالي مواجهة وارتفاع تكاليف البحث والتطوير مما تفرض عليها تحالف مع مؤسسات اجنبية اخرى من اجل مواجهة اعباء عمليات البحث والتطوير واكتساب التكنولوجيا . تضمن البحث ثلاث مباحث ، تناول المبحث الأول منهجية البحث ، وأما المبحث الثاني تطرق الى الاطار النظري الخاص بمتغيرات البحث والربط بينهما ، ليختتم البحث بالمبحث الثالث بالاستنتاجات والتوصيات واخيرا المصادر.

### الفصل الاول : منهجية البحث

تعد منهجية البحث احدى الركائز الأساسية التي تربط المعرفة النظرية وتحدد المنهجية المسار او الوجةة بكل البحث عبر التعريف بطبيعة ومشكلة واهداف واهمية وتتمثل محاور البحث الحالي في الاتي :-

#### أولاً: مشكلة البحث:-

لقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية من أكثر البدائل شيوعا ، والسمة المميزة للعصر في ظل التطورات التي يعرفها الإقتصاد العالمي ، والخيار الذي تلجأ إليه المؤسسات التي تسعى للتعاون بدلا من المنافسة ، الأمر الذي جعل منها ضرورة حتمية لتحقيق النمو ، ولضمان البقاء والتوسع في السوق الدولي من خلال بحث المؤسسة عن حليف لها تشترك معه في مواجهة هذه البيئة أو تتعاون معه ، مما يمكنها من تحقيق الأهداف المحددة ويجاد الحلول في التغلب على المخاطر والمشاكل التي تواجهها ، وضمان توفير الخبرة والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الدولية ، كما تعمل المؤسسات على انتهاز سياسة التحالف بهدف الإستفادة من الإمتيازات التي توفرها هذه الأسواق. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الآتي: كيف يمكن للشركات العالمية

## تحقيق النجاح من تحالفها الاستراتيجي؟ ما هي العوامل الرئيسية التي قادت التحالف نحو النجاح؟

من هذا التساؤل انبثقت عدة تساؤلات فرعية وهي الاتي :

١. ماهو مفهوم واهمية التحالف الاستراتيجي ؟
  ٢. ماهي الدوافع الرئيسية التي تقود التحالف الاستراتيجي نحو النجاح ؟
  ٣. ماهي المقاصد الإستراتيجية الكامنة وراء تكوين التحالف ، والعوامل والأنشطة الرئيسية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف وفهم كيفية إدارتها بشكل أفضل لنجاح التحالف ؟
  ٤. وماهي أسباب الرئيسية وراء نجاح بعض التحالفات وفشل العديد من التحالفات الأخرى ؟
  ٥. كيف يتم تقييم أثار إستراتيجية التحالف والشراكة على أداء المؤسسة ؟
- ثانياً : هدف البحث:-**

يهدف البحث إلى فهم السبب وراء قرار المزيد من الشركات في الدخول أو تكوين تحالفات استراتيجية. حيث يبدو أنه من الضروري تحديد ما هو أساس نجاح التحالف حقًا ، وعوامل النجاح وكيف يمكن للشركات إدارتها بشكل أفضل لتحديد الأسباب التي تدفع الشركات إلى اختيار الاستراتيجيات التعاونية ويمكن تلخيص جملة من الأهداف كما يلي :

١. التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية .
٢. تحديد الدوافع الرئيسية التي تقود التحالف الاستراتيجي نحو النجاح
٣. تحديد المقاصد الإستراتيجية الكامنة وراء تكوين التحالف ، والعوامل والأنشطة الرئيسية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف وفهم كيفية إدارتها بشكل أفضل لنجاح التحالف
٤. تسليط الضوء على القضية المتعلقة بمعدل نجاح التحالفات غير المتجانسة بين الشركات وفهم سبب نجاح بعض التحالفات وفشل العديد من التحالفات الأخرى.
٥. تقييم أثار إستراتيجية التحالف والشراكة على أداء المؤسسة

**ثالثاً: أهمية البحث:-**

إن محور الاساسي لهذا البحث هو فهم ظاهرة التحالف الاستراتيجي المنتشرة في عالم الأعمال ومحاولة اثبات ان التحالفات الاستراتيجية المتبعة على نطاق واسع هي شكل من اشكال التعاون التي يمكن ان تقوم ما بين المؤسسات المحلية والأجنبية لتحقيق الأهداف المحددة والمشاركة وتنمية الموارد ومساهمتها في توليد ميزة تنافسية، ويتم تفسير ذلك من خلال المزج بين الموارد المشتركة والتي ينبغي استثمارها للحفاظ على فعالية التحالف والتعرف على واقع التحالفات والشراكات التي قامت بها بعض المؤسسات خلال كل من الظروف الخارجية والداخلية للشركة وإبراز أهمية التحالف بالنسبة للمؤسسات المحلية في تحسين فعالية وأداءها الاستراتيجي وما هي المنافع المكتسبة من خلال اشتراكها مع المؤسسات الدولية وإمكانية توسعها ونموها واكتسابها لخبرات ومهارات جديدة والدوافع وراء تشكيل التحالفات الاستراتيجية عديدة ومخاوف: تخفيض تكاليفها من خلال تجميع الموارد ، والدخول إلى سوق جديدة ، وتلبية اللوائح الحكومية للعمل في سوق مضيف جديد ، والحد من عدم اليقين وما إلى ذلك

رابعاً: منهج البحث :-

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

## الفصل الثاني : الجانب النظري

### أولاً : مفهوم التحالفات الاستراتيجية

لقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية من أكثر البدائل شيوعاً ، والسمة المميزة للعصر في ظل التطورات التي يعرفها الإقتصاد العالمي ، والخيار الذي تلجأ إليه المؤسسات التي تسعى للتعاون بدلا من المنافسة ، الأمر الذي جعل منها ضرورة حتمية لتحقيق النمو ، ولضمان البقاء والتوسع في السوق الدولي ، كانت الثمانينيات هي عقد الاندماج والاستحواذ ، والتسعينيات تبدو على أنها عصر تحالف الشركات ، لا سيما في عالم البحث والتطوير. بمجرد النظر إليها في المقام الأول على أنها استراتيجية لدخول الأسواق الخارجية ، أصبحت تحالفات الشركات وسيلة فعالة لتسريع التطور التكنولوجي ، وتعزيز الإنتاجية ، وخفض مخاطر الاستثمار ، وبالتالي تعويض القوة المتدهورة لمهارات الإدارة الأمريكية في الاسواق العالمية الحقيقية . مع تزايد المنافسة ، تبحث الشركات ذات

الخبرة التكنولوجية عن شركاء قد يوفر الوصول إلى أسواق جديدة ، خاصة في الخارج. حتى الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة تريد حلفاء يتشاركون في المخاطر وتكاليف البحث والتطوير لإطلاق منتجات جديدة بشكل متكرر (Samli,et.al,2015:437) .

كما بين أيضا (Détrie,2004:334) أن التحالفات الإستراتيجية تعني الشراكة بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة ، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءة والموارد الأساسية بدلا من:

❖ التنافس على النشاط المعني.

❖ اندماج فيما بينهما أو اكتساب النشاط

إذا أضفنا كلمة "دولية" لمصطلح التحالفات الاستراتيجية لتصبح التحالفات الإستراتيجية الدولية فقد نجد أنها تشير إلى اتفاق تعاون بين طرفين جنسيتين مختلفتين ، لكن قد يقصد به أيضا التعاون بين شركتين بنفس الجنسية بغرض تنفيذ أعمال على المستوى الدولي. إذن يعتبر التحالف دولي إذا كان يحمل في أحد أبعاده العمل خارج الحدود ، إذن يعتبر التحالف دوليا إذا:

(Mercuri & Rais,2010:6)

❖ قررت مؤسسة التحالف مع طرف من جنسية مختلفة، مع بقاء أنشطتها داخل دولتها.

❖ قررت مؤسسة التحالف من خلال العمل في الخارج حيث ستواجه ثقافات تنظيمية وسياسات مختلفة

❖ الجمع بين الوضعيتين السابقتين .

هناك العديد من الأسباب لتشكيل تحالفات الشركات. ومع ذلك ، نظراً لوجود العديد من حالات الفشل بين التحالفات الدولية للشركات ، فمن المهم أن نفهم في ظل أي ظروف تكون ناجحة وتحت أي ظروف تكون غير ناجحة إلى حد ما. وجد هارينجتون (١٩٨٩) الذي درس علاقات الشركات الأمريكية في الداخل والخارج لمدة عشر سنوات أن ٥٧ بالمائة من هذه التحالفات لم تنجح. وبالتالي ، من الأهمية بمكان فهم ما الذي يجعل هذه التحالفات تعمل (Samli,et.al,2015:437) .

و يتم الدخول في تحالف استراتيجي بين وحدتي عمل لتحقيق هدف معين ، على سبيل المثال ، إعداد وحدة بحث وتطوير مشتركة لتطوير سياسة تكنولوجيا جديدة ، وتوفير التدريب المناسب لموظفي كلتا الوحدتين (Nisha, 2016:22)

فالتحالفات الاستراتيجية تعطي استجابة مكيفة لتوسيع الأسواق (تدويل) وتقسيم الموارد (مالية، بشرية، تكنولوجية ...) بالمشاركة في سياق المنافسة القوية (Bisac,2007:84) . وتم تطوير التحالفات الإستراتيجية ونشرها كعلاقات رسمية بين المؤسسات ، لا سيما بين الشركات في أنظمة الأعمال الدولية. تسعى هذه الترتيبات التعاونية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل من خلال التعاون وليس من خلال المنافسة ، ولكن التحالفات تولد أيضًا مشاكل على عدة مستويات من التحليل (Isoraite,2009:39) .

تعد التحالفات الاستراتيجية للشركات أكثر من مجرد وسيلة لتحقيق أهداف مثل احتلال السوق أو إنشاء منتج جديد. كما أنها وسيلة لاكتشاف معلومات مهمة عن الشريك. على سبيل المثال ، أنفقت الشركة اليابانية NEC أموالاً أقل على الأبحاث من منافسيها ، ولكن من خلال التحالفات الاستراتيجية للشركات ، أصبحت الشركة الوحيدة التي تحتل المرتبة بين أكبر عشرة منافسين في جميع قطاعات الإلكترونيات الثلاثة ، وهي أجهزة الكمبيوتر والاتصالات وشبه الموصلات (Samli,et.al,2015:437)

#### ثانياً: التعاريف المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية:-

التحالفات الاستراتيجية في ضوء كثرة الأعمال حول هذا الموضوع ، تم تقديم العديد من التعاريف إلى تحديد هذا النوع من الاندماج بين الشركات منها :

التحالف الاستراتيجي هو مصطلح يستخدم لوصف مجموعة متنوعة من الاتفاقيات التعاونية بين الشركات المختلفة ، مثل الأبحاث المشتركة ، والمشاريع المشتركة الرسمية ، أو مشاركة الأقلية في الأسهم (Twarowska & Kąkol ,2013:1008).

في حين أشار (Jongwe & et.al ,2020:10) الى تعريف التحالف الاستراتيجي هو :

١. "الترتيبات التعاونية الدائمة نسبياً ، والتي تتضمن التدفقات والروابط التي تستخدم الموارد وهيكل الإدارة من المنظمات المستقلة ، لتحقيق الإنجاز المشترك للأهداف الفردية المرتبطة بمهمة الشركة."
  ٢. "التحالفات الإستراتيجية هي علاقات طوعية ودائمة تتضمن تقاسم الموارد واتخاذ قرارات مشتركة."
  ٣. "الترتيبات الطوعية [بين منطمتين أو أكثر] تتضمن تبادل المنتجات أو التقنيات أو الخدمات أو تقاسمها أو تطويرها بشكل مشترك."
  ٤. "التحالفات الإستراتيجية هي مجموعة متنوعة من العلاقات الهادفة بين المنظمات بين منطمتين أو أكثر تشترك في أهداف متوافقة ، وتسعى جاهدة لتحقيق منافع متبادلة ، وتعترف بمستوى عالٍ من الاعتماد المتبادل."
  ٥. "التحالفات الإستراتيجية تشير إلى ترتيب تشغيلي طويل الأمد بين منطمتين مستقلتين أو أكثر تشارك في أنشطة تجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة."
  ٦. "التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقية طوعية وتعاونية بين المؤسسات المستقلة لتسويق وتطوير منتجات وخدمات وتقنيات جديدة.
- وايضاً أشار (MGAAA,2018:1) الى تعريف التحالف الاستراتيجي هو :
- التحالف الاستراتيجي يعني منطمتين أو شركتين أو أكثر تتشارك في الأنشطة والموارد لتنفيذ استراتيجية محددة .وقد يكون هذا التحالف في الدخول في مشروع أو اتحاد مشترك أو كلياً أو في رأس المال ، ويترتب على هذا التحالف التزامات حزبية مشتركة والتعاون الرسمي مع منح السيطرة لأحد الأطراف على الآخر في مجالات تتعلق بالعقد والشراكة .
  - يعني التحالف الاستراتيجي جهوداً مشتركة لمواجهة والتحديات المخاطر والمشاركة في الفوائد وايضا تعاون يحل محل المنافسة .
- وعرف (Jongwe & et.al, 2020:10) التحالف الاستراتيجي الدولي "عمليات التعاون التي تنطوي على التزام طويل الأجل بالموارد للعلاقات التي تخدم الأهداف الإستراتيجية لشركين أو أكثر في بلدان مختلفة ، أو تتم عملياتهم التعاونية في بلد مختلف عن مقرهم الرئيسي



يعرف Faulkner التحالفات الإستراتيجية على أنها نوع معين من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء بإستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك (Isoraite,2009:40) .

التعريف الأكثر كلاسيكية والأكثر إشارة في البحث حول مسألة التحالفات هو تعريف وفقا (Garette & Dussauge,1995) التحالف الاستراتيجي هو شكل من أشكال الاندماج بين العديد من الشركات بحيث يتم استقلالية الشركات الشريكة. لا تزال محفوظة. تجتمع الشركات الشريكة لتحقيق أهداف مشتركة مع الحفاظ على مصالحها الخاصة ". ووفقاً لنفس المؤلفين ، فإن التحالفات هي أيضاً "روابط بين عدة شركات مستقلة تختار تنفيذ مشروع أو نشاط معين من خلال تنسيق المهارات والوسائل والموارد اللازمة" (Mercuri & Rais,2010:5)

### ثالثاً: خصائص التحالفات الإستراتيجية :-

الفكرة وراء تشكيل التحالفات الإستراتيجية هي تقليل المخاطر وتعظيم الفرص. بدمج عناصر التعريف المختلف ، يمكننا تحديد السمات الرئيسية للتحالفات الاستراتيجية:(Russo, 2017:19)

١- علاقة طويلة الأمد: يجب أن يمثل التحالف الاستراتيجي علاقة مستمرة ، مما يتيح للشركاء إمكانية معرفة بعضهم البعض وبناء الثقة ، مما يسهل تبادل الموارد والتعلم المتبادل.

٢- التعاون بين الشركات لتحقيق الأهداف المشتركة: يجب أن يكون لدى كل شريك نية إستراتيجية متوافقة ومتوافقة مع الآخرين. يعني التعاون أن تشعر الشركات أنها تنتمي إلى نفس المشروع وأنها تضحى في وقت قصير بمصالحها الشخصية ، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة على المدى الطويل.

٣- التوافر والالتزام المتبادل: في تقاسم الموارد والمعرفة والخبرة مع الشركاء. تعتبر التحالفات الإستراتيجية فرصة مهمة لتعزيز التعلم المتبادل. بناءً على هذه الخصائص ، يتم تشكيل تحالف استراتيجي لمشاركة الموارد والمهارات والقدرات والمعرفة لتحقيق الأهداف التي لا تستطيع الشركات

الحصول عليها بشكل مستقل ، وبالتالي ، فإن التحالفات الإستراتيجية طويلة الأجل ومفيدة بشكل متبادل.

كما أوضح (Twarowska & Kąkol, 2013:1008) أن الشكل الحديث للتحالفات الإستراتيجية أكثر شعبية وله ثلاث خصائص مميزة :

- هم عادة بين الشركات في الدول الصناعية العالية
- ينصب التركيز غالبًا على إنشاء منتجات وتقنيات جديدة بدلاً من توزيع المنتجات والتقنيات الحالية
- غالبًا ما يتم إنشاؤها لفترات قصيرة فقط

#### رابعاً: أسباب التحالفات الإستراتيجية :-

التحالفات الإستراتيجية ضرورية للمنظمات وأشار (Isoraite,2009:39) لعدد من الأسباب الرئيسية:

١. النمو العضوي وحده غير كافٍ لتلبية معدل النمو المحدد والمطلوب لاغلب المنظمات.
  ٢. سرعة الوصول إلى السوق ضرورية وهذه الشراكات تعمل على تحسينها بشكل كبير.
  ٣. يزداد التعقيد ، ولا توجد مؤسسة بمفردها لديها الخبرة الإجمالية المناسبة والمطلوبة لخدمة العملاء على أفضل وجه.
  ٤. يمكن أن تتحمل الشراكات ارتفاع تكاليف البحث والتطوير.
  ٥. تسهل التحالفات الوصول إلى الأسواق العالمية. أصبحت التحالفات الاستراتيجية شكلاً هاماً من أشكال النشاط التجاري في العديد من الصناعات ، لا سيما في ضوء إدراك أن الشركات تتنافس في مجال عالمي. التحالفات الاستراتيجية ليست حلاً سحرياً لكل شركة وفي كل حالة. ومع ذلك ، من خلال التحالفات الاستراتيجية ، يمكن للمؤسسات تحسين وضعها التنافسي ، والدخول إلى أسواق جديدة تكمل المهارات الأساسية وتقاسم مخاطر وتكلفة مشاريع التنمية الكبرى.
- وأصبحت التحالفات الإستراتيجية بين الحكومات وبين الشركات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومة والشركات وضروري تجاوز أطراف التحالف المشاكل والتحديات المعاصرة خاصة التكنولوجية والبيئية

. التحالفات الإستراتيجية لا مفر منها. يرجع ذلك إلى الأسباب التالية من بين أسباب أخرى  
(MGAAA,2018:1) :

أ-تحالف علاقات التكنولوجيا المتعلقة بالبحث والتطوير مثل تحالف شركات النفط وشركات  
البتروكيماويات والأدوية. الحاسبات والاتصالات والهندسة الوراثية والصلب والوقود الحيوي ومصادر  
الطاقة النظيفة وغيرها.

ب- يتطلب الإنتاج التكنولوجي التعاون أو التحالفات بين الحكومات والمؤسسات الدولية والجامعات  
ومراكز البحوث العلمية.

ج- تكامل الأسواق العالمية يؤدي إلى استخدام تحالف للتعاون والتنسيق والاتصال ، على سبيل المثال ،  
التحالف بين الاتحاد الأوروبي ، والتحالف بين مجموعة اتحاد نافتا (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا  
والمكسيك) ، أو التحالفات بين أسواق الكمبيوتر وأسواق السيارات ، وأسواق الطائرات والسياحة ، وما  
إلى ذلك.

تبادل التكنولوجيا هذا هدف رئيسي للعديد من التحالفات الاستراتيجية. والسبب في ذلك هو اعتماد  
الابتكارات التكنولوجية على التطور والتقدم متعدد الاختصاصات وأنه من الصعب على شركة واحدة  
أن تمتلك الموارد أو القدرات اللازمة للقيام بجهودها الفعالة في مجال البحث والتطوير. ويدعم هذا  
أيضاً دورات حياة أقصر للمنتج وضرورة بقاء العديد من الشركات قادرة على المنافسة من خلال  
الابتكار (Twarowska & Kąkol, 2013:1008)

خامساً: استراتيجيات الدخول الى الاسواق العالمية :-

قد تتخذ التحالفات الإستراتيجية أياً من هذه الأشكال: (MGAAA,2018:2)

أ- مشروع مشترك: يعني به أن تكوين شراكة وتحالف إستراتيجي بين شركتين أو أكثر للمشاركة في تكلفة  
الاستثمار والمخاطر وطويلة الأجل في كثير من الأحيان.

ب- الاندماجات: أي اتفاق بين اثنين أو أكثر لتكوين شركة جديدة.

ج- الاستحواذ أو الشراء: شراء شركة لشركة أخرى مع محافظة الشركة المشتري على اسمها أو  
شخصيتها.

- د- **الاستثمار المباشر:** استثمار الشركة بشراء أراضي وبناء خطوط الإنتاج في شركة أخرى مع ضمان التسهيلات الأخرى مثل عمليات التصنيع والتسويق والتوزيع وتعيين موظفين والتي تعرف بالملكية الكاملة.
- هـ- **الترخيص:** الشركة المرخصة ببيع حقوق استخدام الملكية الفكرية أو التكنولوجيا وطرق وأساليب العمل وبراءات الاختراع وحقوق المؤلف والعلامات التجارية والأسماء التجارية لشركة أخرى مقابل منفعة تحصل عليها الشركة .
- و- **الامتياز:** شكل من أشكال الترخيص ، يعرض خدمات صاحب الامتياز إلى صاحب الامتياز اخر مقابل مبالغ تم الاتفاق عليها.
- ز- **التصدير:** الشركة تقوم بإنتاج البضائع في دولة ما وتستخدم قنوات التوزيع لشركة في دولة أو دول أخرى .
- الشكل الأكثر شيوعا من التحالفات في شكل الشركات الأجنبية التي تحافظ على علاماتها التجارية، والشعار، وغيرها، والاستفادة من هذه المزايا هو رسم الذي عادة حوالي ٣٪ من جميع الأرباح بالإضافة إلى المزيد من الحوافز . ومع ذلك ، يمكن للشركات العالمية الكبيرة ذات العلامة التجارية القوية أن تطلب المزيد من الحوافز والمكافآت ويمكن للمدير الاستفادة الرئيسي من العلامة التجارية للشركة أخرى التي قد تستخدم المرافق والتكنولوجيا أفضل من أجل تلبية متطلبات واحتياجات العملاء . بالمقابل، تستفيد الشركات الاجنبية من الرسوم وتزيد من الوعي بالعلامة التجارية والقائمة على الأسهم.
- أحد أهم أشكال التحالف الاستراتيجي هو في شكل تحالفات تجارية وتحالفات اقتصادية تهدف إلى نقل التكنولوجيا المتقدمة من دولة إلى بعض الدول الأخرى وفقاً لتحالفات استراتيجية بينها . هناك العديد من الأمثلة على هذه التحالفات مثل التحالف الاستراتيجي بين شركة الاتصالات الأمريكية MCA وشركة بريتش تليكوم BT في مجال الاتصالات ؛ والتحالف بين شركات الكمبيوتر والتسويق العالمي لبرامج مايكروسوفت ويندوز
- يصنف (Dussauge and Garrette 1999) التحالفات من خلال التمييز بين التحالفات بين الشركات المتنافسة وتلك بين الشركات غير المنافسة . الفرضية الأساسية للتحالف بين الشركات غير

المتنافسة هي تعويض الشركاء في المجالات التي ينقصهم فيها حتى يمكن تحقيق مكاسب متبادلة . أربع فئات رئيسية هنا هي الاتفاقيات التعاونية الدولية والشراكات الرأسمالية والاتفاقيات المتقاطعة في الصناعة والتحالفات بين شركات التنافس ، يؤكد المؤلفان أن هذا النوع يقدم نفسه على أنه شبه دوكس لأن الشركات المنافسة من المفترض أن تتنافس .بالإضافة إلى ذلك ، قد يثير هذا النوع من التحالف أيضًا قضايا مكافحة الاحتكار لأن التحالف بين المنافسين قد يكون ضارًا بمصالح المستهلكين النهائيين .اعتمادًا على قاعدة أصول الشركاء ، هذا النوع من التحالف Dhaundiyal & (Coughlan,2020:523 )

وأوضح (Pellicelli,2003:7) من المفيد التمييز بين أنواع التحالف من أجل فهم الخصائص المختلفة واتخاذ الخيارات. لكن كل تحالف مختلف وله قصته الخاصة. يتكيف مع احتياجاته لمواقف محددة. بعد اتخاذ قرار بتشكيل تحالف ومع من ، يجب إنشاء أفضل شكل من أشكال التعاون. هناك العديد من الفروق التي يجب القيام بها. ثلاثة من اختبارات الجدارة هذه لقدرتها على توضيح مزايا وعيوب التحالفات ، وبالتالي اتخاذ القرار بناءً على الاحتياجات الاستراتيجية المختلفة للشركاء:

- ١) التحالفات القائمة على العقود مقابل تلك القائمة على ملكية رأس المال .
- ٢) العلاقات بين درجة انخراط الشركاء في التحالف وملكية رأس المال .
- ٣) إدارة الموارد الممنوحة في التحالف وإمكانية فصلها ومخاطر قيام الشركاء الآخرين بتخصيص هذه الموارد.

عند تصنيف التحالفات ، ربما يكون أبسط تصنيف يعتمد على حقوق الملكية سواء كانت الشركات الشريكة تحتفظ بمركز حقوق ملكية في المشروع أم لا. يصف Vardara-jan و Cunningham (1995) نوعين من صور التحالف المتميزة : تحالفات الأسهم والتحالفات غير الأسهم (أي التحالف التعاقدية). في تحالف الأسهم ، لا تشارك الشركات المشتركة في الموارد فحسب ، بل تمتلك أيضًا موقفًا من الأسهم. يمكن أن يكون المثال الشائع مشروعًا مشتركًا حيث تجمع شركتان أسهمهما بنسب متغيرة لإنشاء منظمة متميزة جديدة. يمكن أيضًا تشكيل تحالف حقوق الملكية عندما تستحوذ شركة على أسهم في شركة أخرى. في هذه الحالة ، على الرغم من تبادل حقوق الملكية ، لا يتم تشكيل منظمة منفصلة. في تحالف غير قائم على حقوق الملكية ، يقتصر الالتزام على الموارد

والمهارات. الشركات الشريكة لا تحتفظ بمركز حقوق ملكية في المشروع. لكل من التحالفات القائمة على الأسهم وغير الأسهم مزاياها وعيوبها. لذلك ، في حين أن تحالفات الأسهم تستغرق وقتاً أطول حتى تتحقق ، فإنها توفر تحكماً أفضل في أدائها مقارنة بالتحالفات المتناقضة. علاوة على ذلك ، على الرغم من أن نقل المعرفة أفضل في تحالفات الأسهم ، فإن التحالفات التعاقدية توفر تكاليف خروج أقل (Dhaundiyal & Coughlan,2020:523)

#### سادساً: إنشاء التحالف الاستراتيجي :-

يقوم إنشاء مشروع التحالف على عمليات ثلاث وهي (الإدارة والتنظيم والرقابة). تتبع هذه العمليات الثلاث معاً الشكل المختار للتحالف. يسود اتجاهان فيما يتعلق بالمنظمة:(Pellicelli,2003:20) (١) بنية مرنة ورشيقة .

(٢) هيكل مصمم مع وضع سمات التحالف في الاعتبار وليس كوظيفة لاحتياجات الشركاء.

مهما كان شكل التحالف المعتمد ، تنطبق بعض المبادئ.

• لكل شركة أهدافها الخاصة التي تملّي دور التحالف.

• اعتماداً على الأسواق المقصودة والاستراتيجيات التي سيتم تبنيها في هذه الأسواق ، تختار الشركة ما إذا كانت ستقيم تحالفاً ، وما هو نوع التحالف ومع أي شركاء .

• يتغير دور التحالف مع تطور الظروف الخارجية والداخلية .

• العلاقة بين الشركاء ديناميكية للغاية. يمكن أن يبدأ التحالف كاتفاقية ترخيص ثم يتطور إلى مشروع مشترك أو مشاركة في الأسهم.

#### سابعاً: مراحل تشكيل التحالف الاستراتيجي :-

كما أشار (Išoraite, 2009:43) الى خطوات عملية تشكيل تحالف نموذجي وهي :

١- **تطوير الاستراتيجية:** تطوير الاستراتيجية ينطوي على دراسة جدوى التحالف وأهدافه ومبرراته مع التركيز على القضايا والتحديات وتطوير استراتيجيات الموارد الرئيسية للإنتاج التكنولوجي والأفراد. كما يتطلب التوفيق بين أهداف التحالف والاستراتيجية العامة للشركة.

٢- **تقييم الشريك:** تقييم الشريك ينطوي على تحليل وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للشريك المحتمل، وخلق استراتيجيات لاستيعاب أساليب لإدارة جميع الشركاء وإعداد معايير مناسبة لاختيار الشريك وفهم الدوافع لانضمام الشريك للتحالف ومعالجة الثغرات وقدرة الموارد التي قد تكون موجودة عند الشريك.

٣- **التفاوض بشأن العقد:** مفاوضات العقد تنطوي على تحديد ما إذا كانت جميع الأطراف لديها أهداف واقعية وتشكيل فريق التفاوض من ذوي الكفاءات العالية وتحديد المساهمات والمكافآت لكل شريك وكذلك حماية أي من المعلومات السرية ومعالجة إنهاء الأحكام وفرض عقوبات على سوء الأداء وتسهيل الضوء على الدرجة التي يتم إظهار إجراءات التحكيم بشكل واضح ومفهوم.

٤- **عملية التحالف:** تنطوي عملية التحالف على التزام الإدارة العليا، وإيجاد نوع الموارد المكرسة للتحالف، وربط الميزانيات والموارد مع الأولويات الاستراتيجية وقياس ومكافأة الأداء وتقييم الأداء والنتائج للتحالف.

٥- **انتهاء التحالف:** ينطوي إنهاء التحالف على تقليص التحالف على سبيل المثال عند استيفاء أهدافه أو لا يمكن تلبيةها أو عندما الشريك يعدل الأولويات أو إعادة توزيع الموارد في مكان آخر. وبين (Kinderis & Jucevicius, 2013:114) الى تعريف تشكيل التحالفات الاستراتيجية على أنها عملية منسقة. يميز لويس (١٩٩٠) اربعة مراحل لتشكيل التحالف الاستراتيجي:

- ١) تحديد أهداف التحالف .
  - ٢) تحديد واختيار نوع التحالف.
  - ٣) تحليل فرص تكوين التحالف
  - ٤) اختيار الشركاء وتشكيل التحالف.
- لاحظ (Keen & Mac Donald ,2000) أنه بينما تم تشكيل التحالفات الإستراتيجية ، فإن المشروع الأساسي (البادئ) يمر بثلاث مراحل:

- ١) تحديد التحالف .
- ٢) تقييم الفرص .
- ٣) التفاوض مع الشركات التي ترغب في تكوين تحالف .

في نفس الوقت يجب تحديد الطريقة ؛ الغرض منه هو تقييم فرص التحالف المستقبلي. تم وصف عملية تشكيل التحالف الاستراتيجي بالمثل من قبل (Kuglin, 2002). ويشير إلى أن تشكيل التحالفات الإستراتيجية يتكون من ست مراحل:

(١) تحليل استراتيجية العمل (تحليل فرص واهداف التحالف مع التركيز على التحديات والمشاكل الرئيسية ومطابقة الاستراتيجيات المختلفة) .

(٢) أبحاث السوق (تحليل فرص التوسع في السوق) .

(٣) تقييم محفظة المنتجات (تقييم التوحيد ، والموارد ، ومراجعة الأولويات ، إلخ) .

(٤) تقييم نقاط القوة والفرص في المؤسسة (الشريك) (تقييم نقاط القوة والضعف لدى الشريك ، والتنبؤ بعوامل اختيار الشركاء ، وتحليل دوافع التوحيد في التحالف وما إلى ذلك)

(٥) تقييم إعداد الشركة لتلبية احتياجات السوق (مراجعة الطاقة الإنتاجية ، والبحث عن إمكانات تلبية احتياجات السوق) .

(٦) استخدام نقاط القوة والفرص في الشركة في نشاطها المستقبلي (يتم من خلال التفاوض عندما يتم اعتبار أهداف المؤسسة ومزاياها حقيقية والدخول في اتفاق بشأن إنهاء العقد والعقوبات وما إلى ذلك).

#### ثامناً: دوافع وفوائد تشكيل التحالفات الاستراتيجية

في الواقع ، هناك موقف مفاده أن التحالفات الإستراتيجية قد تم تشكيلها باستخدام دوافع الشركاء المشتركين التي يتم تحليلها على نطاق واسع في السياق العلمي. يميل العديد من العلماء إلى التمييز بين الدوافع الخاصة لتشكيل التحالفات الاستراتيجية ، على سبيل المثال توسيع السوق والوصول إلى التقنيات وتنويع الأعمال التجارية وإعادة الهيكلة وتركيز الموارد وتطوير المنتجات والمعايير وتكامل السلع والخدمات في السوق ، إلخ ، يحاول هؤلاء العلماء دمج الدوافع المذكورة في نظام تشكيل التحالفات الاستراتيجية (Kinderis & Jucevicius, 2013:111).



يقترح (Todeva and Knoke (2005) جميع الدوافع المذكورة في فئات مختلفة: الفئة الاستراتيجية والسياسية لدوافع تكوين التحالف موجهة للاحتفاظ بالأعمال التجارية وتشكيل الأعمال المستقبلية والتوسع ؛ يتم استخدام الفئات الأخرى لإدارة الوضع وتوليد الأرباح في المؤسسة الحالية اوضح العالمان (Eisenhardt & Schoonhoven,1996) الفرق بين مجموعتين أساسيتين من الدوافع الإستراتيجية لتشكيل التحالفات:

**المجموعة الأولى (الدوافع الاستراتيجية) :** تشكل المؤسسات تحالفات إستراتيجية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية وجني الأرباح .

**المجموعة الثانية (الدوافع الاجتماعية) :** تشكل المؤسسات تحالفات استراتيجية من خلال الاتصالات الاجتماعية والقيم الاجتماعية مثل الثقة والالتزام هي الأساس لتشكيل التحالف الاستراتيجي وبين كل من (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996)

١. الضرورة (تشكل المؤسسات تحالفات استراتيجية من أجل الامتثال للمتطلبات القانونية أو المعيارية) .

٢. عدم التناسق (تشكل المؤسسات تحالفات استراتيجية من أجل سد أي فجوة في النشاط) .

٣. ضرورة وجود مبدأ متبادل (الشركات تشكل تحالفات استراتيجية من أجل الوصول إلى التوازن والانسجام والدعم المتبادل ولكن ليس الهيمنة أو السيطرة أو القدرة التنافسية) .

٤. الكفاءة (تشكل المؤسسات تحالفات استراتيجية للدخول في معاملات مربحة ومفيدة أكثر) .

٥. الاستقرار (تشكل الشركات تحالفًا استراتيجيًا من أجل وضع إستراتيجية تعاون ؛ بمساعدتها سيتم تجنب عدم اليقين وستكون هناك فرصة للتنبؤ بالموارد واستيعابها بكفاءة) .

٦. الشرعية (تشكل المؤسسات تحالفات استراتيجية لتحسين السمعة وتشجيع المؤسسات الأخرى على التعاون) .

تختلف الدوافع باختلاف حجم الشركات ، في حالة الشركات الصغيرة ، فإن ندرة الموارد هي القضية الأساسية .بسبب حجمها ، تواجه الشركات الصغيرة نقصًا داخليًا وخارجيًا في الموارد خاصة في جهودها للتوسع دوليًا .وبقدر ما يتعلق الأمر بالموارد الداخلية ، فهي لا تعاني فقط من نقص وفورات

الحجم ولكن أيضًا من التمويل غير الكافي لدعم مبادرات النمو الخاصة بها & Dhaundiyl (Coughlan,2020:522)

تختلف دوافع تشكيل التحالف أيضًا اعتمادًا على ما إذا كانت الشركة من دولة متقدمة أو دولة متطورة. هذا مهم بشكل خاص في حالة التحالفات الدولية. تأتي الشركات من الاقتصاد النامي من بيئة مؤسسية مختلفة مقارنة بشركة من اقتصاد متقدم ، تمتلك الشركات من الاقتصادات المتقدمة والنامية أهدافًا مختلفة لتشكيل تحالف مع بعضها البعض. لم يتم تقييم هذه المسألة تجريبيًا حتى وقت قريب. بينما تبحث الشركات من الاقتصادات النامية عن الموارد المالية والتقنية جنبًا إلى جنب مع الموارد / القدرات غير الملموسة ، فإن الشركات من الاقتصادات المتقدمة تهتم بمعرفة أكثر للسوق المحلية والمهارات الأخرى التي قد تمكنها من التوسع في تلك السوق. عادة ما يكون التخفيف من المخاطر وتقسيم التكلفة الدوافع الرئيسية للدخول في تحالف & Dhaundiyl (Coughlan,2020:522) .

#### تاسعاً: العوامل الرئيسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية : -

يبدو من الضروري فهم ما يكمن وراء نجاح التحالف حقًا ، والعوامل الرئيسية التي أدت في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف إلى نجاح التحالف وكيف يمكن للشركات إدارتها بشكل أفضل. من أجل الوصول إلى هدفي ، ناقش (Russo,2017) وجهات نظر نظرية مختلفة: نظرية تكلفة المعاملة ، ووجهة النظر القائمة على المعرفة ونظرية التبادل الاجتماعي ، ووجهة النظر القائمة على الموارد، وعرض القدرات الديناميكية وقدرات إدارة التحالف. من خلال مراجعة هذه النظريات حددت (Russo,2017) الأسباب التي تدفع الشركات إلى اختيار الاستراتيجيات التعاونية والتي تعتبر عوامل حاسمة تجعل خيار التحالف خيارًا رابحًا كانت كل نظرية النحو التالي :- (Russo,2017:118-119)

- وفقًا لنظرية تكلفة المعاملات ، قررت الشركات العالمية التحالف مدفوعة بهدف تقليل مبلغ المعاملات وتكاليف الإنتاج ؛ يكمن عامل النجاح في اختيار هيكل حوكمة مناسب يحد من تهديد السلوك الانتهازي للشريك.

• وفقاً لوجهة النظر القائمة على المعرفة ونظرية التبادل الاجتماعي ، قررت الشركات العالمية التحالف مدفوعة بهدف مشاركة المعرفة (اكتساب المعرفة والوصول إليها) ؛ تكمن عوامل النجاح في معرفة إدارة التحالف المكتسبة من تجربة التحالف السابقة وتطوير رأس المال الاجتماعي بين شركاء التحالف (مثل الثقة والالتزام ومشاركة السلطة).

• وفقاً لوجهة النظر القائمة على الموارد ، قررت الشركات العالمية التحالف مدفوعة بهدف خلق قيمة من الموارد ، والتي يتم تجميعها معاً ؛ في الواقع ، يمثل التحالف الاستراتيجي للشركات المشاركة فرصة للوصول إلى موارد غير قابلة للتطبيق وتطوير موارد جديدة بشكل مشترك. تكمن عوامل النجاح في الموارد التكميلية للشركاء وتطوير الموارد المميزة خلال دورة حياة التحالف.

• وفقاً لعرض القدرة الديناميكية وإمكانية إدارة التحالف ، قررت الشركات العالمية التحالف مدفوعة بهدف تحديد أفضل طريقة يمكن من خلالها دمج حزم الموارد الأساسية وتجديدها وإعادة تكوينها ؛ يكمن عامل النجاح في تطوير مرتبة عالية من القدرات في إدارة علاقات التحالف ، والتي يطلق عليها في الأدبيات "قدرات إدارة التحالف".

#### عاشراً : عوامل تمنع التحالفات الاستراتيجية :-

قد تحدث أنواع مختلفة من المخاطر أثناء الدخول إلى الأسواق المحلية أو الأجنبية وتحقيق منتجات جديدة: المخاطر المالية ، ومخاطر النشاط وما إلى ذلك. ومع أخذ ذلك في الاعتبار ، يمكن اعتبار تشكيل تحالف استراتيجي بمثابة عملية مواجهة المخاطر لأن المسؤولية قد تم تقاسمها بين وفقاً للاتفاقية المؤقتة تبادل المعرفة والخبرة. المؤسسات المختلفة مختصة في المجالات المناسبة ولكن ليس في كل مكان. يوفر تكوين التحالفات الاستراتيجية فرصة لتبادل المعرفة والخبرة والكفاءات. بهذه الطريقة تتعلم المؤسسات وتنمو. التآزر والقدرة التنافسية. يعد تكوين التحالفات الاستراتيجية طريقة لتقليل المخاطر ، والتي قد تحدث أثناء الدخول إلى أسواق أخرى وتوسيع الأعمال التجارية الدولية ، وتطوير البحث العلمي وما إلى ذلك. ويمكن تعزيز القدرة التنافسية لتوحيد نقاط قوة الشركاء واكتساب تأثير التآزر في النشاط. هذا مستحيل بالنسبة لمشروع منفصل Kinderis & (Jucevicius,2013:113)

- قدم كل من (Samli,et.al,2015) مناقشة موجزة عدد من العوامل التي كيف أنها قد تمنع تحالفات الشركات الدولية من أن تكون استراتيجية : (Samli,et.al,2015:440)
- ١- تقسيم الصلاحيات والمسؤولية: يستند التحالفات المؤسسية الناجح على قدرة الشركاء على تقسيم السلطة وإنشاء سلسلة من المسؤولية بالإضافة إلى تقاسم السيطرة. هذه الوظائف صعبة بالنسبة للمديرين ، الذين تم تعليمهم مساواة الإدارة بالتحكم الكلي ، ومن المرجح أن يخلقوا صراعات وكذلك اختلافات في الآراء ، مما يتطلب تنازلات من قبل جميع الشركاء
  - ٢- الاعتماد المتبادل: عندما يتشارك طرفان أو أكثر في السلطة والمسؤولية ، فإنهما متشابكان ويعتمدان على الآخرين. يمكن أن يكون هذا الاعتماد المتبادل مكلفًا إلى حد ما لجميع الأطراف المعنية.
  - ٣- نتيجة غير مؤكدة: يمكن أن يساهم صراع الثقافات وأنماط الإدارة والاختلافات في توقعات الآخرين وسوء الفهم في عدم اليقين من التحالفات الاستراتيجية الدولية. من بين هذه الصعوبات في توقع النتائج أو عدم معرفة كيفية تمكين ومشاركة السلطة بشكلها الصحيح.
  - ٤- استثمار كبير للوقت والطاقة من قبل الإدارة العليا: يتم التعامل مع القضايا الرئيسية المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية من قبل كبار المديرين التنفيذيين الذين يقضون قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة في اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك ، تتطلب التحالفات تنسيق الجهود في كافة مجالات العمليات ، وهو ما يترجم إلى استثمارات ضخمة من قبل الشركاء.
  - ٥- اختلال التوازن في المنافع والالتزام والتحفيز: يمكن للتحالفات أن تخلق مواقف قد تؤدي إلى صراعات أو توترات بين الشركاء. هذه المواقف ناتجة عن عدم التوازن في الفوائد والالتزامات والدوافع. عندما يحصل اليابانيون على الخبرة والمعلومات من الشراكات الأمريكية اليابانية ، فإنهم ليسوا متحفزين عادةً لتوجيه الأمريكيين من خلال سوقهم اليابانية المعقدة
  - ٦- صعوبة في التوصل إلى اتفاق: يوضح المشروع المشترك بين جنرال موتورز وتويوتا العملية المعقدة التي غالبًا ما تكون مطلوبة في مفاوضات الأعمال الدولية. ويصفها المشاركون في المفاوضات بأنها عملية "طويلة" و "محبطة" ، والتي كانت نتيجة "عوامل ثقافية" بالإضافة إلى عوامل التفاوض المعتادة للتوصل إلى اتفاق. يمكن إرجاع صعوبة التوصل إلى اتفاق في التحالفات إلى أولاً ، إمكانية

وصول المنافسين المحتملين بسهولة إلى الأسواق المحلية ، وثانيًا ، الحاجة إلى السيطرة من جانب الأمريكيين والأوروبيين.

٧- **مشاكل الاتصال:** نظرًا لأن التحالفات الدولية تتكون من شركات من دول مختلفة ذات ثقافات مختلفة ، فقد يكون الاتصال صعبًا بسبب الاختلافات في اللغات والمعايير والقيم. يمكن أن تؤدي هذه الاختلافات بسهولة إلى سوء فهم مما قد يقلل من فعالية التحالف والصراع بين الشركاء.

٨- **الصراع بين الشركاء:** هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تنشأ من الصراع بين الشركاء. من بينها: وجود القومية والعنصرية والقوالب النمطية التي تسهم في النزاعات أو عندما يكون الشريكان مصممين بشكل متساوٍ على تدويل مهارات الآخر ، فإن عدم الثقة والصراع قد يفسد التحالف ويهدد بقاءه

٩- **علاقات العمل غير الفعالة:** قد تكون الشراكة مع الشركات الأخرى غير فعالة أو حتى ضارة. أحد الأسباب الرئيسية لعدم نجاح الشراكات هو أنها منظمة بشكل غير صحيح. سبب آخر للفشل هو طبيعة التعاون مع المنافسة. الشراكة غير المتكافئة ، حيث تتحد شركتان مختلفتان تمامًا ، يمكن أن يكون حلاً.

### مخاطر التحالفات الإستراتيجية

هناك العديد من المشاكل والتهديد التي تهدد نجاح التحالف الاستراتيجية نابعة من خمس مصادر أساسية وموضحة في الشكل الآتي: (Griffin & Pustay,2005:356)

١. **عدم موافقة الشركاء :** يعد السبب الأول في فشل التحالفات ، بسبب التنافس والصراع ونتائج غير متوقعة وضعيفة في نسب الانجاز والمشاكل المتوقعة الحدوث بين شركاء التحالف الاستراتيجي إذ يتم النقاش بصورة وافية في مرحلة المفاوضات ، ويتم تحديد عمل الأطراف المسؤولة كالفريق الواحد لإنجاز اعمالها والمهام المطلوبة للوصول إلى الأهداف المحددة والمشاركة ، ومشكلات عدم التكافؤ أو التوافق في التحالف بسبب عدم الوصول الى اتفاق حول أساليب أساسية في العمل ، أو تفاصيل

مهمة أو اختلاف تطبيق إستراتيجية وظيفية معينة بسبب تباين وجهات النظر وهذا في النهاية يؤدي إلى فشل التحالف الإستراتيجي .

٢. **الحصول على المعلومات :** وهو سبب مهم يواجه التحالف الاستراتيجي ، إذ يقتضي الدخول في

تحالف الاستعداد التام وتعاون الأطراف المعينة بينهما الذي يتوجب من قيام الشريك بتقديم اي معلومات ضرورية وهامة للشريك الثاني ، وكما قد يتطلب احتفاظ أحد الشركاء بسرية المعلومات سواء كانت مالية أو تكنولوجية أو تسويقية ، بالتالي هذا لا يحدث خلاف فقط انما يحدث فجوة معلوماتية لها تأثير سلبي في إدارة التحالف .

٣. **توزيع الأرباح :** تظهر مشكلة توزيع الأرباح عندما تظهر زيادة بالكلف والمخاطر التي يشتركون بها

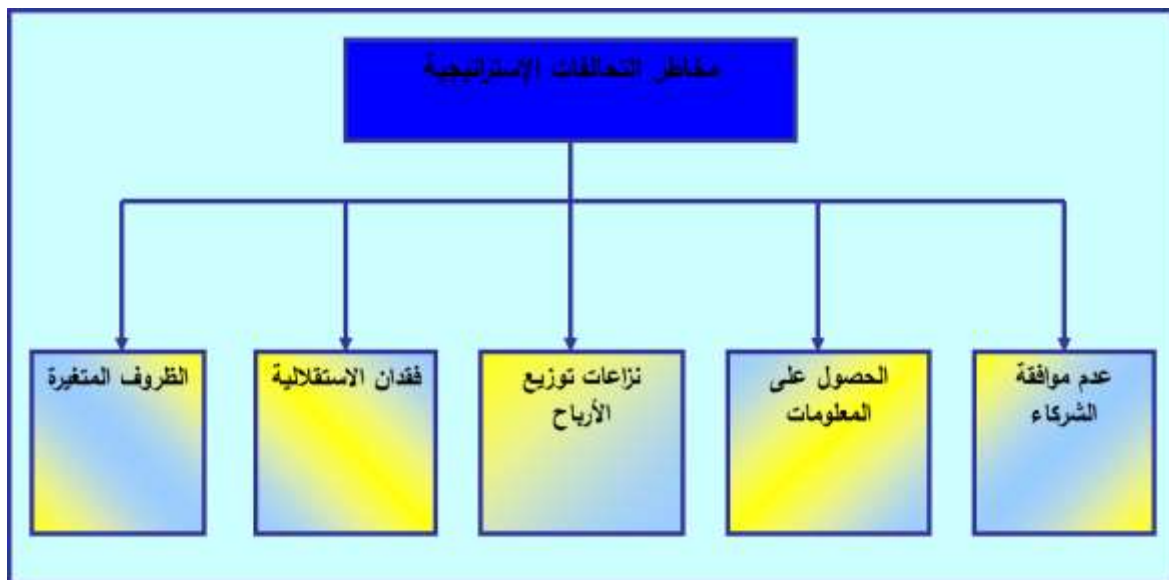
أعضاء التحالف ، إذ يجب منذ بداية التفاوض الاتفاق على الإجراءات والمسائل المحاسبية التي تؤثر مباشرة في حصة الأرباح لكل شريك مثل طريقة احتساب الأرباح والخسائر والحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد ، وأسلوب تحويل العملات .

٤. **فقدان الاستقلالية :** يراد بها اشتراك الاطراف في السيطرة والرقابة على الأنشطة والعمليات ومع

حدوث تغيير في الإستراتيجية بسبب تغيير في بيئة الاسواق وظهور شركات تنافسية جديدة سوف تغير طرائق الانجاز ومن ثم أنظمة وأساليب السيطرة والرقابة على العمليات وبالتالي تظهر الخلافات إذا لم يوجد حلاً لها ستزيد من خطورة وضع التحالف الاستراتيجي .

٥. **الظروف المتغيرة :** وتعد الظروف المتغيرة واحدة من أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية وتتضمن

الظروف التكنولوجية والاقتصادية وغيرها في بيئة الاسواق أو متغيرات مؤثرة وجديدة في الأطراف الرئيسية في التحالف ، وقد يحدث تغير في عوامل جوهرية أو مبررات موضوعية تشجع المؤسسات على الدخول في تحالف استراتيجي أو شركة بينها



**المصدر :** من اعداد الباحثين

وأوضح (Bisac,2007:84) أن التحالف يمكن ان يمثل نوع من الخطر للمؤسسة كونه :

**اولا :-** فهي ستتشتر جزءا من معرفتها ومعلوماتها وكذا قاعدة البيانات وجزء اخر من مهاراتها والاساليب والاجراءات الى الشريك او الاطراف المتحالفة.

**ثانيا:-** يمكن ان تنشأ توترات بين المتحالفين مع الاخذ في الحسبان غياب سلطة الواحد (هناك سلطة مقسمة)، وعليه فالتحالف يرغم المؤسسة لمواجهة غير اكيدة امام الطرف الاخر كالتقليد والتزييف، التجسس الصناعي . كما ان التحالفات لا تقتصر على الانتاج فحسب بل تمتد صيغه الى مجال التسويق وكذا البحث والتطوير.

### الفصل الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة بجانبها النظري يمكن ملاحظة العديد من الاستنتاجات من اهمها :

- ١- تعتبر التحالفات الإستراتيجية أداة أساسية ووسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية مهما كان شكل الإختراق الذي سوف تقوم الشركات بتبنيه ، بما تمكنها من تحقيق أهدافها التي تسعى اليها من وراء الدخول الي الأسواق الدولية .
- ٢- تعتبر التحالفات، الاستراتيجية المتبعة على نطاق واسع ضمن الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق الأهداف المنشودة والمشاركة وتنمية الموارد المتفوقة .
- ٣- أن تحالف الاستراتيجية، وبمختلف أشكاله يمكن أن يعزز القدرة التنافسية، ويساعد في ضمان إضافة قيمة اقتصادية، من خلال التنسيق بين المؤسسات .
- ٤- يعد تكوين التحالفات الإستراتيجية طريقة لتقليل المخاطر ، والتي قد تحدث أثناء الدخول إلى أسواق أخرى وتوسيع الأعمال التجارية الدولية ، وتطوير البحث العلمي وما إلى ذلك. ويمكن تعزيز القدرة التنافسية لتوحيد نقاط قوة الشركاء واكتساب تأثير التآزر في النشاط .
- ٥- ساهمت إستراتيجية التحالفات في تسريع وتيرة الابتكار والحد من عدم اليقين للعملاء، من خلال وضع معايير تقنية ودعم البرامج التوعوية والتكنولوجية حول المشاريع الجديدة بشكل أسرع برعاية مشتركة
- ٦- تعتبر التحالفات الإستراتيجية كوسائل لتوليد المعلومات وتوزيع المعرفة الناتجة من خصائص الشركة الداخلية والخارجية والتي لها أثر أيضا في عملية التعلم التنظيمي .
- ٧- لعمليات اتخاذ القرار داخل وبين شركاء التحالف أثر كبير في عملية إكتساب المعرفة العميقة المتواجدة في التحالف الاستراتيجي .
- ٨- سهل التحالف الاستراتيجي خدمة قطاعات السوق الصغيرة أيضا؛ حيث ساهمت في إعادة تعريف الأسواق وإعادة هيكلة الصناعة عبر إستحداث صناعات جزئية .

## ثانياً : التوصيات

وفي ضوء استنتاجات الواردة انفا فان الباحث يقدم مجموعة من التوصيات الاتية :



- ١- يتوجب على ادارة الشركات أن تولي اهتماما اكبر للأسواق الدولية وتدرک أهمية ذلك لها وللاقتصاد الوطني وان تسعى المؤسسة لاقتحام الأسواق الدولية بطريقة مدروسة من خلال استراتيجيات الدخول منها استراتيجية التحالف
- ٢- من الضروري على الشركات وخصوصا التي تسعى إلى النمو والتوسع إعتداد استراتيجية التحالفات كخيار استراتيجي لها يساعدها على اكتساب مزايا عديدة منها الدخول الي أسواق جديدة،
- ٣- على الشركات إتباع إستراتيجية التحالف لمساهمتها في توليد ميزة تنافسية، من خلال المزج بين الموارد المشتركة والتي ينبغي استثمارها للحفاظ على فعالية التحالف؛
- ٤- من الضروري الاهتمام بمورد العلاقات، الموارد التمييزية وكفاءة إدارة التحالف، له أهمية كبيرة في نجاح إستراتيجية التحالف
- ٥- ضرورة زيادة وعي لدى المدراء حول موضوع أهمية الإستراتيجيات التعاونية وكذلك حول عملية إدارة التحالف والشراكة
- ٦- الدخول في تحالفات إستراتيجية تحتاج الشركات للحصول على العديد من الفوائد ولكنها في نفس الوقت تواجه الكثير من الصعوبات والمشاكل لتحقيق النجاح منها ، لذلك على الرغم من أن عدد التحالفات الاستراتيجية في الأسواق العالمية يستمر في النمو.

## Reference

1. Bisac , Michel, (2007), "diagnostic stratégique (évaluer la compétitivité de l'entreprise)", 2e éd, Paris, p84.
2. Détrie J.P et autres, (2005). " Strategor - 4ème édition - Politique générale de l'entreprise: (Français) Broché - 10 juin, 4eme éd, éd Dunod, 2004, p 334.
3. Dhaundiya, M., & Coughlan, J. , (2020), "Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals.",

- Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice ,21(2), pp.519–530 .
4. Eisenhardt K.M. and Schoonhoven C.B. (1996), Resource Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, Organization Science, 7, (2), p. 136–150.
  5. Isoraite, M. , (2009) , Importance of strategic alliances in company's activity, Intellectual Economics, 1 (5), 39–46.
  6. Kinderis, R., & Jucevičius, G. (2013). Strategic alliances—their definition and formation. Latgale National Economy Research, 1(5).
  7. Mercuri, S., & Raïs, M. (2010, December), Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel role pour le middle manager ? sur le site (le08/12/2016) <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692411/document> .
  8. MGAAA, Azhar, (2018), ' Strategic Alliances' , Journal of anr u o J Business & Financial Affairs, 7(1),
  9. Nisha ,2016, "Foreign Market Entry Strategies" , International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM) 4(1)
  10. Pellicelli, A. C. (2012), "Strategic alliances", *Economia Aziendale Online*– Faculty of Economics, University of Piemonte Orientale "A. Avogadro" Novara, ITALY, (2), 1–21.
  11. Ricky, W. Griffin, and Pustay W. Michael, (2005), "International business: A managerial perspective". Vol. 50. Prentice Hall,.

12. Russo, M. (2017). Strategic Alliances in Global Markets, Università Degli Studi Di Milano–Bicocca, Department of Economics, Management and Statistics, Marketing and Business Management
13. Samli, A. C., Kaynak, E., & Sharif, H. (2015). "International Corporate Alliances: How Strategic are they?." In Proceedings of the 1995 World Marketing Congress (pp. 437–441). Springer, Cham.
14. Twarowska, K., & Kaçkol, M. ,2013," International Business Strategy– Reasons and forms of expansion into foreign markets" , In *Manage. Know, Learn. Int. Conf* (pp. 1005–1011).

