

التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والائتمانية في الجزائر - بين الواقع والمأمول -

أ. بوطبة صبرينة
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

د. ر يزيد تفرات
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

أ. مرداسي أحمد رشاد
جامعة عباس لغرور - خنشلة

Summary:

Appeared strategic alliances between many institutions in various fields, especially at the level of the industrial sector as a result of globalization and the legacy of the difficulties to face the challenges of the age, and aims at institutions through these alliances to achieve a set of goals to increase profits and survive in the market and the promotion of competitive advantage to avoid competition challenges through the parties gave up the idea of conflict destructive competition and sacrifice a portion of the resources for the construction of a long-term cooperative relationship.

The objective of the present paper is to highlight the basic concepts of strategic alliances, and then stand on the reality of strategic alliances in the military industry and discussing the reality of strategic alliances in the area of insurance in Algeria.

Keywords: Strategic alliances, military industry, insurance products.

الملخص:

ظهرت التحالفات الإستراتيجية بين العديد من المؤسسات وفي مختلف المجالات خاصة على مستوى قطاع الصناعة نتيجة للعولمة وما خلفته من صعوبات لمواجهة تحديات هذا العصر، وتهدف المؤسسات من خلال هذه التحالفات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها زيادة الأرباح وضمان البقاء في السوق وتعزيز الميزة التنافسية لتجنب تحديات المنافسة وذلك من خلال تخلي الطرفين عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة والتضحية بجزء من الموارد من أجل بناء علاقة تعاونية طويلة الأمد.

تهدف هذه المقال إلى إبراز المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالتحالفات الإستراتيجية، ومن ثم الوقوف على واقع التحالفات الاستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والتطرق إلى واقع التحالفات الاستراتيجية في مجال التأمين في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الصناعة العسكرية، منتجات التأمين.

مقدمة:

نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال من اجل السيطرة على الأسواق والموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، ونتيجة لاقتناع مختلف الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد إقتصادي عظيم، بدأت تظهر التحالفات كبديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، ولقد ظهرت في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والإستعارة، وفي ظل هذه الضرورات الملحة لمواجهة المنافسة واكتساب مقومات المنافسة من أجل البقاء في السوق الجزائرية سنحاول التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والائتمانية، ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والصناعة التأمينية في الجزائر؟

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية؛
- معرفة واقع التحالفات الإستراتيجية في الجزائر في مجال الصناعة العسكرية والائتمانية.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحثين جملة من المناهج المستخدمة في الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تضمنتها الدراسة، ولقد تم دراسة حالة التحالفات الإستراتيجية في الجزائر من خلال دراسة واقع التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والائتمانية.

وقد قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتحالفات الإستراتيجية.

المحور الثاني: التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية-الجيش الوطني الشعبي الجزائري.

المحور الثالث: التحالفات الإستراتيجية في مجال التأمينات.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتحالفات الإستراتيجية

يعتبر التحالف الاستراتيجي خيارا استراتيجيا يرتبط بتنمية وتطوير المؤسسات، نظرا لما يوفره من امكانيات وموارد تعجز المؤسسات عن توفيرها بنفسها، لذلك سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية.

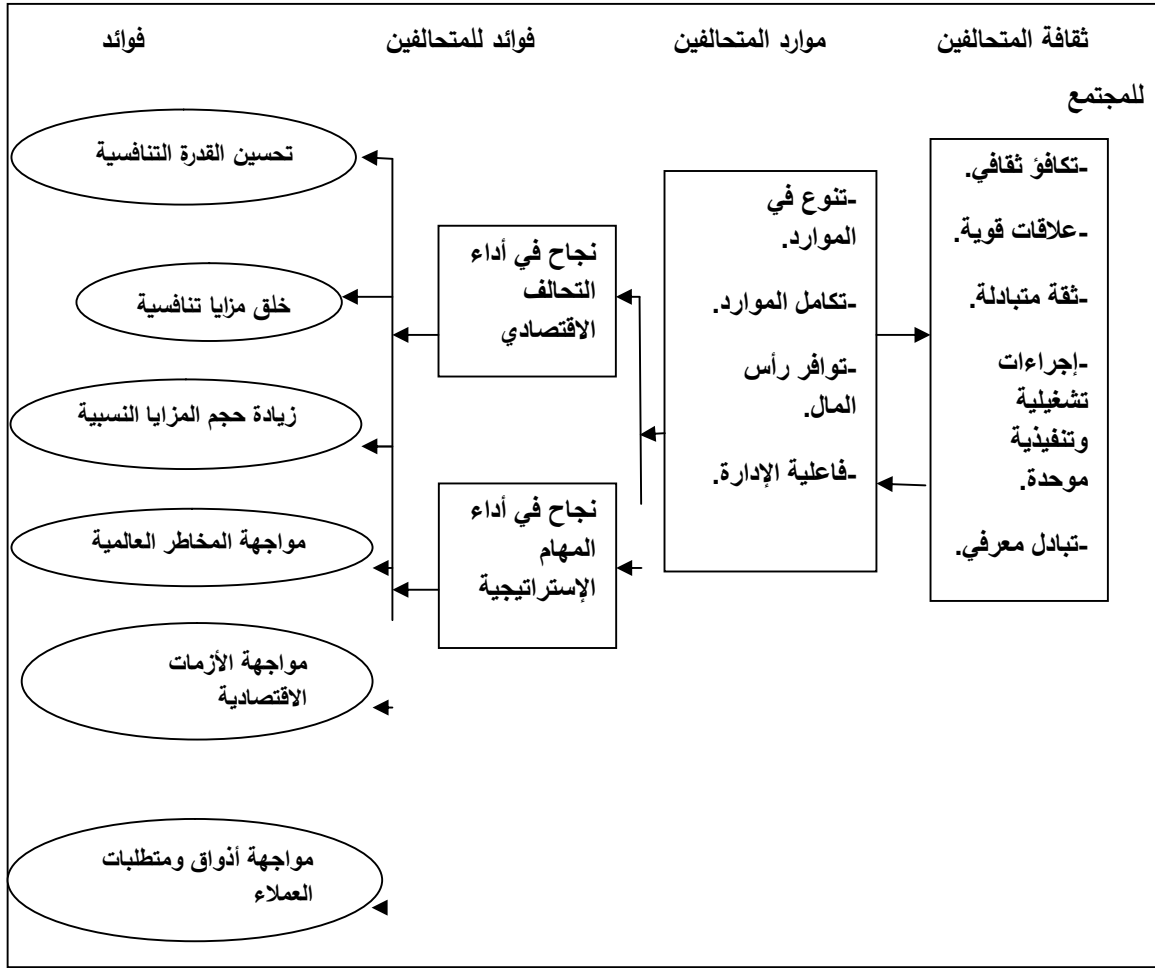
أولا- مفهوم التعاون والتحالف الإستراتيجي:

قبل الخوض في موضوع التحالفات الاستراتيجية سنتطرق إلى مفهوم التعاون، والحقيقة أن محاولة وضع تعريف للتعاون يعتبر من الأمور الصعبة، ويرجع ذلك إلى كون هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل هذه التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- * اتفاقيات طويلة المدى؛
- * توافق أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون؛
- * الاستقلالية للشركاء وبالتالي يتم استبعاد كل أشكال الابتلاع؛
- * إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.

وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا يتماشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالا عديدة، حيث صنف وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية، وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف، ومشاركات متقاطعة وغيرها إضافة إلى هذا التقسيم يجري تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وهو ما يعرف بالشراكة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه التحالف الإستراتيجي فعندما يقرر أي طرفين الانضمام وتكوين اتفاقية تعاون، فإن أهم الأسئلة التي تطرح نفسها تكون عن مدى مساهمة كل طرف منهم في التحالف، ويجب أن تكون هذه المساهمة مناسبة وكافية لتحقيق أهداف التعاون الاقتصادي والإستراتيجي، على أن تقوم عملية تقييم الموارد لكل الأطراف المتحالفة بالحیطة والدقة المطلوبة، والنموذج التالي يوضح أهم العوامل الداخلية في عملية تنفيذ التحالف، والتي لها دور قوي في رفع الأداء الاقتصادي والإستراتيجي بوجه عام.

الشكل رقم (01): تكامل العناصر الأساسية اللازمة لتنفيذ تحالف ناجح



المصدر: بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2008-2009، ص 237.

يقصد بالتحالف الإستراتيجي "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"⁽²⁾، كما يقصد به أيضا بأنه "طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي والغاية منها الاشتراك مع المنتجين المحليين وذلك بهدف إنجاز استثمار، حيث تقسم فيه الملكية والتحكم فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل، أو يتفق اثنان على خلق شركة جديدة"⁽³⁾.

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي لمفهوم التحالفات الإستراتيجية:

"هو قرار اداري يتم بين مؤسستين أو أكثر، حيث تقوم هذه المؤسسات بالتخلي عن المنافسة فيما بينها واستبدالها بالتعاون وهذا التعاون ليس بالضرورة أن يكون ماديا بل يمكن أن يكون بشريا وذلك عن طريق تبادل المعلومات من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها".

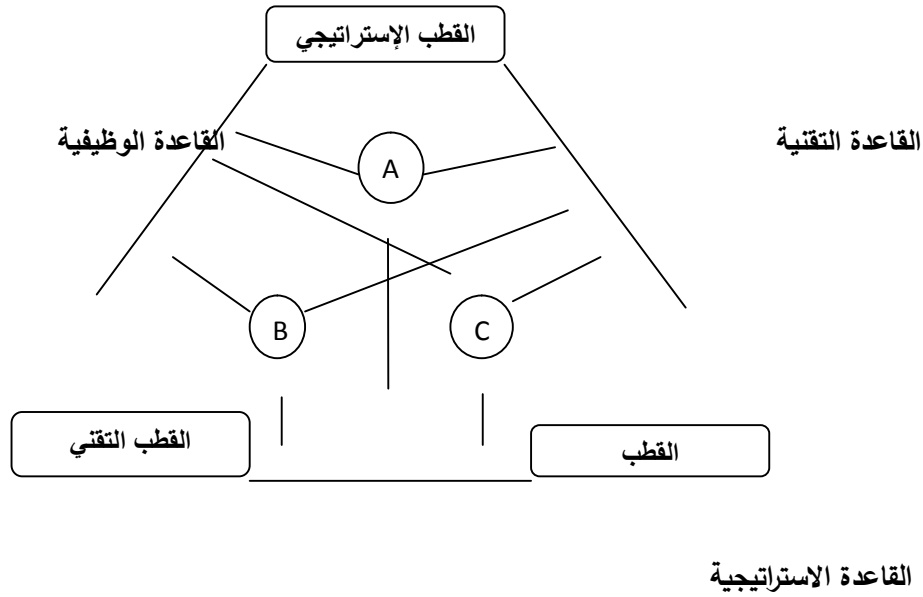
ثانيا-دوافع التحالفات الإستراتيجية: هناك مجموعة من العوامل أدت إلى بروز إستراتيجية التحالف تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

1. ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي أدت إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطوير استراتيجياتها من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى إستراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية؛
2. الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية؛
3. التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا يوما بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوما، نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية؛
4. التقليل من تكاليف الصفقة؛
5. البحث عن التعاون حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموعة مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم، وهذا راجع إلى نقص تكاليف الاستغلال، نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الأرباح للمؤسسات المتحالفة؛
6. حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة (صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة) فعندما تسود حالة عدم التأكد بالطلب، أو التكيف ومواكبة البيئة نجد أن المؤسسات تسعى لتكوين التحالفات الاستراتيجية حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات بمعنى آخر إن تنمية الكفاءة أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة، تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالفات الإستراتيجية.

ثالثا-منهجية إعداد التحالف الإستراتيجي:

إن إنشاء أي تحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية واضحة ودقيقة تسمح على الأقل بالتقليل من التهديدات وأخطار عدم التأكد المرتبطة باللامعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف الاستراتيجي سواء تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء (تخيل التحالف).

شكل رقم (02): تمثيل ثلاثي للتحالفات الإستراتيجية



المصدر: بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 2، ص 41.

التحالف A: يترجم في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة وسلم الإنتاج والأسواق الجديدة وتحصيل القدرات؛

التحالف B: المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية؛

التحالف C: يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي تلمس الاتفاقيات حول أنظمة الإنتاج.

رابعا-المشاكل التي تثيرها التحالفات الإستراتيجية:

قد يترتب عن عقد التحالفات مجموعة من المشاكل يمكن التطرق لها في النقاط التالية⁽⁵⁾:

- قد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من قبل الطرف الثاني واستغلالها في مواضيع لا تتعلق بالتحالف، ولتجنب حدوث هذا الأمر يجب على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة والمعلومات والتكنولوجيا أن يسعى لحماية نفسه من خلال الاحتفاظ بتلك المعلومات بشكل سري؛

- إن نجاح أي تحالف يتطلب تأجيل بعض الأمور الإدارية ومن بينها تأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق الأرباح وهذا سيؤدي بدوره إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع؛

-عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمشروع موضوع التحالف سيؤدي إلى عدم بلوغه للأهداف المسطرة؛

-اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الأمر الذي يدفع الشريك الآخر إلى الشك والخوف من أن يؤدي هذا الأمر إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه؛

-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 لأنه يجعل المتحالفين في مواقع قوة مختلفة، فالحليف الذي يساهم بشيء له استعمالات بديلة بإمكانه الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع خاصة وأن مورده يسمح له بالحصول على مكاسب عند استعماله في مجالات أخرى؛

-التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل، هذا الاحتمال وارد أكثر عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلاً، فقد أظهرت بعض الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف تحول المتحالفون إلى منافسين؛

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

-عدم التزام أحد أطراف التحالف ببند عقد التحالف ففي مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف؛

-إن التحالف المبرم ما بين شركتين قد يكون سبباً في إحداث تلوث ما، وهذا سيكون سبباً في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس و إنتهاء التحالف؛

-قد تلجأ الشركات موضوع التحالف في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح إلى انتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات المستهلكين سواء من حيث النوعية أو السعر الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بالمقاطعة أو الانصراف عن تلك السلع إلى سلع أخرى وهو ما سيمس بمكانة منتجات التحالف ويعجل بزواله؛

-إن 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 فإن الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يولد عندهم ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع شركات التحالف، هذه المخاوف تبقى قائمة بالرغم من أن اتجاهات العولمة قد تؤدي إلى تقليص أثرها؛

-كما أن قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال ولمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض الباحثين إبرام عقد إجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات.

المحور الثاني: التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية-الجيش الوطني الشعبي الجزائري.

تستمد كلمة التحالف أصولها ومعناها من المبرر والدوافع العسكرية "إتحاد قوتين تلتزمان بمعاهدة تحالف" للتعاون والدفاع المشترك في حالة الحروب حيث يعود تاريخ أول كتاب تحالف إلى سنة 1294 الطبعة الفرنسية *Notice Biographique de trois* للكاتب الصيني *Luo Guarzhong* الذي يروي أنواع التحالفات والإنفصالات بين (Wei) و (Shu han)، وتؤكد كل القراءات حول التحالفات العسكرية أنها تكون مرفوقة بمعاهدات دبلوماسية وهو ما دفع بعض المفكرين، *Sullivan Hopmann, Holsti* عام 1973 إلى الإهتمام بجمعها في 347 مقترح، تتناول كل التحالفات العسكرية الدبلوماسية وتم حصرها في أربع مصنقات كبرى⁽⁶⁾:

1. تشكيل التحالفات وطريقة المساهمة فيها؛
2. الهيكل الرسمي والغير رسمي للتحالفات؛
3. الأهداف والسياسات المتعلقة بها؛
4. فعاليتها ومدتها، وكيفية نهايتها.

ومنه تبين أن التحالفات عبارة عن متغير غير مستقل، مرتبط بأربع درجات من المتغيرات

المستقلة:

- أ. هوية النظام الدولي ونوعه؛
- ب. عوامل الحالات والأوضاع التاريخية؛
- ت. الغايات والأهداف المراد تحقيقها من التعاون؛
- ث. الهوية الوطنية وكيفية المحافظة عليها وإحترامها.

يخوض الجيش الوطني الشعبي غمار الإنعاش الاقتصادي ليصبح طرفا فاعلا في مسار تطوير النسيج الوطني الصناعي والمساهمة في الارتقاء بالجزائر إلى مصاف الدول المصنعة وذلك من خلال إرساء قاعدة صناعية صلبة ومتينة وخلق مشاريع واعدة بين مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري تابعة للقطاع الاقتصادي لوزارة الدفاع الوطني ومؤسسات صناعية وطنية من جهة وشركاء أجنبى ذوي سمعة عالمية على غرار الشريك التكنولوجي الألماني "ديملر" والشركة الإماراتية آبار للاستثمار من جهة أخرى.

في هذا الإطار كانت سنة 2014 كما كان مبرمجا سنة الصناعة العسكرية بحق وذلك ما أشارت إليه افتتاحية الجيش لشهر جانفي 2014 حيث جاء فيها: "يوصل الجيش الوطني الشعبي مهامه الدستورية خلال هذه السنة 2014 بتكثيف الجهود في مجال احترافية وعصرنة القوات المسلحة والتركيز على التصنيع والتطوير من خلال وضع قاعدة متينة لصناعات كبرى ومتوسطة من شأنها المساهمة الفعالة في إعطاء دفع قوي لعملية التنمية الوطنية عبر الوطن، وبعد إنطلاق عملية الإنتاج بالشركة الجزائرية لصناعة السيارات من علامة "مرسيدس-بنز" يوم 26 أكتوبر 2014 والتي أشرف عليها نائب وزير الدفاع الوطني رئيس أركان الجيش الوطني الشعبي الفريق أحمد القايد صالح تسلمت يوم 4 جانفي 2015 المديرية المركزية للعتاد أكثر من مائتي سيارة رباعية الدفع لكل الميادين من علامة مرسيدس-بنز (صنف ج) من مديرية الصناعات العسكرية التي تم انتاجها من طرف الشركة الجزائرية لصناعة السيارات المتواجدة بعين بوشقيف بتيارت.

بعد توقيع محضر التسليم أشار رئيس مجلس إدارة الشركة الجزائرية لصناعة السيارات العقيد إسماعيل كريكرو إلى أن هذه السيارات تم تصنيعها حسب معايير الشريك الألماني "ديملر" وهناك نوع آخر من السيارات النفعية من نوع "سبرينتر" من المنتظر تسليمها خلال شهر مارس من نفس السنة، ومن جهته أشار ممثل المديرية المركزية للعتاد العقيد التوهامي رداوي إلى أنه بعد مراقبة عمل منظومات السيارات قامت المديرية المركزية للعتاد باستلام أول دفعة من السيارات رباعية الدفع لكل الميادين من علامة مرسيدس-بنز (صنف ج) التي ستوزع لاحقا على مختلف وحدات الجيش الوطني الشعبي مما سيساهم في تدعيم قدراتها العملياتية والرفع من أدائها النوعي في الميدان⁽⁷⁾، ويمكن تلخيص أهم التحالفات

في مجال التعاون العسكري التي قام بها الجيش الوطني الشعبي الجزائري خلال سنتي 2011 و 2012 في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): التحالفات في مجال التعاون العسكري للجيش الوطني الشعبي في سنتي 2011 و 2012.

الدولة	السنة
في إطار تعزيز التعاون العسكري المشترك قام وفد من متربصي و مؤطري الاكاديمية الملكية الأردنية بقيادة العميد طه مفضي محمد المواجهه، بزيارة إلى الجزائر، ولقد قام الوفد بعدة زيارات إلى المدرسة الحربية بتمنقوست، الأكاديمية العسكرية لمختلف الأسلحة بشرشال والمدرسة العليا للطيران بطافراوي	2011
قام وفد إماراتي بقيادة الرئيس المدير العام لمجموعة أعبار الإماراتية، واللواء فارس المزروعى من القوات المسلحة بزيارة إلى الجزائر حيث تم إجراء محادثات مع المدير المركزي للصناعات العسكرية وسيقوم الوفد بزيارة إلى المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية بالروبية	
قام وفد ألماني بقيادة الدكتور Dieter ZETSCHÉ الرئيس المدير العام لشركة DAIMLER و Mercedes-Benz الألمانية، بزيارة إلى الجزائر حيث قام الوفد الزائر بالتوقيع على بروتكول اتفاق بمقر النادي الوطني للجيش تحت إشراف الوزير المنتدب لدى وزير الدفاع الوطني السيد عبد المالك قنايزية، وسيقوم بعدها الوفد الألماني بزيارة إلى المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية بالروبية	
استقبل السيد عبد المالك قنايزية الوزير المنتدب لدى وزير الدفاع الوطني سعادة السيد PUSPOK Laszlo سفير جمهورية المجر بالجزائر، وقد انصبت المحادثات حول حالة التعاون العسكري و التكنولوجي بين البلدين وكذا دراسة سبل ووسائل تدعيمها وتطويرها	
قام وفد صيني بقيادة السيد ZHANG Guoqing المدير العام للمجمع الصيني الشمالي للصناعات "CNGC" ورئيس الشركة الصينية NORINCO بزيارة إلى الجزائر، وقد استقبل السيد الفريق احمد قايد صالح رئيس أركان الجيش الوطني الشعبي الوفد الزائر للوقوف على نتائج التعاون والتطرق إلى علاقات الشراكة القائمة مع المجمع الصيني والنظر في طرق ووسائل تطويرها وتنويعها أكثر فأكثر، حيث كللت هذه الزيارة بالإمضاء على اتفاقية "IRTA" بين مديرية الصناعات العسكرية والوفد الصيني بمقر وزارة الدفاع الوطني	
في إطار التعاون العسكري الثنائي الجزائري-البريطاني حل بالجزائر فوج من متربصي الكلية الملكية لدراسات الدفاع في زيارة لخمس أيام، تتضمن هذه الزيارة تنقل أعضاء الفوج إلى مقر لجنة متابعة الحوار المتوسطي لمتابعة محاضرة حول "التنظيم العام لوزارة الدفاع الوطني" ثم إلى وزارة الطاقة والمناجم لمتابعة محاضرة أخرى تتناول "سياسة الجزائر في مجال الطاقة" ومحاضرة بوزارة الموارد المائية تحت عنوان "سياسة الجزائر في تسير مصادر المياه".	
في إطار تعزيز التعاون العسكري المشترك يقوم وفد من إمارات و متربصي المعهد الوطني للدفاع التونسي بقيادة العقيد علي زيتوني مدير المعهد بزيارة إلى الجزائر، حيث قام الوفد بعدة زيارات إلى كل من المدرسة العليا لتقني الطيران بالناحية العسكرية الأولى، القاعدة الجوية ببوفاريك، مؤسسة الألبسة والتخميم وسيحضر الوفد محاضرة على مستوى وزارة الدفاع الوطني حول "السياسة الجزائرية وعلاقتها مع تونس" وعرض عن "التنظيم العام لوزارة الدفاع الوطني" كما سيتنقل الوفد إلى المعهد الوطني للدراسات الإستراتيجية الشاملة	
في إطار توطيد علاقات التعاون العسكري الجزائري-الأمريكي حل بالجزائر وفد أمريكي بقيادة	

<p>الجنرال كارتر هام Carter HAM قائد القوات الأمريكية لإفريقيا AFRICOM حظي الوفد الأمريكي باستقبال رسمي بمقر وزارة الدفاع الوطني تبعه عقد اجتماع بين الطرفين ترأسه عن الجانب الجزائري السيد عبد المالك قنايزية الوزير المنتدب لدى وزير الدفاع الوطني وعن الجانب الأمريكي الجنرال كارتر هام Carter HAM قائد القوات الأمريكية لإفريقيا، أجرى الطرفان محادثات تناولت سبل تعزيز التعاون والتنسيق المشترك</p>	
<p>في إطار تعزيز التعاون العسكري الجزائري التونسي يقوم وفد عسكري تونسي بقيادة العقيد بشير شوق محمد مدير المركز الوطني للخرائط والكشف عن بعد، بزيارة إلى الجزائر حيث سيتنقل الوفد التونسي إلى الوكالة الفضائية الجزائرية لحضور جلسات عمل مع اطارات الوكالة أين ستقدم شروحات حول تنظيم مهام ونشاطات الوكالة و سيكل هذا اللقاء بالإمضاء على محضر اجتماع بين الطرفين، وسيتنقل الوفد أيضا إلى مركز استقبال و استغلال الصور عبر القمر الصناعي حيث سيكون للوفد محادثات مع مدير المركز وكذا المعهد الوطني للخرائط والكشف عن بعد</p>	
<p>في إطار التعاون العسكري الجزائري الإماراتي يحل بالجزائر وفد من شركة أبار الإماراتية للتوقيع على ميثاقى المساهمين المتعلقين بإنشاء الشركتين المشتركتين: محركات/ واد حميميم/ قسنطينة ، والعربة الخفيفة للأوعار/ تيارت</p>	
<p>في إطار توقيع ميثاق المساهمين مع مؤسسة البناءات الميكانيكية بخنشلة / ن ع 5، يقوم وفد من مجموعة توازن- كركال الإماراتية، بزيارة إلى الجزائر من 02 إلى 05 أكتوبر 2011، لدى مديرية الصناعات العسكرية</p>	
<p>في إطار تعزيز التعاون العسكري الجزائري-الايطالي قام وفد عسكري إيطالي بزيارة إلى الجزائر، تتضمن هذه الزيارة اجتماعا حول تبادل الخبرات في مجال تكنولوجيات الشبكات ومعدات الاتصال</p>	
<p>قام وفد عسكري إيطالي بزيارة إلى الجزائر من 12 إلى 15 ديسمبر 2011، عرفت هذه الزيارة عدة نشاطات ستتوج بتوقيع بروتوكول تعاون في مجال الجغرافيا العسكرية</p>	
<p>استقبل السيد عبد المالك قنايزية الوزير المنتدب لدى وزير الدفاع الوطني بمقر وزارة الدفاع الوطني Lord Jonathan Marland رئيس الممثلين الخاصين للوزير الأول البريطاني المكلف بالتجارة الخارجية، سمحت هذه المحادثات بتقييم حالة التعاون العسكري بين البلدين وكذا دراسة سبل ووسائل تدعيمه وتطويره</p>	
<p>حل بالجزائر وفد روسي برئاسة السيد فامين أليكسندر فاسيلسفيتش مدير الفديرالية الروسية للتعاون العسكري والتقني، حيث تصدر برنامج الزيارة في يومه الأول افتتاح اللجنة المشتركة الحكومية الجزائرية-الروسية المكلفة بالتعاون العسكري والتقني وذلك على مستوى النادي العسكري للجيش توجت بالتوقيع على محضر أشغال اللقاء الثنائي .</p>	<p>2012</p>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع الالكتروني لوزارة الدفاع الوطني الجزائري

/ <http://www.mdn.dz>

المحور الثالث: التحالفات الإستراتيجية في مجال التأمينات.

يعتر التعاون وإقامة تحالفات إستراتيجية في مجال التأمينات هو الحل الذي يحقق الفائدة لجميع المؤسسات المالية من بنوك ومؤسسات إقتصادية خاصة في ظل النمو الإقتصادية والأوضاع الإقتصادية الراهنة مما يعود بالإيجاب على المؤسسات المحلية لوجود حليف إستراتيجي يتحمل المخاطر.

أولا-تسويق المنتجات التأمينية من خلال التحالفات الإستراتيجية:

في ظل المنافسة التي تعيشها شركات التأمين العامة مقارنة مع منافسيها سواء شركات تأمين خاصة جزائرية من جهة وكذا شركات التأمين الأجنبية، لذلك يجب عليها القيام بتحالفات إستراتيجية بهدف خلق نوع من الحلول المبتكرة وتسويق المنتجات التأمينية عن طريق التعاون مع البنوك، وتوجد هناك حالات لتحالفات قائمة حاليا حيث نأمل من الجزائر أن تسلك مثل هذا الاتجاه وفيمايلي توضيح لذلك:

أ-شركات عمان لتأمين تتحالف مع بنك رأس الخيمة أبو ظبي لتسويق منتجاتها:

لجأت شركات تأمين عمانية وطنية إلى عقد تحالفات إستراتيجية مع بنوك محلية وأجنبية لتسويق منتجاتها من وثائق التأمين على السيارات وتأمينات الحياة لتستفيد من إمكانيات البنوك التي تتمتع بقاعدة عملاء واسعة فضلا عن مراكز الاتصال، وتحصل البنوك مقابل تلك الخدمة على عمولة تسويق بحسب خبراء ومسؤولين تنفيذيين في القطاع المصرفي وشركات التأمين، حيث أكد معنيون أن البنوك الأجنبية والمحلية العاملة في الدولة تمثل أفضل الجهات التي يمكنها مساعدة شركات التأمين على تسويق المنتجات التأمينية الشخصية في ظل الإقتصادية الراهنة التي تشهد انكماشاً في الطلب على الاكتتاب بالوثائق، وقال مسؤولون بشركات التأمين إن البنوك تسهم في بيع نحو 25% من وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها شركات التأمين⁽⁸⁾.

وفي هذا الصدد قال عبد المطلب مصطفى مدير عام شركة عمان للتأمين أن الشركة عقدت شراكة إستراتيجية مع بنك رأس الخيمة الوطني لهذه الغاية ما رفع مبيعات الشركة من وثائق التأمين على الحياة والسيارات، كما قال أيضا نفس المصدر إن الشراكة تكتسب أهمية بالغة في ظل الأوضاع الإقتصادية الراهنة التي دفعت الشركات والبنوك على حد سواء إلى تنسيق الجهود وابتكار المنتجات للتغلب على تحديات انكماش الطلب، وزاد أن تحالف الشركة مع بنك رأس الخيمة شمل خدمات أخرى مثل وثائق التأمين على القروض الشخصية وبطاقات الائتمان التي تغطي مخاطر العجز أو الوفاة، إضافة إلى

إمكانية التأمين ضد مخاطر فقدان الوظيفة، وتدرس البنوك البدء في عملية تسويق بوليصات التأمين والمنازل واليخوت والتأمين الصحي إلى جانب تأمينات الحياة والتأمين على السيارات وذلك بالتعاون مع شركات تأمين، حيث تكون أسعار البوليصات منافسة لسعر السوق.

وتوقع مصطفى أن تنشط عمليات التحالف بين البنوك وشركات التأمين مطلع العام الحالي، حيث تلقت شريحة كبيرة من عملاء البنوك خلال الأسابيع القليلة الماضية اتصالات هاتفية من مراكز خدمة العملاء التابعة لبنوك عاملة في الدولة لتقديم خدمات لغرض أصناف من وثائق التأمين، وقال مسؤولون إن عروض تأمين السيارات من البنوك تقل 10% عن أسعار تلك الوثائق في السوق، ومن جانبه أكد الدكتور صالح ملائكة الرئيس التنفيذي ونائب رئيس مجلس إدارة الشركة العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "سلامة" أن التحالفات بين البنوك وشركات التأمين نشطت خلال النصف الثاني من العام 2009 وأثبتت نجاحها وأشار إلى أن شركات التأمين الإسلامي "التكافل" حرصت على أن تركز تحالفاتها مع البنوك الإسلامية.

وقال الدكتور عدنان شلوان رئيس الخدمات المصرفية للأفراد والأعمال في بنك دبي الإسلامي أن برنامج "رعايتي" يوفر مزايا مهمة، كما أضاف شلوان أن بنك دبي الإسلامي سيوفر هذا المنتج التكافلي في جميع فروع البنك المنتشرة في جميع إمارات الدولة، ومن جانبه قال عمر الأمين المدير العام التنفيذي لشركة المشرق العربي للتأمين أن البنوك تعد أهم القنوات التي تساعد الشركة على بيع وثائق التأمين على الحياة، وأشار إلى أن التحالفات مع البنوك تسهم في تسويق نحو 25% من وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها الشركة، وقال الأمين إن فرص نمو هذه التحالفات كبيرة خاصة مع ظل توقعات بارتفاع حجم أقساط التأمين على الحياة بنسب تتراوح بين 15 إلى 20% بداية من العام 2012م، فيما توقع أن تتراوح نسبة النمو خلال العامين 2010 و 2011 بين 5 و 10%، وارتفع إجمالي حجم الأقساط المكتتبه في شركات التأمين الوطنية خلال الأشهر التسعة الأولى من العام الماضي بنسبة 9,4% ليصل إلى نحو 9,2% مليار درهم⁽⁹⁾.

ب- حلول تأمينية مصرفية مبتكرة (بنك أبو ظبي للتجارة وأبوظبي الوطنية للتأمين)

من خلال تحالف إستراتيجي بين بنك أبو ظبي للتجارة وأبو ظبي الوطنية للتأمين وحسب ما أعلن عنه بنك الوطني التجاري وهو أحد البنوك في أبوظبي الرائدة اليوم عن دخوله في شراكة مع شركة أبو ظبي الوطنية للتأمين وهي إحدى أكبر شركات التأمين في منطقة الخليج لتوفير خدمات مصرفية ومنتجات مالية مبتكرة من خلال قنوات عالية التقنية ومن خلال الإنترنت وذلك فضلا عن إمكانية إدارة النقد بتلك التقنيات المتطورة.

1- يتيح هذا التحالف لشركة أبوظبي للتأمين بصفتها شركة تأمين موثوقة ومؤمن يعتمد عليها، تزويد جميع عملاء بنك أبوظبي التجاري بمنتجات التأمين المصرفي المبتكرة (بنك أشورانس) من خلال حلول تأمينية اقتصادية؛

2- يقوم البنك من خلال هذا التحالف الإستراتيجي بتزويد شركة أبوظبي للتأمين بمجموعة كبيرة من الخدمات مثل دفع قيمة المطالبات وتحصيل الأقساط وإنتاج التقارير المالية المفصلة وإدارة الشيكات المؤجلة الدفع؛

3- كما تتيح شركة أبوظبي للتأمين إمكانية الإستفادة من الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والقنوات المصرفية البديلة من بنك أبوظبي التجاري؛

4- إغتنام هذه الفرصة من قبل شركة أبوظبي للتأمين لأنها تزودها بحلول تأمينية مبتكرة لإدارة النقد تمكنها من إدخال العديد من التحسينات على مستوى الكفاءات التشغيلية وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى عملائها؛

5- يأتي هذا التحالف الإستراتيجي لإظهار مدى إلزام البنك بسياسة التركيز على الأسواق المحلية وترسيخ مكانتها بمؤسسة مصرفية رائدة تقدم خدمات وحلول مالية مبتكرة في مجال الصناعة المصرفية.

كما أن هذا التحالف الإستراتيجي مع البنك قامت به شركة أبوظبي للتأمين من منطلق الحرص الدائم على مواكبة أحداث المستجدات في السوق التأمين المحلية العالمية حيث تسعى شركة التأمين بصفة مستمرة إلى تقديم أفضل الخدمات إلى عملائها الكرام وتوفير أقصى درجات العناية بهم ليشعروا بالطمأنينة وراحة البال⁽¹⁰⁾.

ثانيا- الشراكة بين البنوك ومؤسسات التأمين في الجزائر وفقا لنموذج بنك التأمين:

يعتبر بنك التأمين من الظواهر الجديدة نسبيا ظهر مع بداية تطور توزيع المنتجات التأمينية المكتملة للنشاط البنكي وتكامل النشاط التأميني واندماجه في النظام التسويقي للبنوك، ويعرف بأنه توزيع المنتجات التأمينية عن طريق القنوات التوزيعية للبنك، فهو تغطية للحاجات المالية المختلفة للعملاء عن طريق الخدمات المالية إلا أن نجاح هذا النموذج مرتبط بعوامل خارجية متعلقة ببيئة البلد كالإطار التشريعي والمزايا الضريبية بالإضافة إلى علاقة البنك مع عملائه، كما أنه يعتبر وسيلة للولوج إلى السوق التأميني تعتمد عليه البنوك لتخفيض التكاليف وإنتاج منتجات بسعر تنافسي وتقديم خدمات كاملة للعملاء

لرفع من ولائهم، وبما أن البنوك لا تستطيع القيام بالعملية الإنتاجية وجب عليها أن تقوم إما بشراء مؤسسة تأمينية أو إنشاء مؤسسة تأمينية خاصة بها أو عقد تحالف مالي مع مؤسسة تأمينية أو عقد اتفاقية لتوزيع المنتجات التأمينية.

شرعت الجزائر في تبني مجموعة من الإصلاحات شملت عدة قطاعات أهمها القطاع البنكي والتأميني فقد كان لصدور القانون 04/06 في 2006/02/20 المعدل والمتمم للأمر 07/95 الصادر في 1995/01/25 والمتعلق بالتأمينات الرغبة الواضحة من طرف السلطات المالية الجزائرية في تحرير أكثر للقطاع التأميني وفتحه أمام المنافسة وذلك من خلال عقد تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات التأمينية من جهة والمؤسسات البنكية من جهة أخرى.

للسلطات العمومية الفائدة في تحضير الإطار القانوني والتشريعي لتحقيق التقارب بين البنوك والمؤسسات التأمينية فالشراكة الإستراتيجية بنك/مؤسسة تأمينية تسمح بتطوير الخدمات المالية نحو الأحسن، وتسمح كذلك بتطوير الخدمات المالية نحو الأحسن وتسمح كذلك بتطوير التأمينات على الأشخاص التي تعتبر حصتها ومساهمتها ضعيفة مقارنة بالاقتصاديات المجاورة مثلا، فالإقتصاد الوطني هو في حاجة كبيرة لأموال التأمين على الحياة لتمويل نظام التقاعد التكميلي خاصة في ضوء المشاكل التي قد يتعرض لها نظام التقاعد الوطني فيما يخص التمويل زد على ذلك إمكانية المساهمة في تمويل الدولة فبنك التأمين يمكن أن يدعم قدرات الادخار الوطني في تمويل الاقتصاد هذا على مستوى الاقتصاد الكلي، أما على مستوى البنوك والمؤسسات التأمينية فلا شك أن إستراتيجية بنك التأمين تسمح لكلاهما بتحقيق العديد من الميزات⁽¹¹⁾، ونظرا لكوارث السنوات الأخيرة وجب تقييم جيد للأخطار لتقوية الوضعية المالية لمؤسسات التأمين وفي هذا الإطار ولتدارك النقائص والإختلالات التي عرفها القطاع وسعيًا من السلطات لتثمين وتنظيم موارد المؤسسات التأمينية خاصة المورد البشري منها تمت مراجعة قانون التأمينات من خلال إصدار القانون 04/06 والذي يهدف إلى تطوير سوق التأمين من خلال⁽¹²⁾:

1. تحفيز النشاط عن طريق تنويع المنتجات التأمينية والإستجابة لتطلعات المتعاملين وضمان حماية أكبر لحقوق المؤمنين وشفافية أكبر في التسيير؛
2. تدعيم الأمن المالي لمؤسسات التأمين من خلال وجوب توفر هذه الأخيرة على صلاية مالية جديدة ومسيرين أكفاء؛
3. إعادة تنظيم الجهاز الرقابي على التأمينات من خلال إنشاء لجنة مستقلة للإشراف على التأمينات تحل محل الدولة (مديرية التأمينات-وزارة المالية)؛

4. دعم الحكم الراشد لمؤسسات التأمين من خلال عقود الأداء للمسيرين ووضع آليات قانونية من شأنها ضمان تسيير فعال لمجالس إدارة مؤسسات التأمين؛
5. تنويع قنوات التوزيع لضمان التنويع في قنوات التوزيع يمكن أن تباع المنتجات التأمينية من خلال قنوات أخرى غير مؤسسات التأمين أهمها الشبكة البنكية.

خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- التحالفات الإستراتيجية هي سلوك يسمح للمؤسسات من تقادي المنافسة من جهة ومن جهة أخرى يكسبها مزيد من القوة التي تمكنها من مواجهة باقي المنافسين؛
- تسمح التحالفات الإستراتيجية بتوسيع الحصة السوقية من خلال توفير مصادر التمويل وتقاسم التكاليف مع الحليف وهذا ما يساعد على تقادي المنافسة بين الحلفاء؛
- تعد التحالفات الإستراتيجية خيار وبديل استراتيجي يمكن من نقل المعارف والخبرات ما بين المؤسسات؛
- لقد أولى الجيش الوطني الشعبي الجزائري أهمية بالغة للتحالفات الإستراتيجية، حيث ابرم العديد منها، نظرا لامكانياته التي مكنته من استقطاب العديد من الحلفاء، وسعيا منه لتعزيز موقعه التنافسي في السوق؛
- تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات والخيارات التي تمكن البنوك بتزويد شركات التأمين بمجموعة كبيرة من الخدمات وإنتاج التقارير المالية المفصلة؛
- تهدف التحالفات الإستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك إلى تسويق المنتجات المالية، حيث تستفيد شركات التأمين من إمكانيات البنوك التي تتمتع بقاعدة عملاء واسعة فضلا عن مراكز الاتصال مقابل عمولة يأخذها البنك.

التوصيات: ومن خلال هذه الدراسة خرجنا بهذه التوصيات:

- تكثيف عمليات التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات البنكية الجزائرية للخروج من المنافسة إلى التعاون؛
- تشجيع التحالفات الإستراتيجية في مجال تكوين وتدريب اليد العاملة سواء في مجال الصناعة العسكرية أو على مستوى الصناعة الائتمانية في الجزائر للاستفادة من المميزات التي توفرها التحالفات الاستراتيجية؛

• الإستعانة بالتجارب الواقعة في مجال التحالفات الإستراتيجية في مجال التأمين لتطوير الصناعة التأمينية لتطوير الصناعة التأمينية في الجزائر، وتطوير نموذج بنك التأمين المعمول به في الجزائر؛

• يجب على الجزائر القيام بالعديد من الإصلاحات خاصة فيما يتعلق بتوفير الإطار القانوني والتشريعي المناسب لتحقيق التقارب بين البنوك والمؤسسات التأمينية.

قائمة المراجع:

- 1- الصناعة العسكرية دفع قوي للصناعة الوطنية، مجلة الجيش، مجلة شهرية للجيش الوطني الشعبي تصدر عن مؤسسة المنشورات العسكرية، عدد 618، جانفي 2015.
 - 2- بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة:صناعة الأدوية في الجزائر مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2008-2009.
 - 3- بن عزة محمد أمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 2.
 - 4- بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كألية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والعشرون، 2011.
 - 5- حساني حسين، التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 3، 2010.
 - 6- زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.
 - 7- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011.
 - 8- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية-نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية-، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
 - 9- يوسف العربي، شركات تأمين تتحالف مع بنوك لتسويق منتجاتها، جريدة الاتحاد، الامارات، 2010، مقال منشور في الموقع <http://www.alittihad.ae>
 - 10- الموقع الالكتروني لوزارة الدفاع الوطني الجزائري <http://www.mdn.dz>
- 11- Kotler et Dubois, *Le marketing et le management*, 8ème édition, Union Institut, 1994, p : 415

¹ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كألية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والعشرون، 2011، ص ص 105، 106.

² بن عزة محمد أمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 2، ص 33.

³ Kotler et Dubois, *Le marketing et le management*, 8ème édition, Union Institut, 1994, p : 415.

⁴ محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011، ص ص: 56-57.

⁵ زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، ص ص: 165-166.

⁶ بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة:صناعة الأدوية في الجزائر مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2008-2009، ص ص: 59، 60.

- ⁷ الصناعة العسكرية دفع قوي للصناعة الوطنية، مجلة الجيش، مجلة شهرية للجيش الوطني الشعبي تصدر عن مؤسسة المنشورات العسكرية، عدد 618، جانفي 2015، ص ص: 29، 30.
- ⁸ مرقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية-نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية-، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص: 15.
- ⁹ مقال ليوسف العربي، شركات تأمين تحالف مع بنوك لتسويق منتجاتها، جريدة الاتحاد، الامارات، 2010، <http://www.alittihad.ae>.
- ¹⁰ مرقاش سميرة، خلوف زهرة، مرجع سابق، ص ص: 16-17.
- ¹¹ حساني حسين، التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء؟، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 3، 2010، ص 10.
- ¹² المرجع السابق، ص 10.