

## 2- مفهوم التحالفات الاستراتيجية

- **التعريف الأول:** التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن مشروعات مشتركة في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية بها.
- **التعريف الثاني:** التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعدد التحالفات بين شركتين أو أكثر تهدف إلى الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون.
- **التعريف الثالث:** يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة.
- **التعريف الرابع:** كذلك فقد ورد في تعريف آخر للتحالف الاستراتيجي على أنه : " التحالف بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق اهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة، لقد أصبحت التحالفات حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة ، والتحالفات ممكن أن تكمن لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج Merger بين شركتين ".
- **التعريف الخامس:** وهناك من الباحثين من يرى بأن التحالف الاستراتيجي نقصد به ايضا : "إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، حيث يتم التحالف في رأس المال أو الدخول في شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة اتجاء الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على آخر في مجالات التعاقد ".

ومما سبق يمكن تعريفها على أنها : عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتسم بالمرونة وتتطلب أيضا وجود تعاون بناء ومثمر بين الأطراف المتحالفة حيث يتم بموجبها استفادة الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض لتحسين الميزة التنافسية لكل منها، وتحقيق أهداف مشتركة قد تكون مالية أو غير مالية قابلة للتطوير باستمرار.

### 3- خصائص التحالفات الاستراتيجية

تكون الاتفاقيات طويلة الأمد بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق مجموعة مهمة من الأهداف المشتركة والخطط طويلة الأجل؛

يتم فيها التركيز على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال قوة الأطراف المتحالفة وخبرتها؛

تكون مساهمة الشركاء مكاملة لبعضها البعض ومتكاملة، وتكون العلاقة بين المتحالفين متوازنة فيما يتعلق بمكانة ومشاركة أي طرف من أطراف التحالف؛

تبقى أطراف التحالف مستقلة ومنفصلة عن بعضها بغض النظر عن نوع العلاقة التي تجمعهم وتربطهم؛

قد تكون التحالفات التجارية والاقتصادية محددة المدة أو غير محددة المدة، وقد تكون قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة المدى.

### 4- فوائد التحالفات الإستراتيجية

تسعى التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق فوائد عديدة منها:

- يساعد التحالف في دخول أسواق دولية جديدة من خلال التغلب على الحواجز الاقتصادية والاجتماعية. بسبب السياسات والقواعد الحكومية، لذلك إقامة التحالفات يساعد في التغلب على حواجز الدخول من خلال توحيد الجهود مع المنظمات الأخرى.
- تقلل التحالفات من تكاليف التصنيع والمخاطر وتكاليف الإنتاج والخدمات من خلال المشاركة بين شركاء التحالف
- تساعد التحالفات الوصول إلى الأصول غير الملموسة مثل اسم العلامة التجارية، الخبرة الخ.
- تساهم التحالفات الإستراتيجية في تقليل أوجه عدم التأكد، فالتحالف والتعاون بين المنافسين المحتملين يساعد على تقليل أوجه عدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية.
- تساعد التحالفات الإستراتيجية على توسيع خط الإنتاج وعمليات الخدمات وملء الفجوات في خط المنتجات في المنتجات الحالية، وقد يجبر ارتفاع التكلفة ونقص التكنولوجيا الشركة على البحث عن شريك أجنبي للملء، خطوط الإنتاج الخاصة بها.

- تسمح التحالفات الإستراتيجية للشركات بجذب العديد من الزبائن المحتملين الذين يوسعون حصتها في السوق، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات العاملة في الصناعات الراكدة، إذ تدخل التحالفات لتنمية وجودها في الصناعات الناشئة.
- تقلل التحالفات الإستراتيجية من خطر المنافسة في المستقبل من خلال الدخول في تحالفات منظمة أخرى، مما يساعدها في الحصول على العديد من الفرص المستقبلية.
- تسمح التحالفات للشركات باكتساب الكفاءة من خلال تحقيق وفورات الحجم (يعبر هذا المفهوم عن الاستراتيجية المتبعة لخفض التكاليف من خلال زيادة حجم الانتاج) والتكامل الرأسي.
- التحالفات الإستراتيجية تساعد على زيادة الموارد للأطراف المتحالفة، لذلك نجد أن الشركات التي لديها موارد قليلة تلجأ إلى هذا النوع من التحالفات إستراتيجية للحصول على الموارد المطلوبة.
- يساعد التحالف الاستراتيجي على اكتساب مهارات ومعرفة جديدة من مهارات وخبرات والتقنية.
- تساعد التحالفات على تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية للسلع والخدمات الموجودة في السوق من خلال التصنيع وتطوير المنتج بشكل مشترك.
- تساعد التحالفات أيضا على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الأرباح.

## 5- عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

نظرا لعدم وجود اتفاق تام أو إجماع بين الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحالفات الاستراتيجية، وذلك بسبب اختلاف زوايا النظر إلى ظاهرة التحالفات واختلاف أشكالها وقطاعات عملها، لكن نستطيع القول إن أغلب الباحثين ركزوا على أهمية الرؤية المشتركة الاتصال والتنسيق والتعاون وتسوية النزاعات كعوامل مهمة لنجاح التحالفات الاستراتيجية ، لذلك سوف يركز البحث على هذه العوامل.

### 5.1- الرؤية المشتركة

تعتبر الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى أحد أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح التحالفات الاستراتيجية، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأطراف المتحالفة على تكامل وضم الموارد وتبادلها بالإضافة إلى ذلك تضمن الرؤية المشتركة للأطراف المتحالفة توحيد الجهود وتلاشي تكرارها وتعارضها، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأطراف المتحالفة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل الآراء والخبرات بحرية.

## 5.2- الاتصال والتنسيق

يعد التواصل الفعال والكفء واحدا من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التحالف الاستراتيجي، فالتواصل هو أداة حيوية للتحالف على جمع المعلومات حول مصداقية كل من الآخر ، وفي حالة وجود تعارض ومشاكل داخل التحالف، يمكن للتواصل الفعال أن يساعد في إدارة هذه الصراعات، عن طريق مناقشة صريحة حول الاختلافات وهذا سيسهم في بناء تحالف أقوى، وعندما يتم تشكيل التحالف وتحديد أهدافه بشكل مشترك، وعندما يكون هناك تبادل للمعلومات في الوقت المناسب، تكون التغذية المرتدة الدقيقة وموثوق بها، وعندما يكون هناك اتصال مفتوح بين الشركاء، لا بد أن يحقق التحالف نجاحه نتيجة الاتصال الفعال.

أما التنسيق فانه يعد مجموعة من المهام يتوقع كل شريك أن يقوم الآخر بتنفيذها، فعندما يتم تحديد الأهداف المتبادلة ومتسقة في كلتا المنظمتين، ينبغي توجيه الإجراءات المنسقة نحو تلك الأهداف للتحالف للعمل بنجاح، إذ أنه لا يمكن تحقيق الاستقرار إلا من خلال مستوى عال من التنسيق في بيئة تتميز بعدم اليقين وعدم الاستقرار .

## 5.3- التعاون

يعتبر التعاون عاملا أساسيا في نجاح التحالفات الاستراتيجية، حيث يجب على الشركاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالتعاون العالي في المشاريع المشتركة يجعل كلا الحلفاء يشعرون بمزيد من المشاركة مما سيؤثر تلقائيا على الأداء العام للتحالف بشكل ايجابي وسيكون هناك شعورا متزايدا بالأمان لأن كلا الطرفين في التحالف يشعران بالأمان ويحتاجان إلى قدر أقل من الاستغلال، فالتحالفات الاستراتيجية هي علاقة تعاونية تؤدي إلى تقليل فك ارتباط الشريك، والتزام أكبر، وخلق قيمة أكبر لكلتا الشركتين.

## 5.4- حل النزاع

توجد صراعات في العلاقات بين المنظمات بسبب الترابط المتأصل بين الشركاء، والمهم في الأمر حل النزاع بطريقة مثالية خاصة إذا علمنا أن البيئة مضطربة ولا يمكن إدارتها والتحكم فيها من جانب شريك واحد، فهناك حاجة إلى حل مشترك للمشاكل، لأن النتيجة التكاملية هي وحدها التي يمكن أن تلي بالكاملا احتياجات واهتمامات كلا الشريكين وتحقيق النجاح للتحالف.

## 7- دوافع التحالفات الاستراتيجية

من خلال الخوض في الفكر الإداري المتوافر عن التحالفات الاستراتيجية، برزت مجموعة من الدوافع Motives التي أكد عليها الكتاب والباحثون وعدوها بمثابة المحركات التي تدفع المنظمات لتكوين تحالف استراتيجي، والتي من بينها الآتي:

### 7.1- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة

والتي شملت المجالات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، حيث بات التعامل في عالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية والسياسية وإلغاء القيود التجارية بين الأسواق بعد العمل باتفاقية الجات، فأصبحت العديد من المؤسسات تشتري المستلزمات من مؤسسة أو دولة أخرى وتسوق منتجاتها في سوق دولتها أو أسواق دول أخرى.

### 7.2- تعاضد التكلفة التكنولوجية نقلا أو تطويرا

وهذا بمقتضى المنافسة السعرية لأن تكون للشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق وحتى على مستوى الإدارة عموما، وتتيح التحالفات الاستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان لإنتاج تسويقي.

### 7.3- التناقص النسبي لفرص الشراء والدمج

حيث يتعارض قرار الشراء والدمج مع مصالح أطراف أخرى حكومية كانت أو منافسة، وهنا تظهر القيود القانونية التي تعترض عمليات الدمج، فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون لا يرحبهم تعملق شركتين منافستين اندمجنا لتكون كيان أكبر وأقوى.

### 7.4- السعي لتوفير قوى عاملة مؤهلة

والتي تسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وهنا يمكن القول أن برنامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والتأهيل والتعليم والتطوير لم يجدي نفعاً، لذلك يتطلب الأمر تحالفا استراتيجيا بين عدة شركات لإنشاء معاهد أو مراكز تدريب وتأهيل.

### 7.5- المشاركة في المخاطر

هذا يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، حيث أن التحالف بالذات يعمل على تخفيض التكاليف العالية للاستثمارات

الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتقليل مخاطر الالتهك من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة.

### 7.6- دوافع استراتيجية

الدخول في تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية تنتج عن تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم، ويصبح التحالف الاستراتيجي وسيلة جودة للمشاركة بالموارد دون زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمات المشاركة، إضافة إلى ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يستخدم للمشاركة بالتكاليف والمخاطر واختراق أسواق جديدة أو كسب مدخل للمنافذ التوزيعية، وبهذا يصبح التحالف الاستراتيجي طريقة كفؤة وفعالة لتوسيع القابليات الاستراتيجية ووسيلة للسيطرة على السوق من خلال تقليل المنافسة.

### 7.7- الدخول إلى أسواق جديدة ( New markets Entry )

تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة وبعد التحالف الاستراتيجي بين الشركات الكبيرة وفضلا عن ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يمكن المنظمات من اكتشاف فرص سوقية جديدة، ويعمل على تسهيل مهمتها في بناء منافذ توزيعية وبعد الدخول إلى أسواق جديدة في الوقت المناسب من الدوافع الأساسية لتكوين تحالف استراتيجي من أجل زيادة القوة التنافسية للمنظمة ونستطيع تلخيص أهمها في النقاط التالية:

الضغوط المالية والزمنية التي لا تساعد الشركات على تطوير الإمكانيات والقدرات المطلوبة عن طريق النمو الداخلي ؛  
حاجة عمليات الاستحواذ إلى أموال طائلة كوسيلة للحصول على القدرات المطلوبة من مصادر خارجية ؛

مشاركة المخاطر والاستثمارات من خلال التحالفات ؛

مشاركة الشركات على تجميع الموارد والجهود واستغلال الفرص المتاحة والمحتملة، ونتيجة للأسباب السابقة تزايد عدد التحالفات في مختلف الصناعات والقطاعات .