



جامعة فرحات عباس سطيف-1-



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث

أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة

-دراسة حالة بعض المؤسسات-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. عماري عمار

من إعداد الطالب:

قطوش أمين

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف-1-	رئيسا
أ.د. عماري عمار	أستاذ	جامعة سطيف-1-	مشرفا مقرر
د. بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف-1-	ممتحنا
د. قاسمي السعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا
د. عرابة رابح	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	ممتحنا
د. بن واضح الهاشمي	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خطة الدراسة

الصفحة	المحتوى
أ-ك	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري لاستراتيجية المؤسسة	
03	المبحث الأول: تطور مفهوم إستراتيجية المؤسسة
16	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية الكلية
الفصل الثاني: الاطار النظري للمزايا التنافسية للمؤسسة	
31	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
53	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطويرها
الفصل الثالث: الاطار النظري لأثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة	
74	المبحث الأول: مفهوم الشراكات الاستراتيجية و أهميتها
88	المبحث الثاني: خصوصيات الشراكة الاستراتيجية
98	المبحث الثالث: النظريات المفسرة لظهور الشراكات الاستراتيجية
الفصل الرابع: واقع الشراكات الاستراتيجية في الجزائر	
116	المبحث الأول: السياسة الاقتصادية و الاطار القانوني للشراكات الاستراتيجية في الجزائر
128	المبحث الثاني: بعض التجارب السابقة لشراكات استراتيجية و التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الأطروحة و استخلاص النتائج و المقترحات	
153	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
180	المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات، نتائج الدراسة و المقترحات
212	خاتمة

مقدمة

أفرز كل من تيار العولمة في الاقتصاد العالمي و التطورات التكنولوجية الحاصلة في جلّ المجالات الكثير من الفرص المتاحة و غير المستغلة في أسواق البلدان النامية، كما تحررت المؤسسات التي تنتمي الى هذه البلدان من عدّة قوانين مقيدة، و ظهرت عوامل مثل رغبة المؤسسات المحلية في الحفاظ على استقلاليتها و تعزيز تنافسيتها عن طريق الاستفادة من الشركاء الأجانب في نفس الوقت، و الضغوط المتزايدة للمنافسة الدولية التي أدت الى رفع معايير الجودة، الابداع، الانتاجية و تكاليف البحث و التطوير، كلها عوامل ساهمت في تقليص نطاق الأعمال التي تستطيع المؤسسة القيام به لوحدها، و ظهور الشراكات الاستراتيجية كشكل مفضل لتنفيذ اتفاقيات التعاون، و تعتبر هذه الاتفاقيات من أهم الملامح التي تميز العلاقات الاقتصادية الدولية، لاسيما منها تلك التي تتم بين المؤسسات متعددة الجنسيات و المؤسسات المحلية في الدول النامية حيث ظهر ذلك جليًا منذ مطلع ثمانينات القرن العشرين، و قد اتخذت هذه الاتفاقيات عدة أشكال ابتداء من رخص بسيطة الى الاستحواذ الكلي.

أمام هشاشة نسيج المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية و منها الجزائر، واقتناع المؤسسات الاقتصادية بأنّ كفاءتها وحدها مهما كانت جودتها، لن تمكّنها من تحقيق جميع الأهداف التنافسية المسطرة مثل التعلم و الحيازة على معارف جديدة، تجنب المنافسة مع منافس قوي، تطوير الأداء عن طريق ضم قدرات الشريك الاستراتيجية و غيرها من المزايا، اتجهت هذه المؤسسات الى سبيل التعاون عن طريق اقامة شراكات مع مؤسسات أخرى سواء كانت تنشط في نفس مجالها أو في مجالات أخرى.

لقد ظهرت الشراكات الاستراتيجية في العديد من القطاعات الاقتصادية بين مختلف أنواع المؤسسات، لاسيما متعددة الجنسيات منها، و تقوم هذه الشراكات على أساس تعاون بين مؤسستين على الأقل،

لكن هذا لا يعني الغاء المنافسة بينها، ذلك أن الشراكة تقوم على أساس تحقيق أهداف محددة، مع بقاء المنافسة ما بين الشركاء قائمة خارج حدود مجال التعاون.

إن قدرة المؤسسات الوطنية على تعزيز تنافسيتها و ضمان نصيبها من السوق و زيادة أرباحها، مرهون بتبني إستراتيجية جديدة تقوم على الدخول في شراكات مع مؤسسات أكثر تنافسية منها في مختلف القطاعات، و العزم على التعلم و الاستفادة منها قدر المستطاع.

في ظل الغموض الذي يعتري تمييز الشراكات الاستراتيجية عن باقي أشكال التعاون، و بعد الاطلاع على العديد من المفاهيم المرتبطة بالموضوع، سوف نقوم بالاعتماد في دراستنا على التعريف التالي: "الشراكة الاستراتيجية هي عبارة عن تعاون بين مؤسستين على الأقل تنشط في نفس مجال الأعمال أو في مجالات متقاربة، يتم بموجب عقد يُحدّد فيه مجال و مدة التعاون و طبيعة مساهمة كل شريك، و يهدف كل شريك من خلاله الى تحقيق أهداف خاصة و أهداف مشتركة، كما يحافظ كل منهما على استقلاليتته خارج مجال التعاون"، و هو تعريف يلائم طبيعة موضوع دراستنا و الحالات التي سوف تنصب عليها الدراسة في الجانب التطبيقي.

أولاً: الاشكالية

ضمن هذا السياق و بعد الإطلاع على الإطار العام للبحث، نصل إلى إبراز معالم إشكالية دراستنا من خلال السؤال الرئيسي التالي:

"كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟"

ينطوي هذا السؤال الجوهرى على عدّة أسئلة فرعية كمايلي:

1- ما هي الدوافع التي ساهمت في تبني المؤسسات الجزائرية لخيار الشراكة الاستراتيجية مع شريك

معين؟

2- كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة في المؤسسات محل الدراسة ؟

3- كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على تميز المؤسسات محل الدراسة ؟

4- كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على خفض تكاليف المؤسسات محل الدراسة ؟

ثانيا: الفرضيات

لمعالجة الإشكالية محل الدراسة، سوف نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسة التالية:

"أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"

و للتفصيل أكثر، يمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تسعى المؤسسات الجزائرية من خلال تبني خيار الشراكة الاستراتيجية الى تحقيق العديد من المزايا التي لا تستطيع تحقيقها بصفة منفردة ؛

2- أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة في المؤسسات محل الدراسة ؛

3- أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تميز المؤسسات محل الدراسة ؛

4- أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تخفيض التكاليف في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

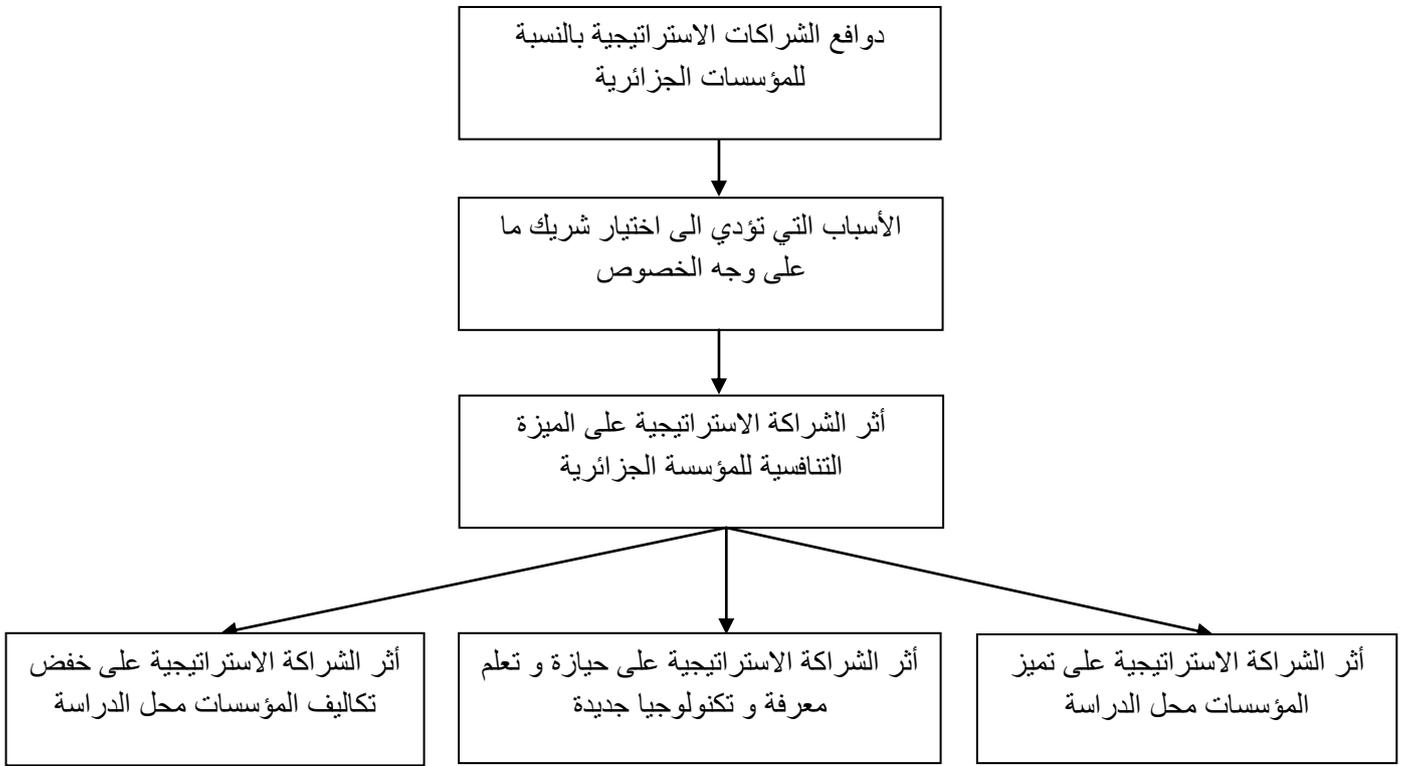
تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العناصر المؤثرة في تنافسية المؤسسات الجزائرية، و ذلك عن طريق دراسة عينة من المؤسسات التي تنتمي الى مجالات نشاط مختلفة، و التي أبرمت شراكات استراتيجية مع مؤسسات أجنبية، و يمكن ايراد أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- 1- تطور اتجاه فكري عالمي حديث يعزى سبب تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية إلى الشراكات الاستراتيجية، الأمر الذي يبين الحاجة لها كإستراتيجية تنافسية فعالة ؛
- 2- تبني الحكومة الجزائرية لخيار استراتيجي يتمثل في اقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات عالمية رائدة، و ذلك من أجل تطوير المؤسسات الجزائرية و النسيج الاقتصادي الوطني ؛
- 3- يمكن لهذا البحث أن يساعد مسيري المؤسسات الوطنية عند ابرامهم لشراكات استراتيجية في المستقبل، و ذلك عن طريق تزويدهم بفكرة واضحة عن أهم الدوافع و الآثار المترتبة عن هكذا اتفاقيات ؛
- 4- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الإشكاليات المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و بالتالي من شأن هذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالشراكة الاستراتيجية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالميزة التنافسية ؛
- 5- تعتبر الشراكات الاستراتيجية من أفضل أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، ذلك أنها تمكن من الاستفادة من الايجابيات و تجنب السلبيات المرتبطة بأشكال التعاون الأخرى مثل الاستفادة من التعلم الذي تتيحه عمليات الاندماج، و تجنب الصدمات الثقافية التي تنتج عنها ؛
- 6- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية أثر الشراكة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء اطار نظري و مفاهيمي متكامل لكل من الشراكة الاستراتيجية و المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولعلّ أهم أهداف الدراسة التي يمكن الوقوف عليها ممثلة في الشكل الموالي:

شكل رقم 1: مخطط أهداف الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

من خلال التعرف على العناصر الممثلة في الشكل رقم (1) الذي يمثل الأهداف الأساسية، يمكن استخراج

أهداف أخرى أكثر شمولية، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- رفع الغموض عن العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والميزة التنافسية، باعتبار هذه الأخيرة مفهوم

متعدد الأبعاد؛

- 2- محاولة التأكيد على الدور المتزايد للشراكات الاستراتيجية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي ؛
- 3- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، و ابراز الشراكة الاستراتيجية على أنها وسيلة فعالة في اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح بتعزيز تنافسيتها، ولم لا فرض وجودها على المستوى الاقليمي ثم العالمي؛
- 4- تزويد المكتبات العربية بمراجع جديد في مجال الشراكات الاستراتيجية، والذي يفيد الباحثين في هذا المجال بتوسيع معارفهم.

خامسا: منهجية الدراسة

من أجل معالجة موضوع دراستنا، قمنا باتباع المنهج الوصفي و التحليلي بالنسبة للجانب النظري، و ذلك من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما الجزء التطبيقي، و من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي، قمنا باتباع منهجية "دراسة حالة" عن طريق استخدام المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة الذين لديهم دراية كافية بموضوع الشراكات الاستراتيجية كأداة رئيسية لجمع البيانات.

سادسا: هيكلية البحث

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت على خمسة فصول، حيث تطرقنا في الفصول الثلاث الأولى للبناء النظري للبحث، و ذلك من خلال التطرق للإطار النظري لكل من استراتيجية المؤسسة، الميزة التنافسية، الشراكات الاستراتيجية و أثرها على المزايا التنافسية للمؤسسة، ثم تطرقنا في الفصل الرابع الى تطور السياسة الاقتصادية في الجزائر، الاطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر و واقع الشراكات الاستراتيجية في الجزائر عن طريق استعراض بعض التجارب السابقة، ثم التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة،

أما الفصل الخامس و الأخير فقد خصصناه لعرض منهجية الدراسة الميدانية و كذا عرض و تحليل بياناتها و في الأخير ايراد نتائج الدراسة الميدانية المتوصل اليها.

سابعا: الدراسات السابقة و موقعها من دراستنا الحالية

فيمايلي، سنعرض أهم الدراسات السابقة التي تقترب من موضوع بحثنا من حيث تناول أحد متغيرات الدراسة على الأقل، ثم نقوم بتحديد موقع دراستنا منها.

أولا: الدراسات التي تناولت المؤسسات الجزائرية

1- دراسة بوزيدي دارين بعنوان: " الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة ببناء نموذج تفسيري لكيفية تطوير تنافسية المؤسسات الشريكة التي تتبنى خيار الشراكة الاستراتيجية، و قد قسمت هذا البناء الى شقين، الأول أطلقت عليه مصطلح "استراتيجية هيكلية الشراكة" حيث يُعنى بمرحلة اختيار الشركاء و طريقة تسيير الشراكة القائمة، و تكون محددات الميزة التنافسية فيه عناصر مثل تنافسية الشركاء و تقاسم المعلومات بينهم، أما الشق الثاني فأطلقت عليه مصطلح "استراتيجية استغلال الشراكة"، و يُعنى بمختلف العوامل التي تؤدي الى خلق القيمة داخل الشراكة مثل التعلم بين الشركاء، ثم قامت باختبار هذا النموذج على مؤسسة واحدة (كوسيدار) أبرمت عدة شراكات، و خلصت من خلالها الى أهم العناصر التي تؤدي الى نجاح نموذجها التفسيري بشقيه، و من بين هذه العناصر القدرة على التعلم و قدرات الشريك التنافسية.

مقارنة مع دراستنا، فهذه الدراسة انطلقت من منطلق اقتراح بناء نظري و محاولة اختبار مدى صحته في أرض الواقع، بينما تتمحور دراستنا حول استخدام الجانب النظري كموجّه لتسليط الضوء على الآثار

الملاحظة لحدّ الآن على تنافسية المؤسسات الجزائرية التي أقامت شراكات استراتيجية، لا سيما فيما يخص تخفيض التكاليف، التميز، تعلم و حيازة معرفة أو تكنولوجيا جديدة، الاختلاف الآخر هو تناول عدة مؤسسات تنتمي الى مجالات نشاط مختلفة عكس الباحثة التي تناولت مؤسسة واحدة تنتمي الى قطاع البناء و الأشغال العمومية.

2- دراسة زغدار أحمد بعنوان: "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"- أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2004 ؛ و دراسة بن عزة محمد أمين بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر- مشاكل و تحديات و ابراز دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهتها"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2009.

قمنا بإدراج هاتين الدراستين معا لأنهما متشابهتان من حيث النتائج، حيث خلص الباحثان إلى أنه في حالة دخول المؤسسات الوطنية في تحالفات استراتيجية مع مؤسسات عالمية (سواء في مجال صناعة التبغ الكبريت أو صناعة الأدوية)، بقدر ما يخدم مصالح المؤسسات الأجنبية إلا أنه سيكون مفيدا أيضا للمؤسسات الجزائرية، حيث تستطيع هذه الأخيرة من خلال مثل هذه الاتفاقات تحسين أدائها الإنتاجية بالنظر إلى التطور الكبير الحاصل في هذا المجال لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، كما يمكن لها أن تستفيد من قدراتها التسويقية الكبرى في دخول أسواق جديدة.

مقارنة مع دراستنا، فالباحثان قاما بتشخيص لقدرات المؤسسات محل الدراسة، و امكانية تبنيها لخيار الشراكة أو التحالف الاستراتيجي مستقبلا كوسيلة لمواجهة المنافسة المتزايدة، لذلك فدراستنا تختلف من حيث منهجية الدراسة التطبيقية حيث سنحاول التعرف على الآثار المترتبة عن اتفاق التعاون الملاحظة لحدّ الآن، و ليست الآثار المتوقعة مستقبلا في حال تبني الشراكة الاستراتيجية.

"Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie"

"تحليل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات متعددة الجنسيات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة الاتفاق دانون-جرجرة في الجزائر" رسالة ماستر علوم، جامعة موندلييه، فرنسا 2006".

من خلال دراسة معمقة للاتفاق المبرم بين المؤسسة العملاقة "دانون" و مؤسسة "جرجرة"، خلص الباحث الى أن أهم مساهمات المؤسسات المتعددة الجنسيات في الشراكة الاستراتيجية هي: العلامة التجارية، التحكم في التكنولوجيا المتطورة، شبكة التوزيع الدولية، بينما تتمثل مساهمات المؤسسات المحلية في: المعرفة بخصائص السوق المحلي، شبكة التوزيع المحلية، العلاقات المتميزة مع السلطات المحلية، كما تطرق الى أهم الدوافع التي تدفع بكل طرف الى إبرام مثل هذه اتفاقات، ثم خلص الى أن الاتفاق يمكن أن يكون مرحلة انتقالية نحو السيطرة الكلية للمؤسسة متعددة الجنسيات على المؤسسة المحلية، و هو ما حدث بالفعل بعد عدة سنوات من إبرام العقد حينما استحوذت "دانون" على "جرجرة".

تحتل هذه الدراسة موقعا هاما بالنسبة لدراستنا كونها تسلط الضوء على دوافع إبرام الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات أجنبية و مؤسسات جزائرية، و هي نفس التركيبة التي سوف نتناولها في جانبنا التطبيقي، حيث سنحاول أيضا تسليط الضوء على الدوافع المتعلقة بالمؤسسات محل دراستنا، بينما يكمن الاختلاف في التركيز على الآثار الملاحظة على ثلاثة مزايا تنافسية في المؤسسات الجزائرية.

ثانيا: أهم الدراسات التي لم تتناول المؤسسات الجزائرية

فيمايلي، سنعرض ثلاثة دراسات تناولت مؤسسات أجنبية، ثم موقع دراستنا مقارنة معها:

1- دراسة "Shenkar.O" و"Yan. A" :

"Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture", Human Relations, Vol 55, N° 5, p. 565-601, 2002.

"الفشل كنتيجة لسياسات الشريك: التعلم من حياة و موت مشروع دولي مشترك"

تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم من الشراكات الاستراتيجية الدولية و هو عوامل فشلها، حيث قام الباحثان بتتبع تطور علاقات التعاون في مجال الفنادق في الهند، و خلاصا الى استنتاج مجموعة من 49 حدث متتابع يؤدي الى فض الشراكة أهمها تضارب المصالح، انعدام الثقة، السلوك الانتهازي و غيرها.

2- دراسة " L.T. Eriksson" و" A.S. Hyder" :

"Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals", Industrial Marketing Management, vol 34, p. 783-796, 2005.

"النجاح ليس كاف: الصعود المذهل لتحالف استراتيجي بين مؤسستين متعددي الجنسيات و سقوطه"

قام الباحثان بدراسة مطولة لتحالف استراتيجي بين مؤسستين متعددي الجنسيات امتدت من سنة 1948 الى سنة 2003 في السويد، و توصلا الى تحديد العوامل التي تتحكم في تطور الشراكة الاستراتيجية عبر الزمن مثل موارد الشركاء، الثقة المتبادلة و الأداء المحقق، كما خلاصا الى أن انتهاء علاقة التعاون لا يعني بالضرورة فشلها و انما يعتبر مرحلة منطقية تدخل ضمن دورة حياة الشراكة.

3- دراسة " Meschi. P" و" Prévot. F" :

"Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture", Thunderbird International Business Review, vol 48, N° 3, p. 297-319, 2006.

"تطور مشروع دولي مشترك: حالة المشروع المشترك الفرنسي البرازيلي"

تناولت هذه الدراسة مشروعاً مشتركاً مؤسسناه الأم من فرنسا و البرازيل بين سنتي 1983 و 1998، و تتبع الباحثان خلال هذه الدراسة تطور الشراكة القائمة من خلال دراسة تأثير ثلاثة عناصر رئيسية: تأثير العوامل الخارجية، خصائص الشركاء و طبيعة الاتفاق المبرم، و خلاصاً الى أن كلا من هذه العوامل يؤثر بدرجات متفاوتة على أداء و استمرارية الشراكة الاستراتيجية.

مقارنة بدراستنا الحالية، تناولت هذه الدراسات الشراكات الاستراتيجية من زوايا مختلفة، و سلطت الضوء على عوامل لم نركز عليها في جانبنا التطبيقي مثل دورة حياة الشراكة، و بالتالي فإنّ دراستنا تعتبر مكتملة لها لأنها تركز على الأثر الملاحظ على المزايا التنافسية للمؤسسات، ثم إنّ المحيط الخارجي يختلف كون كل المؤسسات محل الدراسة تقع في الجزائر.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإستراتيجية المؤسسة

تمهيد

يشهد عالم الاقتصاد والأعمال حالياً سرعة كبيرة في تطور متغيرات محيط المؤسسة حيث أصبحت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بضرورة إعداد التوقعات، التنبؤات والتخطيط المحكم للتعامل مع هذه المتغيرات التي ما فتئت تتغير وتتعدد، فالمؤسسات الحالية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في إيجاد مكانة تنافسية لها في ظل هذه العوامل البيئية، تمكّنها من البقاء والاستمرار في النشاط.

إنّ المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستوعب و تتنبأ بمتغيرات محيطها الخارجي والقوى المنافسة في مجال نشاطها، و تعمل دائماً على التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في محيطها الداخلي و التأثير فيها بما يتوافق و أهدافها المسطرة، و من ثم تعتبر الاستراتيجية أداة فعالة في ربط المؤسسة بمحيطها و ضرورة لاكتساب ميزة تنافسية حاسمة و مستمرة تميز المؤسسة عن باقي المنافسين.

سنتطرق في هذا الفصل إلى تطور مفهوم استراتيجية و أهم المصطلحات المرتبطة به، ثم نتطرق إلى الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة و نتناول أساليب نمو المؤسسة التي تندرج ضمنها الشراكة الاستراتيجية.

المبحث الأول: تطور مفهوم إستراتيجية المؤسسة

لقد صاحب تطور مفهوم الإستراتيجية عبر الزمن ظهور عدة مفاهيم لها، كل منها يركز على جانب معين تبعاً لتأثر الباحث الذي تطرق إليه بالفترة التي جاء فيها، مما جعل هذا المصطلح يوصف بالغموض نظراً لتعدد وتشعب مفاهيمه واستخدامه في الكثير من المجالات من جهة، واستخدامه الحديث نسبياً في مجال الأعمال من جهة أخرى.

المطلب الأول: تطور مفهوم الإستراتيجية

يعدّ مصطلح "الإستراتيجية" قديماً في الفكر البشري، حيث يرجع أول ظهور له إلى الحضارة اليونانية القديمة عندما استُعمل في المجال العسكري، إلا أنّ استخدامه لم يبق محصوراً في هذا المجال بل امتد إلى مختلف مجالات الحياة و جل العلوم مثل العلوم السياسية، الاقتصادية و الادارية، الاجتماعية و حتى علوم التربية البدنية.

فيمايلي، سنحاول عرض النشأة العسكرية للإستراتيجية ثم كيفية انتقال هذا المصطلح إلى ميدان الأعمال و أهمّ الكتابات التي ساهمت في تطوره .

الفرع الأول: النشأة العسكرية للإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "ستراتوس" (stratos) ومعناها جيش و "أجين" (ageîn) التي معناها قيادة¹، أي أنّ كلمة الإستراتيجية معناها تقريبا هو قيادة الجيش، غير أنّه على عكس التكتيك حيث يكون محلي و محدود من ناحية الوقت و المكان (كسب معركة)، فإنّ الإستراتيجية لها هدف عام و طويل الأجل (كسب الحرب) ، أما إذا ما قارنا مصطلحات المجال العسكري

¹ Manuel.C, Hélène.D, Olivier.J: "Maxi fiche de stratégie", Dunod, Paris, France, 2010, p10.

بمجال الأعمال فإنّ المصطلح يعني:¹ قيادة جيش منظم (المؤسسة) ضد الأعداء(المنافسين) الى النصر (الأداء الاقتصادي بصفة عامة) عن طريق توظيف المزايا العسكرية (الميزة تنافسية) مع الحفاظ على أكبر عدد من أرواح الجنود (العمال)، و هذه الحرب تكون لصالح الأمة (المساهمين) التي تصبح أكثر أمانا و ثراء.

انطلاقا من الأصول العسكرية لمفهوم الإستراتيجية، يعرفها قاموس "ويسترز" (Webesters new dictionary) على أنّها "علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية واسعة النطاق"²، بينما يعتبر "فن الحرب" للجنرال الصيني "سون اتزو" (sun tzu)³ الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد، أقدم كتاب معروف في الاستراتيجية الحربية، و تمحورت فكرته الأساسية حول اجبار العدو على التخلي عن المقاومة و الاستسلام دون قتال بفضل استعمال الاستراتيجية القائمة على التمويه، التجسس على العدو، الحرب المعنوية و الحركية الكبيرة للجيش، استهداف مركز اتصالاته وتمويله، أي التكيّف مع استراتيجية العدو من أجل الانتصار بأقل التكاليف الممكنة، و بالتالي يجب تجنب الاشتباك مع العدو في معارك حاسمة قدر الامكان حيث يؤكد "سان اتزو" في هذا السياق: "خوض 100 معركة و الانتصار فيها جميعا ليس هو قمة المهارة، و انما يكمن التفوق الأعظم في كسر مقاومة العدو دون أي قتال"⁴، و هو أمر يتطلب عبقرية عسكرية نادرة من أجل تحقيقه، مثل تلك التي تمتع بها الرسول صلى الله عليه و سلم، و تجسدت في الكثير من المعارك مثل "فتح مكة" عندما أجبر العدو على الاستسلام دون قتال.

أما في الفكر العربي الإسلامي، فقد مثلت الاستراتيجية بعدا هاما من أبعاد الفكر العسكري حيث برع فيها الرسول صلى الله عليه و سلم، و نذكر على سبيل المثال الاستراتيجية الدفاعية المتقنة في وظيفها في غزوة الخندق، و التي أجبر من خلالها العدو الذي يفوقه من حيث العدد و العتاد على الانسحاب دون

¹ Strategor 7ème édition:" toute la stratégie d'entreprise", coordonné par : Lehmann-Ortega, F.Leroy, B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand er AL, Dunod, Paris, France; 2016, p03.

² <http://www.yourdictionary.com/strategy#websters>, visited on 30/06/2015.

³ سون اتزو: " فن الحرب"، تقديم و تعليق أحمد ناصيف، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي للنشر، سوريا، 2010.

⁴ سون اتزو: " فن الحرب"، مرجع سابق، ص12.

الاشتباك معه، كما أن خالد بن الوليد طَبَّقَ استراتيجية انسحاب في قمة الاتقان قائمة على التمويه و الحرب النفسية، و ذلك بهدف انسحاب منظم لجيش المسلمين في معركة "مؤتة"¹ على اثر اختلال التوازن العسكري في أرض المعركة لصالح القوات الرومانية، و التي كانت تتفوق من حيث العدد بعشرات المرات، و استشهاد القادة الثلاث لجيش المسلمين، و نتج عنها عودة جيش المسلمين سالماً الى المدينة المنورة. ظهر مصطلح استراتيجية أول مرة في قاموس أكسفورد سنة 1810، ثم صدر كتاب "من الحرب"²

(Vom Krieg) 1832، للجنرال و المنظر العسكري البروسي "فون كلاوسوفيتس"

(Von Clausewitz) الذي قام بتأليفه بعد الحروب النابوليونية، و الذي يعتبر من أهم الكتابات في تاريخ الاستراتيجية العسكرية وأكثرها واقعية و تكاملاً، فبالنسبة للكاتب "الحرب هي عبارة عن صراع قائم على العنف و الهدف الأساسي منه هو اخضاع العدو لارادتنا"³، و من هنا يبرز الفرق الأساسي بين هذا الكاتب و "سون اتزو"، حيث نلاحظ أن هذا الأخير يحاول تجنب العنف و التدمير قدر الامكان بينما يعتبر "كلاوسوفيتس" العنف أمراً لا مفر منه في سبيل تحقيق الهدف من الحرب، و في هذا السياق يؤكد أن: "الحرب هي استمرار لسياسة الدولة لكن بوسائل أخرى، و وسائل مبنية على النار و الدّم"⁴، و عموماً يحتوي هذا الكتاب على مجموعة من المبادئ الأساسية للإستراتيجية العسكرية نذكر منها:⁵

- يتمثل الهدف الأساسي من حرب في السيطرة على العدو، تدميره و كسب الرأي العام ؛
- الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار مجموعة المعارك التي يجب الفوز بها من أجل تحقيق أهداف الحرب، عكس التكتيك الذي يُعنى بمعركة محددة ؛

¹ أحمد القطامين: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2002، جامعة مؤتة- الاردن، ص 37.

² Von Clausewitz : " de la guerre", traduction et préface de Nicolat Waquet, édition Payet & Rivages, paris, France 2014.

³ Von Clausewitz : " de la guerre", opcit, p20.

⁴ Von Clausewitz : " de la guerre", opcit, p10.

⁵ Von Clausewitz : " principes fondamentaux de stratégie militaire", Grégoire Chamayou, édition 1001nuits, France 2006, p45.

- السرعة و مفاجأة العدو ومحاصرته بهدف تدميره قبل ان يحصل على الوقت الكافي للرد ؛
 - توفير الموارد حيث يجب تجهيز الموارد الاحتياطية من أجل اقتناص الفرص التي من الممكن أن تظهر خلال الحرب ؛
 - تحفيز الجنود والضباط و جعلهم يؤمنون بالنصر بهدف تقديم أفضل ما عندهم، حيث يكون الانتصار في معظم الأحيان لمن يؤمن به أكثر.
- مما ذكر اعلاه، فالإستراتيجية مصطلح ذو نشأة عسكرية، انتقل من الميدان العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال و استُخدم على نطاق واسع بسبب التشابه الموجود بين من منطقي المجالين وهو منطق المنافسة، و هو ما يبرر انتشار مصطلحات مثل الحرب الاقتصادية، جوانب القوة، جوانب الضعف و غيرها، إلا أن التشابه ينحصر هنا لوجود اختلاف جوهري بين منطقي المجالين، حيث تقوم إستراتيجية الأعمال على منطق المنافسة المقتنة، في حين تقوم الإستراتيجية العسكرية على منطق الصراع¹، فالمنافسة تكون في اطار قواعد و معايير متفق عليها بين جميع الاطراف، حيث يتجه المتنافسون فيها لتحقيق الاهداف دون الرغبة في إلحاق الضرر بالآخرين، بينما يسعى اطراف الصراع لتحقيق أهدافهم ومصالحهم بواسطة مختلف الوسائل سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة، و هو ما يؤدي الى إلحاق الضرر بالطرف الآخر و قد يؤدي حتى لتدميره نهائيا كما رأينا في كتاب "من الحرب"؛ و استنادا الى هذا التشبيه، نلاحظ أن مبادئ "كلاوسفيتز" العسكرية صالحة للتطبيق أيضا و لو نسبيا في مجال المنافسة مثل: المبدأ الأخير الذي يمكن اعتباره تحفيز العمال و جعلهم يؤمنون بالريادة بهدف تقديم أفضل ما عندهم.

¹ نعمة عباس خفاجي: الإدارة الإستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، الإصدار الأول، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 20.

الفرع الثاني: تطور استراتيجية المؤسسة

قبل التطرق الى مراحل التطور، سنتطرق أولاً الى شرح مختصر لبعض المصطلحات الأساسية المرتبطة

باستراتيجية المؤسسة و هي كالآتي:

- مستويات الاستراتيجية: اتفق معظم الباحثين¹ على وجود مستويين اثنين لاستراتيجية المؤسسة هما: مستوى وحدات الأعمال (business strategy) الذي يُعنى بتطوير و الحفاظ على ميزة تنافسية على مستوى ميدان نشاط محدد، لذلك يُطلق عليها اسم الاستراتيجية التنافسية (سنتطرق الى هذا المستوى بالتفصيل في الفصل القادم)، و المستوى الثاني هو المستوى الكلي (corporate strategy) الذي يُعنى بتسيير حافظة أعمال المؤسسة فيما يخص توجيه الاستثمارات نحو مجالات نشاط جديدة، أو تطوير الحالية أو التخلي عن بعض منها، كما يُعنى بكيفية تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخيارات و استغلال الروابط التي تنتج عن مختلف ميادين النشاط التي تتواجد فيها المؤسسة ؛
- الادارة الاستراتيجية: تتكون من تفاعل أربعة عناصر مع بعضها البعض و هي²: الهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار، هوية المؤسسة و الاستراتيجية المتبعة ؛
- ميدان النشاط الاستراتيجي: يتمثل في مجموع المؤسسات أو فروع المؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو الخدمة، و يمكن أن تنشط المؤسسة في مجال أو عدة مجالات استراتيجية ؛
- رسالة المؤسسة: الغاية أو التي وُجدت من أجلها المؤسسة، و تساهم الرسالة في توجيه أهداف المؤسسة و يجب أن تكون متوافقة مع قيمها و مبادئها و توقعات المساهمين ان وُجدوا ؛
- رؤية المؤسسة: الوضعية المستقبلية التي تريد المؤسسة أن تكون فيها ؛

¹ Strategor 6ème édition: " toute la stratégie d'entreprise", coordonné par : Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand; Dunod, Paris, France; 2013, p10.

² Strategor 6ème édition, opcit, p12.

- الميزة التنافسية: بالنسبة ل"بورتر": تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع؛
- سلسلة القيمة: مصطلح يعود ل"بورتر"، و يُقصد به¹ "العمليات و الأنشطة التي تضيف من خلالها المؤسسة قيمة الى منتج ما، و تساهم في خلق الميزة التنافسية، و تنقسم الى أنشطة أساسية مثل وظيفة الانتاج و أنشطة داعمة مثل البحث و التطوير".
- ظهرت أولى الأعمال الخاصة باستراتيجية المؤسسة في نهاية الخمسينات و بداية ستينات القرن العشرين، و من أهم الأعمال التي ميّزت تلك الفترة نجد أعمال الباحث "شاندرلر" (Chandler) 1962 من خلال كتابه "الاستراتيجية و الهيكل (التنظيمي)"² الذي عرّف فيه استراتيجية المؤسسة على أنها: "تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى، ثم اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"، و نلاحظ تركيز الكاتب على توجيه الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى دون غيرها، كما أنّ كلمة "اختيار" تدل على وجود عدد من البدائل التي يجب المفاضلة بينها، أما "انصوف" (Ansoff) 1965 في كتابه "الاستراتيجية الكلية"³ (corporate strategy)، فقد ركّز على طبيعة القرارات التي تُتخذ داخل المؤسسة في شرحه للإستراتيجية، فهو يرى أنّ هذه الأخيرة ذات علاقة مباشرة بالقرارات بعيدة المدى و ذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة المدى أو ذات التأثير التشغيلي، بينما ركّز كتاب نموذج "سووت" (SWOT) 1965 على تحليل المحيط الخارجي (فرص و تهديدات) و المحيط الداخلي (نقاط قوة و نقاط ضعف) من أجل صياغة الاستراتيجية، و أدّت هذه الأعمال الى بروز الاستراتيجية كوظيفة مستقلة الى جانب وظائف المؤسسة الأخرى

¹ Dico Du Manager, opcit, p22.

² Chandler.A : "Strategy and structure", chapters in the history of industrial Enterprises, MIT Press, 1962.

³ Ansoff.H : "Corporate strategy", an analytic approach to business policy for frowth and expansion, McGraw-Hill, 1965.

مثل الوظيفة المالية أو الانتاجية، و هي وظيفة تُمارس من طرف الادارة العليا للمؤسسة، و من هذا المنطلق ظهرت عدة مدارس فكرية حاولت كل منها تعريف الاستراتيجية بطريقتها الخاصة، حصرها الباحثون و أهمهم Mintzberg في تسعة مدارس فكرية مقسمة الى اتجاهين رئيسيين كما يلي:¹

- الاتجاه الأول: الاتجاه التصوري (perspective) الذي يُعنى باقتراح طرق لصياغة الاستراتيجية في ظل دراسة متغيرات المحيط و محاولة التأقلم معه من أجل تحقيق الربح، و ينقسم الى ثلاثة مدارس نذكرها بإيجاز:

1- مدرسة التصميم (design): تكون فيها صياغة الاستراتيجية عملية منفصلة عن تنفيذها، و تعتمد على طريقة تفكير استباقية حيث لا يوجد فيها مكان للارتجال (improvisation)، و خير مثال على هذه المدرسة هو نموذج "SWOT" ؛

2- مدرسة التخطيط: تعتمد هذه المدرسة على فرضيات تقديرية ثم صياغة الاستراتيجية بناء على هذه الفرضيات، و هي استراتيجية عادة ما تتبناها المؤسسات التي تعتمد على الموارد الطبيعية و تقديرات استغلالها على المدى البعيد مثل المؤسسات النفطية ؛

3- مدرسة التموقع (positionnement): يمثل فيها منطق المنافسة حجر الزاوية، حيث تتنافس المؤسسات من أجل استغلال و حيازة الموارد المتاحة التي تخلق القيمة للزبائن، و بالتالي تكون الميزة التنافسية فيها لصالح المؤسسة التي تستطيع أن تحتل موقعا متميزا بواسطة التكلفة أو الجودة في مجال نشاط محدد في فترة زمنية محددة، و كمثال عنها أعمال M.Porter² حول تحليل المحيط و قوى التنافس و الميزة التنافسية.

¹ H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel : "Safari en pays stratégie :L'exploration des grands courants de la pensée stratégique", Pearson 1ère édition, France, 2005.

² M.Porter: " competitive advantage: creating and sustaining superior performance", NY: Free Press, 1985.

- ثانيا: الاتجاه الوصفي (Descriptive) و يتمحور حول دراسة القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها خلال التجارب السابقة، و ذلك في ضوء التحليل المنهج المستنبط من مختلف العلوم الأساسية، و ينقسم هذا الاتجاه الى ستة مدارس هي: مدرسة ريادة الأعمال، مدرسة المعرفة، مدرسة التعلم، المدرسة الثقافية، مدرسة السياسة أو القوة و مدرسة المحيط.

تجدر الاشارة الى أن مدرسة القوة (Pouvoir) تطرقت الى جانب من جوانب الشراكات الاستراتيجية و هو التفاوض، حيث تعتبر أنّ تفاعل مصالح المؤسسة مع مصالح أطراف خارجية مثل الموردين، الموزعين أو مؤسسات أخرى يمكن أن يقود الى تشكيل شراكات استراتيجية.

نلاحظ مما سبق أنّ الاستراتيجية هي مجموعة خيارات، تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في المحيط التنافسي و المحيط العام للمؤسسة من جهة، و موارد و مهارات المؤسسة من جهة أخرى.

بصفة عامة، اتفق معظم الباحثين على ثلاثة ركائز أساسية للاستراتيجية هي: ¹ خلق القيمة، مواجهة المنافسة، اختيار مجالات النشاط، و نلاحظ أنّ ركائز استراتيجية المؤسسة فعالة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية (ذات الهدف الربحي) و المؤسسات ذات الهدف غير الربحي على حد سواء مثل المستشفيات.

المطلب الثاني: مقاربات استراتيجية المؤسسة

سننطلق في هذا المطلب الى سرد أهم مقاربات استراتيجية المؤسسة التي تواجه بها المنافسة:

1- المقاربة الكلاسيكية:

و هي مقارنة تركز على التفوق في مختلف ميادين النشاط التي تنشط فيها المؤسسة، و تعتبر هذه الميادين مستقلة نسبيا يتميز كل منها بخصائص تنافسية، و أهم ما ميز هذه المقاربة هو أعمال "بورتر" في الثمانينات التي تمحورت حول كيفية مواجهة المنافسة القائمة حيث يقول: "جوهر الاستراتيجية هو خيار تنفيذ الأنشطة

¹ Fréy.F: " the Fundamental Dimensions of strategy", sloan management review, vol.48, 2006, pp 70-75.

بطريقة مميزة عن المنافسين¹، لذلك فالهدف الأساسي هو الحصول على ميزة تنافسية على مستوى ميدان نشاط محدد، أي التموقع ضمن موقع يسمح بمواجهة المنافسة القائمة و ذلك عن طريق: اختيار مجال المنافسة، اختيار المزايا التي نريد أن تتميز بها و تخصيص الموارد اللازمة للحصول عليها، بصفة عامة كانت المقاربة الكلاسيكية للاستراتيجية موجهة نحو اختيارات هدفها التموقع مثل اختيار المنافسين و الشركاء، لذلك فالتحليل الذي يقوم به المنافسون في هذه المقاربة يشبه التقاط صورة للمحيط التنافسي في لحظة معينة²، أي أنه يزودهم بالأوضاع الحالية فقط و يمكنهم التنبأ بالتحركات القادمة للمنافسين خلال المدى المتوسط على الأكثر، أي أنه غير فعال على المدى البعيد لأن التحليل الحالي للتكتيكات المستعملة من طرف المنافسين لن يعطيك صورة كاملة عن قدراتهم.

2- المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات:

اعتبرت المقاربة الكلاسيكية المؤسسة مثل حافظة أعمال و منتجات، و تُبنى فيها الاستراتيجية ابتداء من ظروف المحيط و المنافسة، بينما تنظر المقاربة الجديدة للمؤسسة على أنها حافظة موارد و كفاءات تنبع فيها الميزة التنافسية من الموارد و الكفاءات المتميزة للمؤسسة، و تعتبر أعمال "Barney"³ في بداية التسعينات من أهم المساهمات التي ساهمت في هذه المقاربة.

تعتبر الموارد و الكفاءات حجر الزاوية لهذه المقاربة، و يرجع ذلك الى اتسام الموارد بديمومة أطول من المنتجات التي عادة ما تكون دورة حياتها وجيزة، أما الكفاءة فهي أكثر استقرارا و تتطور ببطء أكبر من المنتج أو التكنولوجيا و هو ما يعطي ميزة على المدى البعيد، لذلك تنتج المؤسسات التي تتبع هذه المقاربة منتجات

¹ J.Bojin, J-M.Schoettl: "l'essentiel de la stratégie", Eyrolles, France, 2013, p17.

² G.Hamel, C.K.Parahald : "strategic intent ", harvard business review, may-june 1989, p63.

³ Jay Barney : "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL17, N°1, Texas A&M University, USA, 1991.

جديدة باستمرار ما يمكنها من اختراق أسواق جديدة، و كمثال على هذه المؤسسات نذكر مؤسسة "هوندا" (Honda) اليابانية.

هذه المقاربة الجديدة تتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية¹:

أولاً: الغاية الاستراتيجية (Strategic Intent): الباحثان Hamel و Parahald هما أول من قدم هذا المصطلح² الذي يمثل الوضعية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها على المدى البعيد، و على عكس التخطيط الكلاسيكي الذي يحدد الأهداف حسب الموارد المتاحة و يوضح طرق العمل و كيفية تخصيص الموارد، فإن الغاية الاستراتيجية لا تراعي هذه الموضوعية و تنبع من تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق غاية تبدو مستحيلة التحقيق، أي أنها تخلق نوعاً من عدم التناسق بين الموارد و الطموح المنشود، بذلك يجب على المؤسسة تطوير ثقافة تساعد على التميز، تشجيع الابداع الفردي و روح المخاطرة، و هو ما يساهم في تحفيز العمال و يفتح المجال للإبداع في ظل ضرورة إيجاد طرق جديدة للاستغلال الأمثل لهذه الموارد، نفس الباحثان استعملوا في هذا السياق مصطلح "هاجس الفوز" (winning obsession) من أجل وصف حالة العمال في كل مستويات بعض المؤسسات التي بدأت بطموح يفوق مواردها و طاقتها، و عملت على تحقيق الريادة خلال العشرين سنة الموالية، و العمل على ابقاء هذا الهاجس و ترجمته الى شعار مكتوب مثل:

"Encircle Caterpillar" لمؤسسة Komatsu ، أو شعار "beat Xerox" لمؤسسة Canon أي التغلب على المنافس المباشر، و الغاية منهما واضحة و هي الحدّ من هيمنة المنافسين ثم التفوق عليهم.

ثانياً: التغلب على المنافسة على المدى البعيد بواسطة الموارد و الكفاءات الأساسية: من أجل تحقيق الغاية الاستراتيجية، تعتمد المؤسسة في تطورها على مجموعة من الكفاءات المحورية التي تمثل نواتها و جذور تنافسيته،

¹ J.Bojin, J-M.Schoettl, opcit, p52.

² G.Hamel, C.K.Parahald : "strategic intent", Harvard Business Review, VOL 67, N°2, USA, 1989 , pp 63-76.

و عرفها Hamel و Parahald في كتابهما "نافس للمستقبل"¹ على أنها "تركيبية مميزة من المعرفة، التكنولوجيا والخبرة، تنشأ خلال فترة زمنية طويلة و صعبة التقليد، تساهم في قيمة المنتجات و الخدمات و الميزة التنافسية"، نلاحظ من هذا التعريف أن أهم خاصية لهذه الكفاءات هي خلق قيمة متميزة و تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل من طريقة المنافسين.

ثالثاً: قدرة و قابلية المؤسسة للتغير و التعلم: يعتبر تطوير كفاءات المؤسسة عملية صعبة و تحتاج لوقت طويل، و بما أنها تمثل النواة الأساسية لتوليد المزايا التنافسية في اطار مقارنة الموارد، فيجب على المؤسسة وجود حلول للتعلم في وقت معقول، و من هذه الحلول اخراج الوظائف غير المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، أو اقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف سد احتياجاتها المرتبطة بالكفاءات و المهارات.

نلاحظ أن هاتين المقاربتين ليستا متناقضتان، و انما مكملتان لبعضهما البعض، حيث تركز المقاربة الأولى على التوقع خلال المدى المتوسط من أجل أفضل تكيف ممكن مع المحيط التنافسي، و تركز الثانية على المدى البعيد و الحركية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المحيط و التأثير فيها، لذلك فإن أكبر تحدّ يواجه المؤسسة التي تتبع مقارنة الموارد هو المساهمة في تغيير المحيط التنافسي قبل المنافسين، و هو ما يتوجب فهما أفضل للمحيط مقارنة بمنافسيها لكي تكون أول من يحقق هذا التأثير الذي من شأنه تغيير قواعد المنافسة، و توجد العديد من الأدوات التي تساعد على هذا الفهم مثل دراسات السوق و التنبؤات التكنولوجية، و الاحتياجات المعبر عنها من طرف المشترين، غير أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون مضللة لأنهم لا يستطيعون تحديد ما يشترطون خلال السنوات القادمة، لكنّ هذه الأدوات وحدها غير كافية من أجل اعطاء صورة واضحة و شاملة لمستقبل القطاع، و لا تكتمل هذه الصورة إلا برؤية جديدة و مختلفة للمؤسسة و مجالات نشاطها و تسليط الضوء عليها بشكل أوسع، و اعادة النظر في الآراء السائدة لتغيير قواعد اللعبة.

¹ G.Hamel, C.K.Parahald,"competing for the future", harvard business school press, 1996.

3- مقارنة استراتيجية الانقطاع (strategie de rupture):

مع تزايد شدة المنافسة و تسارع وتيرة الطفرات التكنولوجية، حاولت بعض المؤسسات خلق أسواق جديدة لا تكون فيها المنافسة شديدة أي تغيير قواعد المنافسة من أجل الوصول الى احتكار سوق معين أو جزء منه، و ذكر هذا المصطلح "استراتيجية الانقطاع" أول مرة في كتابات "Mckinsey" تحت إسم "لعبة استراتيجية جديدة"(new game strategy)، ثم جاءت مساهمة الباحثان Hamel و Parahald من خلال عدة مقالات صادرة عن جامعة هارفرد و كتابهما (Compting for the future)¹ سنة 1996 أين تطرقا فيه

الى أساسيات تغيير قواعد المنافسة لصالحك، بعد ذلك جاء الباحثان kim و Mauborgne

بكتابهما الشهير "استراتيجية المحيط الأزرق" (Blue Ocean Strategy)² سنة 2005، ليتناولوا فيه أعمالهما التي شملت أكثر من مئة مؤسسة نجحت في تغيير قواعد المنافسة، و يقصد بالمحيط الأزرق الأسواق التي تكون فيها المنافسة معدومة أو الأسواق غير المكتشفة بعد، و هو عكس المحيط الأحمر الذي يشير الى الأسواق المألوفة التي تكون فيها المنافسة شديدة، أي الأسواق الحالية، و تهدف هذه الاستراتيجية الى اعادة النظر بطريقة جذرية لقواعد التنافس الحالية في سوق محدد: "أفضل طريقة للتغلب على المنافسين هي التوقف عن منافستهم"³، أي أنّها تهدف الى وضع المنافسين خارج اللعبة، حيث لا يجب عليهم بذل مجهود مضاعف فقط لتعلم قواعد المنافسة الجديدة، و انما التخلي عن القواعد السائدة أو الحالية و هو أمر صعب جدا، و بالتالي تصبح نقاط قوتهم هي نفسها نقاط ضعفهم.

يمثل ابتكار القيمة حجر الزاوية الذي تبني عليه هذه الاستراتيجية، و يؤدي الى اعطاء قيمة اضافية للزبائن و استهداف فئات جديدة في السوق، كما تمكن تحركات استراتيجية المحيط الأزرق من اعادة النظر في مسألة

¹ Hamel, Parahald: "competing for the future", Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 1996.

² Kim, Mauborgne: "blue ocean strategy: Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant", Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2005.

³ Kim, Mauborgne: "blue ocean strategy", opcit, p08.

ضرورة الاختيار بين استراتيجية التميز أو التكلفة، لأنها تسمح بإنتاج منتجات ذات قيمة أعلى و بأسعار تنافسية مثل "ikea"¹، أو إنتاج منتجات يحتاجها المستهلكون لكنها غير مطلوبة بعد، أي أنها تساعد على اكتشاف حاجات غير معبر عنها، و هو ما يؤدي الى خلق أسواق جديدة أو توسيع الاسواق الحالية.

الجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجية لا تلغي استراتيجية المؤسسة القائمة اذا كانت هذه الأخير تسير وفق استراتيجية "كلاسيكية"، و انما تعتبر مكملة لها عن طريق ابتكار منتجات جديدة و أسواق جديدة لها، و كمثال على المؤسسات التي نجحت في الخروج من المحيط الأحمر شديد المنافسة نذكر: "Apple" و ابتكارها لجهاز التشغيل "itunes" ثم منتج "ipod"، و هما ابتكاران جعلها تنشط في سوق بدون منافسة لفترة طويلة، كما نذكر أيضا مؤسسة "Nintendo" التي كانت على حافة الافلاس بسبب المنافسة الشرسة في مجال ألعاب الفيديو، حينئذ قامت بابتكار القيمة عن طريق ابتكار لعبة فيديو "Wii" تعتمد على "عصا التحكم اللاسلكية"، و هو الابتكار الذي مكّنها من استهداف فئة عمرية جديدة لا توجد فيها منافسة بعد.

مما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز استراتيجية المؤسسة كما يلي:

- وضع رسالة متكاملة و رؤية واضحة تسير وفقها المؤسسة، و تحديد الأهداف على المستوى البعيد ثم السعي لتحقيقها عبر تخصيص الموارد و الكفاءات اللازمة، واتخاذ القرارات حول ميادين النشاط ومجالات التوسع فيها؛

- تسعى المؤسسة عبر تبني الاستراتيجية المناسبة لبناء ميزة تنافسية مستدامة و تحقيق أفضلية بالنسبة للمنافسين، و يمكن أن تأخذ هذه الميزة عدة أشكال مثل التفوق في الجانب التنظيمي أو منتجات مبتكرة و متميزة عن المنافسين، كما يمكن الحصول عليها بواسطة عدّة استراتيجيات مثل استراتيجيات "بورتير" التنافسية المبنية على التوقع، أو استخدام موارد المؤسسة المتميزة لتوليدها؛

¹ J.Bojin, J-M.Schoettl, opcit, p52.

- الاستراتيجية تمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في محيطها والتعرّف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والاستفادة منها، كما تساعد على التأثير في القواعد التنافسية للأسواق الحالية وخلق أسواق جديدة تكون فيها المنافسة شبه معدومة ؛
 - لا تُعنى الاستراتيجية بتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فحسب، وإنما تُعنى أيضاً بتلبية حاجة كافة الأطراف ذات المصلحة من مساهمين، نقابات عمالية، منظمات غير حكومية، وغيرها.
- نلاحظ من هذه الخصائص أن الاستراتيجية ليست غاية في حدّ ذاتها، وإنما هي وسيلة تمكن المؤسسة من تحقيق غايتها، و بالتالي يمكن اعتبار الاستراتيجية الطريق المحدّد لكيفية بلوغ الأهداف.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية الكلية

سنركز في هذا المبحث على الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة، بينما نتطرق للخيارات الاستراتيجية على مستوى ميدان نشاط محدد في الفصل القادم، كون الميزة التنافسية مرتبطة مباشرة بهذه الخيارات.

المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية لنمو المؤسسة

سننتظر في هذا المبحث الى البدائل الاستراتيجية لنمو المؤسسة، و قد اخترنا هذه البدائل لأنه يمكن تنفيذها عن طريق الشراكات الاستراتيجية التي تمثل موضوع دراستنا الأساسي.

تعتبر مصفوفة أنسوف (Ansoff matrix) التي أطلقها "إيجور أنسوف" (Igor Ansoff) عام 1957 إطاراً للكشف عن فرص نمو للمؤسسات، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين¹: البعد الأول: يتعلق بالمنتج، ويتضمن المنتج الحالي والمنتج الجديد، البعد الثاني: يتعلق بالسوق، ويتضمن السوق الحالي والسوق الجديد، و بالتالي تعطي مصفوفة أنسوف أربعة خيارات إستراتيجية للنمو كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington: "Fundamentals of Strategy", Pearson Education, England, 2009, P173.

شكل رقم 02: البدائل الاستراتيجية لنمو المؤسسة حسب "أنسوف"

منتج/سوق	المنتج الحالي	المنتج الجديد
السوق الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتج
السوق الجديد	تطوير السوق	التنوع

المصدر: G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington : "Fundamentals of Strategy", Pearson Education, England, 2009, P173.

- اختراق السوق (Market penetration): و يُعنى هذا الخيار باستخدام المنتجات الحالية في السوق الحالي للحصول على حصة سوقية أكبر، و يكون ذلك عادة بتبني احدى الاستراتيجيات الكلاسيكية مثل خفض التكلفة أو التميز ؛
- تطوير المنتج (Product development): يتضمن هذا الخيار تقديم منتجات جديدة مطورة للأسواق الحالية من أجل المحافظة على الحصة السوقية الحالية على الأقل، وخاصة في الصناعات ذات التطور التكنولوجي السريع ؛
- تطوير السوق (Market development): يتضمن هذا الخيار دخول منتجات المؤسسة الحالية إلى أسواق جديدة، و عادة ما يكون الهدف من هذا الخيار هو التنوع الجغرافي، وتقوم المؤسسات باتباع هذه الإستراتيجية عندما تتمثل كفاءتها المركزية في منتجاتها التي تطرحها في الأسواق، و هو ما يلائم المؤسسات التي تنتهج مقارنة الموارد ؛
- التنوع (Diversification): يتضمن هذا الخيار تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة وزيائن جدد، و هو ما يوافق خطوات استراتيجية المحيط الأزرق، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تتوجه نحو

النمو خاصة إذا كانت الصناعة الحالية في مرحلة الانحدار وغير جذابة، و من وسائل القيام بالتنوع ابرام شراكات استراتيجية مع مؤسسات تنشط في الأسواق المستهدفة؛ سنتطرق الى هذا الخيار الاستراتيجي بالتفصيل في المطلب القادم.

المطلب الثاني: استراتيجية التنوع

استنادا الى مصفوفة انسوف سالفة الذكر، يعتبر تبني استراتيجية التنوع خيارا محفوف بالمخاطر، غير أنه توجد العديد من الدوافع التي تدفع بالمؤسسة لتبني مثل هذه الاستراتيجية.

الفرع الأول: دوافع اللجوء الى استراتيجية التنوع

توجد العديد من الدوافع التي تدفع بالمؤسسة لتنوع نشاطاتها، سواء كانت هذه الدوافع لتحقيق مزيد من الأرباح، أو تجنب بعض المخاطر، و فيمايلي أهم هذه الدوافع¹:

- 1- زيادة فعالية موارد و قدرات المؤسسة عن طريق توظيفها في مجالات جديدة، و هو ما يُطلق عليه "اقتصاديات النطاق" (Economies of scope) و هو عكس مصطلح اقتصاديات الحجم (الذي سنتطرق اليه في الفصل القادم)، فإذا كانت المؤسسة تملك موارد أو قدرات لا تستطيع توظيفها في السوق الحالي أو بيعها، فمن المنطقي استغلالها عن طريق التنوع الى مجالات جديدة، أي أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق أعمالها، و يمكن ذكر المؤسسات الجامعية كمثال، حيث عادة ما تمتلك هذه الأخيرة موارد ملموسة مثل قاعات التدريس و إقامات الطلبة، و تكون مستغلة بشكل موسمي أي أثناء فترة الدراسة فقط، و بالتالي يمكن لهذه المؤسسات توسيع نطاق أعمالها الى مجالات أخرى عن طريق استغلال هذه الموارد أثناء العطل كتأجيرها لأغراض سياحية أو استغلال قاعات

¹ G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington : "Fundamentals of Strategy", opcit, p179.

التدريس للمؤسسات التعليمية الخاصة، كما يمكن استغلال الموارد غير الملموسة لنفس الغرض مثل صورة المؤسسة أو كفاءة العمال.

تجدر الإشارة الى أن مصطلح "اقتصاديات النطاق" قد يُقصد به في بعض الأحيان التآزر أو التعاون، و يقصد به: مجموع الفوائد التي تتحقق من العمل المشترك أكبر من مجموع الفوائد التي تحقق بصفة منفردة، و يُشار إليها عادة بالمعادلة $5=2+2$ ، و عادة ما تستغل المؤسسات التي تنشط في مجالات مكملة هذا التآزر مثل مجالي صناعة عجلات السيارات و عجلات الشاحنات ؛

2- توسيع نطاق قدرات الادارة العليا، أي استغلال الكفاءات التي يتمتع بها مسيرو المؤسسة في أسواق و منتجات جديدة، حتى و لو لم تكن لها علاقة بالأسواق الحالية، و قد أطلق الباحثان Parahald و Bettis على هذا النوع من الكفاءات مصطلح "المنطق المهيمن"¹ (The Dominant Logic) في اشارة الى امكانية تحكم هؤلاء المسيرين في أسواق كثيرة ؛

3- مواجهة المخدار السوق الحالي حيث تلجأ المؤسسات الى التنويع لتقليل خطر الارتباط بمجال نشاط واحد، فمثلا² مؤسسة Fiat لصناعة السيارات تملك أسهما في قطاع صناعة الأغذية، ذلك أن صناعة السيارات تتميز بنمو سريع مع معدل أزمة واحدة كل ستة سنوات، بينما يتميز قطاع صناعة الأغذية بالاستقرار و النمو بطيء ؛

نلاحظ أن هذه الدوافع تنقسم الى داخلية و خارجية، أي مرتبطة بالمؤسسة و المجال الذي تنشط فيه، و من أجل فهم أفضل لدوافع استراتيجية التنويع، سنتطرق الى أنواعها في المطلب الموالي.

¹ Parahld & Bettis: " The dominant logic: A new linkage between diversity and performance", strategic management journal, VOL 02, N°06, University of Michigan, USA, 1986.

² <http://www.comptalia.tv/Les-options-strategiques/Les-strategies-de-croissance/debit/bas/1786/463/> visité le 14/04/2016.

الفرع الثاني: أشكال استراتيجية التنويع

تتمحور استراتيجية التنويع حول ادخال نشاطات جديدة في حافظة أعمال المؤسسة، و يكون شكل هذا التنويع حسب العلاقة التي تربط المجالات الجديدة بالمجالات الحالية، و يمكن توضيح ذلك عن طريق أهم هذه الأشكال كمايلي¹:

1- التنويع المترابط: هو التنويع الذي تعتمد فيه المؤسسة على نشاطها الأساسي، أي تدخل ميادين النشاط التي تستطيع فيها استخدام مواردها الحالية، و هي نفس الفكرة التي تُبنى عليها اقتصاديات النطاق، و كمثال على ذلك نذكر مؤسسة تنشط في قطاعي البنوك و التأمينات، حيث يعتبر الميدانين متقاربان (ماليان) كما أنه يمكن استخدام نفس الموارد للميدانين مثل نقاط البيع؛ بصفة عامة يكون التنويع مترابطا اذا استخدمت المؤسسة أجزاء من نفس سلسلة القيمة في أكثر من ميدان نشاط.

2- التكامل العمودي: هو التكامل الذي تقوم فيه المؤسسة بدمج أنشطة كانت تقوم بها مؤسسات أخرى على مستوى القطاع، و يكون التكامل العمودي الى الأمام عند دمج أنشطة مرتبطة بمخرجات المؤسسة مثل التوزيع، أما التكامل العمودي الى الخلف، فهو دمج أنشطة مرتبطة بمدخلات المؤسسة مثل ضم مؤسسة تقوم بتوفير المواد الأولية، و تمكن هذه الاستراتيجية من توفير جزء من الأرباح التي كان يتحصل عليها المورد أو الموزع سابق، كما تمكن من التأكد من جودة المدخلات بالاضافة الى رفع القوة التفاوضية، غير أنه من سلبياتها الحد من مرونة المؤسسة و صعوبة تغيير النشاط؛

3- التنويع غير المترابط (conglomérale): تقوم المؤسسة في هذه الحالة بدخول ميادين نشاط ليست لها علاقة مع بعضها البعض، كما أنها غير مرتبطة بنشاطها الأساسي و مواردها و كفاءاتها، و من أهم

¹ Manuel.C, Hélène.D, Olivier.J: "Maxi fiche de stratégie", opcit, P 46.

الدوافع لتبني هذا الشكل نجد الدافع المالي، حيث تستخدم المؤسسة الأرباح المحققة في ميدان معين من أجل تمويل ميادين أخرى.

المطلب الثالث: استراتيجية التدويل (Internationalisation)

لقد تطرقنا في المطلب السابق لشكل من أشكال استراتيجية التدويل، و هو التنوع الجغرافي، لكن قبل الخوض في باقي الأشكال سنتطرق الى دوافع اللجوء الى هذه الاستراتيجية.

الفرع الأول: دوافع اللجوء الى استراتيجية التدويل

يمكن حصر أهم دوافع استراتيجية التدويل في أربعة عناصر رئيسية كما يلي:¹

- 1- **الدوافع المرتبطة بالسوق:** تعتبر أسواق المنتجات المنمطة من أهم دوافع تبني استراتيجية التدويل، و يرجع سبب تنميط المنتجات بدوره الى ثلاثة عوامل أساسية²: تماثل أذواق و احتياجات المستهلكين، ثانيا: وجود زبائن عالميين مثل مصنعي السيارات الذين يستخدمون مدخلات من كافة أسواق العالم، و ثالثا: الحملات التسويقية شبه المنمطة التي توفر الكثير من تكاليف تكيفها حسب البلد المستهدف.
- 2- **الدوافع المرتبطة بالتكلفة:** يمكن تخفيض تكاليف المؤسسات التي تنشط في عدة دول، و تخفيض التكاليف هذا أيضا يرجع الى ثلاثة أسباب رئيسية: أولا يمكن أن يوفر اتساع السوق الدولية اقتصاديات الحجم سواء من حيث الانتاج أو تكلفة المدخلات (الحصول على تخفيضات على الطلبات الكبيرة)، ثانيا: يمكن الاستفادة من خصائص البلد المضيف في تخفيض التكاليف، و خير مثال على ذلك التكلفة المنخفضة لليد العاملة في بعض البلدان مثل الصين و الهند، ثالثا: الخدمات اللوجستية المواتية، و يقصد بها التكاليف المنخفضة لنقل منتج ما خارج حدود السوق الحالي أو بلده الأم.

¹ George.S.Yip:"Total global strategy: managing for worldwode competitive advantage", Prentice Hall, USA, 1995, p10.

² G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington : "Fundamentals of Strategy", opcit, p208.

3- الدوافع المرتبطة بالحكومة: يمكن أن تكون هذه الدوافع محفزا أو مثبطا لاستراتيجية التدويل، و يوجد العديد منها مثل: الحواجز الجمركية، المعايير التقنية، القيود على الملكية (مثل حالة الجزائر مع قاعدة 49/51 التي سنتطرق اليها لاحقا)، القيود على الملكية الفكرية و براءات الاختراع، القيود على تنقل العملة الصعبة، لذلك لا توجد حكومة تسمح بالانفتاح الاقتصادي الكلي أمام المؤسسات متعددة الجنسيات، و تكون درجة هذا الانفتاح حسب سياسة الحكومة اتجاه كل قطاع.

4- الدوافع التنافسية: ترتبط هذه الدوافع بعاملين أساسيين¹، الأول الترابط (Interdependence) و يُقصد به تنسيق العمليات بين الفروع المتواجدة في بلدان مختلفة لأنها تؤثر و تتأثر ببعضها البعض، فمثلا نفاذ المخزون في فرع معين قد يؤثر سلبا على فرع في بلد آخر، أما العامل الثاني فيرتبط مباشرة باستراتيجية المنافسين، حيث أن وجود منافس دولي (أي متواجد في عدة دول) يدفع أكثر لتبني نفس الاستراتيجية لأنه من الممكن أن يستخدم الأرباح المحققة في فرع ما لتمويل الفروع الأخرى.

نلاحظ من خلال هذه الدوافع أنها مرتبطة بخصائص كل سوق، لذلك يجب دراسة كل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في المحيط الذي يتواجد فيه هذا السوق.

الفرع الثاني: نظريات التجارة الدولية و المؤسسات متعددة الجنسيات

تعتبر ظاهرة التدويل ظاهرة قديمة حيث ظهرت منذ المبادلات التجارية الدولية الأولى، و هي الاستراتيجية التي تهدف من خلالها المؤسسة الى خلق ميزة تنافسية عبر التواجد في عدة أسواق خارج الوطن الأم للمؤسسة²، فيمايلي سنتطرق الى أهم النظريات المفسرة للجوء المؤسسات لاستراتيجية التدويل.

¹ G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington : "Fundamentals of Strategy", opcit, p209.

² Dico du manager, opcit, p108.

1- النظريات الكلاسيكية:

رغم تطرق "آدم سميث" لمسألة التجارة الدولية و التخصصات الاقتصادية لكل بلد في كتابه "ثروة الأمم"¹ سنة 1776، إلا أنها لم تلقى الاهتمام المطلوب الى غاية أعمال "ريكاردو" في بداية القرن 18 و أحد أهم مساهماته المتمثلة في تسليط الضوء على "الميزة النسبية"²، و يقصد بهذا المصطلح أن كل بلد أيا كانت تنافسيته يجب عليه أن يختص في انتاج المنتجات التي يتمتع فيها بالأفضلية أو بأقل سلبيات مقارنة بالدول الأخرى، و يتمثل المحرك الأساسي -حسب ريكاردو- في التبادل الحر الذي يمكن من الاستغلال الأفضل للمزايا النسبية لكل بلد، و تعظيم الانتاج الجماعي و المحلي على مستوى كل بلد.

2- نظرية دورة حياة المنتج:

بفضل هذه النظرية، أحرز الباحثون تقدما ملحوظا في فهم الاستثمارات الأجنبية المباشرة و المؤسسات متعددة الجنسيات، و يرجع الفضل الى الباحث "Vernon.R"³ الذي قام بدراسة أشكال توسع المؤسسات متعددة الجنسيات الأمريكية خلال ستينات القرن الماضي، و استخلص أربعة مراحل أساسية كالتالي:

أولا: يتم تقديم المنتجات الجديدة أولا في أسواقها المحلية أين تكون القدرة الشرائية مرتفعة؛

ثانيا: ارتفاع كمية الانتاج و المنافسة يؤديان الى انخفاض أسعار، ما يؤدي بدوره الى امكانية تصديرها نحو أسواق ذات قدرة شرائية أقل؛

ثالثا: تؤدي المنتجات المصدرة الى ظهور منافسة محلية على الأسعار، حيث تتميز بيد عاملة منخفضة التكلفة، و هو ما يدفع المؤسسات المصدرة الى انشاء فروع محلية للاستفادة من التكاليف المنخفضة ؛

¹ Smith.A : "Recherche sur la nature et les causes de richesse des Nations", Traduction française, Economica, 2002.

² Ricardo.D: "principes de l'économie politique et de l'impôt, traduction française, Calmann-lévy, 1970.

³ Vernon.R: "international investment and international trade in the product cycle", quarterly journal of Economics, Vol 80, Mai 1966, pp.190-207.

رابعاً: يتم التوقف عن الانتاج في البلد الأم (الولايات المتحدة الأمريكية في هذه الحالة)، و يتم تلبية الطلب عليها عن طريق استيرادها سواء من مؤسسات أجنبية أو من فروع لمؤسسات تنتمي لنفس البلد الأم. تم انتقاد هذه الدراسة لأنها غير معبرة بشكل كاف و لا تسمح بالتعميم، ذلك أنها تمت في فترة زمنية تميزت بهيمنة مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية من حيث القدرة على خفض التكاليف.

3- النظرية الانتقائية (Electic):

صاحب هذه النظرية هو الباحث "Dunning.J"¹، و قد تم وصفها بالانتقائية لأنها تأخذ بعين الاعتبار مساهمات العديد من التيارات الفكرية، سيما المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، المزايا النسبية للبلد و تكاليف الصفقات (سنتطرق الى هذه الأخيرة بالتفصيل في الفصل الثالث)، و بالنسبة لنفس الباحث، فالمؤسسات تصبح متعددة الجنسيات عندما تتوفر ثلاثة عوامل أساسية يُشار إليها بـ "OLI" كمايلي:

- الحرف "O" يُقصد به "Ownership Advantage" أي المزايا الخاصة التي تمتلكها المؤسسة، و تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة؛

- الحرف "L" يُقصد به "Localization Advantage" أي المزايا التي تنتج عن التواجد في بلد معين، و تدخل في اطار المزايا النسبية ؛

- الحرف "I" يُقصد به "Internalization Advantage" أي عندما تكون تكلفة القيام ببعض الوظائف من طرف المؤسسة نفسها أقل من تكليف متعامل خارجي القيام بها، مثل ترخيص لمؤسسة محلية القيام بانتاج بعض المنتجات أو أجزاء منها ؛

و بالتالي لا يمكن أن تصبح مؤسسة ما متعددة الجنسيات الا بتوفر المزايا الثلاث.

¹ Dunning.J:" explaining pattern of international production: in support of the Electic theory", Oxford Bulletin of Economics and statistics, N°41, November 1980.

4- خطوات التدويل:

تركز النظرية الأخيرة على خطوات تطور المؤسسات متعددة الجنسيات، و هي نظرية تم اقتراحها من طرف باحثين في الجامعة السويدية "أوبسالا" (Uppsala)¹، و استخلص الباحثان أربعة مراحل أساسية لتدويل المؤسسات كمايلي:

أولاً: مرحلة أولى غير منتظمة تقوم فيها المؤسسة بالتصدير لأسواق تظهر فيها فرص تسمح بذلك ؛

ثانياً: مرحلة ثانية منتظمة من التصدير تتم عن طريق وكيل معتمد ؛

ثالثاً: مرحلة ثالثة تتميز بانشاء فرع تجاري في البلد المستهدف ؛

رابعاً: مرحلة أخيرة أين تتواجد فيها المؤسسة بصفة دائمة و مؤثرة عن طريق انشاء وحدة انتاج.

يتم التوسع حسب هذه النظرية في البلد المستهدف مع توسع فهم المؤسسة لعوامل المحيط المحلي.

الفرع الثالث: أشكال استراتيجية التدويل

تعتمد المؤسسات التي تهدف الى تدويل منتجاتها على شكلين أساسيين: التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي المباشر، أي أن المؤسسة يمكنها أن تصدر منتجاتها انطلاقاً من بلدها الأصلي، أو أن تقوم بالاستثمار في البلد المضيف و تنتج منتجاتها محلياً ثم تبيعها، و في الحقيقة الكثير من المؤسسات متعددة الجنسيات تقوم بدمج الشكلين في نفس الوقت مع استخدام متفاوت مثل تصدير بعض المدخلات ثم تركيبها محلياً، غير أن القطاع الذي تستهدفه المؤسسة يلعب دوراً رئيسياً في تبني الشكل الملائم، حيث أن بعض القطاعات تستوجب التصدير قبل انشاء وحدة انتاج محلية، كما تتميز بعض القطاعات بتفضيلها للمنتجات المنمطة في حين تستلزم قطاعات أخرى منتجات مكيفة للسوق المحلي، و يعتبر التوازن بين الأنشطة المنمطة و الأنشطة المكيفة حسب

¹ Johanson.J and Vahlne.J.E : " the internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of international business studies, Vol 08, 1977, pp 23-32.

أذواق المستهلكين المحليين من أهم عوامل نجاح استراتيجية التدويل¹، حيث أن المنتجات المنمطة تتيح للمؤسسة الوصول الى اقتصاديات الحجم و تحقيق ميزة التكلفة، بينما يتيح تكييف المنتجات تلبية احتياجات المستهلكين بطريقة أفضل و ملائمة المحيط الذي تتواجد فيه هذه الأسواق، لذلك يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار خصائص القطاع؛ الجدول الموالي يوضح خصائص أهم القطاعات و الشكل الذي يلائمها من التدويل:

جدول رقم 01 : القطاعات الصناعية و أشكال التدويل

استثمار أجنبي مباشر محدود	استثمار أجنبي مباشر كبير	
<p>نشاطات دولية مصدرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> -صناعة الطائرات -انتاج زراعي -زراعة الكروم -صناعة المجوهرات 	<p>نشاطات دولية معقدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> -صناعة السيارات - الصناعات الالكترونية - صناعة الدواء 	تجارة دولية هامة
<p>نشاطات محلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> -النقل بالسكك الحديدية -بنوك التجزئة -الجرائد اليومية 	<p>نشاطات محلية متعددة Multi-Domestic:</p> <ul style="list-style-type: none"> -الفندقة -التوزيع في المساحات الكبيرة -مكاتب الاستشارة و التدقيق 	تجارة دولية ضعيفة

Source: Strategor 6^{ème} édition, opcit, p394.

من خلال هذا الجدول نلاحظ وجود أربعة أشكال أساسية لتدويل نشاطات المؤسسة و هي كالاتي:

1- النشاطات المحلية:

تعتبر النشاطات المحلية قليلة التأثير بالعولمة، و تكون معظم المؤسسات التي تنشط في القطاعات المرتبطة بها محلية، كما أنه في معظم الأحيان تقوم الحكومات بحماية هذه النشاطات من المنافسة الخارجية، نذكر منها على سبيل المثال الخدمات البريدية، النقل الحضري.

¹ Strategor 6^{ème} édition, opcit, p394.

2- نشاطات محلية متعددة (Multi-Domestic):

هي النشاطات التي تكون فيها المنتجات متميزة حسب كل بلد مضيف، و تستلزم تواجد المؤسسات المنتجة محليا، فقطاع الفنادق الفاخر مثلا يسيطر عليه مجموعة من العلامات العالمية، غير أن هذه العلامات يجب أن تكون حاضرة بمسيرها من أجل السهر على احترام معاييرها محليا.

3- نشاطات دولية مصدرية:

هي نشاطات تقوم فيها المؤسسات بالانتاج في مكان محدد، ثم تقوم بتصدير هذه المنتجات عبر العالم، و عادة ما تتميز هذه المنتجات باقتصاديات الحجم و سهولة نقلها عبر مختلف وسائل النقل، لذلك فمكان تواجد وحدات الانتاج لا بد أن يتميز بمزايا محددة قد تكون طبيعية مثل زيت الزيتون الذي ينتج في جنوب اسبانيا.

4- نشاطات دولية معقدة:

تتميز هذه النشاطات باقتصاديات الحجم و طلب متجانس نسبيا عبر العالم، كما أنها نشاطات يكون فيها حجم التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي المباشر مرتفعا، و هي نشاطات يكون فيها تدفق السلع بين مختلف فروع المؤسسات متعددة الجنسيات هاما جدا، حيث عادة ما تعمل هذه الأخيرة على نقل جزء من عملية الانتاج الى البلد المضيف على أن تزوده بباقي عناصر الانتاج من الفروع الأخرى.

نلاحظ مما سبق أن المؤسسات تعتمد الى تبني استراتيجية التدويل من أجل تحقيق مزايا مختلفة، سواء تعلق الأمر بمزايا البلد المضيف أو بمزايا التدويل في حد ذاته، و في سبيل ذلك تتخذ أشكالا مختلفة من أجل ملاءمة متطلبات البلدان المضيفة و تحقيق أكبر مزايا ممكنة.

خلاصة

مما سبق يتضح بأن الإستراتيجية تمثل أحد المسائل الرئيسية التي تتبناها المؤسسة في ظل محيط متذبذب ومعيق لتحركاتها، فالمؤسسة تسعى من خلال الاستراتيجية المناسبة تستطيع الى البقاء و الاستمرار في بيئتها و مواكبة التغيرات المتسارعة.

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الأدبيات القديمة في الفن الحربي بينما يعتبر حديثا في الميدان الاقتصادي، فاذا استثنينا بعض النماذج النظرية خلال خمسينات القرن الماضي، فان النماذج الاستراتيجية التي تدرس لم تظهر حتى نهاية الستينات بفضل اعمال العديد من الباحثين الامريكيين في ذلك الوقت، و بصفة عامة يُقصد بالإستراتيجية تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المتغيرة، ثم تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف و انشاء ميزة تنافسية مستدامة، كما أنّ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بواسطة استراتيجية ما تكون أهدافا عامة لإرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة ولا تخص مصالح المؤسسة فقط.

ركزنا في هذا الفصل على الاستراتيجيات الكلية من تنوع و تدويل، و هذا لأنّ المؤسسات الأجنبية الشريكة للمؤسسات الوطنية التي سنتناولها لاحقا في الجانب التطبيقي هي مؤسسات متعددة الجنسيات، بينما سنتناول الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الاطار النظري
للمزايا التنافسية

تمهيد

يتمحور هذا الفصل حول سؤال جوهري هو: لماذا (في مجال نشاط معين) بعض المؤسسات تكون أكثر تنافسية من الأخرى؟ لو امتلكت مؤسسة واحدة الاجابة على هذا السؤال بصفة حصرية لسيطرت على كل المنافسين و بالتالي تحتكر السوق بصفة مطلقة، أما اذا كان سر النجاح هذا عام بحيث يكون قابلا للتطبيق وفعّالا في كل ميادين النشاط، فإن المؤسسة التي تملكه سوف تستخدمه في جميع المجالات و تنتهي بالسيطرة على كل الأسواق، على النقيض من ذلك، لو كانت الاجابة متوفرة بصفة دقيقة و في متناول جميع المؤسسات، لأدى ذلك الى زوال المنافسة و تصبح الاستراتيجية التنافسية عديمة الجدوى، كما أنّ تطبيق مبدأ المنافسة الحرة يصبح مستحيلا، ذلك أنّ السبق التنافسي لمؤسسة ما على حساب أخرى يزول و تصبح جميعها في نفس المستوى، و بالتالي يصبح السؤال الأساسي سالف الذكر "كيف تكون مؤسسة ما أكثر تنافسية" بدون معنى.

إنّ المؤسسات التي تنجح في فترة ما لا تستطيع ضمان استمرار هذا الوضع في المستقبل، و عوامل نجاحها معرضة للتغير في أيّ وقت مما يؤدي الى فقدانها لميزتها التنافسية، لذلك على المؤسسة حماية و تجديد عوامل نجاحها بما يضمن مسايرة التطورات الحاصلة في محيطها.

للقوف على الاطار النظري للمزايا التنافسية، سيتم الاعتماد على خطة تتكون من مبحثين حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، في حين يتناول المبحث الثاني مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة على استمراريتها.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

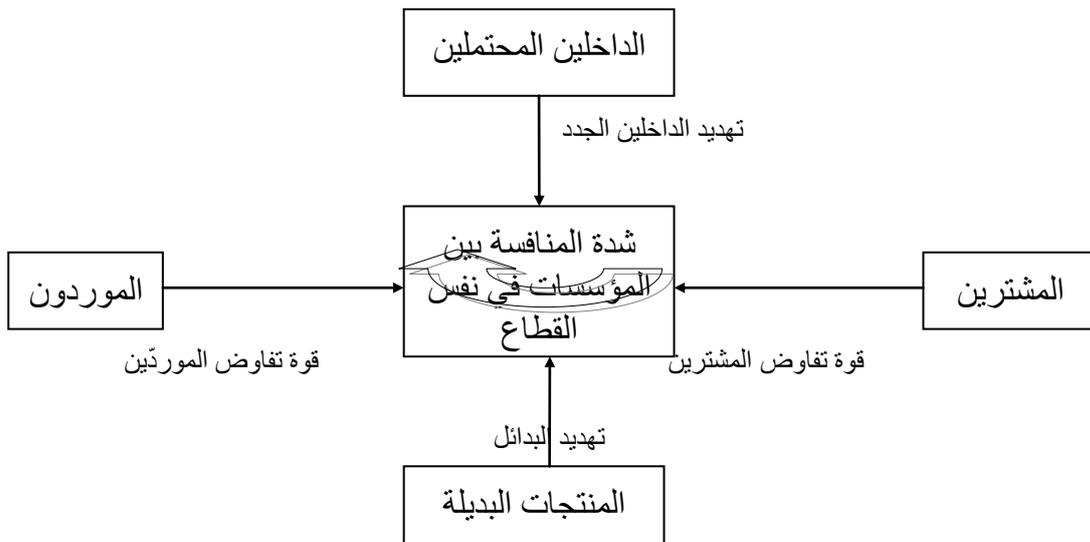
نظرا لارتفاع حدّة المنافسة بين المؤسسات، أصبح نجاح أيّ منها مرتبطا باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه مقارنة مع عرض المنافسين، أي أنّ هذا النجاح مرتبط بامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن بقية المنافسين في نظر الزبائن و العملاء.

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية، سنتطرق للعوامل المرتبطة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، و التي لديها تأثير كبير على الميزة التنافسية.

المطلب الأول : تحليل قوى التنافس

لم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس مجال أعمالها فحسب، بل أصبحت هنالك قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابا أو سلبا، و تسمى هذه القوى بقوى التنافس حيث حدّدها "بورتر" في خمسة قوى أساسية تستطيع المؤسسة من خلال تحليلها أن تفهم السوق الذي تنشط فيه بشكل أعمق وتحديد مدى جاذبية هذا القطاع، بالتالي تتخذ المؤسسة قرارها بدخوله اذا كان جذابا أي مرجحا أو بتجنبه اذا كان غير ذلك، و يمكن تمثيل هذه القوى من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 03 : قوى التنافس الخمس لبورتر



Source: M. PORTER: "l'avantage concurrentiel", Dunod, Paris, 1999, p.15.

حسب بورتر، فإنّ شرح العناصر الممثلة لهذا الشكل يكون كالتالي:¹

1- تهديدات الداخلين الجدد:

إنّ مدى سهولة الدخول الى قطاع ما تؤثر على المنافسة داخل هذا القطاع، حيث يحمل الداخلون الجدد قدرات جديدة و تكون لديهم الرغبة في الاستحواذ على حصص سوقية، فهم يؤثرون على مردودية القطاع من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع نتيجة لتكاليف مواجهة المنافسة المتزايدة، وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، و هي عبارة عن عوامل يجب التغلب عليها من طرف الداخلين الجدد كي يستطيعوا الدخول للقطاع، بناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:

أولاً: اقتصاديات الحجم

تعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج، والتي تتحقق عندما يتم انتاج منتجات نمطية على نطاق واسع، و توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من المنتجات، وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين خيارين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير و يعتبر ذلك مخاطرة لأنّ حجم الاستثمار كبير، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير، فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة لأنّ عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج.

ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق و التوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة تمكّنهم من الانتاج بكميات كبيرة ؛

ثانياً: تمييز المنتج

يعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى إشهار

¹ M. PORTER: "Choix stratégiques et concurrence," ed. ECONOMICA, France, 1982, p.7-14.

سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، خصائص متميزة في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السّابقة إلى هذا القطاع، ويشكّل التّمييز حاجزاً للدخول حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد عادةً إلى خسائر في البداية على الأقل كما يتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة ايجابية للداخلين الجدد؛

ثالثاً: الاحتياج إلى رأس المال

تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال هذه موجهة إلى الإشهار أو البحث والتّطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما، وتتطلب تجهيزات الإنتاج، المخزونات، قروض العملاء، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً، حتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة بالفعل في القطاع؛

رابعاً: تكاليف التّبديل

تتمثل في التكاليف الآنية التي يجب أن تتحملها المؤسسة نظير انتقالها من التعامل مع مورّد إلى مورّد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التّبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتمويل، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج وغيرها، بالإضافة الى التكاليف الناتجة عن فقدان العلاقات والروابط مع المتعاملين السابقين، فإذا كانت تكاليف التّبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يحرزوا تقدماً معتبراً في ميدان التكاليف أو تميز المنتجات حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات التي اعتاد التعامل معها؛

خامساً: الوصول إلى قنوات التوزيع

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدّ ذاته حاجزاً للدخول، وباعتبار أن

المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع المتاحة لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع الموزعين بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار مثلاً، لكن يحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع الموزعين، خدمات راقية أو حتى علاقات شراكات طويلة الأمد، تتيح لهم التحكم في قنوات التوزيع، فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم، و هو ما يكلف كثيراً؛

سادساً: السياسة الحكومية

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة تتطلب استثمارات جديدة مكلفة مثل حماية المحيط من التلوث، أو أن تفرض على الداخلين الأجانب إقامة شراكات مع مؤسسات محلية.

2- شدة المنافسة داخل القطاع

تأخذ شدة المنافسة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، و ذلك بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، منتجات متميزة، خدمات ما بعد البيع، طرق تنظيمية فعالة و غيرها، و وجود منافس جديد عادة ما يرفع من شدة المنافسة الحالية عن طريق تضيق الحصة السوقية المتاحة.

تكون شدة المنافسة في بعض القطاعات مرتفعة، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، و تزداد شدة هذه المنافسة بفعل عدد من العوامل الهيكلية المتمثلة في:¹

أولاً: درجة نمو الصناعة

تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع الى آخر، فإذا كانت هذه الدرجة ضعيفة، فإن ذلك سيؤدي حتماً

¹ Michel kalika et autres: "management stratégique et organisation", Vuibert, Paris, France, 2000, p66.

الى ضعف مردودية القطاع، و بما أن المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع تسعى للحصول على موقع جيد يمكنها من تحقيق أهدافها، فذلك يؤدي الى ظهور حرب أسعار بين هذه المؤسسات المتنافسة، أما اذا كانت درجة نمو الصناعة متطورة، فان ذلك يساعد المؤسسة على تحسين نتائجها من خلال استغلال كافة مواردها بطريقة مثلى و مسايرة النمو الحاصل في القطاع ؛

ثانيا: نسبة التكاليف الثابتة الى القيمة المضافة

للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تنافس مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية للمستهلكين من أجل زيادة الطلب، ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، قد يضطر المسيرين إلى اللجوء الى عدة اجراءات مثل تخفيض أسعار التذاكر، تقديم خدمات مجانية مثل وجبات اضافية خلال الرحلة، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك رغم تدهور الأداء الكلي للصناعة ؛

ثالثا: النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة

تلجأ الكثير من المؤسسات الى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى درجة ممكنة، و ذلك بهدف تحقيق اقتصاديات الحجم، ما يؤدي الى انخفاض في الأسعار على مستوى الصناعة ككل، و بالتالي تدهور جاذبية القطاع ؛

رابعا: تميز المنتج

يعتبر تميز المنتج من العوامل المهمة في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، فكلما كانت المنافسة قائمة على تميز المنتج و جودته، كانت المؤسسة أكثر اهتماما بخصائص المنتج، مما يتيح لها فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، أما اذا كانت منتجات القطاع نمطية و لا يمكن تمييزها، يصبح المستهلك في هذه الحالة معتمدا على السعر

بصفة كلية في اتخاذ قرار الشراء ما يؤدي الى امكانية ظهور حرب أسعار داخل القطاع و بالتالي تدهور جاذبيته ؛

خامسا: حواجز الخروج

هي تلك العوامل الاقتصادية والاستراتيجية، التي تُبقي أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصر العوامل الأساسية التي تمثل هذه الحواجز فيما يلي¹:

- أصول متخصصة: تُعتبر حاجزاً للخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة مثل قطاع النقل البحري ؛

- القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو التدعيم التي تفرضها الحكومة على المؤسسات بهدف المحافظة على مناصب العمل و الاستقرار الاجتماعي، و هو ما يؤجل أو يلغي قرار الخروج ؛

- الحواجز العاطفية: يحدث أن يتباطأ المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب، لأنهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه العمال ويخافون على مستقبلهم المهني ؛

- الاعتبارات الاستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة علاقات استراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، بالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية وكذا على سمعتها في السوق المالية، وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لخيار البقاء وهو ما يؤخر عملية الخروج.

¹ M.PORTER. op cit. pp.21-25.

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة غير مباشرة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع¹، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج الأساسي للقطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من الدقة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية لمنتجات هذه المؤسسات، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، ويمكن تجسيد هذا الاتفاق القائم بين مؤسسات قطاع التعاون عن طريق إبرام اتفاقيات تعاون في مجالات محددة؛

4- قوة تفاوض المشترين

هي قدرة المشترين على التفاوض و المساومة، و قد يكون المفاوضون هم المستهلكون النهائيون، أو قد تكون المؤسسات التي تقوم بالتوزيع على المستهلك النهائي مثل تجار الجملة هي الطرف المفاوض، و يمكن اعتبار المشترين تهديد تنافسي عندما يطلبون من المؤسسة منتجات بأسعار منخفضة و يتوقعون الحصول على جودة عالية، و حسب بورتر، فإن قوة تفاوض المشترين تزداد في الحالات الآتية:²

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، فيمكنهم استغلال قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيض الأسعار؛

¹ Michael porter: " competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", New York, USA, free press, 1980, p23.

² M.PORTER : "l'avantage concurrentiel", opcit, p17.

- تكاليف التحوّل الى المنتجات البديلة ضعيفة ؛
 - امكانية اللجوء الى التكامل الرأسي للحصول على أسعار منخفضة ؛
 - تعدد العرض من المؤسسات الصغيرة، بينما المشترون هم عبارة عن مؤسسات كبيرة.
- و كمثال على الصناعة التي يتمتع فيها المشترون بقوة النفوذ، سوق صناعة توريد مكونات السيارات، حيث أنّ المشترين هم مؤسسات السيارات الرائدة مثل: جنرال موتورز، فورد، دايمر بنز، و عددهم قليل و حجمهم كبير، فمثلا "كريزلر" لها ما يقارب 2000 من موردي المكونات، و أحيانا تقوم بابرام عقود مع مؤسسات مختلفة من أجل توريد نفس الأجزاء، لذلك اتجهت مؤسسات السيارات الكبرى الى استغلال مركزها القوي لخلق منافسة بين موردي المكونات لتخفيض الأسعار مع طلب جودة عالية، و اذا ما أبدى المورد اعتراضا، تلجأ هذه المؤسسات الكبرى الى التهديد بالتحويل الى مورد آخر كوسيلة للمساومة، و للإبقاء على أسعار المكونات منخفضة لجأت كل من مؤسستي فورد و جنرال موتورز الى التهديد بتصنيع المكونات بنفسها، بدلا من شرائها من الموردين.¹

5- قوة تفاوض الموردين

- يمثل الموردون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار الواجب دفعها من طرف المؤسسة للحصول على المواد الأولية أو المدخلات، كما أنه في حالة انخفاض جودة هذه المدخلات، فإن ذلك يؤدي الى انخفاض جودة منتجات المؤسسة و بالتالي انخفاض ربحيتها، و يشكل الموردون تهديدا حقيقيا اذا تحقق مايلي²:

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يبيعونه مع أهميته بالنسبة للمؤسسة ؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي اليها المؤسسة أولوية بالنسبة لهم، و بالتالي لا يعتمد رخاء و ازدهار الموردين

¹ شارلز هل و جاريت جونز "الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عيد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 146-147

² Michel kalika et autres, opcit, p64.

على المجال الصناعي للمؤسسة ؛

- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا اذا ما تحولت الى مورّد آخر؛
 - امكانية اللجوء الى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة و المنافسة مباشرة مع المؤسسة المشتريّة ،
 - عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء الى التكامل الرأسي الخلفي و توفير احتياجاتها بنفسها.
- كمثال على الصناعة التي تعتمد على مورد قوي، يمكن ذكر صناعة الحاسب الشخصي التي تعتمد على المعالج، و مؤسسة "انتل" (intel) من أكبر صانعي المعالجات الدقيقة للحاسبات الشخصية في العالم حيث تسيطر على 85 بالمائة من السوق، لذا فإنّ صانعي الحاسبات الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات قليلة تتجسد غالبا في اختيار أحد منتجات انتل، بالإضافة الى أنّ المنتج الذي تقوم المؤسسة بتوريده ليس له الأبدائل قليلة و يترتب عنه تكاليف عالية في حالة التحوّل الى مورّد آخر، لذا يمكن لانتل أن ترفع الأسعار عن السعر السائد في السوق.

الجدير بالذكر أن هنالك قوة أخرى تُضاف لنموذج بورتر لقوى التنافس و تسمى القوة النسبية لأصحاب المصالح أو القوة السادسة، حيث تضم كل الأطراف التي لديها القدرة على التأثير على مردودية القطاع أو جاذبيته مثل: القوة النسبية للحكومة، النقابات العمالية، حملة الأسهم، الهيئات المدافعة عن البيئة و غيرها، و تختلف أهمية كل طرف باختلاف طبيعة الصناعة¹، كما أنّ هذا النموذج تعرض الى انتقادات عديدة منها اهمال بورتر لتفاعل هذه القوى مع بعضها البعض و امكانية تعاونها.

نلاحظ من خلال هذا النموذج الذي قدمه بورتر أن هذا الأخير تجاوز المقاربة القديمة على مستوى الاقتصاد الكلي التي تسلم بوجود قوتين أساسيتين فقط هما العرض والطلب، و تتحدد شدة المنافسة داخل سوق معين من خلال التقاتل، أي أنّه كان يُنظر الى المنافسة من زاوية ضيقة من طرف المسيرين، فمن الثابت أنّ المؤسسة تتنافس مع المنافسين المباشرين، لكنها أيضا في صراع دائم مع مجموعة أخرى من القوى التي تمثل هيكل

¹ نادية العارف: "الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 171.

الصناعة و التي من شأنها التأثير على أرباح المؤسسة، أي أنّ هذه القوى يمكن أن تسهل أو تصعب المنافسة داخل قطاع معين.

يعتبر هذا النموذج طريقة شاملة للتعرف على جاذبية القطاع و فهم العوامل المؤدية الى تحقيق الربح فيه، كما أنه ليس مرتبط بقطاع معين و انما يمكن تطبيقه على كل القطاعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة. فهم هيكل الصناعة عبر نموذج القوى الخمس له أهمية بالغة كونه يمثل الخطوة الأولى لبناء الاستراتيجية التي تنوي المؤسسة المنافسة بها، كما أنّ بعض القوى لها تأثير أكبر من القوى الأخرى داخل قطاع معين، لذلك وجب التركيز عليها أكثر من غيرها كما هو الحال مع قوة تفاوض الموردين بالنسبة لصناعة الحواسيب. هذا النموذج غير ثابت و يمكن أن يتغير، لاسيما من خلال تدخل قوى خارجية مثل الحكومة التي أثرت على قطاع المنتجات الصيدلانية من ناحية أهمية المنتجات البديلة عندما سمحت الحكومة للأطباء بوصف الأدوية الجنيسة للمرضى، و المؤسسة بدورها يمكن أن تؤثر على القوى التي تكوّن هذا النموذج و تحدث تغييرا هاما في أهمية القوى داخل قطاع معين من خلال الإبداع و الابتكار أو إدخال تكنولوجيا جديدة، مثل إدخال الكهرباء كمصدر بديل لوقود السيارات.

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة، حيث يمثل العنصر الأساسي الذي تستطيع المؤسسة من خلاله التفوق على منافسيها و تحقيق أهداف المؤسسة و كافة الأطراف ذات المصلحة، و فيما يلي سوف يتم التطرق الى أهم مفاهيم الميزة التنافسية ثم سرد أهم المصطلحات المرتبطة بها.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم "الميزة النسبية" (comparative advantage) من أهم محددات تخصص الدول على مستوى التجارة الدولية، و قد ساد هذا المصطلح في الاقتصاد و الأعمال منذ ظهور أعمال ريكاردو

في ثلاثينات القرن الماضي الى غاية ظهور مصطلح الميزة التنافسية (competitive advantage) سنة 1939¹ على يد الباحث Chamberlin، و نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، سنستعرض عدة تعاريف لتوضيحه من عدة زوايا:

- تعريف بورتر: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا، و تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و بمعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع"²، نلاحظ أنّ بورتر ركّز من خلال هذا التعريف على العملية الابداعية و اعتبرها أساس الميزة التنافسية، لذلك على المؤسسة أن تولي أهمية كبرى لوظيفة البحث و التطوير التي تعتبر من أهم مصادر الابداع و الابتكار داخل المؤسسة ؛
- تعريف كوتلر: "ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر و التي تبرر الأسعار الأعلى"³، نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ الكاتب تطرق ضمنا لأنواع الميزة التنافسية (تخفيض التكاليف والتميز)، وربط القيمة المقدمة للزبون بما تحقّقه هذه المزايا مقارنة مع ما يقدمه المنافسون ؛
- عرفها باحثون آخرون على أنّها: " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم"⁴، نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ الكاتب تطرق الى صورة المؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على التحسين المستمر لها من خلال تحقيق رضا الزبائن، فهي تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية تؤدي لجذب عدد أكبر من الزبائن مقارنة بالمنافسين و بالتالي حصة سوقية أكبر ؛

¹ Red, R. & Defilippi, R.J: " Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage", Academy Of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.P.90.

² M.PORTER: "L'avantage concurrentiel des nations", inter edition, paris, France,1993, p48.

³ فيليب كوتلر، غاري أرمسرونج: "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور دار المريخ، الرياض، 2007، ص 434.

⁴ ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص192.

- نسرد هذا التعريف أيضا: "قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹، نلاحظ أن هذا التعريف يتسم بالوضوح و البساطة حيث ركز الكاتب على ضرورة تبني احدى استراتيجيات التنافس في مجال نشاط معين من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق مقارنة مع منافسيها في هذا القطاع.
- استنادا الى ما سبق، نلاحظ أن الميزة التنافسية تتمحور حول تقديم قيمة متميزة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسين، سواء من حيث الأسعار أو تميز المنتج أو تميز المؤسسة نفسها، و بالتالي ارضاء العملاء و التفوق على المنافسين في فترة زمنية معينة، كما نلاحظ أن للميزة التنافسية مصادر متعددة مثل الاستراتيجيات التنافسية، الابداع و الابتكار، الجودة، صورة المنتج، التحكم في التكاليف، تقديم خدمة أو منتج متميز.

الفرع الثاني : بعض المصطلحات المشابهة لمصطلح الميزة التنافسية

سنحاول فيما يلي التفريق بين بعض المصطلحات المرتبطة بالمنافسة :

- **القدرة التنافسية (compétitivité):** هي قدرة المؤسسة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي او العالمي²، كما تُعرّف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار جديد³؛ نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الباحثين ركزوا على المستوى الجزئي (المؤسسة)، غير أن هذا المصطلح يُنسب أيضا الى المستوى الكلي، و ذلك على اعتبار أن التنافس يتم بين الدول أيضا ؛
- **المنافسة (concurrence):** تعبر عن حالة التحدي الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة و الصراع المتواصل

¹ مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص 13.
² فريد النجار: "ادارة الانتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 123.
³ فريد النجار: "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 11.

من أجل البقاء¹، حيث أن كل منافس يهدف الى ازاحة منافسه، و الحصول على الموارد و الانفرد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه و تمنحه الموقع التنافسي الأفضل و تضمن له البقاء و الاستمرار ؛

- **التنافس (compétition):** هي الشروط التي يتم وفقها الانتاج و التجارة في بلد ما، و بالتالي هي الشروط التي تصف و تنظم السوق المعنية².

نلاحظ أن هذه المصطلحات محتلفة من حيث تعاريفها إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض في أرض الواقع، فأبى مؤسسة تريد أن تنشط في قطاع ما يجب أن تحترم شروط المنافسة فيه، كما أن المؤسسة التي تستطيع أن تنافس في قطاع ما و الاستمرار فيه هي مؤسسة لديها قدرة التنافسية.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية و أنواعها

عند التطرق لخصائص الميزة التنافسية و أنواعها، لا بد من التركيز على مسألة ديمومتها و استمراريتها، فاذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية و جعلها تدوم أطول فترة ممكنة، و جب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة و مرتفعة التكاليف بالنسبة للمنافسين.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تجعل منها عاملا حيويا لكل مؤسسة تريد الحفاظ على تفوقها في مجال معين، و يمكن ذكر أهم خصائص الميزة التنافسية فيمايلي³:

- أن تكون مستمرة و مستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط، كما أنه يمكن تطويرها أو تجديدها ؛

¹ موساوي زهية، خالد خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العامي الدولي الخامس حول ادارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص169.

² كمال رزيق: "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد، 22-33 أبريل 2003، ص203.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: "الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص ص 309-310.

- تسهم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في حال مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، بالتالي فهي ليست ميزة مطلقة و تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، فإذا ما قارناها ببعض المنافسين تعتبر ميزة تكاليف مثل مقارنة مؤسسة "تويوتا" TOYOTA بمؤسسة "بي ام في" BMW، و يمكن أن تعتبر ميزة تميز مقارنة بمنافسين آخرين، مثل TOYOTA مقارنة بمؤسسة داسيا DACIA ؛
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال ؛
 - أن تكون مرنة قابلة للتغيير، بمعنى يمكن تبني ميزات تنافسية أخرى بسهولة عند الضرورة، سواء بسبب التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة أو نتيجة لتطور قدرات و كفاءات المؤسسة.
- نلاحظ من خلال هذه الخصائص أن الميزة التنافسية تمثل عنصرا أساسيا في تحقيق الأسبقية و التفوق بالنسبة للمنافسين، أي أنها حاسمة و بالتالي يجب على المؤسسة الحفاظ و الدفاع عليها من أجل استمراريتها و جعلها صعبة التقليد من طرف المنافسين، و سوف نتطرق الى استدامتها في المبحث القادم.

الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية

لقد اختلف الباحثون¹ حول أنواع الميزة التنافسية و ذلك تبعا لاختلاف البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسات المختلفة و طبيعة أنشطتها، في هذا الاطار يمكن الاشارة الى هذه الأنواع مثلما هو موضح في الجدول الموالي :

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس: "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)"، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 357.

جدول رقم 02 : أنواع الميزة التنافسية وفقا لاختلاف الباحثين

أنواع الميزة التنافسية	الباحثون
كلفة، نوعيّة، مرونة، تسليم، إبداع	Evans, 1993
كلفة، نوعيّة، مرونة، اعتمادية	Certo & Peter, 1995
كلفة، نوعيّة، مرونة، وقت	Mintzberg & Quinn, 1996
كلفة، تميز، نمو، تحالفات، الابداع	Rost, 1997
التصميم، النوعية، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الابداع	Slack, 1998
كلفة، مرونة، تميز، وقت التكنولوجيا	Macmillan & Tampoe, 2000

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس: "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)"، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 357.

نلاحظ من هذا الجدول أنّ كل باحث أعطى تصورا خاصا به للميزة التنافسية، غير أنّ معظمهم اتفق على عناصر الكلفة، النوعية، المرونة، التميز كأنواع أساسية لها، إلا أنّ التصنيف الذي جاء به بورتر يعتبر من أهم تصنيفات الميزة التنافسية، حيث يعتمد على القيمة التي يتحصل عليها العميل سواء من حيث السعر الأقل أو من حيث تميز المنتج مقارنة بالمنافسين، و بالتالي يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية:

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على انتاج منتجات بنفس مواصفات منتجات المنافسين، لكن بتكلفة أقل مما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر، و للحصول على ميزة التكلفة الأقل، يجب مراقبة مجموعة من العوامل التي تؤثر على ارتفاع التكلفة و التي عددها بورتر فيمايلي:¹

¹ M.PORTER : "l'avantage concurrentiel", opcit, 128- 136.

- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل انتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف النشاط التسويقي؛
 - مراقبة التعلم: تحديد أهداف التعلم و محاولة تخفيض تكاليفه عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعلم المطبقة داخل المؤسسة بالمعايير المعمول بها في القطاع الذي تنشط فيه؛
 - مراقبة الروابط: هي تلك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة، و بالتالي الهدف من مراقبتها هو تخفيض تكاليفها أو السيطرة عليها واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة؛
 - مراقبة الإلحاق: الإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة بهدف استغلال الامكانيات المشتركة، وخلق وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة و متجانسة مما يؤدي الى خفض التكاليف؛
 - مراقبة الرزنامة: أي اختيار الوقت المناسب لدخول قطاع معين، فيمكن أن تكون المؤسسة السبّاقة في الدخول أو أن تتريث و تنتظر لمدة زمنية معينة، و هذا حسب المزايا التي يتم الحصول عليها في كل حالة و التي من شأنها تخفيض التكاليف؛
 - مراقبة الاجراءات: من خلال تغيير أو الغاء بعض الاجراءات التي تساهم في رفع التكاليف، سواء كانت هذه الاجراءات تتعلق بطريقة الانتاج أو بطريقة التنظيم داخل المؤسسة؛
 - مراقبة التموضع: أو التمرکز الخاص بالأنشطة مثل الموقع الجغرافي القريب من الموردين و العملاء، و الذي من شأنه تخفيض التكاليف؛
 - مراقبة العوامل السياسية: مثل دور الدولة و القوانين و التشريعات التي تنظم النشاط الاقتصادي.
- إنّ مراقبة هذه العوامل و السيطرة على تكاليفها شرط أساسي من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأقل و استمراريتها، سواء كانت هذه العوامل داخلية مثل التعلم و الروابط أو خارجية مثل العوامل السياسية.

2- **ميزة التميز:** هي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"¹، أي أن المؤسسة قادرة على تصميم منتج متميز و فريد يميزها عن منافسيها، و حتى يتم الحصول على هذه الميزة، يجب الاستناد الى مجموعة من العوامل تدعى عوامل التفرد و التي تشمل العناصر التالية:²

- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد وللكيفية التي تمارس بها هذه الأنشطة، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيماً على تفرد المؤسسة، وتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط ؛

- **الروابط:** يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:
أولاً: الروابط بين أنشطة المؤسسة: من أجل تلبية احتياجات الزبائن أو العملاء و اشباع رغبتهم، لا بد من التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا تردد المشتريين لأخذ طلباتهم ؛

ثانياً: الروابط مع الموردين: يمكن تلبية احتياجات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003 ، ص52.
² M.PORTER : "l'avantage concurrentiel", opcit, 152- 156.

الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات النموذج الجديد، و بالتالي الشروع مباشرة في تصنيعه ؛

ثالثا: الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه القنوات مثل تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع الخاصة بالمؤسسة بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع وغيرها.

- **الرزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة التي كانت السّابقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك، هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة ؛

- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد أو التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لمؤسسة تنتج المواد الغذائية الطازجة أن تحصل على امتيازات كبيرة اذا تركزت بالقرب من حقول الحصاد حيث تستفيد من تكاليف التخزين و نوعية المنتجات وغيرها ؛

- **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط ناتجا عن اشتراك عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة في تنفيذه، فالتعاون و تعدد الآراء يؤدي الى انتاج منتجات بدرجات أعلى من الابتكار و التميز؛

- **التعلم:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يُمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم اكتسابه بشكل شامل كفيّل بأن يؤدي إلى تفرد متواصل؛

- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو الموزعين، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز كما تمكن من مراقبة جودة المدخلات؛
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على درجة التميز، فمثلا، يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق)، حيث أنه من الصعب على المؤسسات ذات الحجم الكبير تغيير نشاطها بسهولة.

إنّ عوامل التفرد هذه تختلف من نشاط الى آخر، لذلك على المؤسسة معاينة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها ثم العمل على تطبيق هذه العوامل مجتمعة إن أمكن؛ كما أنه من الضروري على المؤسسة أن تركز على عوامل التفرد التي تحقق استمرارية أطول مقارنة بباقي العوامل، و ذلك حسب ملاءمتها للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

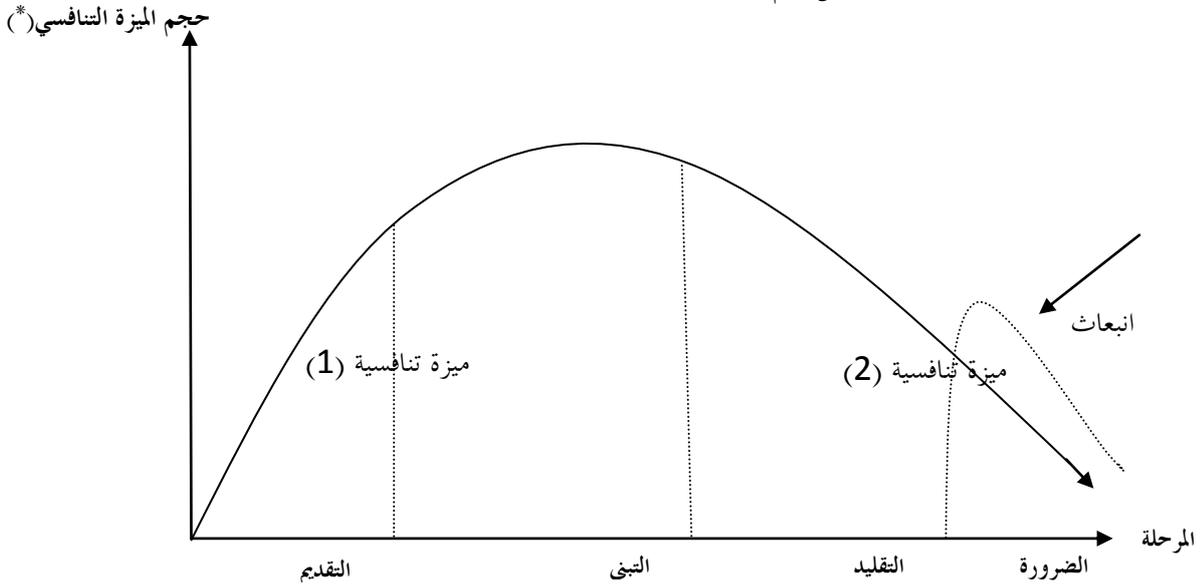
إنّ حياة المؤسسة لميزة تنافسية فقط غير كاف، بل يجب التعرف على محدداتها من أجل جعلها فعّالة تدوم أطول فترة ممكنة، أو حتى الحصول على مزايا جديدة اذا ما اقتضى الأمر.

بصفة عامة، تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، حيث تستطيع المؤسسة من خلالهما معرفة مدى قوة و صمود الميزة التنافسية التي تحوز عليها أمام مزايا المنافسين، و فيما يلي عرض لأهم ملامح هذين البعدين¹:

أولاً : حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات الجديدة، و يتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص86 (*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

نلاحظ من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي أنشأت ميزة تنافسية جديدة، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛
- **مرحلة التبني:** يحدث للميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار و التوسع،

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص100.

- باعتبار أن المنافسين بدأوا يتعرفون و يركزون عليها، وتكون الوفرات الانتاجية في هذه الفترة في قمتها؛
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الاستقرار و الركود، و ذلك راجع لكون المنافسين قاموا بتقليدها، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثم انخفاض في الوفرات المنتجة؛
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة، تظهر ضرورة ملحة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية التي هي في تدهور مستمر، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب أن تبقى في دائرة التنافس، فالتغيير في هذه المرحلة ضروري من أجل البقاء و الاستمرار.

يمكن أن نستنتج من مختلف هذه المراحل أنه على المؤسسة أن تتابع دورة حياة الميزة التنافسية عن كثب، وأن تتعرف على الوقت المناسب لتجديدها و ادخال التعديلات المناسبة عليها، أو حتى انشاء ميزة جديدة، ذلك أن أي ميزة تنافسية لا تدوم الى الأبد، بل هي ذات طبيعة ديناميكية متغيرة، بالتالي فهي تتطلب المراقبة الدائمة و التحسين المستمر.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق على اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة عوامل لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 03: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعرّف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة.

المصدر: نبيل محمد المرسي: "الادارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص.ص 87، 88.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ الأبعاد المحددة لنطاق الميزة التنافسية تعكس الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، فمثلا اذا كانت المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز مع تنوع جغرافي، فحجم الميزة التنافسية في هذه الحالة يُعبر عنها بالنطاق الجغرافي حيث تستفيد من وفرات الحجم و تكاليف اصدار منتج جديد، أما اذا كانت

المؤسسة تتبع استراتيجية التنويع مثلا، فحجم الميزة التنافسية هنا يُقاس بصفة أساسية على مدى قدرة المؤسسة على استغلال الروابط (les interconnexions) بين مختلف الصناعات التي تنشط فيها.

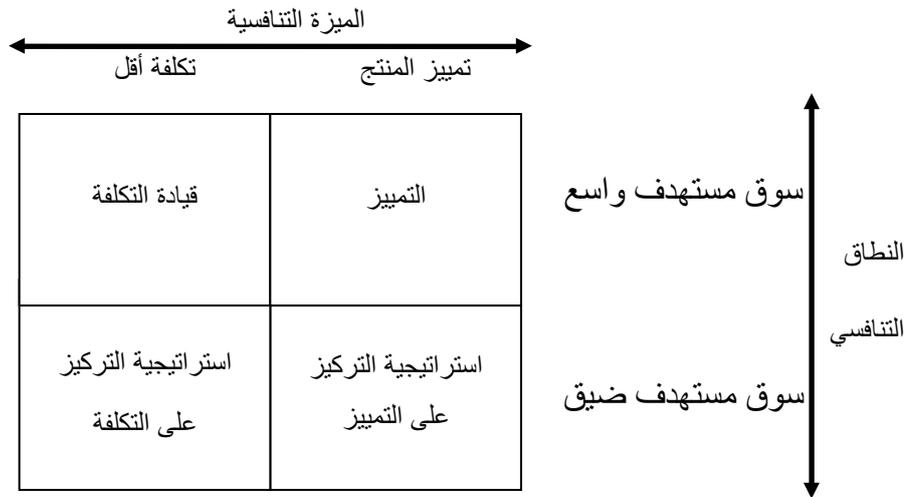
المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطورها

من المهم التعرف على مصادر الميزة التنافسية داخل المؤسسة طالما أنه من الممكن استعمال أكثر من مصدر في آن واحد، مما يضيف مزيدا من التكامل و الشمولية على هذه الميزة، كما أن التعرف على هذه المصادر يمكننا من تركيز الجهود نحو الأهداف المسطرة بـغية تحقيقها بفاعلية، أما تطوير الميزة التنافسية، فهو عنصر أساسي يفرض نفسه على جميع المؤسسات التي تسعى للبقاء في دائرة التنافس، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة المؤسسة.

المطلب الأول : الاستراتيجيات العامة للتنافس

يعود مصطلح الاستراتيجيات العامة ل بورتر 1980، كما تُسمى أيضا بالاستراتيجيات التنافسية كونها تُطبق على مستوى وحدات الأعمال أو مجال النشاط الاستراتيجي، و تعتبر مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية المستمرة التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين، و قد حددها بورتر في ثلاث استراتيجيات أساسية كما هي موضحة في الشكل الآتي :

شكل رقم 05 : الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source :M.Porter,"l'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé", op.cit, p12.

إن النطاق المستهدف يحدد مدى اتساع السوق المستهدف، بينما تحدد الميزة التنافسية كيفية التعامل فيه، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في:¹

أولا: استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية الى توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف التصميم، الانتاج، التوزيع، التسويق وغيرها، و تعتبر هذه الاستراتيجية من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها خاصة في حالة عرض منتجات مماثلة من طرف المنافسين، حيث يصبح الانتاج بتكاليف أقل هو الخيار الوحيد المتاح أمام المؤسسة، إذن هذه الميزة تعتمد على قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها، أي أن المؤسسات الأكثر تنافسية هي التي تستطيع الانتاج بأقل التكاليف، أما اذا كان السعر مفروضا كما هو الحال في بعض القطاعات، فكلما خفضت المؤسسة من تكاليفها، زاد هامش ربحها.

يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال محددات التفوق في الكلفة التي جاء بها بورتر، و التي تعتمد بشكل أساسي على محيط الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسة، و يمكن حصر هذه المحددات فيما يلي:²

- **منحى الخبرة (BCG 1970):** منحى الخبرة هو محدد خاص بقطاع أعمال كامل، و ليس بمؤسسة معينة، أي أنه يشمل كل المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع، و تنص نظرية أثر الخبرة على أنه "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما، انخفضت التكلفة الوحودية لهذا المنتج بنحو 10 الى 25 بالمائة"، بمعنى أنه و بسبب تضاعف الخبرة المتراكمة لليد العاملة، تنجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات و تقنيات الانتاج مما يمكنها من تخفيض زمن و تكلفة الوحدات المنتجة، و على ذلك فالمؤسسة تسعى لانتاج أكبر كمية متراكمة ممكنة من أجل الحصول على تكلفة وحدوية

¹ M. PORTER: "l'avantage concurrentiel", opcit, p72.

² أ. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة سعد دحلب، البلدة. العدد 10، جوان 2013، ص 47.

أقل من تلك التي يحققها المنافسون، مما يتيح للمؤسسة امكانية التحكم في مستوى الأسعار، الأمر الذي يعتبر حاجز لدخول منافسين جدد، و يؤدي بها الى توسيع حصتها السوقية؛

- **التوقيت:** إنّ استغلال الزمن يمكن أن يقود الى تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل الى السوق في الوقت المناسب تستطيع استغلال جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه و بأقل تكلفة ممكنة، لذلك فالتوقيت يعتبر عنصر أساسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في أوقات معينة، و مغلقة في أوقات أخرى، و نقصد بالنوافذ هنا الفرص التسويقيّة التي توجد في السوق؛

- **استغلال الطاقة الانتاجية:** إنّ الاستعمال الأمثل لوسائل الانتاج و الاستغلال المرتفع للطاقة الانتاجية له أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، حيث أنّ أي توقف أو تذبذب في استعمال الطاقة من شأنه التأثير السلبي على التكلفة، هذا ما نلاحظه في المؤسسات التي تحاول التأقلم مع الطلب المتذبذب أو الموسمي حيث تقوم بتقسيم السوق حسب هذا العنصر من أجل أفضل استغلال ممكن للطاقة؛

- **اقتصاديات الحجم:** يطلق عليها أيضا اقتصاديات السلم، و هي تعني انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الانتاج، حيث تُوزع التكاليف الثابتة مثل تكاليف البحث والتطوير، المعدات، الإشهار و غير ذلك، على عدد الوحدات المنتجة مما يؤدي الى انخفاض الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة و بالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية؛

- **العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل: طلب المواد الأولية من عند نفس المورد، بحوث التسويق، البحث و التطوير و غيرها، حيث يمكن الحصول على وفورات الحجم من خلال هذه العلاقة مما يؤدي الى انخفاض التكلفة.

ثانيا: استراتيجية التميز

تهدف هذه الاستراتيجية الى تمييز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين، و يتوقف ذلك على عرض منتجات بصفات متميزة و لها قيمة عند الزبون، مما يؤدي الى اشباع حاجات هذا الأخير بشكل مختلف و أكثر فعالية عما يشبعه المنافسون، خصوصا أولئك الزبائن الذين يهتمون بالتميز و الجودة أكثر من السعر، و حسب بورتر فالمنتج المتميز يجب أن يكون غير قابل للتقليد أو على الأقل صعب التقليد من طرف المنافسين، كما أنه على الزبون أن يكون مقدرًا لقيمة هذه الاختلافات و درجة التميز، و على استعداد لأن يدفع مقابلها، و نواحي التميز عديدة و لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلكين، فالجودة العالية، سهولة الاستخدام و الحصول على المنتج، دقة مواعيد التسليم، طول عمر المنتج و غيرها، كلها خصائص يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتميز، و يمكن حصر أهم محددات التميز فيمايلي:¹

- التميز على أساس الجودة: يختلف مستوى الجودة عموما من منتجات ذات جودة عالية الى منتجات ذات جودة منخفضة، فهي تعتبر عنصر مهم لما تحققه للمؤسسة من فوائد مثل ولاء المشتريين و أرباح مرتفعة نسبيا، كما أن المؤسسات (خاصة منها التي تنتج المنتجات الفاخرة) عادة ما تلجأ الى تخفيض مستوى جودتها في تشكيلات معينة من المنتجات، من أجل استهداف فئات معينة من المشتريين و توسيع

حصتها السوقية كما هو الحال مع تشكيلة Armani Exchange (A/X) لمؤسسة "Armani"

للملابس الفاخرة، و تشكيلة "Mercedes class C" لمؤسسة "Mercedes Benz" لصناعة السيارات الفاخرة؛²

- التميز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يكون فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ اضافية نظير فترة استعمال أطول من تلك

¹ M. PORTER: "l'avantage concurrentiel", opcit, p103.

² Fanny MAGNONI et Elyette ROUX: "l'effet des extensions verticales de gamme sur la marque, 5èmes Journées Normandes de Recherche sur la Consommation : Société et consommations", 23-24 Mars 2006, IAE de CAEN, p 2.

التي تتميز بها منتجات المنافسين، لكنّ القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة في هذه الحالة يعتبر محدد أساسي لتبني هذه الميزة من عدمه، فالقطاعات المعرضة للتطورات التكنولوجية السريعة مثل قطاع الأجهزة الالكترونية تكون عرضة للتغيرات السريعة أكثر من باقي القطاعات، و بالتالي فالمستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، و بالتالي تصبح هذه الخاصية ضعيفة القيمة و لا تؤدي الى تمييز المؤسسة طويلا؛

- التمييز عن طريق تغليف و تصميم المنتج: يقصد بالغليف المظهر الخارجي للمنتج، و تكمن أهميته في انشاء تميّز يصعب تقليده من طرف المنافسين، خاصة و أنّه يمكن أن يكون أساسا للتمييز من عدة نواحي نذكر منها:

1- الغلاف يحفظ المنتج و يقيه صالحا للاستعمال خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه، الحليب أو الوجبات الطازجة؛

2- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع الحفاظ على جودته كما هو الحال مع المنتجات الالكترونية القابلة للكسر؛

3- التصميم الجميل و المبتكر للمنتج يعمل على جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج، كما أنه يعمل على انشاء صورة ايجابية لهذا المنتج في ذهن الزبائن، و يمكن أن نذكر مؤسسة "Swatch" لصناعة الساعات كمثال على المؤسسات المتميزة من خلال التصميم.

- التمييز عن طريق شبكة التوزيع و الخدمات: يمكن أن تتميز المؤسسة على مستوى شبكة توزيعها من خلال انشاء منافذ مختلفة و بطريقة مبتكرة تمكّنها من تغطية السوق المستهدف بطريقة فعّالة، فالبيع عن طريق شبكة الانترنت، قرب نقاط البيع من المستهلك، خدمات ما بعد البيع و غيرها كلها عناصر من شأنها تلبية رغبات المستهلكين بطريقة متميزة مقارنة مع المنافسين الذين لا يملكون هذه الخصائص؛

- التمييز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الصورة التي تريد المؤسسة تثبيتها في ذهن المستهلك أو الهوية التي تريد أن تُعرف بها في السوق، فلكل مؤسسة علامة أو شعار خاص بها يظهر في الاشهار الذي يهدف الى اعطاء انطباع التمييز مقارنة مع منتجات المنافسين، و تعتبر مؤسسة آبل Apple للأجهزة الالكترونية رائدة في هذا المجال.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تُعرّف على أنها "الاستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء محدد من المستهلكين داخل قطاع ما من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، و تناسب هذه الاستراتيجية بصفة عامة المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله"¹، فالفرق بين هذه الاستراتيجية و باقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كاملا، مركّزة بذلك كل جهودها و قدراتها الابداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية، و يمكن أن تعوض الحصة السوقية الصغيرة بواسطة تنوع جغرافي أي التركيز على استهداف عدة أجزاء من أسواق تكون في مناطق جغرافية مختلفة، و قد حدد بورتر لهذه الاستراتيجية نوعين أساسيين حصل عليهما بدمج هذه الأخيرة مع الاستراتيجيات التنافسية سألفة الذكر كما هو موضح في الشكل رقم 05 و هما:

- 1- استراتيجية التركيز على أساس تكاليف منخفضة: حيث تهدف المؤسسة الى حيازة ميزة التكلفة الأقل على مستوى الجزء المستهدف من السوق؛
- 2- استراتيجية التركيز على أساس التميز: حيث تقوم المؤسسة بانتاج منتجات متميزة على مستوى الجزء المستهدف من السوق مثل حلويات مرضى السكري الخاصة بالأطفال.

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet: "Organisation et gestion de l'entreprise: structures, décision, stratégie", vuibert, Paris, France, 1999, p183.

لقد حذر بورتر من اتباع المؤسسة لإستراتيجيتين تنافسيتين مختلفتين في آن واحد، ذلك أنّ خفض التكاليف يتناقض مع التكلفة المرتفعة التي يتطلبها التميز، مما يؤدي بالمؤسسة الى عدم السيطرة على الاستراتيجيتين و تصبح عالقة في الوسط (stuck in the middle)، لكنّ النقّاد أكدوا لبورتر أنّه يوجد من المؤسسات التي نجحت في اتّباع الاستراتيجيتين معا، لاسيما المؤسسات اليابانية التي استطاعت السيطرة على تكاليف الجودة و التميز أو مؤسسات مثل Wall mart و Carrefour، و التي استطاعت أن تجمع بين الاستراتيجيات من خلال تقديم منتجات متميزة بأسعار تنافسية الى جميع القطاعات السوقية، كما يمكن أيضا تبني استراتيجيتين مختلفتين في آن واحد عندما تملك المؤسسة عدة فروع، و ذلك في حالة استهداف قطاعات سوقية مختلفة، كما هو الحال مع مؤسسة volkswagen التي تنتج سيارات ذات تكلفة منخفضة مثل skoda و سيارات متميزة ذات جودة عالية مثل Porsche.

هذا فيما يخص تقسيم بورتر للاستراتيجيات التنافسية، أما بالنسبة لمنتزبرغ (Mintzberg 1988)، فعامل التركيز لا يمثل استراتيجية في حدّ ذاته، بل يحدد مدى اتساع السوق المستهدف فقط، بينما تحدد باقي الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة الأقل و التميز) كيفية التعامل فيه، كما أنه اقترح تسمية جميع الاستراتيجيات التنافسية تحت مسمى واحد هو الاستراتيجية العامة للتميز، حيث اعتبر استراتيجية التكلفة الأدنى كإستراتيجية تميز بواسطة السعر، و حدد خمسة متغيرات للتميز كالآتي :

1- التميز بالجودة (differentiation by quality) حيث تنتج المؤسسة منتجا له نفس أهداف منتجات المنافسين لكن يتميز بجودة أعلى، أي أكثر ثقة، أكثر استدامة (مدة حياة المنتج أطول) و أداء أعلى؛

2- التميز بصورة المنتج (differentiation by marketing image) حيث تسعى المؤسسة لتثبيت

صورة المنتجات المتميزة عن المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين، و ذلك في أغلب الأحيان عن طريق
الاشهار ؛

3- التميز عن طريق تصميم المنتج (differentiation by product design) حيث تقوم المؤسسة

بإنتاج منتجات مختلفة تماما عن منتجات المنافسين من حيث شكل التصميم و الخصائص الفريدة
التي يقدمها هذا التصميم ؛

4- التميز عن طريق الدعم (differentiation by support) حيث تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها

عن طريق الخدمات التي ترافقها عند البيع مثل التسليم، خدمات ما بعد البيع و غيرها ؛

5- اللاتميز (undifferentiation) و هي الحالة التي لا تحوز فيها المؤسسة على أي من العناصر السابقة

التي تمكنها من التميز، أو عندما تختار المؤسسة استراتيجية التابع أو المقلد.

نلاحظ أن تقسيم منتبرغ يمثل شكلا مبسطا من الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

أما بالنسبة لكتاب (Strategor 2004)، فقد حددوا استراتيجيتين تنافسيتين فقط هما التكلفة الأقل

والتمييز، أما استراتيجية التركيز لبورتر، فتدخل في نطاق التميز، وقد قاموا بهذا التصنيف على أساس العرض

المرجعي و هو: "العرض (المنتج) الذي يتوقعه ضمنا و بخصائص معينة معظم المشترين في سوق معين، في فترة

زمنية معينة و بسعر معين"¹، إذن فإستراتيجية التميز هي التغيير في خصائص العرض المرجعي أو اضافة

خصائص جديدة بحيث تكون هذه الأخيرة معروفة و لها قيمة في السوق، أو جزء كاف من السوق، و تجعل

من العرض المرجعي أكثر جاذبية مقارنة مع منتجات المنافسين، و يكون تقليده أو إيجاد بديل له صعبا جدا،

مما يجعل العملاء يدفعون أكثر نظير ذلك؛ نفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التكلفة حيث تقوم المؤسسة بتحديد

العرض المرجعي من بعض الخصائص المكلفة، و خلق ميزة تكلفة بغض النظر عن مزايا التكلفة سالفه الذكر

¹ Strategor, opcit, p.146

(اقتصاديات الحجم، آثار الخبرة و غيرها) حيث يختلف المنتج الجديد بصفة ملموسة عن العرض المرجعي، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار الذي يؤدي بدوره لجلب فئة معينة من العملاء مستعدة لدفع مبلغ معين من لقاء هذا العرض؛ بعض الباحثين الآخريين أطلقوا على هذه الاستراتيجية (no frills)¹ أي لا كماليات، و يقصد بها جميع الخصائص المضافة للمنتج بهدف جعله أكثر جاذبية لكنها غير ضرورية. من المهم الإشارة الى أن الخصائص الأساسية للمنتج لها أهمية أقل في تحديد ما اذا كان المنتج متميز أو أقل تكلفة بالنسبة للعرض المرجعي، مقارنة بأهمية تصور المشتريين في هذه السوق لهذه الخصائص و مدى تقديرهم لها.²

المطلب الثاني : مصادر أخرى للميزة التنافسية

علاوة على المصادر سالفة الذكر، توجد مصادر أخرى لبناء ميزة تنافسية مستدامة سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو التميز، و يمكن حصرها فيما يلي:³

- 1- **الكفاءة:** يرى الباحثان شارلز و غاريت أنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة أي أنها نسبة المدخلات الى المخرجات، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة، و بالتالي تحوز المؤسسة على ميزة بفضل تكاليفها المنخفضة تمكنها من مواجهة منافسيها، و لعل أهم عناصر الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات تكمن في إنتاجية العامل، و التي تُقاس عادة بكمية المخرجات التي ينجزها في فترة زمنية معينة؛
- 2- **الجودة:** هي تقديم منتج أو خدمة بأفضل طريقة تحقق توقعات العملاء، كما أنها تُعرف على أنها "مجموعة الخصائص و المظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة و قدرة هذه الخصائص و المظاهر على

¹ G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington : "Fundamentals of Strategy", opcit, p152.

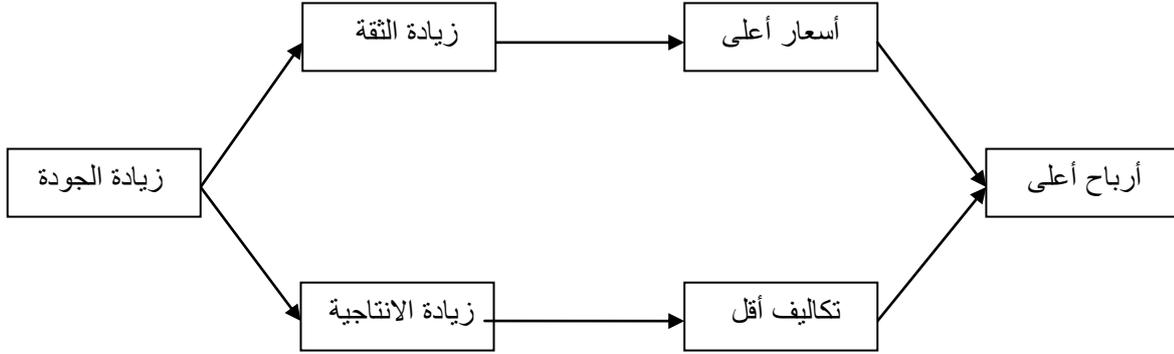
² Strategor, ibid 147-148

³ شارلز و غاريت، مرجع سابق، ص211.

اشباع حاجات الزبون المعلنة و الدفينة"¹، و تؤثر الجودة على الميزة التنافسية من خلال عاملين أساسيين

هما زيادة الثقة في المنتجات و زيادة الإنتاجية و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي :

شكل رقم 06: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز و غاريث، مرجع سابق، ص201.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ الانتاج بجودة عالية يؤدي الى زيادة ثقة المشتريين في هذه المنتجات و كسب ولاءهم، مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و يتيح امكانية فرض أسعار مرتفعة مقارنة بمنتجات المنافسين التي لا تحوز على ثقة المستهلكين، و بالتالي الحصول على ميزة منتجات متميزة بالجودة و تحقيق أرباح أعلى، من جهة أخرى يؤدي الانتاج وفق معايير الجودة الى الفاعلية كونه يقلل من عدد الوحدات المعيبة و يخفض تكلفة الوحدات المنتجة و بالتالي تقليل الوقت المستغرق في عمليات الانتاج، مما يؤدي الى حيازة المؤسسة على ميزة على أساس تكاليف الانتاج المنخفضة و تحقيق أرباح أعلى.

3- التجديد و الابداع: هو "كل شيء جديد أو حديث سواء تعلق الأمر بطريقة ادارة المؤسسة أو بطريقة

الانتاج المتبعة، و يمكن أن يشمل التجديد كل تقدم يطرأ على المنتجات، عمليات الانتاج، نظم الادارة

و الهياكل التنظيمية و الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة"²، أما الابداع فهو "عمل ذهني بدايته فردية

و يتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار و تبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الابداعية

¹ رضا صاحب ابو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: "الادارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص108.

² شارلز و غاريث، مرجع سابق، ص201.

من خلال الاطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار و يرعاهها، و تتضمن هذه الأفكار الأصالة، المرونة و الخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد و المؤسسة¹.

إذن فوظيفة البحث و التطوير تلعب دور أساسي في عملية التجديد و الابداع التي تطرأ على المؤسسة، و التي من شأنها تلبية احتياجات العملاء بطريقة مختلفة و مبتكرة، مما يُتيح لهذه المؤسسة التميز مقارنة بمنافسيها، كما أنّ بعض المؤسسات ذات القدرات الابداعية الكبيرة تعتمد الى تحقيق انقطاع استراتيجي² (rupture stratégique) عن طريق ابتكار منتجات بقيمة كبيرة و تكلفة منخفضة، مما يؤدي الى جعل المنتجات السائدة في القطاع الذي تنتمي اليه (العرض المرجعي) ذات قيمة ضئيلة مقارنة بالمنتجات الجديدة، هذه الاستراتيجية عادة ما تكون كنتيجة للابتكارات التكنولوجية الكبيرة التي تحدث خارج القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ثم تتبناها هذه الأخيرة في مجال نشاطها، مثل إدخال الصناعة الالكترونية في صناعة الساعات لأول مرة.

4- الموارد و الكفاءات: إنّ العناصر السابقة لا يمكن تحقيقها إلاّ من خلال توفر الموارد و الكفاءات الضرورية التي توفر القدرة على خلق عدة مصادر للميزة التنافسية، و يمكن أن نتطرق إليها من خلال مايلي:

- الموارد و القدرات: الموارد هي مجموع الامكانيات و الأصول الملموسة و غير الملموسة، و التي من شأنها أن تخلق نقاط قوة و نقاط ضعف لدى المؤسسة، و هي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة³؛ أما Barney فيصنف الموارد الى ثلاثة أصناف هي⁴: موارد مادية كاللبياني و الآلات و التجهيزات بالإضافة الى الموارد المالية، موارد بشرية كالمهارات و الخبرات و براءات الاختراع، و أخيراً موارد

¹ رأفت عبد الحلیم الفاعوري: "ادارة الابداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص08.

²Strategor, opcit, p150

³ ANNE LE BARS: " les compétences pour innover dans les PME de l'agro- alimentaire", thèse de doctorat – Innovation sans recherche, UNIVERSITE PIERRE MENDES, France, 2001, P82.

⁴ Ibid, p84.

تنظيمية مثل الثقافة السائدة داخل المؤسسة، أما القدرات فهي مجموعة أو تشكيلة من المهارات التي تحوز عليها المؤسسة، وتستعملها في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام؛

- الكفاءات: وهي القدرة على التوليف و تحريك كل من المعارف، المهارات و السلوكات¹، و تنقسم الكفاءات الأساسية حسب Hamel الى ثلاثة أصناف:²

أولاً: الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن؛

ثانياً: الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، و قادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر و بطريقة أفضل مقارنة مع المنافسين؛

ثالثاً: كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة و المتميزة.

نلاحظ مما سبق أن أهم عنصر متعلق بالموارد و القدرات هو المورد البشري، حيث يعتبر المصدر الحقيقي في انشاء الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها من خلال الكفاءات الأساسية، لأن تحقيق التميز في المؤسسة لن يستند الى مجرد امتلاكها لموارد طبيعية أو مالية أو تكنولوجية فحسب، بل يستند قبل ذلك الى القيام بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

5- **الاطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا

تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة أكثر من غيرها في مجالات نشاط متماثلة

في دول أخرى، مثل صناعة السيارات في ألمانيا أو الصناعات الالكترونية في كوريا الجنوبية، بحيث تملك

الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، المادية، المعرفية، المالية، البنية التحتية

و غيرها، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه

العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية،

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2011، ص 65.

² رحيل آسية، نفس المرجع، ص 66.

وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية مستدامة أين تشكل عناصره نظاماً تتفاعل فيه مختلف العوامل المحفزة مع بعضها، ومن نتائج هذا التفاعل إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، أو إطار وطني مثبط وغير قادر حتى على إنشاء مزايا تنافسية من درجة دنيا، ومن ثمة كلما كانت التفاعلات بين عناصر هذا الإطار محكمة ومنظمة كلما زاد احتمال أن يكون الإطار الوطني مساعداً على إنشاء مزايا تنافسية يمكن تدويلها.

المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية

إنّ اكتساب ميزة تنافسية أمر ضروري لكل مؤسسة تريد أن تنافس و تستمر في قطاع معين، لكنّ السؤال المهمّ الذي يواجه المؤسسة هو: كم من الوقت سوف تستمر الميزة أو المزايا التي تحوز عليها المؤسسة في تحقيق السبق بالنسبة للمنافسين؟ فالاجابة على هذا السؤال تتعلق بالعوامل التي تحدّد من ديمومة الميزة التنافسية من جهة، و العوامل التي تجعلها مستمرة من جهة أخرى.

الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية

لا تكتفي المؤسسة بجائزة ميزة تنافسية باعتبار أنّ هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل تسعى إلى تطويرها و حتى تغييرها، ذلك أنّ العديد من العوامل تؤثر عليها و تحدّد من استمراريته، و يمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:¹

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل استدامتها أو خلق ميزة جديدة، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، و ذلك بما يلي رغبات العملاء؛

¹ Mirza Hafiz : "global competitive strategies in the new world economy", Edward Elgar, cheltenham, UK, 1998, p 220.

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما تظهر حاجات جديدة لدى العملاء أو تتغير أولوياتهم و رغباتهم، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، وفي نفس الوقت لم يعد المنتج الحالي يحقق هذا الاشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة و الإرتقاء بالحاجة¹، و نظرا لهذا الإتجاه الحديث، تظهر حدّة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات وخلق الرغبات؛
- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن موارد أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف مثل أن تقوم بتكامل عمودي و انتاج مدخلاتها، و ذلك لأنّ هذه التكاليف تعتبر عامل أساسي في تخفيض التكلفة؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تظهر فرصة انشاء ميزة تنافسية جديدة مع ظهور قطاع أعمال جديد مثل قطاع صناعة السيارات الكهربائية، لكن هذه الفرصة ليست فقط في الوصول الى قطاعات جديدة و مستهلكين جدد، و إنما أيضا جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الانتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة معينة من المستهلكين؛
- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، لاسيما فيما يتعلق بطبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق و غيرها، فإن المؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه التغيرات للحفاظ على ميزتها التنافسية.

¹ محسن أحمد الخضري: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 53.

نلاحظ من العوامل السابقة أنّ المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها كليّة كون بعضها ناتج عن محيطها الخارجي، لكنها تستطيع أن تحقق السبق بالنسبة للمنافسين من خلال نفس العوامل، مثل ابتكار منتج جديد يخلق رغبة جديدة لدى العملاء، أو الحيازة على تكنولوجيا جديدة قبل المنافسين تؤدي الى تطوير المنتجات الحالية أو تخفيض التكاليف.

الفرع الثاني : العوامل التي تؤدي الى استمرارية الميزة التنافسية

لقد حدّد Barney أربعة خصائص أساسية للموارد التي تضمن للمؤسسة استمرارية الميزة التنافسية و هي:¹

1- موارد المؤسسة قيّمة: تكون موارد المؤسسة مصدرا لميزة تنافسية مستدامة فقط عندما تكون قيّمة، و تكون هذه الموارد قيّمة عندما تجسد استراتيجيات المؤسسة بفعالية، فمثلا بالنسبة لنموذج SWOT تكون الموارد قيّمة اذا ما أدت الى استغلال الفرص و تجنب التهديدات أي تحقيق التوازن بين عوامل المحيط الخارجي و موارد المؤسسة؛

2- موارد المؤسسة نادرة: لا يمكن أن تكون الموارد التي تحوز عليها العديد من المؤسسات أو التي يمكن الحصول عليها من طرف المنافسين المحتملين مصدرا لميزة تنافسية مستمرة، فالمؤسسة تحافظ على استمرارية ميزتها التنافسية عندما تتبع استراتيجية متميزة عن تلك التي يتبعها جل المنافسين، هذا يتطلب توليفة خاصة من الموارد المادية، البشرية و التنظيمية، فإن كانت هذه الموارد غير نادرة و متاحة لعدد كبير من المؤسسات، فذلك يحدّ من استمرارية الميزة التنافسية بسبب قدرة المنافسين على انشاء ميزة مماثلة؛

¹ Barney J: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 105.

3- موارد المؤسسة غير قابلة للتقليد التام: الموارد القيّمة و النادرة تكون مصدرا لميزة تنافسية مستمرة فقط اذا لم يتمكن المنافسون من تقليدها بصفة كليّة، و تكون هذه الميزة غير قابلة للتقليد الكلي اذا ما توفرت ثلاثة عناصر و هي :

أولا: الظروف التاريخية الخاصة بالمؤسسة : حسب Barney وباحثين آخرين، يمكن تفسير صعوبة تقليد الميزة التنافسية بالظروف الخاصة التي مرت بها المؤسسة في الماضي، حيث أنّ استغلال بعض المصادر المرتبطة بفترة زمنية معينة يجعل هذه الميزة غير قابلة للتقليد بسهولة، لأنّ المنافسين الذين لم يستغلّوا هذا الطرف الزماني و المكاني الذي أنشأ هذه الفرصة، لن يستطيعوا الحصول عليه مجددا بسهولة، فالميزة التنافسية لا تتعلق فقط بظروف الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة حاليا، و انما الطريق الذي سلكته في الماضي و أوصلها الى ما هي عليه الآن؛

ثانيا: غموض الميزة التنافسية: الغموض الذي يعترى الميزة التنافسية يرجع الى عدم قدرة فهم المنافسين لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها من أجل انشاء ميزة تنافسية مستمرة، و بالتالي فإنّ المصدر الحقيقي لهذه الميزة يكون غير واضح، حيث يتساءل المنافسون هل هذه الميزة مصدرها الموارد المعروفة التي تحوز عليها المؤسسة أم هنالك مصادر أخرى غير معروفة، هذا الغموض من شأنه جعل عملية التقليد صعبة جدّا و يحافظ على استمرارية الميزة؛

ثالثا: التعقيد الاجتماعي الذي تتميز به المؤسسة: يمكن أن تتميز الكثير من الموارد داخل المؤسسة بالتعقيد الاجتماعي مثل العلاقات الاجتماعية بين المسيرين، العادات الثقافية السائدة داخل المؤسسة، و تعبير هذه الخصائص صعبة جدّا للتقليد، ذلك أنّها متعلقة بالجانب الانساني و تنشأ بمرور الوقت، كما أنّها تساهم بطريقة متميزة في استمرارية الميزة التنافسية.

4- عدم وجود بديل لموارد المؤسسة: الخاصية الأخيرة التي يجب أن تتميز بها موارد المؤسسة، هي عدم وجود بدائل لهذه الموارد التي تساهم في تجسيد استراتيجية المؤسسة الهادفة لخلق ميزة تنافسية مستمرة، فإذا استطاع المنافسون انشاء ميزة تنافسية مماثلة بموارد أو توليفات مختلفة، أدى ذلك زوال السبق الذي تحققه ميزة المؤسسة و بالتالي زوال استمراريته.

نلاحظ مما سبق أن جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة ضرورية من أجل خلق ميزة تنافسية، لكن استمرارية هذه الميزة تتطلب خصائص معينة لا تتوفر عليها كل المؤسسات، لذلك وجب على المؤسسة أن تكون لديها نظرة مستقبلية تضمن لها استدامة أطول لميزتها، و تتجسد هذه النظرة من خلال اختيار الموارد الملائمة ثم استخدامها بطريقة تضمن لها هذه الاستدامة.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل ماهية الميزة التنافسية حيث عادة ما يرتبط هذا المصطلح بمستوى وحدات الأعمال، أين تمارس مختلف القوى داخل هذا القطاع ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، إذن فالميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها هذه الأخيرة، كما أنه يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد يصعب على المنافسين الحصول عليها و قدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة من أجل الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية أو خلق مزايا جديدة.

الفصل الثالث: الاطار النظري

للشراكة الاستراتيجية و أثرها

على المزايا التنافسية للمؤسسة

تمهيد

طالما ما اعتُبرت المؤسسة وحدة اقتصادية واضحة و محددة المعالم، لكن مع ظهور علاقات التعاون بين المؤسسات، أصبحت الحدود التي تفصل المؤسسة عن محيطها غير محددة بدقة وتتداخل مع حدود بعض المؤسسات الأخرى، لاسيما منها المنافسة لها، و قد كانت معظم المفاهيم و النماذج التي تتعلق بمجال التفكير الاستراتيجي و ادارة المؤسسات تستند الى رؤية تنافسية فيما يخص العلاقات بين المؤسسات، حيث كان النموذج المهيمن في الاقتصاد الدولي هو المؤسسات متعددة الجنسيات التي تمتلك عدة فروع في بلدان مختلفة، و تسهر المؤسسة الأم على الرقابة عليها و ضمان فعاليتها عن طريق نظام تسيير موحد، لكنّ هذا التصور تغير منذ ثمانينات القرن الماضي، حيث ظهرت نماذج للتعاون تنطوي على اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، يقضي بتقاسم المؤسسات الشريكة الموارد الضرورية مثل: الموارد المادية، التكنولوجيا، شبكات التوزيع و غيرها، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة لكل شريك، و ليس بغرض الامتثال للقانونية للبلد المضيف فقط، لكنّ الملاحظ هو أنّ معظم اتفاقيات التعاون هذه تتم بين مؤسسات تنشط في نفس المجال، و هو ما يبرر رغبة المؤسسات في تجنب المواجهة المباشرة سواء كانت هذه المؤسسات متعددة الجنسيات ذات قدرة تنافسية كبيرة أو مؤسسات محلية توفر لها حكوماتها نوعا من الحماية، و بالتالي فإنّ هذه الشراكات أصبحت وسيلة للتقليل من المخاطر عن طريق عدم المغامرة بصفة منفردة، و أداة فعالة للتعلم من الشريك، سواء كان هذا التعلم بهدف الحيازة على مهارات خاصة أو الحصول على تكنولوجيا متقدمة، كما يمكن أن تكون أيضا وسيلة لخفض التكاليف عن طريق ضم القدرات الانتاجية لقدرات الشريك، مما جعل منها خيارا استراتيجيا أساسيا خاصة بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في بناء و تطوير مزايا تنافسية على المستوى الوطني أو الدولي، و التي تواجه تحديات و فرص مختلفة في محيطها العام و الخاص.

للقوف على الاطار النظري لأثر الشراكات الاستراتيجية على المزايا التنافسية، سوف نتطرق في الجزء الأول من هذا الفصل الى ماهية الشراكات الاستراتيجية و خصوصياتها مقارنة مع علاقات التعاون الأخرى، ثم نتناول في الجزء الثاني أثر الشراكة الاستراتيجية من خلال ثلاثة مداخل أساسية للميزة التنافسية: حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة، التميز، تخفيض التكاليف.

المبحث الأول: مفهوم الشراكات الاستراتيجية و أهميتها

رغم أن أدبيات الفكر الاستراتيجي تشير الى أن مصطلح الشراكة الاستراتيجية يُقصد به نوع محدد من علاقات التعاون القائمة بين المؤسسات، إلا أنه أصبح يمثل مظلة للعديد من أشكال التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المختلفة¹، نذكر منها إتفاق لتبادل الرُخص، المشاريع المشتركة، شبكات المؤسسات، الاندماج، الاستحواذ، و غيرها من المفاهيم و التسميات المختلفة، كما أن البعض الآخر يستعمل هذا المصطلح للفرقة بين عمليات الاندماج و الاستحواذ الودّية و تلك التي تتم عكس رغبة المستحوذ عليها²، لذلك سنحاول في هذا المبحث تحديد موقع الشراكة الاستراتيجية من العلاقات القائمة بين المؤسسات أولاً ثم نتطرق إلى مفهوم الشراكة الاستراتيجية، أشكالها القانونية، التفرقة بينها و بين عمليات الاستحواذ و الاندماج و أخيراً الدوافع الرئيسة لها.

المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية حول الشراكة الاستراتيجية

وفقاً لقاموس "le petit robert" فإن الشراكة هي "علاقة قائمة بين شريكين" و التعاون هو "المشاركة في إنجاز عمل مشترك"، أما مصطلح الشراكة الاستراتيجية هو مصطلح غير مُحدّد المعنى بدقة، حيث نجد أن التعريفات المعطاة له متنوعة و غير واضحة و حتى متناقضة في بعض الأحيان، هذا الغموض الذي يعتري هذا المصطلح يرجع الى حقيقة أن هذه الظاهرة جديدة نسبياً و أن العديد من هذه المفاهيم المعطاة له تعكس جانباً

¹ D. Faulkner and Mark de Rond: "Cooperative strategy: economic business and organizational issues", Oxford University press, uk, 2001, p3.

² B.Garette and P.Dussauge "cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances"HEC school of management, France, 1999, p2.

الفصل الثالث: الاطار النظري للشراكة الاستراتيجية و أثرها على المزايا التنافسية للمؤسسة

معينا من الواقع¹ دون الجوانب الأخرى، كما أنّ التصنيفات المُعطاة للشراكة الاستراتيجية متعددة و ترتبط بهدف كل باحث مصنف؛ من جهتنا نحن سوف نحاول من خلال الجدول الموالي تحديد موقع الشراكات الاستراتيجية بالنسبة لأنواع العلاقات القائمة بين المؤسسات المختلفة حسب طبيعة المنافسة القائمة، و ذلك لأن الشراكات الاستراتيجية تعتمد على التعاون دون الغاء المنافسة القائمة.

جدول رقم 04 : موقع الشراكة الاستراتيجية من العلاقات القائمة بين المؤسسات

المؤسسة المعنية	عميل / مورد	المنافسين	آخر (مؤسسات من قطاع مختلف)
نوع العلاقة			
علاقة السوق	صفقات تجارية	المنافسة	-----
الاندماج و الاستحواذ	تكامل عمودي في القطاع	تخصص	تنويع
تعاون	شراكة عمودية	شراكة أفقية (تحالف)	إتفاق بين القطاعات

المصدر: Strategor: " politique générale de l'entreprise", 4ème édition, Dunod, Paris, France 2004, p335.

نلاحظ من خلال هذا الجدول عدة نقاط يمكن حصرها فيما يلي:

- غالبا ما تكون الغاية من عمليات الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسات تنشط في نفس القطاع النمو عن طريق التخصص أو التخلص من منافس خطير، أما في حالة الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسات من قطاع آخر فغالبا ما تكون بهدف تنويع المنتجات، و اذا ما تعلق الأمر باتفاق مع الموردين أو العملاء (الموزعين)، فهذه العلاقة تُصنف على أنّها تكامل عمودي داخل القطاع يكون الهدف منه عادة السيطرة على مصادر الموارد الأولية أو تطوير شبكة التوزيع، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا الاتفاق (إستحواذ أو إندماج) شراكة استراتيجية لأنّ المؤسسة المُستحوذ عليها تفقد استقلاليتها، و لو أنّه في أغلب

¹ François Chesnais, 'Multinational Enterprises and the International Diffusion of Technology', in Giovanni and al (Eds.) Technical Change and Economic Theory, London and New York, 1998, p59.

الأحيان ما تحافظ هذه الأخيرة على علامتها التجارية و نسبة معينة من الاستقلالية، أو جزء ضئيل من الملكية كما هو الحال مع مؤسسة "فولكس فاجن" (Volkswagen) التي استحوزت على نسبة 99.55 بالمائة من أسهم مؤسسة "أودي" (Audi)¹ في مجال صناعة السيارات.

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة عادة ما تكون عمودية داخل القطاع، سواء من الخلف في حالة التعاون مع الموردين أو من الأمام في حالة التعاون مع الموزعين، و بالتالي فإنّ عامل المنافسة بين المؤسسات المتعاونة لا يُطرح في هذه الحالة، أما في حالة التعاون بين مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، فهذه العلاقة تعبر عن اتفاق بين القطاعات، لأنّ المؤسسات المتعاونة تنتمي الى قطاعات متميزة عن بعضها البعض بحيث لا يُطرح مشكل المنافسة بينها، كما هو الحال مع مؤسسة "آبل" (Apple) للصناعات الالكترونية التي أبرمت اتفاقاً مع مؤسسة "نايكي" (Nike) لصناعة الملابس الرياضية سنة 2006، و انتاج منتج مشترك يُسمى "نايكي+آي بود" (Nike+Ipod)².

إذن سنركز في هذا الفصل على الجانب النظري للشراكات الاستراتيجية الأفقية، ذلك أنّ الشراكات التي سوف نتناولها في الجانب التطبيقي هي شراكات قائمة بين مؤسسات متنافسة أو يُحتمل أن تكون متنافسة (تنشط في نفس المجال).

انطلاقاً من هنا، يمكن التطرق الى ماهية الشراكات الاستراتيجية من خلال مجموعة التعاريف الآتية:

1- تعريف "Olivier Meier": "الشراكة الاستراتيجية هي عبارة عن شراكة رسمية الى حدّ ما بين مؤسسات تخصص موارد مشتركة من أجل تطوير نشاط معين أو القيام بمشروع مشترك"³.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ درجة الرسمية تعود الى طبيعة الاتفاق القائم بين المؤسسات المتعاونة، كما أنّ التعريف يركّز على ضرورة تخصيص المتعاونين للموارد الضرورية بصفة مشتركة، أما بالنسبة للهدف

¹ www.audi.com visité le 12/05/2015.

² www.apple.com visité le 13/06/2015.

³ Olivier Meier : dico du manager 500 clés pour comprendre et agir, Dundo, paris, 2009, p4.

من هذه الشراكة، فيمكن أن يمس أنشطة معينة مثل تطوير شبكة التوزيع و القدرات التكنولوجية للشركاء أو أن يشمل مشروعاً كاملاً مثل انتاج منتج جديد بصفة مشتركة.

2- تعريف "Gulati": "هو اتفاق إرادي يتم بين المؤسسات، حيث يشمل هذا الاتفاق على التبادل،

المشاركة و التطوير المشترك للمنتجات، التكنولوجيا أو الخدمات".¹

نلاحظ أنّ التعريف أشار الى طبيعة الاتفاق الارادية، ملغيا بذلك عمليات الاستحواذ التي عادة ما تستحوذ فيها المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة عكس رغبة هذه الأخيرة، ثم تطرق الى الجوانب التي يمسها هذا الاتفاق من مبادلة و اقتسام للموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، كما أكد أيضاً على ضرورة العمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

3- تعريف "Strategor": "الشراكات الاستراتيجية هي عبارة عن شراكات بين عدّة مؤسسات متنافسة

أو يحتمل أن تكون متنافسة، و التي اختارت ان تقوم بتنفيذ مشروع او نشاط محدد من خلال تنسيق مهاراتها، امكاناتها و مواردها بدلا من:

- أن تتنافس حول النشاط الذي تنوي أن تتعاون فيه؛

- أن تندمج مع بعضها البعض أو أن تبيع بعض الأنشطة أو أن تستحوذ عليها".²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ الكاتب يركّز على وجود منافسة بين المؤسسات المتعاونة خارج مجال التعاون و لو منافسة محتملة، بالإضافة الى المحافظة على استقلاليتها، كما أنه يركّز مثل التعريف السابق على تسخير الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة اضافة الى الاشارة الى الفرقة بين الشراكة و عمليات الاستحواذ أو الاندماج.

¹ Gulati R: "Alliances and networks", Strategic Management Journal, Vol19, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S.A. 1998, p293.

² Strategor, ibid, p6 .

أما "Delapierre"¹ فقد أضاف مقارنة بالتعاريف السابقة مدة الشراكة، حيث أكد على أن الشراكة تنشئ اتفاقا بين الشركاء لفترة زمنية معينة من أجل تحقيق هدف معين، و يمكن أن تتحدد مدة الاتفاق بتاريخ انتهاء محدد أو أن تنتهي بتحقيق الهدف المسطر.

لكن "Bernard Garette" لديه تصور آخر بالنسبة لمفهوم الشراكات الاستراتيجية، يمكن تلخيصه في ثلاثة نقاط أساسية²:

أولا الشراكة هي عبارة عن هدنة، أي أنها عبارة عن اتفاق يهدف الى الحد من المنافسة، و الحصول على استقرار نسبي في محيط سريع التغير، فالمؤسسات لا تسعى الى إلغاء المنافسة و إنما تسعى بذلك الى تعزيز التعاون و تخفيض شدة المنافسة أكبر قدر ممكن؛

ثانيا الشراكة هي حل وسط بين المواجهة المباشرة(عبر المنافسة) و الاندماج أو الاستحواذ الكامل لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، هذه الوضعية الوسط بين المنافسة الحرة التي يحكمها السوق و التقارب الكلي داخل نفس الوحدة التنظيمية³ هو ما يميز الشراكات الاستراتيجية عن باقي علاقات التعاون، أي أن الشركاء يسعون عبر اتفاقيات التعاون الى الاستفادة من ايجابيات المنافسة و الاندماج أو الاستحواذ و تجنب سلبياتهما؛

ثالثا المنافسة المحتملة بين الشركاء هي شكل من أشكال المنافسة داخل الشراكة، فالكتاب هنا لا يقصد المنافسة التي تحدث على مستوى السوق أي منافسة المنتجات، و إنما يقصد منافسة من نوع آخر، تلك التي تتعلق بالموارد الخاصة و الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الشريك؛

نستنتج من مجمل هذه التعريفات أن الشراكة الاستراتيجية هي عبارة عن تعاون بين مؤسستين تنشطان في نفس مجال الأعمال أو مجالات متقاربة، يتم بموجب عقد يُحدّد فيه مجال و مدة التعاون و طبيعة مساهمة

¹ Delapierre.M:" Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation", Economie rurale, janvier-février, n° 231, 1996, p 17.

² Garrette Bernard:" Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance", Revue d'économie industrielle. Vol. 50. 4e trimestre, HEC paris, 1989, p15.

³ Strategor 6^{eme} édition ."toute la stratégie d'entreprise", coordonné par : Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand; Dunod, Paris, France; 2013, p334.

كل شريك، و يهدف كل شريك من خلاله الى تحقيق أهداف خاصة و أهداف مشتركة، كما يحافظ كل منهما على استقلاليتته خارج مجال التعاون، ولعلّ الاتفاق الذي أبرم في أواخر الثمانينات بين مؤسستي "جنرال ميلز" و "نستله" (Nestlé -General mills) اللتان تنشطان في مجال صناعة المواد الغذائية مثال يوضح اتفاق شراكة استراتيجية، حيث أنّ مجال التعاون كان محدّد بدقّة (حبوب الافطار فقط)، ما عدا ذلك بقيت كل مؤسسة مستقلة و تسوق منتجاتها الخاصة المنافسة لمنتجات المؤسسة الأخرى، لاسيما في مجال مشتقات الحليب، البسكويت و الوجبات الجاهزة، ومن أجل تفعيل هذه الشراكة ساهمت General mills بمعظم المنتجات بالاضافة الى المهارات التسويقية، بينما ساهمت Nestlé بوسائل الانتاج و شبكة التوزيع خاصة على مستوى أوروبا.

من المهم الاشارة الى الفرق بين الشراكة غير الاستراتيجية و الشراكة ذات الطابع الاستراتيجي، حيث أنّ في حالة هذه الأخيرة، يعود الفرق الى الآثار المتوقعة على المدى الطويل بالنسبة لتموقع المؤسسة عبر الثنائية منتج-سوق، وذلك بالنسبة لأحد الشركاء على الأقل¹، و العامل الثاني الذي يجعل من الشراكة استراتيجية، هو أنّ الرابط الذي ينتج عن هذا الاتفاق هو شبه نهائي أي لا رجعة فيه و ذلك بسبب تخصيص موارد معتبرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنّ هذا الاتفاق يمس مجالات النشاط الأساسية أو الوظائف الحيوية²، أي أنّها تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة³؛ يمكن أن نستنتج من هذين المفهومين أنّ الشراكة يمكن أن تكون استراتيجية بالنسبة لأحد الشركاء و ثانوية بالنسبة للآخر، كما هو الحال بالنسبة للشراكة "هنكل-م.و.م.ت" (Henkel-ENAD)، حيث تعتبر شراكة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة الوطنية لمواد

¹ Hagedoorn.John « Understanding the Rational of Strategie Technology partenering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences », *Strategie Management Journal*, vol. 14, University of Limburg, Maastricht, The Netherlands, 1993, p 372.

² Mohamed El Filalai El Youssefi, « Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique », *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques – no ET0008, Quebec, Canada, 2004, p15.

³ Arlandis : "De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance", *REVUE D'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE* - n° 39, 1er trimestre 1987, France, p242.

التنظيف، كونها تمس جل وظائف المؤسسة، كما أنّ هذا العقد يعتبر نهائي لا رجعة فيه، بينما تعتبر شراكة ثانوية بالنسبة لهنكل (مواد التنظيف/ السوق الجزائري) لأن هنكل لديه منتجات كثيرة غير مواد التنظيف و متواجد في أكثر من 120 بلداً¹ بالإضافة الى الجزائر.

أما المجال الذي يمسّه اتفاق الشراكة الاستراتيجية، فهو يتعلق بثلاثة أبعاد أساسية²: البعد الأول يتعلق بالمجال الاستراتيجي و يتمثل في الميدان الذي ينوي فيه الشركاء تحقيق أهدافهم، البعد الثاني يتعلق بالمجال الاقتصادي و يتمثل في المزايا المنتظرة من اتفاق الشراكة القائم بالنسبة لكل شريك، أما البعد الثالث فيتعلق بالمجال التشغيلي و يتمثل في مجموع النشاطات المشتركة التي يقوم بها الشركاء.

نلاحظ مما سبق أنّ للشراكات الاستراتيجية أهمية قصوى في الحفاظ على تنافسية المؤسسات، حيث أصبحت الكثير من المؤسسات تعتمد على هذه الوسيلة من أجل تحقيق عدة أهداف تنافسية داخل و خارج وطنها، وعلى سبيل المثال³: قامت مؤسسة "جنرال الكتريك" (General Electric) بابرار ما يزيد عن مائة شراكة استراتيجية في الكثير من المجالات، كما دخلت "أي.بي.أم" (I.B.M) في حوالي 400 تحالف استراتيجي، و مؤسسة "أوراكل" (Oracle) في ما يزيد عن 15.000 شراكة في مجال برمجيات الكمبيوتر وغيرها، كما تنشط "تويوتا" (TOYOTA) ضمن شبكة من الشراكات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الأشكال القانونية للشراكات الاستراتيجية

تغطي الشراكات الاستراتيجية مجالا واسعا من الأشكال القانونية للتعاون حيث تعتمد بشكل كبير على الاختيار بين اطارين قانونيين⁴: الاطار التعاقدية (cadre contractuel) أو الاطار المؤسساتية

(cadre institutionnel)، في هذا السياق يعتبر الباحثان B.Garette و P.Dussauge⁵ أن كلّ شراكة

¹ <http://www.henkel.com/> visité le 05/02/2016.

² Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p87.

³ تومسون، سنريكلاندا: "الادارة الاستراتيجية: المفاهيم و الحالات العلمية"، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006، ص184.

⁴ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p146.

⁵ B.Garette and P.Dussauge "cooperative strategy", opcit, p11 .

تُبنى على اتفاق بين المؤسسات المتعاونة، سواء كان هذا الاتفاق صريحاً أو ضمناً (كتابياً أو شفهيًا)، لذلك و من وجهة نظر قانونية، فإنّ كل شراكة هي عبارة عن عقد يحدد مساهمة كل شريك، مدى التزامه و صلاحياته و الفوائد التي ينتظرها من هذه الشراكة مثل: نقل تكوين العمال، استعمال العلامة التجارية أو شبكة التوزيع و غيرها، و هذا ما يمثل الاطار التعاقدية، أما الاطار المؤسساتية، فيقضي بإنشاء وحدة تنظيمية منفصلة عن الشركاء، عادة ما تكون مشروعاً مشتركاً.

بصفة عامة، يمكن التمييز بين الأشكال القانونية للشراكات الاستراتيجية و التي يمكن حصرها فيما يلي:¹

1- الشراكات غير الرأسمالية (non capitalistique): عندما يقوم الشركاء بالتوقيع على اتفاقية تعاون بسيطة تقتصر على عقود تجارية، بحيث لا يوجد تبادل أو توظيف مشترك لرؤوس الأموال، كما هو الحال بالنسبة لتبادل براءات الاختراع بين الشركاء ؛

2- المشروع المشترك (joint venture): أو مؤسسة مشتركة أي انشاء وحدة تنظيمية منفصلة عن الشركاء، حيث تكون في أغلب الاحيان نسبة التحكم في رأس مالها تقترب من 50 بالمائة لكل شريك(في حالة شريكين)، ذلك أنّ كل واحد منهم لا يريد أن يمتلك نسبة أقل من الآخر، كما أنّ الأرباح المحققة توزع حسب قيمة مساهمة كل شريك.

من وجهة نظر قانونية، فالمشاريع المشتركة هي مؤسسات صناعية و تجارية مثل باقي المؤسسات، و تخضع للشكل القانوني المسموح به في البلد الذي تنشأ فيه، غير أنّ الخصوصية التي تميزها عن باقي المؤسسات الفرعية هي أنّ رأس مالها مُتَحَكَم فيه من طرف عدة مؤسسات أم، و هذا ما يسهل امكانية دخول مساهمين جدد أو خروج (جزئي أو كلي) للمساهمين الأوائل حيث أنّ أحد الشركاء يمكن أن يشتري أسهم الشريك الآخر أو يبيع حصته لشريك ثالث.

¹ Strategor 6^e édition : "toute la stratégie d'entreprise", coordonné par: Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand ; Dunod, Paris, France ; 2013, p472.

يكون المشروع المشترك دوليا اذا كانت احدى المؤسسات الأم تقع خارج البلد الذي يتواجد فيه هذا المشروع المشترك، أو لدى هذا المشروع عدة نشاطات في بلدان مختلفة¹، و يُعتبر هذا الشكل مفضلا للتوسع لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، حيث تكون ملكيته مع شريك محلي و الهدف منه عادة اختراق أسواق خارجية محمية²، كما تنحصر مهامه عادة في التسويق و تكييف بعض منتجات هذه المؤسسات العالمية للمستهلك المحلي.

تجدر الاشارة الى أنه لا يمكن تقييم مدى نجاح الشراكة على أساس النتائج الاقتصادية المحققة على مستوى هذه الوحدة التنظيمية فقط، لأنه في غالب الأحيان ما يتجاوز مجال التعاون حدود المشروع المشترك إلى المنشآت الخاصة للشركاء.

بصفة عامة، تتمثل أهم ايجابيات المشاريع المشتركة مقارنة بالأشكال التي لا تؤدي الى انشاء وحدة تنظيمية منفصلة فيما يلي³: تسهيل دمج و القيام بالمهام الضرورية بصفة مشتركة، معالجة الاختلافات الحاصلة بين الشركاء بطريقة أكثر فعالية، تسهيل عملية اتخاذ القرار في الحالات المستعجلة.

3- تجمع ذو مصلحة اقتصاد (Groupement d'Intérêt Economique GIE): وحدة تنظيمية منفصلة عن الشركاء، لا تتمتع برأس مال مثل المشروع المشترك، و يتمثل مصدر تمويلها في تقاسم الشركاء لتكاليف التشغيل، حيث لا يتم رسملة هذه التكاليف، فهذه التجمعات لا تحقق ربحا أو خسارة، بل تمثل شكلا قانونيا مخصصا للتعاون بين المؤسسات أين تنحصر مهمته في القيام بالأنشطة الداعمة للأنشطة الأساسية للشركاء، و كمثل على ذلك، التجمع الذي يحمل اسم "آ تي آر" أي طائرة النقل الجهوي (Avion de Transport Régional ATR) حيث تنحصر نشاطاته في التسويق

¹ J. M. Geringer and L. Hebert: "MEASURING PERFORMANCE OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES", JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, SECOND QUARTER, Canada 1991, p249.

² B.Garette and P.Dussauge "cooperative strategy", opcit, p18.

³ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p148.

و مصلحة ما بعد البيع، بينما تصنّع الأجزاء و تركب مباشرة على مستوى المؤسسات الشريكة

Alenia و EADS¹.

4- المساهمة بنسبة ضئيلة في رأس مال الشريك (prise de participation minoritaire) : يمكن أن

تكون هذه المساهمة متبادلة شرط أن لا يمارس أي شريك سيطرة كليّة على الآخر، و عادة ما تكون

هذه المساهمة بهدف الاستفادة من النتائج الايجابية المحققة، كما أنه يجوز لأحد الشركاء أن يحصل على

مقعد في مجلس ادارة الطرف الآخر اذا كانت نسبة المساهمة هذه تمكّنه من ذلك، غير أن هذه المساهمة

وحدها لا يمكن أن تمثل شراكة استراتيجية لأن موضوع و مجال التعاون غير محددتين.

نلاحظ من خلال هذه الأشكال القانونية أن كل واحد منها يخدم هدفا معينا، لذلك فالاختيار يكون

حسب الأهداف التي سطرها الشركاء سواء كانت أهداف ملموسة أو غير ملموسة، لكن في بعض الأحيان

يكون الشكل القانوني مفروضا على المؤسسات مثل حالة الجزائر التي تفرض على الشريك الجزائري امتلاك

51 بالمائة على الأقل من الأسهم المكونة لرأس المال الاجتماعي ابتداء من سنة 2009، حيث أن المادة 58

من قانون المالية التكميلي لنفس السنة تنص على أنه" لا يمكن انجاز الاستثمارات الأجنبية إلا في اطار شراكة

تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة 51 بالمائة على الأقل من رأس المال الاجتماعي، و يُقصد بالمساهمة

الوطنية جمع عدة شركاء"²، كما يُقصد بعدة شركاء امكانية الاستحواذ على هذه النسبة المقدره ب 51 بالمائة

من طرف عدة مؤسسات جزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة.

كذلك يمكن تبني أكثر من شكل قانوني واحد في نفس الوقت، حيث يمكن لمؤسستين (أو أكثر) أن تمضيا

على اتفاق لتبادل براءات إختراع، انشاء مشروع مشترك بهدف تطوير منتج معين و أن يمتلك كل شريك

حصة من الأسهم التي تكوّن رأس مال الشريك الآخر.

¹ Strategor 6^e édition, opcit, p475.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 44 المؤرخ في 26 يوليو سنة 2009، المادة 58، ص13.

المطلب الثالث : لماذا الشراكات الاستراتيجية بدل الاندماج-الاستحواذ ؟

كثيرا ما يقع الخلط بين مفهوم الشراكة الاستراتيجية و مفهومي الاندماج و الاستحواذ ضمن علاقات التعاون بين المؤسسات المختلفة، فهناك من يرى بأن أهداف هذه الاستراتيجيات هي واحدة و أنّ مضامينها و لو اختلفت شكليا إلا أنّها نفسها، و هناك من يرى عكس ذلك، إذ أنّ التمايز بين هذه الاستراتيجيات كبير شكلا و مضمونا ؛ سنحاول توضيح الفرق بين هذه المصطلحات ثم ابراز إيجابيات الشراكة مقارنة بـهما.

كلا النوعين يعتبر اتفاقا ذا بعد استراتيجي و يتطلب اهتماما خاصا كونه يمثل مرحلة حرجة في حياة المؤسسة، ففي حالة الاندماج، المؤسسات المعنية تذوب في وحدة تنظيمية واحدة جديدة، تعود ملكيتها لطرف واحد و يُتحكم فيها عن طريق هيكل تنظيمي موحد¹، مثل مجمع "آنجي" (Engie)² في مجال الطاقة، الذي نشأ من اندماج مؤسسة "غاز فرنسا" (GDF) و المؤسسة الفرنسية البلجيكية "السويس" (SUEZ)؛ نفس الشيء تقريبا بالنسبة للاستحواذ، حيث يُستحوذ على المؤسسة الأصغر حجما سواء بارادتها أي البيع الارادي أو عكس ارادتها مثل حالة مؤسسة مهددة بالافلاس، و تُنقل أصولها للمؤسسة الأكبر حجما (المستحوذة)³، بينما في الشراكات الاستراتيجية، يتعاون الشركاء بطريقة محدودة، من أجل تحقيق أهداف محددة بدقة مع المحافظة على الهيكل التنظيمي لكل شريك و الاستقلالية التامة على كافة النشاطات التي تقع خارج مجال الشراكة.

فيمايلي، أهم الاجبايات التي تتميز بها الشراكات الاستراتيجية مقارنة بالاندماج والاستحواذ:

- تسمح الشراكة الاستراتيجية باستغلال الروابط التي تنشأ بين الشركاء داخل نطاق تعاون محدد بدقة، دون المساس بباقي أنشطة المؤسسة، هذا ما يعتبر ميزة كبيرة مقارنة بالاندماج-استحواذ، ففي حالة هذه الأخيرة، عادة ما تؤدي الى تنويع غير مرغوب فيه أي حصول المؤسسة على أكثر مما تريد و تدفع مقابل ذلك ثمنا باهضا، أو قد يؤدي على النقيض من ذلك الى تركيز مفرط في مجال نشاط واحد، لذلك

¹ Strategor 6^e édition, opcit, p469.

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Engie> visité le 11/07/2015.

³ Olivier Meier, Guillaume Schier : " FUSIONS AQUISITIONS", 3^e édition, Dunod, Paris, France 2009, p81.

فعمليات الاندماج و الاستحواذ هذه كثيرا ما تتبع بمرحلة إعادة تركيز (phase de recentrage)¹ طويلة و مكلفة، تتعلق بالتخلص من النشاطات البعيدة عن النشاط الأساسي، أو تقليص الحصة السوقية في مجال النشاط المعني من أجل احترام شروط السلطة القانونية القائمة على تنظيم المنافسة؛ أما في حالة استحواذ مؤسسة على قسم معين فقط من مؤسسة أخرى (قسم البحث و التطوير مثلا)، فيمكن أن يفقد العمال ذوا المهارات الخاصة الذين يعملون في هذا القسم الكثير من قيمتهم، لأن الدعم الذي كانوا يحصلون عليه من عمال الأقسام أخرى سوف ينقطع أو يتغير²، و في حالات أخرى تغادر الكفاءات المستهدفة المؤسسة المستحوذ عليها مباشرة بعد الاندماج أو الاستحواذ، ما يعني الحصول على أصول باهضة و فارغة لا تحتاج إليها المؤسسة أو ما يسمى ب"العلبه الفارغة (syndrome de la boite vide)³ بينما اذا كان الاتفاق عبارة عن شراكة، فيمكن فضها اذا كانت موارد الشريك لا تلبى الطموحات، و هو ما يعتبر ميزة أخرى حيث يتيح درجة من المرونة في التراجع عن بعض القرارات (la reversibilité).

- حقيقة أن الشركاء يحافظون على استقلاليتهم خارج مجال التعاون تمثل ميزة أخرى، فحفاظ المؤسسات الشريكة على هويتها و ثقافتها يجنبها الصدمات الثقافية التي تحدث عادة بين العمال في مرحلة ما بعد الاندماج-استحواذ (Post-merger Integration)، و يوفر عليها تكاليف ارساء ثقافة موحدة بين عمال المؤسساتين، كما أن عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي استحوذ عليها من طرف مؤسسات كبيرة تقع في التعقيدات البيروقراطية لهذه الأخيرة، و تخسر المرونة و القدرة الابداعية التي تمثل

¹ Strategor 6^e édition, opcit, p470.

² Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances, logiques de creation de valeur", DUNO, Paris, 2000, p7.

³ Yves Doz, Gary Hamel, opcit, p63.

مصدر ميزتها، و هذا ما حدث في الكثير من عمليات الاستحواذ في مجال صناعة الأدوية أين تستحوذ المخابر العالمية على مؤسسات محلية صغيرة¹.

- تبني الشركات الاستراتيجية له مزايا أيضا مقارنة بالالتجاء الى السوق(صفقات شراء)، ففي حالة رغبة المؤسسة الحصول على أصول خاصة أو تطوير منتجات مبتكرة، فإن اللجوء الى متعهد خارجي يعتبر خيارا محفوفًا بالمخاطر، لأنّ هذا الأخير يمكن أن يطور سلوكا انتهازيا و يقوم برفع الأسعار أو ألا يستثمر بما فيه الكفاية، فالحل من أجل تخفيض التكاليف يتمثل في الاستثمار المشترك في تطوير هذا المنتج عن طريق شراكة استراتيجية في شكل مشروع مشترك مثلا، كما أنّ الصفقات طويلة المدى مع مورد خارجي تضمن حاجات المؤسسة من الموارد الضرورية، لكن عندما تتطلب المنافسة المستقبلية التطوير المستمر من أجل أداء أفضل، تكاليف أقل، جودة أعلى و توقيت صحيح، فإنّ الشراكات الاستراتيجية هي التي تضمن التزاما قويا اتجاه الشركاء².

أما في حالة البحث عن الكفاءات، فعادة ما يصعب الحصول عليها من السوق، إمّا بسبب ثمنها الباهض جدا، أو بسبب طبيعة الكفاءة في حد ذاتها، حيث يصعب نقلها عن طريق صفقة شراء عادية كونها ضمنية أو تكمن في عمل جماعة من الكفاءات، فهي صعبة جدا للنقل، كما أن تطوير كفاءة عن طريق القدرات الخاصة للمؤسسة(نمو داخلي) يُعتبر بطيء و غير مضمون النتائج و شراء تكنولوجيا جديدة يتطلب وقتا و تكويننا طويلا من أجل التحكم فيها، إذن الشراكات تعطي الفرصة للتعلم و الاستفادة المتبادلة من كفاءات الشركاء عن طريق العمل المشترك.

¹ B.Garette and P.Dussauge "cooperative strategy", opcit, p32.

² JordanD.Lewis : "partnerships for profit, structuring and managing strategic alliances", new york USA, 1990, p39.

المطلب الرابع: الدوافع الرئيسية للشراكات الاستراتيجية:

تمثل الشراكة الاستراتيجية موضوعا للعديد من الدراسات النظرية التي تهدف الى تحديد العوامل المؤدية بالمؤسسات لاختيار هذا النوع من علاقات التعاون عوض مجموعة من البدائل المتاحة، مثل الابقاء المنافسة القائمة على مستوى السوق أو الاندماج الكلي، و نظرا للطبيعة الديناميكية و التنافسية لعلاقات التعاون القائمة بين المؤسسات والروابط التي يمكن أن تنشأ بين الشركاء¹، يمكن حصر مجموعة أهم هذه الدوافع كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 05: الدوافع الرئيسية للشراكات الاستراتيجية

الوسيلة	الدوافع الاستراتيجية
-وفرات الحجم -التنسيق بين الأنشطة و القدرات المكملة - تقاسم تكاليف الاستثمارات و تخفيض تكاليف الصفقات	التكلفة/الفاعلية
- قدرة أكبر على المفاوضات و إرساء معايير تكنولوجية و تجارية	القدرة التنافسية
- الوصول الى تكنولوجيا معينة -الوصول الى الموارد و المهارات التي لا توجد في السوق	الوصول إلى بعض الموارد والمهارات
- الوصول الى المعلومات و المعرفة المتعلقة بالسوق -الوصول الى تكنولوجيا معينة	الدخول الى سوق أو قطاع جديد
- تعلم خصائص السوق و المحيط و تعلم التعاون - تعلم المعرفة الضمنية و تعلم تكنولوجيا جديدة	التعلم
-تقليد المؤسسات بنجاح - برامج دعم المؤسسات	أسباب متعلقة بالمؤسسات

المصدر: M.M-BOULARD, A.E-ESTEVE, L.S-PEINADO,:" Les accords de cooperation :Une stratégie pour toutes les entreprises?" XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management , Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, p5.

¹ Jihene Cherbib : «LA DYNAMIQUE DES ALLIANCES ASYMETRIQUES LE CAS DES ALLIANCES DYADIQUES ENTRE MULTINATIONALES ET PME TUNISENNES», thèse de Doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Institut Supérieur de Management, Paris, France, 2006, p29.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسات تلجأ الى الشراكات الاستراتيجية بدافع تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية و الاستراتيجية التي لم تستطع تحقيقها بصفة منفردة على الأقل في وقت الملائم.

المبحث الثاني : خصوصيات الشراكة الاستراتيجية

تتميز الشراكات الاستراتيجية عن باقي العلاقات القائمة بين المؤسسات ببعض الخصوصيات، و ذلك راجع للتغير الجوهرى الحاصل في منطق أعمالها، و هو الاستناد الى التعاون بدل التنافس. سنتطرق فيما يلي إلى أهم الخصوصيات التي تتميز بها:

المطلب الأول : خصوصيات الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات المتعددة الجنسيات و المؤسسات المحلية

تساهم الشراكات الاستراتيجية بحوالي 20 بالمائة من إيرادات المؤسسات المتعددة الجنسيات¹، هذه الأخيرة هي مؤسسات دائمة الاطلاع بما يجري في الأسواق المحتملة خارج بلدانها الأصلية، و أحد الوسائل الأكثر استعمالا من أجل اختراق هذه الأسواق هي إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات محلية²، لاسيما منها المؤسسات التي تنشط في أسواق محمية من طرف حكوماتها؛ الحكومة الصينية مثلا أغلقت سوق السيارات الخاص بها أمام كل المؤسسات الأجنبية ما عدا عدد قليل من العلامات العالمية مثل "مرسيدس بنز" "Mercedes Benz" التي تعهدت أمام السلطات الصينية بنقل التكنولوجيا و التنازل عن بعض حقوق الملكية لصالح الشركاء المحليين³، الجزائر ذهبت في نفس الاتجاه حيث عمدت الى حماية المؤسسات المحلية عن طريق المادة رقم 58 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009 التي تطرقنا اليها في المبحث الثاني من المطلب السابق .

¹ Emna Moala, Mora Triki : "Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?", Management des firmes multinationales, Vuibert, 2011, p.186.

² Emna Moala, Mora Triki, idem.

³ Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p56.

السبب الثاني الذي يدفع بهذه المؤسسات العملاقة الى اقامة هذا النوع من الشراكات هو قناعتها بأن كفاءاتها وحدها مهما كانت جودتها، لن تمكّنها من التوسع السريع خلال أسواق غير مألوفة بالنسبة لها من حيث الخصائص، الممارسات البيروقراطية السائدة، عادات المستهلكين و غيرها، لذلك فإن الاستعانة بشريك محلي يساعدها على تعلم و اكتساب هذه المعرفة، و يوفر عليها الكثير من الوقت الذي يعتبر عاملا حاسما في اقتناص الفرص التي تتميز بها الأسواق ذات النمو السريع. و لعل أهم المساهمات التي يمكن للمؤسسات المحلية أن تقدمها هي العلاقات المتميزة مع السلطات المحلية¹، فهذا النوع من المساهمات لا يمكن نقله بسهولة من مؤسسة لأخرى كما أن هذه العلاقات لا يمكن بناءها في ظرف ملائم أي تتطلب وقتا طويلا، و لا يوجد بديل لها خاصة في الأسواق التي تتحكم فيها حكومات بلدانها.

بصفة عامة، مساهمة الشريك المحلي تتمثل في الكفاءات اللازمة للتأقلم مع السوق المحلي و المساهمة في تقاسم المخاطر، بينما يساهم الشريك الأجنبي في غالب الأحيان بالكفاءات المتخصصة و الموارد المالية والتكنولوجية.

المطلب الثاني : أنواع الشراكة الاستراتيجية

توجد العديد من التقسيمات لأنواع الشراكات الاستراتيجية، و قد تطرقنا سلفا الى التقسيم حسب الشكل القانوني، أما حسب طبيعة أهداف ومساهمات الشركاء، فيمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من الشراكات الاستراتيجية: شراكات الحجم و شراكات التكامل.

1- شراكات الحجم (Scale Partnerships): تعود هذه التسمية الى الباحث² Hennart، حيث

تكون مساهمة الشركاء متماثلة سواء كانت موارد أو مهارات، و الهدف الأساسي منها يتعلق بتخفيض التكلفة، حيث إنّ توحيد جهود الشركاء على نشاط معين داخل سلسلة القيمة أو حتى على خط إنتاج

¹ Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p57.

² P. DUSSAUGE, B. GARRETTE and W. MITCHELL : "LEARNING FROM COMPETING PARTNERS", *Strategic Management Journal*, HEC , France, 2000, p102.

معين، يؤدي الى تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم التي تتمتع بها عادة المؤسسات الأكبر حجما، مع المحافظة على استقلالية الشركاء، لذلك ظهر هذا النوع من الشراكات منذ نهاية خمسينات القرن الماضي في مجال النقل الجوي و صناعة الأسلحة¹، لأنّ مثل هذه المجالات حساسة لاقتصاديات الحجم و تخضع لمتطلبات الحفاظ على السرية التامة كونها ترتبط بوحدة و استقلالية الوطن، و هي شائعة أيضا في مجال صناعة السيارات حيث يقوم الشركاء بالتعاون على مستوى نشاط محدد أو أكثر داخل سلسلة القيمة مثل المشروع المشترك "بي آر في" (PRV)² لصناعة المحركات v6، و تمثل هذه الحروف بداية أسماء المؤسسات الثلاث التي ساهمت فيه و هي: "بيجو" (Peugeot) و"رينو" (Renault) و"فولفو" (Volvo)، أو يمكن أن يشمل خط انتاج كامل مثل انشاء مصنع مشترك من أجل صناعة نوع محدد من السيارات حيث تختلف في التصميم الخارجي النهائي فقط مثل سيارة Monospace³ التي تم صنعها في مصنع مشترك أنشئ خصيصا لهذا النوع من السيارات، يُتحكم فيه بالتساوي كل من مؤسستي Peugeot و Fiat، و يقوم كل شريك بتسويقها عن طريق شبكة التوزيع الخاصة به.

2- **شراكات الربط (التكامل) (Link Partnerships):** في هذا النوع من الشراكات، تسمح مساهمة كل شريك بخلق فرص جديدة للشريك الآخر و تكون وضعية الشركاء و أهدافهم غير متماثلة في السوق و مكملة لبعضها البعض⁴، كأن تسعى مؤسسة كبيرة للحصول على معرفة محددة تحوز عليها مؤسسة صغيرة، في المقابل تسعى هذه الأخيرة للاستفادة من العلامة التجارية للمؤسسة الكبيرة، هكذا شراكات تكون فيها مساهمة الشركاء مختلفة و مكملة وتشمل نوعية مهارات و معرفة غير متجانسة عكس شراكات الحجم، كما أن هذا النوع يضم أيضا الشراكات القائمة على تقاسم المهام كأن يقوم

¹ Strategor 6^{eme} édition, opcit, p476.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Moteur_V6_PRV visité le 14/07/2015.

³ Strategor 4^e édition, opcit, p339.

⁴ P. DUSSAUGE, B. GARRETTE and W. MITCHELL, op cit, p 102.

الشريك الأول بالإنتاج و الشريك الثاني بالتوزيع مثل الشراكة التي تمت بين مؤسستي "نيستله"

و "جنرال ميلز" "Mestlé-General Mills" سألقة الذكر.

يمكن أن يكون الهدف من الجمع بين هذه المساهمات المختلفة هو خلق منتج جديد أو تحسين المنتج

الحالي، أين تتم هذه الشراكات بين مؤسسات غير متنافسة بصفة مباشرة أو تنشط في مجالات ذات صلة، مثل قطاعي البنوك و التأمينات.

المطلب الثالث : مقومات نجاح الشراكة الاستراتيجية

توجد العديد من العوامل التي تساهم في نجاح الشراكات الاستراتيجية، حيث تختلف حسب نوع هذه

الشراكة و الأهداف التي يطمح الشركاء لتحقيقها، لكن و بصفة عامة، يتفق الكثير من الباحثين على مجموعة

من العوامل المشتركة مقسمة الى خارجية و داخلية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 06 : أهم عوامل نجاح الشراكات الاستراتيجية

طبيعتها		العوامل
داخلية	مرتبطة بالشريك	<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة في مجال التعاون - عدم تماثل الشركاء و عددهم - درجة التنافس بين الشركاء - انسجام الأهداف و التوافق الاستراتيجي - تقارب رؤى مسيري المؤسسات الشريكة
	مرتبطة بتسيير الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام، الثقة، التوافق الثقافي
	مرتبطة بخصائص الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> -التنوع، تركيبة رأس المال، طبيعة الحوكمة
خارجية	مرتبطة بالمحيط	<ul style="list-style-type: none"> -درجة التقارب الثقافي - المخاطر المتعلقة بالبلد -سياسة حكومة البلد المضيف
	مرتبطة بميدان النشاط	<ul style="list-style-type: none"> درجة النمو، الربحية، هيكل الصناعة

المصدر : Emna Moalla, Dora Triki, opcit, p187

من خلال هذا الجدول، يمكن الوقوف على مجموعة من الملاحظات عن العوامل المختلفة التي تؤدي الى

نجاح الشراكات الاستراتيجية كالاتي:

1- عوامل النجاح الداخلية للمؤسسة تؤثر بصفة مباشرة على استقرار الشراكة و أدائها، و تتعلق بطبيعة

الشريك، كيفية تسيير الشراكة وخصائص الشراكة الاستراتيجية في حد ذاتها:

- الخبرة في مجال التعاون: الكثير من الباحثين مثل "Delios et Beamish" (2004)، أكدوا على

وجود أثر ايجابي للخبرة على الشراكة الاستراتيجية، في هذا الاطار يجب التفريق بين الخبرة التي يتمتع بها

الشريك في مجال التعاون والتعامل مع الشركاء من جهة، و الخبرة التي تلمس مجال التعاون الدولي أي

المعرفة الخاصة بـمميزات البلد المضيف من جهة أخرى ؛

- عدم تماثل الشركاء: الشراكات غير المتماثلة تضم مؤسسات ذات مواقع تنافسية متباينة من حيث

الحجم، قوة التفاوض، القدرة على التعلم، الموارد المالية و البشرية و غيرها، الدراسات التطبيقية بينت أن

عدم التماثل يلعب دورا مهما في استقرار الشراكة لأنّ مشكل المنافسة و السباق نحو التعلم لا يُطرح،

بينما يعتبره بعض الباحثين عاملا يعجل بنهاية الشراكة¹، نظرا للعديد من الأسباب أهمها هيمنة المؤسسة

الكبيرة ؛

- عدد الشركاء: يعتبر عدد الشركاء عاملا مؤثرا على أدائهم، حيث يمكن أن يكون إيجابيا لأنّ

الشراكات القائمة بين العديد من المؤسسات تؤدي الى خفض تكاليف الصفقات نظرا لعدم اللجوء إلى

متعامل خارجي، أو أن يكون عاملا سلبيا نظرا لصعوبة تسيير العلاقات المتعددة الأطراف و التنسيق بين

مختلف الشركاء، لاسيما مع حيازتهم لموارد كثيرة و متعددة مما يؤدي الى ارتفاع التكاليف و ظهور

الصراعات ؛

¹ CHERIET .F. "L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée", Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1, 2009.

- **درجة التنافس بين الشركاء** : عادة ما يؤدي هذا النوع من الشراكات لتعزيز تنافسية أحد الشركاء على حساب الآخر، لكنّ عامل التنافس هذا لا يؤدي بالضرورة الى فشل الاتفاق، خاصة عندما تكون مساهمة الشركاء مختلفة و مكتملة لبعضها البعض ؛
- **انسجام الأهداف و التوافق الاستراتيجي**: تقاسم نفس المصالح و الطموحات الاستراتيجية مثل التركيز على تعزيز الابداع و التفوق على نفس المنافس يساعد بشكل كبير في نجاح الشراكة، لكنّ يجب الأخذ بعين الاعتبار الشكل القانوني الذي يتلاءم مع طبيعة الأهداف المسطرة، مثل انشاء مشروع مشترك خاص يضم موارد متماثلة بهدف تحقيق اقتصاديات الحجم ؛
- **تقارب رؤى مسيري المؤسسات الشريكة**: عندما يكون للمسيرين نفس الطموحات، يؤدي ذلك إلى تركيز جهودهم على العوامل التي تؤدي الى نجاح اتفاق الشراكة.
العوامل المرتبطة بتسيير الشراكة :
- **الثقة**: تلعب الثقة دورا رئيسيا في علاقات التعاون، فإذا كانت العلاقة القائمة بين الشركاء مبنية على الثقة، فإنه يساعد على الاتصال القائم بين الشركاء و تطوير الروابط التي تجمعهم، لكن غالبا ما يكون هذا الرابط هشاً في حالة تعدد الشركاء أو وجود تنافس بينهم ؛
- **التوافق الثقافي**: يتعلق هذا العامل بتشابه الثقافات التنظيمية للشركاء، و نقصد بذلك مجموع الاعتقادات و العادات السائدة داخل المؤسسة حيث يمكن أن يؤدي الاختلاف الثقافي بين الشركاء إلى خلق بعض الاختلالات التي تؤثر سلباً على سير الشراكة و على أدائها، لذلك يجب الأخذ في الحسبان ضرورة الاستثمار من أجل تطوير ثقافة مشتركة من أجل التعاون الفعّال.
العوامل المرتبطة بخصائص الشراكة :

- **تركيبة رأس المال:** يمثل هذا العامل عنصرا مهما في ضمان استقرار الشراكة، و يتعلق بمسألة السيطرة التي يُعبر عنها بمقدار التحكم في رأس المال، حيث يحدد هذا الأخير تركيبة مجلس الادارة الذي يعين بدوره المسيرين في غالب الأحيان، و يعتبر الكثير من الباحثين أن الشراكات التي يمتلك فيها الشركاء نسب متساوية (50/50 في حالة شريكين) أو قريبة من التساوي، تكون أكثر استقرارا من تلك التي يتركب رأس مالها من نسب متفاوتة بشكل كبير ؛
- **طبيعة الحوكمة:** يُقصد بها آليات التحكم في الشراكة القائمة و مجالات النشاط المخصصة لكل شريك، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الشراكة الاستراتيجية في تطور مستمر، و أن تنفيذ عقد التعاون في حد ذاته قد يؤدي الى اكتشاف فرص غير متوقعة لخلق القيمة¹، و بالتالي يجب مسايرة هذه التغيرات و استغلال الفرص و تجنب التهديدات التي تظهر مع الوقت.
- 2 **عوامل النجاح الخارجية** تؤثر بصفة غير مباشرة على نجاح الشراكة الاستراتيجية، و تتعلق أساسا بالمحيط و ميدان النشاط، لذلك يجب العمل المشترك على تعميق الفهم المرتبط بعوامل المحيط الحاضرة والمستقبلية من أجل مواجهة تغيراتها المستمرة، و يمكن شرح هذه العوامل فيما يلي:
- **درجة التقارب الثقافي:** يُقصد بذلك درجة التنوع الثقافي بين بلدان المؤسسات الشريكة، حيث يمكن أن يكون لها أثر ايجابي مهم عن طريق استغلال الروابط التي تنشأ بين الثقافات المختلفة، مثل أن يشجع هذا الاختلاف على الابداع ؛
- **المخاطر المتعلقة بالبلد:** يؤكد الكثير من الباحثين أن استقرار الشراكة مرتبط بمناخ الأعمال السائد في البلد المضيف لاسيما منها البلدان النامية، فالعوامل التي تتعلق بالاقتصاد الكلي، القوانين السائدة، درجة المنافسة و مدى استعمال التكنولوجيا كلها تقع خارج سيطرة الشركاء، و من شأنها التأثير على الشراكات الدولية ؛

¹ Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p25.

- **سياسة حكومة البلد المضيف:** هذا العامل مرتبط بالعامل السابق، حيث أن حكومات البلدان المضيفة لها تأثير أساسي عن طريق سن القوانين التي تشجع على الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة الى مدى الاستقرار السياسي و شفافية الأنشطة الاقتصادية، كل هذه العوامل من شأنها التأثير على أداء الشراكات القائمة على مستوى هذه البلدان ؛

- **عوامل مرتبطة بميدان النشاط:** يمكن أن تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على نجاح الشراكات الاستراتيجية، و تتعلق بدورة حياة ميدان النشاط (ظهور، نمو، نضج، تدهور)، فهي تمكن الشركاء من توقع التطورات القادمة في هذا القطاع و بالتالي تحديد الأهداف المتوافقة معه و شكل التعاون الملائم لتحقيقها، كما أن هيكل الصناعة الذي يتغير من بلد لآخر و يتركب من عناصر مثل درجة التركيز الصناعي، أذواق المستهلكين، مستوى الطلب على السلع و الخدمات، حواجز الدخول و غيرها من شأنه أيضا التأثير على أداء الشراكة الاستراتيجية.

المطلب الرابع : المشاكل التي تواجه الشراكات الاستراتيجية

بالرغم من الميزات التي تتمتع بها الشراكات الاستراتيجية مقارنة بباقي علاقات التعاون، إلا أنها تحتوي أيضا على بعض الخصائص التي تجعلها غير مستقرة مثل: تعدد مراكز اتخاذ القرار، المفاوضات المستمرة في ظل تطور ظروف العمل و في بعض الأحيان تداخل المصالح الخاصة للشركاء، و قد أكدت بعض الدراسات الاحصائية¹ على عدم الاستقرار هذا مثل دراسة الباحث "K.R.Harrigan" سنة 1998 التي تناولت مصير 880 حالة شراكة استراتيجية، و خلص الباحث الى أن 40 بالمائة منها استمرت الى أكثر من 4 سنوات و أقل من 15 بالمائة تجاوزت 10 سنوات من النشاط، و في دراسة أخرى للباحثين "Bleeke" و "Ernst" سنة 1993، أظهرت النتائج أن ثلثي الشراكات الاستراتيجية تواجه مشاكل خطيرة خلال العامين الأولين

¹B.Garette and P.Dussauge "cooperative strategy", opcit, p8.

من النشاط، أما الباحث Killing سنة 1993، فقد سلط الضوء في دراسته على المشاريع المشتركة، حيث توصل الى أن 50 بالمائة منها تختفي أو يُعاد النظر في طريقة تسييرها خلال الخمس سنوات الأولى من إنشائها. تعود درجات الاخفاق المرتفعة هذه الى عدة أسباب أهمها عدم التوافق الكلي للأهداف الاستراتيجية للشركاء، اختلاف أساليب الادارة و الثقافة السائدة، نقص الثقة بين الشركاء ؛ فيما يلي سنتطرق الى أهم المشاكل التي تواجه الشراكات الاستراتيجية :

1- تعاون أم تنافس: عندما تضم الشراكة الاستراتيجية شركاء متنافسين، يُطلق على هذه الوضعية "تعاون-تنافس" (coopetition)¹، و هو مصطلح مركب يعني أن الاتفاق القائم ينطوي على علاقات تعاون (cooperation) و تنافس (competition) في نفس الوقت، هذه الوضعية لها جانب إيجابي حيث أن المؤسسات لن تكون مجبرة على التنافس داخل السوق بواسطة الاستراتيجيات التنافسية الكلاسيكية، وانما يمكن أن تخلق فرصا جديدة عن طريق التعاون مما يشجع على المنافسة الشفافة و الاستفادة من نقل المعرفة، أي أن منافس الأمس يمكن أن يصبح شريك الغد، على الأقل على مستوى بعض الأنشطة، كما أن الشركاء المتنافسين عادة ما يكون لهم هدف مشترك هو مواجهة خطر المنتجات البديلة²، في المقابل يوجد جانب سلبي لهذا النوع من الشراكات الاستراتيجية أين يُحتمل أن يصبح شريك اليوم منافس الغد، فالمنافسة القائمة بين الشركاء تمثل عقبة في سبيل توحيد و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركاء، لأنها تساهم في تقويض أسس التعاون والزيادة في حالة الريبة عوض الثقة المتبادلة، خاصة عندما يظهر أن أحد الشركاء لديه أهداف سرية غير التي أعلن عنها خلال المفاوضات، و تكون هذه التوترات أكثر حدّة عندما يتعلق الأمر بشركاء يتنافسون داخل مجال الشراكة و خارجه (ينشطان في نفس قطاع الأعمال الاستراتيجي).

¹ Brandenburger A. and Nalebuff B. : "co-opetition", doubleday, USA 1996.

² Jordan D.Lewis, opcit, p79.

يعتبر بعض الباحثين أن هكذا شراكات تمثل شكلا مقنعا للمنافسة¹، و يُطلق عليها اسم استراتيجية حصان طروادة مثل الأسطورة اليونانية (mythe du cheval de Troie) حيث يستغل الشركاء الذين يتنافسون على قدم المساواة هذا الاتفاق من أجل اضعاف الشريك الآخر تحت غطاء التعاون و تحقيق الأهداف المعلنة، و يبحث كل شريك على التعلم من الآخر بأي طريقة ممكنة و الاستحواذ على أحسن كفاءاته من أجل استعمالها ضده لاحقا، بالتالي يدخل الشركاء في سباق من أجل التعلّم (course à l'apprentissage)² بهدف الاستفادة قدر الامكان من الشريك في أقصر وقت ممكن، ثم فض الشراكة إن أمكن قبل الموعد المتفق عليه سلفا.

استراتيجية حصان طروادة الكلاسيكية، تقضي بإقامة اتفاق تعاون بهدف غير معلن من نوع آخر، و هو التعرف على المؤسسة الشريكة بهدف شرائها، لأن الشراكة تمكّن من الدخول داخل المؤسسة المستهدفة و القيام بتقييم أفضل لقيمتها، لكن لا يمكن اعتبار كل شراكة تنتهي بشراء أحد الشركاء على أنها من هذا النوع³، لأن هذه الحالة يمكن أن تمثل ممارسة حق شراء مُنح للمشتري سلفا خلال المفاوضات ؛

2- **خطر التسريب التكنولوجي:** و يحدث هذا عند ابرام مؤسسة لاتفاق تعاون مع مؤسسة ثانية و التي بدورها تقوم بابرام اتفاق تعاون آخر مع مؤسسة ثالثة، في هذه الحالة يوجد خطر نقل تكنولوجيا من المؤسسة الأولى للمؤسسة الثالثة عن طريق المؤسسة الثانية اذا لم تحمي مواردها جيّدا⁴، و بالتالي تحصل المؤسسة الثالثة على تكنولوجيا الأولى، و تصبح في وقت وجيز منافسا مباشرا لها ؛

¹ Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad, : "Collaborate with Your Competitors and Win", HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1989, p133-139.

² Emna Moalla, Dora Triki : "Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?", Management des firmes multinationales, Vuibert, 2011, p 186.

³ Strategor 6^e édition, opcit, p482.

⁴ Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p88.

3- الاعتماد على الشريك: يمكن أن يعتاد شريك على شريكه في انجاز مهام معينة داخل الشراكة، و هو ما يمثل تهديدا في حال عدم تعلم انجاز هذه المهام و فض الشراكة، كما يمكن أن يستغل الشريك القوي نقطة الضعف هذه من أجل الحصول على مزايا أكبر من التي تم الاتفاق عليها عند ابرام الشراكة.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لظهور الشراكات الاستراتيجية

سوف نتطرق الى ثلاثة نظريات أساسية، و التي من شأنها الالمام بالدوافع سابقة الذكر، و الآثار المحتملة على المزايا التنافسية من المداخل الثلاث التي اخترناها(حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة، تميز، تخفيض تكاليف)، و تتمثل هذه النظريات في: نظرية تكاليف الصفقة التي تتناول التقارب الذي يحدث بين المؤسسات من منظور تخفيض التكاليف، نظرية التحليل الاستراتيجي التي تركز على تحسين الوضع التنافسي للشركاء، نظرية التعلم التنظيمي التي من شأنها أن توضح لنا أهم الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات الوطنية لتبني هذا النوع من الشراكات.

المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقة

أول من تطرق لهذا المفهوم هو "R.H Coase"¹ سنة 1937، ثم قام "O.Williamson" باثرائه و التوسع فيه، و يمكن تعريف الصفقة على أنها "تبادل لسلع أو خدمات أو معلومات ذات قيمة اقتصادية بين الشركاء خلال مختلف مراحل دورة الإنتاج"، أما تكاليف الصفقة، فهي تتعلق بتكاليف الحصول على المعلومة، تكاليف التفاوض حول العقد المزمع ابرامه ووضعه محل التنفيذ، ثم تكاليف الرقابة المستمرة على التنفيذ و التأكد من احترام بنود العقد من طرف الشركاء، أو التكاليف الناجمة عن اعادة التفاوض في حالة عدم ملاءمة العقد المبرم لبعض التحديات الاقتصادية الجديدة، و فحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي و تكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء الى السوق(سوق المتعاملين الخارجيين)

¹ Ulrike Mayrhofer: "Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et manageriales", revue management et avenir, ISNN, 2007/4- no 14, p 83.

أو الاثنين معا "نموذج هجين" (forme hybride) كما هو الحال بالنسبة للشراكات الاستراتيجية، فهذه الأخيرة تمثل نموذج وسيط أو هجين بين قطبين هما السوق و التسلسل الهرمي أي المؤسسة¹، و كمثال على ذلك، لأجل صناعة منتج ما من طرف مؤسسة تنشط في مجال النسيج، يجب عليها الاختيار بين متعامل خارجي يقوم بصناعته أو أن تصنعه بنفسها، البديل الأول يتعلق باللجوء الى السوق و بالتالي انشاء عقد بين طرفين أما البديل الثاني فيتعلق بالتنسيق الداخلي أين لا تحتكم عملية الانتاج الى السعر وإنما تتم وفق سلطة هرمية²، و أضاف Williamson أنه عند تحديد الاختيار بين اللجوء الى المؤسسة أو السوق، يجب الأخذ بعين الاعتبار فرضيتين سلوكيتين أساسيتين³، الأولى هي الرشادة المحدودة (la rationalité limitée)، حيث يعود أصل هذا المصطلح لأعمال Herbert Simon (1959) حول عملية اتخاذ القرار، ومعنى هذه الفرضية أن الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة، حيث لا يمكنه الحصول على كل المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة من عدم التأكد، و كنتيجة لذلك تكون في غالب الأحيان العقود المبرمة غير مكتملة من كافة النواحي، الفرضية الثانية هي السلوك الانتهازي (le comportement opportuniste)، حيث يستند هذا المفهوم الى عدم توفر كل المعلومات الصحيحة من أجل ابرام عقد متكامل، فبعض المؤسسات تقوم بتفضيل مصالحها الخاصة عن طريق اعطاء معلومات مضللة أو ناقصة للطرف الآخر، هذا ما يمثل مظهرا من مظاهر الانتهازية بين الأطراف المتعاقدة. يجب التطرق أيضا لمفهوم آخر، و الذي من شأنه أن يوضح لنا جانبا آخر من دوافع الشراكات الاستراتيجية الدولية، و هو الأصول النوعية (les actifs spécifiques)، فحسب Williamson، فإن "أصول مؤسسة ما تكون نوعية اذا ما كانت قيمتها في الاستخدامات البديلة أقل من قيمتها في الاستخدامات

¹ Williamson O.E., (1991), « Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, p280.

² Céline Abecassis , "Les couts de transaction : état de la theorie", *revue reseaux n 84 CNET- 1997, p13.*

³ Coriat.B et Weinstein.O : " les nouvelles théories de l'entreprise", Collection Livre de poche, Librairie Générale Française, 1995, p 54.

الحالية"¹، فمثلا في حالة شراكة استراتيجية بين مؤسسة متعددة الجنسيات و مؤسسة متوسطة محلية، فإنّ الأصول النوعية بالنسبة للأولى يمكن أن تتمثل في سمعتها الدولية، التكنولوجيا المتقدمة، شبكات التوزيع المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسة المحلية، فيمكن اعتبار كل من معرفة الممارسات البيروقراطية للبلد، التحكم في مصادر الموارد الأولية و القدرة على مراقبته شبكات التوزيع المحلية، الاطلاع على عادات المستهلكين المحليين و تفضيلاتهم كلها على أنها أصول نوعية.

في سياق خفض التكاليف دائما، يعتبر التعاون طريق منخفض التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد من أجل اكتساب تكنولوجيا و دخول أسواق جديدة²، حيث أن تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة و اختراق أسواق جديدة يتطلب أموالا معتبرة.

عادة ما يعتمد تقدير مدى فعالية هذه النظرية على مقارنة بعض المؤشرات³ مثل الزيادة في رقم الأعمال أو تقليص التكاليف قبل و بعد تبني اتفاق الشراكة.

الكثير من الباحثين حاولوا تفسير ظهور الشراكات الاستراتيجية بواسطة هذه النظرية، و كتكملة لها نجد نظرية السلوك الاستراتيجي.

المطلب الثاني : نظرية السلوك الاستراتيجي

يسعى المدراء دائما لتحسين الوضع التنافسي لمؤسستهم عن طريق الاختيارات الاستراتيجية التي يتبنونها، لذلك فإنّ "المقاربة النظرية للسلوك الاستراتيجي تقضي باختيار شريك يمكن من تطوير (أو الحفاظ على) المركز التنافسي للشركاء عن طريق التعاون أو حرمان المنافسين من شريك مفيد"⁴، إذن هذه النظرية تركز على الأهداف المختلفة لعلاقة التعاون القائمة سواء كانت المؤسسة تنوي مواجهة هذه المنافسة أو تجنبها، كما أنها

¹Ulrike Mayrhofer, opcit, p84.

² Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win", HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1989, p133-139, p133.

³ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p107.

⁴ G.Fernandez, les alliances stratégiques, cahier de recherche, CETAI, Montréal HEC, avril 1993, p 14.

تسمح بالاجابة على سؤال مهم و هو الهدف من اقامة هذه الشراكة مع هذا الشريك بالذات و ليس شريك آخر يحمل نفس المواصفات¹، أي أنّ هذه الاستراتيجية يمكن أن تكون هجومية أو دفاعية، و خلافا لنظرية تكاليف الصفقة التي تعتبر الشراكات الاستراتيجية نموذج هجين بين السوق و التسلسل الهرمي(المؤسسة)، فإنّ السلوك الاستراتيجي يُعتبر بديلا لهذين النموذجين من التنظيم²، أي أنّ هذه النظرية تقوم على أساس أنّ الشراكة الاستراتيجية تعود بالفائدة على جميع الشركاء و لو بنسب متفاوتة، و في هذا الصدد، يعتبر الباحثان Zhang و Noel في مقالهما "التحالفات الاستراتيجية أو استراتيجيات التحالف"³ أنّ التعاون القائم بين المؤسسات يمكن أن يكون استراتيجية تنافسية في حدّ ذاته، حيث تسعى المؤسسات الشريكة لبناء ميزة تنافسية تمكنها من الصمود و التطور، أو يمكن أن تلجأ اليه المؤسسات ردا على تحركات معينة من طرف المنافسين، لذلك تقوم مؤسستين أو أكثر في بعض الأحيان بالتفاوض من أجل إقامة شراكة استراتيجية لكن لا يتم تنفيذها، و الهدف من هذا التحرك هو منع منافس من تبني هذا الخيار أو تحفيز مؤسسات أخرى على القيام بخطوات مماثلة⁴، أي أنه يمكن أن لا يمثل هذا الخيار استراتيجية في حد ذاته، و إنما وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية، و يتفق الباحث kogut مع الباحثين سالفين الذكر في الشطر الأول، فبالنسبة له "السلوك الاستراتيجي يقضي بتعاون المؤسسات بالشكل الذي يعظم الأرباح عن طريق تحسين المركز التنافسي لهذه المؤسسات مقارنة بمنافسيها"⁵، من جهة أخرى، يبرز مفهوم التعاون أو التآزر (synergie) كأحد أهداف التيار الاستراتيجي حيث أنّه " عن طريق الشراكات الاستراتيجية، المؤسسات المتعاونة تنوي الحصول على توليفة جديدة للأنشطة

¹ Alidou Ouédraogo alliance stratégiques dans les pays en développement,spécifité,management et condition de performance, thèse de PHD, HEC Montréal, Avril 2003, p65.

² Fouad Cheriet, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Master of Science, l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2006, p18.

³ Noel and Zhang, opcit, pp 15-92.

⁴ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p28.

⁵ Kogut.B,"joint-ventures : theorical and empirical perspectives" strategic management journal , vol.9, 1988, p322.

تحقق امكانية الحصول على مكاسب أكبر من المكاسب التي تحصل عليها هذه المؤسسات في حالة النشاط المستقل¹، و هو اشارة واضحة الى طبيعة مساهمات كل شريك و طريقة استغلالها.

تجدر الاشارة الى أن الشراكات الاستراتيجية يمكن أن تصبح أداة لتنفيذ خيارات الاستراتيجية العامة للمؤسسة²، ففي حالة النمو عبر دخول سوق جديد، يمكن أن تستخدم المؤسسة مشروعاً مشتركاً مع مؤسسة محلية، يكون بهدف الاستطلاع و التعرف على بيئة الأعمال المحلية و فرص النمو، لاسيما في الأسواق التي تتميز بدرجة مرتفعة من حالة عدم التأكد، أما في حالة رغبة المؤسسة الانسحاب من أحد مجالات النشاط غير المرجحة، فإن الشراكة تمثل مرحلة انتقالية نحو التخلي الكلي عن هذا النشاط، أين ينقل البائع معرفته الى المشتري، مما يُعطي هذا الأخير فكرة واضحة على قيمة النشاط الذي هو في صدد شرائه و يجنبه الاستثمارات الاضافية لتعلم المهنة الجديدة ؛ المشروع المشترك "فيليبس-ويرلبول" (Philips-Whirlpool)³ الذي دام ثلاث سنوات من 1989 الى 1992 يعتبر مثالا جيدا على هذين الخيارين، فمؤسسة Philips أرادت أن تنسحب من قطاع الأجهزة الكهرومنزلية عن طريق هذا المشروع المشترك، حيث أدت هذه الفترة الى نقل المعرفة و الخبرة الطويلة بالسوق الأوروبية و بالتالي تقييم أفضل لهذا النشاط، و مؤسسة Whirlpool الأمريكية من جهتها أرادت أن تخترق السوق الأوروبية و تتعرف عليها من خلال خبرة شريكها، قبل شراء كل أسهم المشروع المشترك سنة 1992، و الاحتفاظ بحق استعمال العلامة التجارية Philips-Whirlpool لغاية سنة 1998، أي لغاية تعرف الزبائن الأوروبيون على العلامة الأمريكية.

¹ Cheriet Fouad, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME, opcit, p18.

² Kogut.B : "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire," *Management Science*, Vol. 37, No. 1, *Univerlity of Pennsylvania* (Jan 1991), USA, p20.

³ Strategor 4eme édition, opcit, p342.

إنّ تقدير مدى فعالية هذه النظرية يعتمد على الأهداف الخاصة (غير المعلنة) التي تنوي المؤسسة تحقيقها عن طريق هذه الشراكة، بصفة عامة تتمثل في مدى مساهمتها في تحسين جاذبية القطاع بالنسبة للشركاء و تعزيز قدراتهم التنافسية¹ أي الزيادة في الحصة السوقية و هامش الربح بالنسبة لكل شريك.

المطلب الثالث : نظرية التعلّم التنظيمي

إنّ أحد أهم الدوافع الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات في البلدان النامية- لا سيما الصغيرة منها و المتوسطة- لابرام شراكات استراتيجية دولية هي أنّ هذه الاتفاقات تعتبر وسائل لتعزيز نقل المهارة و المعرفة من مؤسسة لأخرى²، فهي تمثل وسيلة للوصول، حيازة، نقل أو تبادل المعارف و المهارات، و يعرف التعلّم التنظيمي على أنّه " عملية اجتماعية للتفاعل الفردي تكون بهدف انتاج معرفة تنظيمية جديدة سواء كانت مهارة أو خبرة"³. بصفة عامة، تسلط هذه النظرية الضوء على عملية انتقال المعرفة بين الشركاء، و تعتبرها هدفا أساسيا لهكذا اتفاقات، حيث أنّ "المؤسسات تُظهر الحاجة للتعلّم لأنّه يساهم في استمرارية و تطور المؤسسة، و الشراكات الاستراتيجية يمكن أن تساهم في سد هذه الحاجة"⁴، خاصة عندما يستمر المنافسون في الاستحواذ على مهارات جديدة و استعمالها للحصول على ميزة تنافسية، و لقد لخص الباحثان Malo و Elkouzi طبيعة هذا التعلّم في ثلاثة أنواع⁵:

- التعلّم التنظيمي الداخلي و هو تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات الشريكة ؛
- التعلّم التنظيمي ما بين الشركاء أي تعاون أكبر بينهم ؛
- التعلّم التنظيمي الخارجي أي تطوير مهارات التفاوض.

¹ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p97.

² Malo, M.C., Elkouzi N., (2001), « Alliance stratégique et apprentissage: collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, p 159.

³ Ingham, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de Gestion*, janvier-février, p 109.

⁴ Malo, M.C., Elkouzi N., (2001), « Alliance stratégique et apprentissage: collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, p 160.

⁵ Malo, M.C., Elkouzi, ibid, p 159.

لكن بعض المهارات و المعارف لا يمكن الحصول عليها بمجرد امضاء عقد لنقل التكنولوجيا أو توظيف بعض الكفاءات الأساسية، لأنها تكون صعبة النقل كونها معرفة ضمنية أو تنتج عن عمل مجموعة من الكفاءات و لا ترتبط بفرد معين¹، لذلك فإن امكانية التعلم تكون أكبر عندما تكون مساهمة الشركاء سهلة النقل مثل كيفية تشغيل آلة معينة محفوظة داخل الكمبيوتر أو يعرفها عدد قليل من الخبراء التقنيين، سهولة التفسير أي يمكن شرحها باختصار عن طريقة بعض الرموز أو المعادلات، و أخيرا سهولة الاستيعاب حيث تكون هذه المهارة أو المعرفة مستقلة عن أي طابع اجتماعي خاص.

الباحثون Hamel، Doz و Prahalad في مقالهم "تعاون مع منافسيك و فُز"²، تطرقوا الى عامل حاسم آخر في مثل هذه الاتفاقات و الذي من شأنه الحفاظ على الميزة التنافسية و هو الوقت، حيث تمثل الشراكات الاستراتيجية طريقا مختصرا للمؤسسات التي تتسابق من أجل زيادة فاعلية انتاجها و تحسين جودتها، لذلك يجب عليها أن تحدد احتياجاتها فيما يخص المعرفة و المهارات، ثم تقوم بتلبيتها في أسرع وقت ممكن، و أسرع وسيلة هي أن تضم امكانات الشريك الاستراتيجي³، كما اعتبروا أن التعلم هدف أساسي للشراكة الاستراتيجية و المؤسسات الناجحة تعتبر كل شراكة نافذة تطل على القدرات الواسعة للشريك، و تستخدم هذا الاتفاق لبناء مهارات خارج مجال التعاون الرسمي ثم تنشرها بطريقة ممنهجة داخل منشآتها الخاصة.

نفس الكاتبان (Hamel و Prahalad) ذهبوا الى أبعد من ذلك سنة 1998⁴، حيث اعتبروا أن هذه المعرفة هي عديمة القيمة اذا لم يعرف الشريك كيفية التقاطها و الاستحواذ عليها ثم توزيعها على باقي فروعها، و نلاحظ هنا أن أهداف الشركاء المعلن عنها تكون متقاربة بينما تختلف الأهداف التنافسية التي تؤدي الى اكتساب ميزة تنافسية في مجال نشاط محدد، أو على الأكثر، تكون مكملة لأهداف الشريك، إذن فالتحدي هنا يتمثل

¹ Strategor 6^{eme} édition, opcit, p480.

² Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win", HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1989, p133-139.

³ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p5.

⁴ Yves Doz, Gary Hamel "l'avantage des alliances", opcit, p18.

في اقتسام كمية كافية من المهارات تمكن الشركاء من تفعيل التعاون المتفق عليه و اكسابهم ميزة تنافسية يواجهون بها المنافسين خارج الشراكة، و في نفس الوقت الحفاظ على المهارات الأساسية من الانتقال الجماعي الى الشريك، هذا ما يعتبره الباحثون خطأ رقيقا جدا للمشي عليه من أجل تحقيق التوازن؛ علاوة على ذلك، تقوم المؤسسات الناجحة بإبلاغ عمالها على كل المستويات ما يجب أن يتعلمونه من الشريك، و ما هي المهارات و التكنولوجيا المسموح و غير المسموح بنقلها، ثم تراقب ما يحاول الشريك الحصول عليه و ما حصل عليه فعليا، لهذا السبب الكثير من المؤسسات تتخذ خطوات للحد من انتقال هذه المهارات و تقييد فرص الشريك للتعلم، واحدة من هذه الاجراءات هي تحديد نطاق الشراكة الرسمي حيث ينحصر في نقل كيفية انتاج جزء معين من المنتج بدل نقل طريقة عمل خط الانتاج الكلي، أو التوزيع على مستوى جزء معين من السوق بدل السوق كله، أو التوزيع خلال فترة زمنية محددة، و في المقابل يمكن أن يكون الهدف من شراكات التعلم ليس تبادل المعارف الموجودة حاليا و الاستفادة من كفاءات الآخر فقط، و انما حيازة معارف جديدة معا، أي التعاون من أجل توليد معرفة لا يمكن الوصول اليها بصفة منفردة.

يمكن أن تكون شراكة التعلم في اتجاه واحد¹، حيث تقوم على أساس أن أحد الشركاء يقوم بتعليم الشريك الآخر لقاء مقابل مادي، لكن نادرا ما تكون هذه الحالة رسمية، أي متفق عليها في عقد التعاون الرسمي، نظرا لأن قيمة هذه المساهمة تتعلق بما يتم حيازته من معارف و ما تم تحقيقه من مزايا اقتصادية بفضلها، و بالتالي لا يمكن تحديدها بدقة مسبقا، من جهة أخرى عندما يكون مجال هذا التعلم محدد مسبقا بعقد رسمي، فنادرا ما يغطي هذا الأخير كل الفرص المتاحة للتعلم، و التي يظهر العديد منها خلال عملية التعلم نفسها.

تقدير مدى فعالية هذه النظرية يعتمد على مدى اكتساب المعرفة الجديدة و نشرها و تطبيقها في باقي هياكل المؤسسة، بالإضافة الى مدى سرعة التعلم مقارنة بدورة حياة المنتج المبني على هذه المعرفة²، و بالتالي يكون

¹ Yves Doz, Gary Hamel: "l'avantage des alliances", opcit, p78.

² Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p99.

الأثر الفعلي خارج مجال الشراكة، كما أن مدى الاستمرار في الاعتماد على الشركاء كمصدر للمعرفة يعتبر أيضا عاملا مهما، أي درجة مساهمة هذه الشراكة في ارساء التوازن بين الشركاء أو الابقاء على الفارق المعرفي بينهم.

نلاحظ من هذه النظريات المفسرة أن الشراكات الاستراتيجية لها بعدين أساسيين:

- الأول يتعلق بالأهداف التي يمكن تحقيقها معا و التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للشركاء ؛
- البعد الثاني يتعلق بما يمكن لكل شريك تحقيقه داخل هذه الشراكة و يؤثر ايجابا على الميزة التنافسية الخاصة به، و التي ينوي أن ينافس بها خارج مجال الشراكة.

المبحث الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة

يمكن للشراكات الاستراتيجية أن تؤثر على كل جانب من جوانب الميزة التنافسية للمؤسسة، و يعتمد هذا الأثر على ثلاثة عناصر أساسية: الأهداف الاستراتيجية للشركاء، طبيعة مساهماتهم و قدرة كل شريك على التعلم من الآخر.

المطلب الأول: الطرق العامة لتأثير الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة

قبل التطرق الى الأثر الممكن ملاحظته، سنقوم بسرد الطرق العامة التي تؤدي الى تأثير الشراكات الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسات، و قد لخصها الباحثان Doz و Hamel في ثلاثة طرق أساسية كمايلي¹:

- 1- تعزيز التنافسية عن طريق المدخل الاستراتيجي (cooptation): استعملا الباحثان هذا المصطلح للدلالة على هدفين أساسيين: أولا تحويل منافسين محتملين الى شركاء مما يؤدي الى الحدّ من خطورتهم و تحييدها بفعالية و عدم الانضمام الى شراكات منافسة، و ثانيا: استهداف المؤسسة لشريك قادر على المساهمة بموارد ملموسة و غير ملموسة تكون مكتملة و ضرورية من أجل تحسين تنافسية الشركاء ؛

¹ Yves Doz, Gary Hamel : "l'avantage des alliances", opcit, p44.

2- المشاركة في التخصص (la co-spécialisation): هي الميزة التي تنتج عن تجميع الموارد و الكفاءات

الخاصة بكل شريك و الاستغلال المشترك لها، و ذلك من أجل خلق و استغلال فرص جديدة تتطلب

قدرا أكبر من المعرفة و الموارد التي يحوز عليها كل شريك بصفة منفردة ؛

3- التعلم و الحيازة على معرفة جديدة: تساعد الشراكات الاستراتيجية على اثراء كفاءات الشركاء

و الحصول و التحكم في التكنولوجيا و المعرفة الجديدة، خاصة اذا كانت هذه الأخيرة ضمنية، جماعية

أو متجذرة في نسيج المؤسسة و صعب الوصول اليها.

نلاحظ أنّ هذه الطرق مكتملة و متوافقة مع النظريات المفسرة التي تم التطرق اليها، و تجدر الاشارة الى أنه

يمكن أن تساهم الشراكة الاستراتيجية تحسين المزايا التنافسية عن طريق الطرق الثلاث في نفس الوقت،

و كمثال على هذه الحالة، الشراكة التي أُقيمت بين المؤسستين "جنرال موتورز" و "سنيكما"

(General Motors) و (SNECMA)¹ في مجال صناعة محركات الطائرات، حيث كان يطمح الشريكان

لتحسين مركزهما التنافسي مقارنة بمنافسين آخرين مثل "رولز-رويس" (Rolls-Royce)، و تجميع الموارد

الخاصة بكل شريك و المكتملة لبعضها البعض، و التي لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها بطريقة أخرى مثل

العلاقات المتميزة مع حكومات بلديهما، التعلم من بعضهما البعض و خاصة تجنب المنافسة المباشرة بينهما على

المستوى الدولي.

من جهة أخرى، يوضح مفهوم "الميزة التعاونية" (collaborative advantage) جانبا آخر من المزايا التي

يمكن أن تنتج عن الشراكة الاستراتيجية، و هو التأثير على المنافسين، حيث أنّ هذه الميزة لا تتعلق فقط بتطوير

المزايا الخاصة بالمؤسسات الشريكة فقط، و انما بتخفيض المزايا التي يمكن للمنافسين الحصول عليها²، غير أنّ

تحقق الشرط الأول الذي يتعلق بتطوير المزايا الخاصة لا يؤدي بالضرورة الى تحقيق الشرط الثاني المتعلق

¹ Yves Doz, Gary Hamel: "l'avantage des alliances", opcit, p130.

² Bing-sehng teng : "collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net", journal of general management, vol29, n 02, UK, winter 2003, p02.

بتخفيض مزايا الشركاء، و العكس صحيح حيث يمكن أن يكون الهدف من الشراكة الاستراتيجية هو حرمان المنافسين من مزايا معينة فقط دون تطوير المزايا الخاصة بالشركاء، و هو ما يتوافق مع نظرية السلوك الاستراتيجي سالفة الذكر.

المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة من المداخل المختارة

سنتركز فيما يلي الى أثر الشراكات الاستراتيجية المحتمل على المزايا التنافسية من المداخل الثلاث:

1- أثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض تكاليف المؤسسة

يترتب هذا الأثر عن النشاط المشترك في اطار شراكة استراتيجية، والذي من شأنه تخفيض التكاليف بصفة مباشرة، أو يمكن أن يساهم في خلق مزايا التكلفة الكلاسيكية مثل وفورات الحجم، و تتمثل أهم هذه الآثار فيمايلي:¹

- اقتسام المخاطر و التكاليف المتعلقة بتطوير منتج جديد، و يكون ذلك سواء بتخصيص موارد مشتركة لتطوير منتج جديد، أو باستفادة أحد الشركاء من خبرة الشريك الآخر في انتاج هذا المنتج الجديد، و هو ما يوفر عليه استثمارات البحث و التطوير و اطلاق منتج جديد في السوق ؛
- تخفيض مخاطر الاستثمارات عن طريق توزيعها على عدة مجالات، أي الاستثمار في المجالات التي ينشط فيها الشريك أيضا، كما أن الاستثمار المشترك يمكن من اقتسام التكاليف في حالة فشل الاستثمار ؛
- الاستغلال المشترك للموارد المتماثلة للشركاء و ما ينتج عنه من وفورات الحجم، و عادة ما تكون هذه الموارد مرتبطة بالقدرات الانتاجية مثل الآلات و العمال، كما يمكن أن يساهم الاستغلال المشترك في تسريع الحصول على مزايا الخبرة قبل المنافسين ؛

¹ JordanD.Lewis, opcit, p48.

- تخفيض تكلفة المدخلات عن طريق الشراء المشترك للمواد الأولية، و بالتالي كمية أكبر و تحقيق وفورات الحجم، كما يؤدي ذلك الى تخفيض المصارف الادارية عن طريق اقتسامها بين الشركاء ؛
- تحقيق مزايا الحجم عند الشراء من نفس المورد (طلبات أكبر)، و الحصول على قوة تفاوض أكبر و تسهيل عملية التسليم ؛
- تقاسم تكلفة الاشهار ؛
- زيادة فاعلية العمليات عن طريق اكتساب طرق جديدة في الانتاج تخفض من التكاليف ؛
- الحصول على مصادر تمويل اضافية ذات تكلفة منخفضة نسبيا عن طريق الحصول على تمويل من طرف الشريك أو استغلال قدراته في الحصول على قروض منخفضة التكلفة.

2- أثر الشراكة الاستراتيجية على تميز المؤسسة

يترتب هذا الأثر عن طريق الاستفادة من القدرات التنافسية للشريك في شتى المجالات، سواء كانت ملموسة مثل المساهمة بتكنولوجيا متطورة، أو غير ملموسة مثل صورة المؤسسة، و يمكن حصر أهم هذه الآثار فيما يلي:¹

- تحقيق ميزة التوقيت الملائم: المؤسسات التي لا تستطيع تحقيق وضع تنافسي ملائم لوضعية السوق بسرعة، تضيّع على نفسها فرصا مهمة مثل مسابقة التطورات الحاصلة في شبكة الانترنت أو الفرص الجديدة التي تظهر في الأسواق النامية، لذلك يمكن أن تتميز المؤسسة عن طريق اختصار الوقت في تطوير منتج جديد و تسويقه، دخول سوق جديد و كسب ولاء الزبائن قبل المنافسين، امكانية أكبر في ارساء معايير القطاع الجديد ؛

¹ JordanD.Lewis, opcit, p31.

- تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية: و ذلك عن طريق الاستغلال المشترك للموارد الخاصة بكل شريك، و التي تكون غير متماثلة في هذه الحالة، كما يمكن استكشاف فرص جديدة للنمو من خلال توليف موارد الشركاء، أو تطوير معايير جديدة للسوق ؛
- خلق قيمة اضافية للزبائن عن طريق دعم الشريك للمنتجات أثناء أو بعد عملية البيع مثل تولى الشريك القيام بخدمة ما بعد البيع، كما أنّ ذلك يؤدي الى زيادة جاذبية المنتج عن طريق ملاءمة لمعايير استخدام منتجات الشريك المكملة ؛
- عرض تشكيلة أوسع من المنتجات عن طريق تطوير منتجات جديدة أو تسويق منتجات الشريك ؛
- الدخول الى أسواق جديدة، أي الأسواق التي يتواجد فيها الشريك سواء كانت تنتمي الى نفس الصناعة أو الى صناعات أخرى في حالة رغبة المؤسسة في التنويع، و التغلب على حواجز الدخول المتعلقة بهذه الأسواق، أو التمهيد لدخول أسواق جديدة عن طريق التعرف على خصائصها من عند الشريك ؛
- تحكم أفضل في قنوات التوزيع، لاسيما في حالة شراكة مع مؤسسات تملك قنوات توزيع خاصة بها أو هي نفسها متعاقدة مع موزع حصري ؛
- زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك، خاصة في الصناعات التي تتطلب قوة بيع كبيرة مثل صناعة الأدوية، بالاضافة الى زيادة فعالية العمليات الانتاجية عن طريق طرق جديدة في الانتاج تزيد من الجودة ؛
- رفع حواجز الدخول و تجنب المنافسة المباشرة مع الشريك، خاصة عندما يكون في حجم مؤسسة متعددة الجنسيات، بالاضافة الى قوة تفاوض أكبر و منع المنافسين من الوصول الى الموردين الأساسيين بسهولة ؛
- تحسين صورة المؤسسة عن طريق ربطها بعلامة الشريك الايجابية.

3- أثر الشراكة الاستراتيجية على حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة

يترتب هذا الأثر عن طريق سد الاحتياجات المهارية و التكنولوجيا بواسطة تعلمها أو حيازتها من عند الشريك، و يمكن حصر أهم هذه الآثار فيما يلي:¹

- تعلم طرق تسيير جديدة عن طريق تكوين العمال من طرف الشريك، كما أن العمل ضمن فرق عمل محتلطة يساعد على نقل المعرفة الضمنية المتعلقة و اكتساب مهارات جديدة، لاسيما فيما يخص التعرف على معايير الجودة و تعلم احترامها، كما أن اقتسام المهام التسييرية بين الشركاء يؤدي الى فعالية أكبر عن طريق تركيز كل شريك على الوظائف التي يتقنها ؛
- التمييز عن طريق تعزيز المزايا التكنولوجية: و يتم ذلك عن طريق الحصول على تكنولوجيا جديدة، و تعلم المعرفة المرتبطة بها من الشريك و التي تعتبر أهم مرحلة (مرحلة ما بعد الحيازة على الوسائل التكنولوجية الملموسة)، أو تغيير التكنولوجيا الحالية بأخرى أكثر تطورا ؛
- العمل المشترك في قسم البحث و التطوير من شأنه تطوير مهارات جديدة للعمال مثل تحسين مستوى الابداع.

نلاحظ من الآثار المحتملة للشراكات الاستراتيجية على المزايا التنافسية أنها مكملة لبعضها البعض، حيث يمكن لحيازة معرفة جديدة أن تميز المؤسسة عن طريق طرق جديدة في الانتاج، و التي بدورها تخفض من التكاليف.

من جهة أخرى، لا يمكن تقدير مدى نجاح الشراكة الاستراتيجية من خلال مدة حياتها أو من خلال الأداء المالي قصير المدى، انما يكون بمدى مساهمتها في تعزيز تنافسية الشركاء، كما أن فسخ عقد الشراكة لا يعني بالضرورة فشلها، و انما يمكن أن يحقق الشركاء الأهداف المسطرة قبل انتهاء مدة العقد المبرم، و في المقابل،

¹ JordanD.Lewis, opcit, p42.

يمكن أن تستمر الشراكة أكثر من المدة المتفق عليها لأن الشركاء لم يجددوا سلفا كيفية انهاءها بدقة أو من أجل

الاستغلال المشترك لفرص جديدة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية الشراكات الاستراتيجية و موقعها من باقي علاقات التعاون القائمة بين المؤسسات، ثم وضحنا أهم خصائصها مع التركيز على عدم الغاء المنافسة كلياً، حيث تستمر هذه الأخيرة لكن بطرق أخرى مثل المنافسة على التعلم، أي أن كل شريك يسعى للتعلم أكثر من الآخر، و هنا يمكن اقتباس مقولة المنظر الاستراتيجي الحربي "von clausewitz": "الشراكة الاستراتيجية هي استمرار للمنافسة لكن بطرق أخرى"، إذن تلجأ المؤسسات الى اتفاقات التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، لكنها تسعى في نفس الوقت لتحقيق أهدافها الخاصة مع بقاء كل طرف حراً غير خاضع للطرف الآخر ؛ أما بالنسبة لدوافع قيامها، فتلجأ المؤسسات الى الشراكات من أجل تحقيق الأهداف التنافسية التي عجزت عن تحقيقها وحدها، لذلك فهي تمثل وسيلة فعالة من أجل تدعيم المزايا التنافسية الحالية و اكتساب مزايا جديدة تمكن المؤسسة من المنافسة.

توجد ثلاث طرق رئيسية لتدعيم تنافسية المؤسسات الشريكة، و هي طرق متوافقة مع النظريات المفسرة لظهور علاقات التعاون و طبيعة مساهمات كل شريك، كما أنها مرتبطة بالأثر الناجم عن ابرامها، و هو أثر تطرقنا اليه من خلال ثلاثة مداخل للمزايا التنافسية كالاتي: حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة، التميز، تخفيض التكاليف.

الفصل الرابع: واقع الشراكات
الاستراتيجية في الجزائر

تمهيد

تسعى معظم حكومات الدول النامية الى تبني الشراكات الاستراتيجية كوسيلة مفضلة من أجل تعزيز تنافسية اقتصادياتها، و لكي تضمن فعالية هذه الوسيلة، و جب على هذه الحكومات توفير العديد من الظروف الملائمة لعمل الشركاء الأجانب من جهة، و استفادة المؤسسات المحلية منهم في العديد من المجالات مثل تعلم مهاراتهم و الوصول الى التكنولوجيا المتطورة التي يمتلكونها من جهة أخرى، و تتمحور هذه الظروف بصفة عامة حول وضع السياسات الجالبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة عن طريق تهيئة مناخ الأعمال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسات متعددة الجنسيات، و من بين هذه الاجراءات يمكن ذكر: مواءمة القوانين التي تتعلق بحماية حقوق ملكية المعايير الدولية، تسهيل الاجراءات الادارية اللازمة لانجاز مشروع جديد، منح مزايا ضريبية، امكانية نقل جزء من الأرباح المحققة الى الوطن الأم و غيرها من المزايا ؛ في المقابل، يعتبر جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وحده غير كاف، حيث يجب التأكيد على ضرورة توليد هذه الاستثمارات لآثار ايجابية على اقتصاد و مؤسسات الدول المضيفة مثل: خلق مناصب الشغل، الولوج الى الأسواق الدولية، الحصول على التكنولوجيا المتطورة، نقل و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و غيرها من الآثار الايجابية.

سنتناول في هذا الفصل أهم العوامل التي تفسر لجوء الجزائر الى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و تحديدا الشراكات الاستراتيجية كشكل مفضل لتحسين المزايا التنافسية للمؤسسات المحلية و النسيج الاقتصادي بشكل عام، ثم نقوم بعرض بعض التجارب السابقة للشراكات الاستراتيجية في الجزائر، و أخيرا نقوم بتعريف المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: السياسة الاقتصادية و الاطار القانوني للشراكات الاستراتيجية في الجزائر

تكتسي معرفة أهم المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني أهمية كبيرة في فهم وضعيته الحالية و تأثيرها على موضوع دراستنا، سوف نحاول عرض أهم السياسات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال الى الوقت الحالي باختصار، و نركز خلال سرد مختلف هذه المراحل على الدوافع التي أدت بالجزائر الى اللجوء الى الاستثمارات الأجنبية كون الشراكات الاستراتيجية تمثل شكلا من أشكالها، ثم نتطرق الى مناخ الأعمال السائد في الجزائر من أجل توضيح البيئة التي تنشط فيها المؤسسات محل الدراسة، و أخيرا نتطرق الى الاطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكات الاستراتيجية في الجزائر.

المطلب الأول تطور السياسة الاقتصادية في الجزائر

غداة الاستقلال، تبنت الحكومة الجزائرية اقتصادا موجهها مبنيا بصفة شبه كليّة على قطاع المحروقات، حيث انتهجت سياسة تنمية اقتصادية تمحورت حول اعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة، و انشاء قاعدة صناعية تمثل القاطرة الأمامية لباقي الصناعات من أجل تحقيق تكامل اقتصادي على المدى البعيد، و هو ما يُطلق عليه "استراتيجية الصناعات المصنعة"¹ أو النموذج السوفييتي في التصنيع، و بالتالي فإنّ تطوير القطاع الصناعي كان يمثل أولوية وطنية منذ السنوات الأولى للاستثمار في بداية السبعينات، و قد كانت موارد المحروقات تمثل المصدر الأساسي لتجسيد هذه السياسة، لذلك فإنّ عوامل مثل ارتفاع أسعار النفط نتيجة لأزمة 1970، و اعلان الرئيس الراحل هواري بومدين سنة 1971 الاستحواذ على نسبة 51 بالمائة من مجمل المؤسسات الفرنسية النفطية التي تنشط على مستوى التراب الوطني، و تأمين كل حقول الغاز

¹ Bouhou Kassim : " L'Algérie des réformes économiques: un goût d'inachevé", *Politique étrangère* 2/2009 (Été), paris, france, p. 323.

الطبيعي، كلها عوامل صبّت في صالح السياسة الاقتصادية المسطرة على الأقل على المدى القصير، حيث كانت الفكرة الأساسية السائدة هي تخصيص موارد المحروقات من أجل تنمية الاقتصاد¹.

من أجل تسريع وتيرة النمو الاقتصادي، و في اطار استراتيجية الصناعات المصنعة دائما، كان الخيار هو التركيز على قطاعي "البتروكيماويات" و "الحديد و الصلب"، و تدعيمهما بصناعات مثل صناعة الالكترونيك و صناعة الميكانيك، و نتيجة لهذا التوجه، عرفت استثمارات الدولة ارتفاعا كبيرا خلال السبعينات حيث حازت الصناعات الثقيلة على نسبة بلغت 50.6 من اجمالي الاستثمارات الموجهة لمجمل الصناعات خلال المخطط الرباعي الثاني².

إن الأفضلية التي منحتها الدولة لكل من قطاعي المحروقات (من أجل زيادة الصادرات) و الصناعات الثقيلة على حساب باقي القطاعات أدت بسرعة إلى ظهور اختلالات اقتصادية أهمها:³

- زراعة منكمشة ونقص في المواد الغذائية، حيث بدأت الجزائر منذ ذلك الحين في استيراد كميات كبيرة من الحبوب والألبان والمواد الدسمة، حتى أصبحت المستورد رقم واحد في العالم للقمح الصلب في بداية سنة 2000⁴؛

- صناعة خفيفة ضعيفة وظهور ندرة في المنتجات الصناعية ذات الاستهلاك العريض، أي ظهور اقتصاد تحكمه الندرة والسوق السوداء.

نلاحظ من هذه الاختلالات أنّ التكامل بين القطاعات الذي كانت تهدف إليه الحكومة من خلال استراتيجية الصناعات المصنعة لم يتحقق بشكل فعّال و بقي محدودا، ويرجع هذا الى عدة أسباب أهمها عدم مساندة الأنماط التكنولوجية المستوردة للتطور الحاصل و اليد العاملة غير المؤهلة المتوفرة في السوق الوطني.

¹ Grimaud Nicole: "Le conflit pétrolier franco-algérien", Revue française de science politique, 22^e année, n°6, 1972. p. 1279.

² M.Ehocine Benissad: "La Reforme économique en Algerie (ou l'indicible ajustement structurel)", 2^eme édition , OPU 1991, P 21.

³ زوزي محمد: "استراتيجية الصناعات المصنعة و الصناعة الجزائرية"، مجلة الباحث 2010/08، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 174.

⁴ Bohou kassim, opcit, p 324.

بدأت بوادر الأزمة في الظهور ابتداء من سنة 1983، لتتفاقم بعد ذلك مع انهيار أسعار النفط سنة 1986، ما أدى الى زيادة الاستدانة الخارجية و التأثير على الاقتصاد الوطني في مجمله، حيث انخفضت قيمة الاستثمارات بصفة محسوسة، كما انخفضت الايرادات الى الحد الأدنى الضروري، و انخفض معهما مستوى المعيشة ثم جاءت أحداث أكتوبر 1988، و اتخذت الحكومة الجزائرية قرار التوجه الى الاقتصاد الحر بعد ثلاث عقود من النهج الاشتراكي.

مع بداية التسعينات، باشرت الحكومة الجزائرية سلسلة من الإصلاحات الهيكلية لاستعادة استقرار مؤشرات الاقتصاد الكلي و التوازن المالي، بالإضافة الى تنظيم مرحلة تحرير الاقتصاد بدء من رفع الاحتكار على التجارة الخارجية، و تدخل هذه الإصلاحات في اطار برنامج التصحيح الهيكلي المفروض من طرف صندوق النقد الدولي سنة 1994، بعد أن أمضت الجزائر لأول مرة في تاريخها على اتفاقية إعادة جدولة الديون الخارجية¹.

لقد سمحت هذه الإصلاحات بظهور و تطور القطاع الخاص الذي اعتُبر هامشياً لفترة طويلة (لاسيما قطاعي الزراعة و الخدمات)، و مع ذلك واصلت قطاعات صناعية مثل الحديد و الصلب الحصول على اعانات معتبرة في اطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي²، لكنّ النتائج الايجابية لهذه الإصلاحات بدأت في الظهور مع مرور الوقت، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال بعض مؤشرات الاقتصاد الكلي المحصل عليها من طرف صندوق النقد الدولي كما يلي:³

- انخفضت نسبة التضخم من 30 بالمائة سنة 1995 الى 4 بالمائة سنة 2001؛

¹ Ahmed bouyacoub: "L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel", Université d'Oran, printemps 1997, p 1.

² CNUCED: " examen de la politique de l'investissement-Algérie-", NATIONS UNIES New York et Genève, 2004, p15.

³ تقرير صندوق النقد الدولي رقم 13/10، واشنطن، و.م.أ، 25 جانفي 2013.

- انخفض حجم الديون الخارجية بالنسبة للنتائج المحلي الاجمالي من 27.2 بالمائة سنة 1994 إلى 4.98 بالمائة سنة 2002؛

- ارتفع حجم الناتج المحلي الاجمالي من 54 مليار دولار سنة 2000 إلى 210.5 مليار دولار سنة 2013، بما فيها 146.2 مليار دولار خارج المحروقات.

بالنسبة للوضعية الحالية للاقتصاد الوطني، فمن الواضح أن انخفاض أسعار البترول سنة 2014 كان له الأثر السلبي الكبير على مؤشرات الاقتصاد الكلي، فحسب آخر تقرير لصندوق النقد الدولي¹، فإنّ عام 2015 تميز بارتفاع إجمالي الناتج المحلي الحقيقي بنسبة 3.9 بالمائة وارتفع التضخم إلى 4.8 بالمائة وزاد عجز المالية العامة إلى الضعف ليصل إلى حوالي 16 بالمائة من إجمالي الناتج المحلي بسبب الانخفاض في إيرادات المحروقات، كما حدث اتساع حاد في عجز الحساب الجاري نتيجة لهبوط صادرات المحروقات بنسبة تقارب النصف، ورغم أن الاحتياطيات لا تزال كبيرة، فقد انخفضت بمقدار 35 مليار دولار لتبلغ 143 مليار دولار، مقارنة بمستوى الذروة الذي بلغ 192 مليار دولار سنة 2013 ولا يزال مستوى الدين الخارجي منخفضا.

الجدول الموالي يوضح معالم أهم مؤشرات الاقتصاد الكلي في الجزائر للفترة 2013-2017 :

¹ تقرير صندوق النقد الدولي رقم 16/228، واشنطن، و.م.أ، 19 ماي 2016، ص 1.

جدول رقم 07: مؤشرات مختارة للاقتصاد الكلي الجزائري 2013-2017

تقديرات (السنوات)					المؤشرات الوحدة(مليون دينار جزائري)	
2017	2016	2015	2014	2013		
2.9	3.4	3.9	3.8	2.8	نمو إجمالي الناتج المحلي الحقيقي (%)	الناتج
3.1	3.7	5.5	5.6	7.1	نمو إجمالي الناتج المحلي الحقيقي خارج المحروقات (%)	
-	-	11.2	10.6	9.8	معدل البطالة (%، نهاية الفترة)	التوظيف
4.0	4.3	4.8	2.9	3.3	التضخم (%، متوسط)	الأسعار
28.0	26.8	30.1	33.4	35.8	مجموع الإيرادات	مالية الحكومة
11.2	10.2	14.1	19.7	22.1	نصيب المحروقات منها	المركزية(% من إجمالي الناتج المحلي)
40.2	42.4	46.5	41.3	37.6	مجموع النفقات	
12.2-	15.6-	16.4-	0.8-	0.9-	رصيد الموازنة الكلي (عجز -)	
25.4	15.4	9.0	8.0	7.7	إجمالي الدين الحكومي	
17.0-	17.9-	16.2-	4.4-	0.4	رصيد الحساب الجاري (% من إجمالي الناتج المحلي)	ميزان المدفوعات
1.1	0.9	0.4-	0.7	0.9	الاستثمار الأجنبي المباشر (% من إجمالي الناتج المحلي)	
18.9	22.1	29.8	33.5	32.3	إجمالي الاحتياطيات(بما يعادل شهور الواردات/)	
4.9	2.8	1.8	1.7	1.6	الدين الخارجي (% من إجمالي الناتج المحلي)	
3.2-	1.6-	4.3-	2.1-	1.4-	سعر الصرف الفعلي الحقيقي (التغير %)	سعر الصرف

المصدر: تقرير صندوق النقد الدولي رقم 16/228، واشنطن، و.م.أ، 19 ماي 2016، ص3.

نستنتج من المؤشرات المذكورة أعلاه، أن الاقتصاد الوطني مازال يعتمد بصفة أساسية على إيرادات المحروقات، و أنه ينبغي القيام بمجموعة واسعة من الإصلاحات الهيكلية للمساعدة في دعم النشاط الاقتصادي وتنويعه، ومن أهم الإصلاحات المقترحة من طرف خبراء صندوق النقد الدولي في هذا الصدد، نجد تحسين مناخ الأعمال وفتح الاقتصاد أمام مزيد من التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي بما في ذلك اللجوء الى الشراكات الاستراتيجية، وتحسين فرص الحصول على الائتمان وتطوير الأسواق الرأسمالية، ورفع مستوى الحوكمة والتنافس والشفافية، و زيادة المرونة في أسواق العمل مع تحسين مستوى توافق مهارات

مخرجات النظام التعليمي مع احتياجات القطاع الخاص، وفتح المجال أمام مشاركة هذا الأخير في رؤوس أموال بعض المؤسسات الاقتصادية العامة على أساس من الشفافية.

فيما يخص مناخ الأعمال، ففي التقرير الصادر عن البنك العالمي (جوان 2015) الذي يضم تصنيف اقتصاديات 189 دولة حسب درجة "سهولة ممارسة أنشطة الأعمال"¹، صنفت الجزائر في المركز 163 بينما حازت كل من تونس و المغرب على المرتبتين 74 و 75 على التوالي؛ الجدول الموالي يلخص وضعية الاقتصاد الجزائري بالنسبة لأهم مؤشرات مناخ الأعمال:

جدول رقم 08: ترتيب الاقتصاد الجزائري بالنسبة لأهم مؤشرات مناخ الأعمال

المؤشرات	المرتبة سنة 2016	المرتبة سنة 2015	التغيير في الترتيب
بدء النشاط التجاري	145	143	-2
استخراج تراخيص البناء	122	124	+2
الحصول على الكهرباء	130	125	-5
تسجيل الملكية	163	160	-3
الحصول على القروض	174	171	-3
حماية المستثمرين المساهمين بنسبة ضئيلة	174	173	-1
دفع الضرائب	169	168	-1
التجارة عبر الحدود	176	176	-
تنفيذ العقود	106	106	-
تسوية حالات الاعسار	73	71	-2

المصدر: تقرير البنك الدولي حول "سهولة ممارسة أنشطة الأعمال"

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ مناخ الأعمال الجزائري لا يزال يحتل مراتب متأخرة في جُلّ العوامل الجالبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، و بالتالي يجب بذل المزيد من الجهود من أجل تحسين هذه الظروف، لاسيما فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية، تسهيل الاجراءات الجمركية و الادارية، محاربة

¹ الموقع الرسمي للبنك الدولي www.albankaldawli.org، تم التصفح يوم: 2016/11/22.

الاقتصاد الموازي و غيرها من العوامل التي تؤثر سلبا على مناخ الأعمال السائد، لكنّ رغم ذلك، تبقى

الجزائر وجهة للعديد من المستثمرين الأجانب، و يرجع ذلك الى عاملين أساسيين:¹

- تبني الشراكة مع شركاء أجنب مع كخيار استراتيجي مفضل للحكومة الجزائرية، و توفير الكثير

من التسهيلات لأصحاب السمعة العالمية ؛

- اتساع السوق الجزائري و قيمة الطلب الفعال الذي يتميز به (أي الطلب المصحوب القدرة على

التسديد) ، و هي في حدود حوالي 52 مليار دولار أمريكي نهاية سنة 2016.

بصفة عامة، يلخص رئيس قسم اليقظة الاستراتيجية على مستوى وزارة الصناعة و المناجم بيئة النشاط

الجزائرية بقوله: " مادام الشركاء الأجانب يتوافدون على الجزائر، يعني ذلك أن هنالك ظروف مناسبة

للنشاط".

المطلب الثاني: الاطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكات الاستراتيجية

يُعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه نوع من الاستثمار العابر للحدود، حيث يقوم به مقيم في

اقتصاد معين (المستثمر المباشر) بهدف الحصول على فائدة مستدامة في مؤسسة تقع خارج حدود الوطن

الأم للمستثمر المباشر، و تُسمى مؤسسة الاستثمار المباشر، و قد حدد صندوق النقد الدولي ضرورة

الاستحواذ على نسبة 10 بالمائة على الأقل من الأسهم المكونة لرأس المال أو ما يمثل 10 بالمائة من حقوق

التصويت في مؤسسة الاستثمار المباشر.²

بالنسبة للجزائر، فإنّ أول قانون للاستثمار صدر في جويلية 1963، أي عام واحد بعد الاستقلال،

و قد كان موجهها بصفة أساسيا للمستثمرين الأجانب وهذا طبقا لما جاء في المادة 03 منه التي تنص على:

"الاستثمار معترف به لكل شخص طبيعي أو معنوي أجنبي في حدود النظام العام وقواعد الإقامة في إطار

¹ مقابلة مع رئيس قسم اليقظة الاستراتيجية على مستوى وزارة الصناعة و المناجم، في 2016/12/26.

² UNCTAD Training Manual on Statistics for FDI and the Operations of TNCs : "FDI Flows and Stocks", Volume 1, United Nations New York and Geneva, 2009, p35.

القوانين والأنظمة السارية المفعول"¹، لكنه لم يلاقي النجاح المنشود بسبب تقليص مجالات تدخل المستثمر الأجنبي حيث خصصت لهذا الأخير بعض المجالات التي تعتبر ثانوية، أي أنه لا يمكن القيام باستثمارات أجنبية مباشرة إلا في المجالات التي لا تعتبر ذات أهمية حيوية للاقتصاد الوطني، أما إذا تعلق الأمر بالمجالات الاستراتيجية مثل المحروقات، فإنها حصرية لاستثمارات الدولة والهيئات التابعة لها، بالإضافة الى خضوع مساهمة الشريك الى قوانين مقيدة مثل إمكانية الدولة في إعادة شراء كل الأسهم التي يملكها الشريك الأجنبي، هذا علاوة على الوضعية السياسية التي لم تستقر بعد، الأمر الذي لم يطمئن المستثمرين الأجانب و أدى الى فشل هذا القانون.

بعد اخفاق القانون الأول، تم اصدار قانون جديد عن طريق المرسوم رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966²، و الذي كان موجهها بالدرجة الأولى للاستثمار الوطني الداخلي، خدمة لهدف الحكومة المتمثل في تمويل الاقتصاد عن طريق المؤسسات الوطنية، و ذلك في إطار توجه سياسي هدفه التحرر من الهيمنة الأجنبية، و قد عرف هذا القانون نجاحا نسبيا حيث عرفت الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع المحروقات ارتفاعا محسوسا لكن على حساب باقي القطاعات الصناعية، غير أنه لم يتوصل إلى جلب الاستثمارات الأجنبية بصفة كافية نظرا لعدة عوامل منها إجراء التأميم وكذا خضوع النزاعات للمحاكم الجزائرية، الأمر الذي دفع بالمشروع الجزائري إلى تقنين الاستثمارات الأجنبية بأشكالها ابتداء من سنة 1982.

¹ المادة 03 من القانون رقم 63-277 المؤرخ في 26 جويلية 1963 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الموافق ل 20 أوت 1963.

² المرسوم رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 يتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 80 الموافق ل 17 سبتمبر 1966.

لقد خصص المشرع الجزائري ابتداء من سنة 1982 قانونا للمؤسسات الاقتصادية المشتركة و سيرها، أي المؤسسات التي يساهم فيها شريك وطني و شريك أجنبي، و هو القانون رقم 82-13¹، حيث تنص المادة 22 منه على أنه "لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقل نسبة مساهمة المؤسسة أو المؤسسات الوطنية عن 51 بالمائة من رأس المال الاجتماعي"، و هو ما يوافق المادة 58 من العدد 44 للجريدة الرسمية لسنة 2009 سالفة الذكر (الفصل الثالث)، وكانت الحكومة تهدف من خلال الحيازة على الأغلبية الى ما يلي:

- إخضاع تأسيس المؤسسات المشتركة لتوجيهات المخطط الوطني للتنمية ؛
- تمكين الدولة من ممارسة الرقابة على المستثمرين الأجانب المساهمين في المؤسسات الاقتصادية المشتركة؛
- الوصول الى التكنولوجيا الحديثة التي يمتلكها الشركاء الأجانب.
- بالنسبة لتأسيس المؤسسات المشتركة، فإنها تخضع لأحكام القانون التجاري بالإضافة الى استثناء القانون 82-13 سالف الذكر تطبيقا لمبدأ الخاص يقيد العام، وطبقا لذلك فإن إنشاء هذه المؤسسات يشترط أساسا إبرام اتفاق مشترك بين المؤسسة الجزائرية والمستثمر الأجنبي قبل إعداد القوانين الأساسية للمؤسسة، ويهدف هذا الاتفاق إلى تنظيم تأسيس وسير المؤسسة ويحدد عدة مسائل أهمها:
- هدف المؤسسة ومجال عملها ومدتها ؛
- التزامات وواجبات كل من الطرفين ؛
- كيفية تحرير رأسمال الاجتماعي وآجال استحقاقه ؛
- كفاءات تقديم الوسائل المادية والبشرية والتقنية والمالية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- طريقة حل النزاعات و كيفية الخروج من المؤسسة المشتركة.

¹ القانون رقم 82-13 المعدل والمتمم بالقانون 86-13 المؤرخ في 31 أوت 1986 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35 المؤرخ في 27 أوت 1986.

نلاحظ أنّ المشرع تطرق الى أهم البنود التي ما تناقش عادة خلال ابرام اتفاقات التعاون.

من جهة أخرى و في مجال الاستثمار دائما، يجب توضيح الفرق بين مستوى اتخاذ القرارات (السياسي) و المستوى التشغيلي، فالمستوى السياسي تم تفعيله عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 01-281 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، و الذي يتعلق بتشكيل و صلاحيات المجلس الوطني للاستثمار، و كذا تنظيمه وسيره

¹ حيث يكون تحت السلطة المباشرة لرئيس الحكومة، ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي :

- يقترح استراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياته ؛
- يدرس البرنامج الوطني لترقية الاستثمار الذي يُسند اليه، و يوافق عليه و يحدد الأهداف في مجال تطوير الاستثمار ؛
- يقترح مواءمة التدابير التحفيزية للاستثمار مع التطورات الملحوظة ؛
- يدرس كل اقتراح لتأسيس مزايا جديدة و كذا كل تعديل للمزايا الموجودة ؛
- يدرس قائمة النشاطات و السلع المستثناة من المزايا و يوافق عليها كما يقوم بتعديلها و تحيينها ؛
- يسهل الحصول على القروض الضرورية لتغطية البرنامج الوطني لترقية الاستثمار ؛
- يضبط قائمة النفقات التي يمكن اقتطاعها من الصندوق المخصص لدعم الاستثمار و تشجيعه ؛
- يحث على انشاء و تطوير المؤسسات و الأدوات المالية الملائمة لتطوير الاستثمار ؛
- يعالج كل مسألة أخرى ذات علاقة بالاستثمار .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01-281 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55 الموافق ل 11 أكتوبر 2006، ص 12-13، و المعدل بالمرسوم رقم: 06-185 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21 الذي أضاف الوزير المكلف بترقية الاستثمارات.

أما بالنسبة للمستوى التشغيلي للاستثمار، فقد تم انشاء هيئة تسمى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، و تتمتع بمياكل لا مركزية على المستوى المحلي و الولائي بالإضافة الى مكاتب خارج الوطن.

تعتبر الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت وصاية رئيس الحكومة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أما تنظيمها وكيفية سيرها فقد جاء ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-282

¹ المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 ، وتتكون هذه الوكالة من مجلس إدارة ومدير عام، ويتكون مجلس الإدارة الذي يرأسه ممثل رئيس الحكومة من عدة أعضاء يمثلون عدة وزارات ومنظمات مهنية و هيئات عمومية ويتعلق الأمر بكل من: ممثل الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات، ممثل الجمارك، ممثل التشغيل، ممثل الضرائب، ممثل الوزير المكلف بتهيئة الإقليم، ممثل عن المركز الوطني للسجل التجاري و ممثل عن المجلس الشعبي البلدي، ويتولى المدير العام أمانة مجلس الإدارة و هو الذي يتصرف باسمها ويمثلها أمام القضاء ويعدّ تقريرا كل ثلاثة أشهر عن نشاط الوكالة يرسله إلى المجلس الوطني للاستثمار.

المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر سنة 2006 يتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية

²

لتطوير الاستثمار (ANDI) وتنظيمها وسيرها، وتمثل مهام هذه الوكالة في سبعة مهام أساسية كما يلي:

- الاعلام عن طريق استقبال و اعلام المستثمرين في جميع المجالات الضرورية للاستثمار، و تزويدهم بالوثائق الضرورية التي تسمح بالتعرف الأحسن على التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالاستثمار؛
 - تسهيل و تبسيط الاجراءات عن طريق تحديد كل العراقيل والضغوط التي تعيق إنجاز الاستثمارات،
- ثم تقترح على الوزير الوصي التدابير التنظيمية والقانونية لعلاجها ؛

¹ المرسوم التنفيذي: 01-282 المؤرخ في: 2001/09/24 يتعلق بصلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55 لسنة 2001.

² <http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi> visité le 18/10/2016.

- ترقية الاستثمار عن طريق المبادرة بكل عمل في مجال الإعلام والترقية والتعاون مع الهيئات العمومية والخاصة في الجزائر وفي الخارج بهدف ترقية المحيط العام للاستثمار في الجزائر وتحسين سمعة الجزائر في الخارج وتعزيزها ؛
 - المساعدة عن طريق مرافقة المستثمرين ومساعدتهم لدى الإدارات الأخرى، و تنظيم مصلحة مقابلة وحيدة للمستثمرين غير المقيمين والقيام بالترتيبات المرتبطة بإنجاز مشروعهم ؛
 - المساهمة في تسيير العقار الاقتصادي عن طريق اعلام المستثمرين بتوفر الأوعية العقارية، و تجميع كل معلومة مفيدة لفائدة بنك المعطيات العقارية المتواجد على مستوى الوزارة المكلفة بترقية الاستثمارات؛
 - تسيير الامتيازات عن طريق تحديد المشاريع التي تم مصلحة الاقتصاد الوطني استنادا إلى المعايير والقواعد المحددة في التنظيم المعمول به التي صادق عليها المجلس الوطني للاستثمار، و التفاوض حول الامتيازات الممنوحة لهذه المشاريع تحت إشراف السلطة الوصية وضمن الإطار المحدد في التشريع المعمول به ؛
 - المتابعة عن طريق ضمان خدمة إحصائيات تتعلق بالمشاريع المسجلة و مدى تقدم إنجازها، والتأكد من احترام التزامات المستثمرين فيما يتعلق بالاتفاقيات.
- نلاحظ أنّ الحكومة تقوم بتشجيع الاستثمارات من خلال الأجهزة المستحدثة، كما أنّها قلصت الممارسات البيروقراطية عن طريق استحداث "الشباك الوحيد"، ويقصد بالشباك الوحيد تجميع كل الخدمات الإدارية والمالية التي يحتاجها المستثمر في جهة واحدة، و ذلك لتسهيل عملية الاستثمار و ربح الوقت و كذا التقليل من العراقيل.

المبحث الثاني: بعض التجارب السابقة لشراكات استراتيجية و التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة

سنركز في هذا المبحث على سرد بعض التجارب السابقة لشراكات استراتيجية مرت بها مؤسسات جزائرية، و أهم المحطات التي ميزت هذه التجارب سواء كانت ايجابية أو سلبية، ثم نتطرق الى تعريف المؤسسات قيد الدراسة الميدانية، و التي سنتطرق اليها بالتفصيل في الفصل القادم.

المطلب الأول : بعض التجارب السابقة للشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية في الجزائر

لقد مرت العديد من المؤسسات الجزائرية بتجارب شراكات استراتيجية مع مؤسسات أجنبية، لاسيما منذ الانفتاح الاقتصادي و تشجيع الاستثمار الأجنبي، لكن درجة نجاحها و أثرها الايجابي تفاوتتا من تجربة لأخرى ؛ فيما يلي سوف نقوم بعرض بعض التجارب السابقة و أهم الدوافع و النتائج المترتبة عنها.

الفرع الأول: حالتي "دانون-جرجرة الجزائر" و"هنكل الجزائر"

سوف نتناول هاتين الحالتين مع بعض لأنّ كلاً منهما تمثل مرحلة انتقالية للسيطرة الكلية على المؤسسة الجزائرية من طرف المؤسسة الأجنبية متعددة الجنسيات، و ذلك عن طريق انشاء مؤسسة مشتركة يجوز فيها الشريك الأجنبي على الأغلبية ثم شراء باقي الأسهم بعد فترة معينة من النشاط المشترك، و فيما يلي سنعرض هاتين الحالتين ثم نقوم بتحليل المشترك لهما:

حالة المؤسسة المشتركة "دانون-جرجرة الجزائر": تمثلت أهم المحطات التي مرت بها هذه الشراكة في:

- 21 أكتوبر 2001: ابرام اتفاق شراكة استراتيجية بين المؤسسة متعددة الجنسيات "دانون"

(Danone) و المجمع الجزائري للصناعات الغذائية "بعطوش"، و قد تم بموجبه استحواذ دانون على

51 بالمائة من أسهم مؤسسة "جرجرة"، و هي فرع من مجمع بعطوش، و قد تم تسمية هذه المؤسسة

المشركة "دانون-جرجرة الجزائر"، و كان الهدف العام المعلن من الاتفاق هو انتاج منتجات الألبان

الطازجة للسوق الجزائري ثم التصدير في المستقبل. تحكمت "دانون" منذ البداية في المؤسسة

- المشركة، فبالإضافة الى تحكمها في أغلبية رأس المال، شغل موظفوها أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي، مثل نائب المدير العام، المدير المالي، مدير المبيعات، مدير التسويق و مدير قسم المشتريات، و هي مناصب حساسة تضمن السيطرة على تدفق الأموال و بالتالي السيطرة على نشاط المؤسسة ؛
- خلال سنة 2001: قامت "دانون" بانشاء مخزن للمواد الأولية و الشروع في القيام بدراسات موجهة لانتاج منتج جديد (Dun Up)، بالإضافة الى استثمارات أخرى في مجال استقطاب و تعيين الموارد البشرية، لاسيما من مؤسسات منافسة مثل مؤسسة "صومام" ؛
- خلال سنة 2002: تدعيم غرفتي التبريد المتوفرتين، و انجاز غرفة تبريد ثالثة، بالإضافة الى انشاء محطة لمعالجة المياه، ثم قيام المؤسسة المشتركة "دانون-جرجرة الجزائر" بتسويق أول منتج لها في الجزائر تحت علامة دانون (yaourt) ؛
- خلال سنة 2003: انجاز غرفتي تبريد رابعة و خامسة، ثم انشاء ورشة صيانة و اطلاق منتج جديد (Dun Up)، ثم الاستعداد لادخال منتجات جديدة مثل "Danao" عن طريق توفير وسائل الانتاج المناسبة و تكوين العمال داخل و خارج الوطن ؛
- خلال سنة 2004: تحكّم أفضل في تكاليف الانتاج عن طريق تخفيض تكاليف طاقة الانتاج و تقليص عدد الوحدات المعيبة، ثم الحصول على شهادة الجودة "ايزو 9000"، و الرفع من الطاقة الانتاجية و القيام بتدقيق داخلي ؛
- جوان 2006: شراء 44 من أسهم مجمع بعطوش لتصبح المؤسسة المشتركة مملوكة من طرف دانون بنسبة 95 بالمائة أي ما يمثل الأغلبية الساحقة، و الحيازة على حصة سوقية تقدر بحوالي 40 بالمائة في ذلك الوقت و انتاج منتجات تحت اسم "دانون" فقط أي بدون ذكر اسم "جرجرة".

حالة "هنكل-المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف": فيمايلي، سوف نقوم بعرض أهم المحطات التي مرت بها هذه الشراكة:

- 23 ماي 2000: التوقيع على عقد شراكة بين المؤسسة متعددة الجنسيات "هنكل" (Henkel) و المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف (ENAD)، و قد كانت لدى هذه الأخيرة 11 وحدة انتاج منها 4 مخصصة لمواد التنظيف، و تم بموجب هذا العقد انشاء مؤسسة مشتركة تحت اسم "Henkel-ENAD Algérie"، حيث تنتمي إليها كل من وحدات الانتاج المتواجدة في: الرغاية(ولاية الجزائر) و عين تموشنت بالاضافة الى امكانية شراء وحدة شلغوم العيد(ولاية ميله)، و استحوزت المؤسسة الأجنبية في اطار هذه الشراكة على أغلبية رأس مال المؤسسة المشتركة و هو 60%، ثم عينت مديرا أجنبيا من اطارهما، و قد كان الهدف العام المعلن من هذا الاتفاق هو تحسين منتجات المؤسسة الوطنية و تدعيمها بمنتجات أخرى في اطار التنويع، علما أن المؤسسة المحلية استمرت في انتاج منتجات خاصة بها خارج مجال الشراكة و منافسة لمنتجات المؤسسة المشتركة مثل منتج "ثلج" و "نور" ؛
- جانفي 2001: اطلاق علامة "ISIS" الرائدة في السوق الجزائري، و ذلك بعد شرائها و تحسينها، ثم انتاج منتج جديد تحت نفس العلامة و هو مسحوق "ISIS" لآلات الغسيل، و ذلك في جوان 2002؛
- خلال 2002: الاستحواذ على وحدة الانتاج بشلغوم العيد، و تخصيص وحدة لمنتجات الغسيل السائلة على مستوى المنطقة الصناعية للرغاية، و هو ما ساعد كثيرا على تحسين نوعيتها و جعلها رائدة في السوق، ثم ادخال منتج جديد آخر و هو "ISIS Express" (مسحوق لغسل الملابس بالأيدي) ؛

- جوان 2003: إطلاق منتج جديد تحت علامة "le chat"، و هو مسحوق للغسيل، و نلاحظ أنّ المؤسسة الأجنبية تقوم بإطلاق منتجات جديدة في السوق الجزائرية مع مرور الوقت و التعرف على خصائص السوق الجديد مثل: الغسيل بالأيدي الذي يمثل احتياجا خاصا مقارنة بالسوق الأوروبي، كما أنّ الاستحواذ على العلامات المحلية يشكل عاملا أساسيا في تسريع تأقلم المستهلكين مع المنتجات الجديدة؛

- ديسمبر 2004: أي بعد أربع سنوات و نصف من العمل المشترك، قامت هنكل بالهاء الشراكة القائمة و شراء حصة الشريك الجزائري، و المقدرة ب 40% من أسهم المؤسسة المشتركة، و بموجب هذا الاتفاق أصبحت هنكل مالكة لكل المنشآت التي كانت مخصصة للمؤسسة المشتركة، بالإضافة الى وحدة شلغوم العيد و مقر الادارة العليا المتواجد بالجزائر العاصمة، و تم تغيير اسمها الى "هنكل الجزائر" (Henkel Algérie)، و استحوذت على حصة سوقية تقدر بحوالي 60% من السوق الجزائري فيما يخص كل منتجاتها ماعدا الجافيل (32%)، كما حققت رقم أعمال قدر بسبعة ملايين دينار جزائري سنة 2005.

من أجل توضيح أسباب الاستحواذ على حصة المؤسسة المحلية التي قدرت قيمتها ب 800 مليون دينار جزائري، صرح المدير العام لمؤسسة "هنكل الجزائر" سنة 2005 أنّ "شراء حصة الشريك الجزائري و التي كانت تمثل ب 40%، يدخل ضمن تفعيل بند الشراء الذي أُنفق عليه خلال مفاوضات إبرام اتفاق الشراكة (أي قبل أكثر من أربع سنوات و نصف)، و الذي يحتوي على بنود أخرى تمثل التزامات مثل استثمار أكثر من 20 مليون دولار في أجل حدد من 3 إلى 5 سنوات، و تطبيق برنامج تكوين خاص بالإطارات المحلية للمؤسسة و تطوير وسائل الانتاج"¹.

¹ Journal La Tribune, presse économique, France, 30 mai 2005.

التحليل:

نلاحظ أن المؤسسات متعددة الجنسيات تشرع مباشرة في برنامج لتطوير المؤسسة المشتركة من خلال ثلاثة مداخل: تحديث وسائل الانتاج عن طريق استثمارات جديدة، تطوير الموارد البشرية عن طريق سياسة استقطاب و تعيين و مكافأة فعالة ثم تطبيق برنامج واسع لتكوين العمال، و ثالثا تطبيق طرق التسيير الحديثة التي تضمن سلامة العمال و جودة المنتجات (القيام بالتدقيق و الحصول على شهادات الجودة). بصفة عامة، و رغم اختلاف ملكيتها (مؤسسة عمومية و أخرى خاصة)، كانت دوافع المؤسسات المحلية (مجمع بعطوش و المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف) كمايلي:

- الاستفادة من السمعة و العلامة التجارية للشريك الأجنبي ؛
 - الولوج الى التكنولوجيا المتطورة و نقل المعرفة ثم الاستفادة منهما في باقي منشآت المؤسسة الوطنية و الحصول على مصدر تمويل اضافي (في حالة المؤسسة الوطنية للمواد التنظيف).
- أما بالنسبة للشركاء الأجانب، فنلاحظ من خلال عرض هاتين التجربتين أنهما يمثلان الحالة النموذجية لاستخدام الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية كأداة للتعرف على المؤسسة المحلية قبل الاستحواذ عليها، أي أنها أداة لتوسع المؤسسات متعددة الجنسيات خارج حدود وطنها الأم في اطار استثمار أجنبي مباشر، و هو الدافع الأكثر وضوحا حيث يطلق الباحثون على هكذا مؤسسات مشتركة اسم "مؤسسة مشتركة بهدف التوسع الدولي" (joint venture de multinationalisation)¹، كما أن التحكم في هذه الأخيرة خلال هذه الفترة الانتقالية كان واضحا منذ البداية في الحالتين السابقتين، و هو ما يؤدي الى حصول الشريك الأجنبي على فوائد أكبر من نظيره المحلي، خاصة بعد الاستحواذ الكلي و نقل جزء كبير من الأرباح خارج الوطن، و هو ما أدى بشكل أساسي للرجوع الى قانون 2009 السالف الذكر، و الذي

¹ Garette B et Dussauge P: "les stratégies d'Alliances", éditions d'organisation, France 1995, p91.

يمنع من امتلاك الشريك الأجنبي لأغلبية رأس مال، و ما يوضح هذه الملاحظات أكثر هو تصريح مدير مؤسسة "هنكل الجزائر" سنة 2006: "لقد واجهنا الكثير من الصعوبات في التأقلم مع البيئة التي ميزت السوق الجزائري في السابق و التي لم تسمح بالقيام بعملية استحواذ مباشرة، الشريك الجزائري ساعدنا و لعب دورا ايجابيا، لاسيما عن طريق النصائح المفيدة، بشكل عام سارت الشراكة بشكل جيد"، كما يضيف في سياق أثر الشراكة على الاقتصاد الوطني: "نعمل مع الكثير من الشركاء المحليين، لاسيما في مجال التغليف، و هو ما يؤدي الى خلق الكثير من مناصب الشغل غير المباشرة، كما أننا نستورد فقط المواد التي لا تصنع في الجزائر"¹، كما أن المدير العام ل "دانون الجزائر" صرح سنة 2006: "لقد تجنبتنا الكثير من الأخطاء بفضل خبرة جرجرة بالسوق الجزائري، لاسيما في مجال التوزيع"²، و هو ما يؤكد على الدوافع العامة للمؤسسات المتعددة الجنسيات، و التي تتمثل في التعلم من الشريك المحلي فيما يخص الممارسات الادارية و استغلال شبكة التوزيع القائمة و مصادر الموارد الأولية.

الفرع الثاني: حالة الشراكة "سيفيتال-يارا" (Cevital-Yara)

تم ابرام عقد شراكة استراتيجية في 2009/09/03 بين مؤسسة "سيفياغرو" (ceviagro) التي تمثل الفرع الخاص بالانتاج الزراعي لمجمع Cevital الجزائري، و المؤسسة النرويجية "Yara international" التي تنشط في مجال الأسمدة الزراعية، و هي متواجدة في القارات الخمس على مستوى العالم، و بالتالي فإن كلا الشريكين يحافظان على استقلاليتهما خارج مجال التعاون، حيث يمس هذا الاتفاق فرعا واحدا من فروع المجمع الجزائري الذي ينشط في قطاعات مختلفة، بينما يستهدف سوقا واحدا بالنسبة للمؤسسة الأجنبية و هو السوق الجزائري ؛ الاختلاف الذي يميز هذه الحالة مقارنة مع الحالات السابقة هو أن

¹ journal Elwatan, quotidien Algérien: "Entrée de Henkel dans le marché des détergents en Algérie", Article de Mahmoud Mamart, publié le 25-12-2006.

² Journal Elwatan, quotidien Algérien: " Djurdjura fond dans le pot Danone", Article de Ali Benyahia, publié le 25-12-2006.

الشريكين يقومان بنشاطين مختلفين داخل نفس القطاع (قطاع الانتاج الزراعي)، حيث أنّ مخرجات مؤسسة "Yara" المتمثلة في الأسمدة الزراعية تمثل مدخلات مؤسسة "سيفياغرو" التي تقوم بتسويقها، لكن ما يجعل من هذا الاتفاق شراكة استراتيجية هو:

- يمثل بديلا عن الصفقات التجارية التي تقوم بين المورد والمشتري ؛
- يمثل بديلا عن التكامل العمودي و هو الاستحواذ على مؤسسة تنشط في نفس القطاع، عادة ما تكون موردا أو موزعا ؛
- الحفاظ على استقلالية كل مؤسسة خارج مجال الشراكة ؛
- عدم الحاجة لانشاء وحدة تنظيمية منفصلة أي مؤسسة مشتركة، حيث أنّ الشريك الأجنبي استغل شبكة التوزيع المتطورة للشريك الجزائري، بينما استخدم هذا الأخير منتجات الشريك الأجنبي لبدء هذا النشاط، لأنّ "Cevital" لم تكن تنشط في مجال بيع الأسمدة الزراعية قبل ابرام هذا الاتفاق.
- تجدر الإشارة الى أنه لو قامت سيفياغرو بشراء منتجات "Yara" ثم بيعها مباشرة، فلا يعتبر هذا شراكة استراتيجية، بل أن المؤسسة الجزائرية اختارت الشريك الأجنبي على أساس قدرته الابداعية و تصميم منتجات جديدة تسير التطورات الحاصلة في السوق الجزائري.

و قد تمثلت الأهداف المعلنة من الشريكين فيما يلي:

- بالنسبة لسيفياغرو، دخول نشاط الأسمدة الزراعية الذي يعتبر نشاطا مكملًا لنشاطات الفرع الأخرى مثل زراعة الحمضيات و الخضر و الفواكه، ثم الحيازة على أكبر حصة سوقية على المستوى المحلي ؛
- بالنسبة ل "Yara"، الهدف الواضح هو دخول السوق الجزائري للأسمدة الزراعية.

لكن بتحليل هذه الأهداف، نجد أنها تنطوي على العديد من الأهداف الغير المعلنة بالنسبة للشريكين، فبالنسبة لسيفياغرو، فإن الحصول هدف الريادة في السوق يتطلب منتجا يلبي حاجات المستهلكين بطريقة أفضل من منتجات المنافسين، لذلك قام باختيار شريك رائد على المستوى العالمي يتميز بعلامة تجارية ذات سمعة عالمية، و قدرات كبيرة في مجال البحث تمكنها من تطوير منتجات ملائمة لمتطلبات السوق الجزائري، كما أن هدف التعلم يبرز بوضوح من خلال البرنامج المسطر لتدريب الموارد البشرية داخل و خارج الوطن.

بالنسبة لـ "Yara" فإن خبرة و معرفة "Cevital" بالسوق الجزائري تشكل هدفا أساسيا، كما أن شبكة التوزيع المتطورة للشريك الجزائري الذي يمتلك نقاط بيع على مستوى القطر الوطني، و خبرته التسويقية التي امتلكها من خلال بيع منتجاته الخاصة، أو من خلال بيع منتجات شركاء آخرين، كلها تمثل حوافز إضافية للشريك الأجنبي، و بالتالي فإن هذه الشراكة تمثل وسيلة مفضلة للتعرف على السوق الجزائري و اكتساب مكانة فيه، لاسيما في ظل امكانية انشاء وحدة انتاج مستقلة مستقبلا سواء من طرف الشريك الأجنبي أو الشريك المحلي، و بالتالي فالتعلم من الشريك في هذه الحالة يعتبر دافع أساسي غير معلن.

نلاحظ من خلال هذه الشراكة أن أهداف الشركاء مختلفة لكنها لا تؤثر على تنفيذ الاتفاق طالما أن مصالح الشركاء ليست متضاربة، كما أن مجال الاتفاق واضح بحيث أن منتجات الشريك الأجنبي تُسوق في سوق الأسمدة الجزائري بصفة حصرية من طرف الشريك الجزائري، و هو ما يمنع أي طرف آخر من تسويقها حتى و لو كان المنتج "Yara" نفسه، كما لا يجوز لسيفياغرو تسويق تشكيلة المنتجات المتفق عليها خارج الجزائر.

نلاحظ أيضا من هذه الحالة أنها تتميز ببساطة أكبر مقارنة بالحالات السابقة، و يرجع هذا الى كون الاتفاق يمثل جزءا صغيرا من نشاط الشريكين، كما أنه لم يفضي الى انشاء مؤسسة مشتركة أو الاستحواذ

على نسبة معينة في رأس مال احدي الشريكين، لكنها تبقى رغم ذلك مثالا جيدا على شراكة استراتيجية عمودية، كما أنها تبرز بوضوح الطبيعة غير المتماثلة لمساهمات الشركاء، و التي كانت مكتملة لبعضها البعض.

الفرع الثالث: حالة مركب الحجر-أرسيلور ميتال:

يعتبر مركب الحجر للحديد و الصلب من أكبر المشاريع التي حققتها الجزائر، حيث يتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 800 هكتار تابعة لإقليم بلدية سيدي عمار بولاية عنابة، و يشغل حوالي 5000 عامل سنة 2016 مع طاقة انتاجية نظرية تبلغ حوالي 2 مليون طن من الفولاذ السائل.

توقيع عقد الشراكة كان في 18 أكتوبر 2001 بين مجموعة "سيدار" العمومية المالكة لأسهم مركب الحجر، و الشريك الأجنبي الهندي "أرسيلور ميتال" الذي يعتبر الرائد العالمي في صناعة الحديد و الصلب، و قد نص على امتلاك الشريك الأجنبي ل 70% من أسهم المركب، و تسميته ب "أرسيلور ميتال عنابة"، و تمثلت أهم دوافع إبرام الاتفاق فيما يلي:

- خلال الفترة الممتدة بين سنتي 1997 و 2000، اختار حوالي سبعة آلاف عامل الذهاب الطوعي، و ارتفعت ديون المركب لتبلغ 60 مليار دينار مع نهاية سنة 2000، الأمر الذي دفع الحكومة الجزائرية إلى التوقيع في 18 أكتوبر 2001 على اتفاق شراكة مع العملاق الهندي "أرسيلور ميتال" كخيار لإنقاذ مركب الحجر من الافلاس، و حماية مصدر قوت أكثر من 10 آلاف عامل آنذاك، و كان ذلك عن طريق مناقصة دولية تضمنت فتح رأس مال مجموعة "سيدار" للحديد والصلب، و تقدم ثلاثة متعاملين من بينهم المتعامل الهندي "إسبات" الذي تحول فيما بعد الى أرسيلور ميتال، و هو أكبر منتج للفولاذ السائل في العالم، و قد التزم بحماية مناصب الشغل لمدة 04 سنوات و ضمان تأهيل و تكوين العمال و عصرنه و وسائل الإنتاج، إضافة إلى التزامه بتطبيق برنامج استثمار

بغلاف مالي بقيمة 175 مليون دولار لمدة 05 سنوات، مقابل الحصول على امتيازات ضريبية لمدة 10 سنوات تتمثل في تخفيض أسعار استهلاك الماء والكهرباء و تكاليف نقل المواد المنجمية بنسبة 30% عن الأسعار المعمول بها، وأيضا تخفيض التكاليف الناجمة عن تسديد المستحقات تجاه مصالح الضرائب وصندوق التأمينات الاجتماعية بنسبة 17%.

الأسباب التي أدت إلى إنهاء الشراكة مع الشريك الهندي:

- بدأت متاعب الشريك الأجنبي في الجزائر بعدما شعرت الحكومة بإخلاله للاتفاق الذي يحتوي على ثلاثة بنود رئيسية: يتعلّق الأول ببرنامج الاستثمار، الثاني بالتركيب المالي، الثالث متعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي لضمان الاستقرار، وهذا ما أدى الى عقد الوزير الأسبق للصناعة والمناجم اجتماعا مع مسؤولي " أرسيلور ميتال" في 2012، تم خلاله مراجعة عقد الشراكة بين الطرفين الجزائري والهندي، و وضع بندين اثنين ضيق من خلالهما الوزير الخناق على مسؤولي الشريك الأجنبي، أولهما أنه يحق للدولة الجزائرية فسخ عقد الشراكة في حال عدم التزام الشريك الأجنبي بشرط تحقيق الأهداف الإنتاجية المتفق عليها، و ثانيا أن الحكومة الجزائرية لن تعوض الشريك الهندي في حال طلبه فض الشراكة قبل عام 2020؛

- تزايد ملفات فضائح الفساد داخل مركب الحجار، و خوف الشريك الأجنبي من تضرر سمعته في الأسواق الدولية، بالإضافة الى مشاكل عدم الاستقرار الاجتماعي و كثرة النزاعات النقابية و الاضرابات العمالية التي تطالب برفع الأجور مثل الاضراب الذي وقع أفريل 2015؛

- رفع الرسوم الضريبية على المواد المستوردة خلال قانون المالية 2016، والمتضمن رفع الضريبة من 17 إلى 30% على عمليات استيراد المنتجات الحديدية في إطار استراتيجية شاملة للحفاظ على المنتج

الوطني، و هذا الإجراء كان بمثابة عائق كبير بالنسبة لمستقبل الشريك الهندي في تسويق منتجاته

"نصف المصنعة" عبر بوابة مركب الحجار الذي يعاني في السنوات الأخيرة من ضعف الإنتاج ؛

- تدي مستوى مصداقية الشريك الأجنبي على مستوى السوق الدولي لانتاج الحديد و الصلب،

و انخفاض قيمة أسهمه في البورصات العالمية، بالإضافة الى ازدياد حدة المنافسة العالمية في هذا المجال،

مما أدى به الى التخلي عن العديد من المشاريع الاستثمارية عبر العالم و توقيف نشاط الأفران في

بلجيكا و عدد من دول أوروبا الشرقية، و محاولة تنويع نشاطه عبر التوجه الى مجال البتروكيماويات ؛

- اعتبرت الحكومة أن الحصيلة التي تمتد لحوالي 10 سنوات لم ترق للنتائج المرجوة، بل إن الطرف

الهندي طالب بتمديد للمزايا الممنوحة ل 10 سنوات أخرى رغم حالة العجز المالي الذي قدر خلال

سنة 2013 ب 1200 مليار سنتيم، كما لم تستطع الإدارة توفير أجور 4900 عامل، ما دفعها

للاقتراض من البنوك لتسديدها بعد توقف عجلات الإنتاج جراء تعطل الفرن العالي لمدة طويلة ابتداء

من شهر جويلية 2012، واشترطت الحكومة على الشريك الأجنبي تنفيذ مخطط استثماري شامل

وضخ الأموال الضرورية لتحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المركب، ووضع استراتيجية جديدة

لإعادة هيكلة المركب، وهو ما لم يلتزم به الشريك الهندي، مما أدى بمجلس مساهمات الدولة إلى

حسم قرار استعادة الأغلبية من الشريك الهندي سنة 2014، وإقرار مخطط تنمية وتطوير لدعم

قدرات إنتاج المركب، و ذلك موازاة مع الاعلان عن استعادة المجمع الصناعي العمومي "إميتال"

(سابقا سيدار) لأغلبية أسهم الحجار من خلال رفع حصة رأسماله 51%، مقابل الإبقاء على حق

التسيير للشريك الهندي "أرسيلور ميتال" الذي يمتلك 49% من الحصص، وتضمن مخطط الإنعاش

المعتمد برنامج تحديث وعصرنة ودعم قدرات الإنتاج من 1 مليون طن إلى 2.2 مليون طن خلال

سنة 2017، كما يشمل استخلاف الفرن الأول المتوقف عن النشاط بفرن حديث كهربائي وتطوير

تقنيات الإنتاج، وإعادة ترميم المناجم بوخضرة والونزة والحفاظ على مناصب العمل، ويقارب الغلاف المالي المخصص للعملية إجمالاً بمليار دولار ؛

- استندت الحكومة خلال عملية الاسترجاع على مجموعة من النقاط تسمح لها بتطبيق القاعدة المرتبطة بحق الشفعة، و المنصوص عليه في المادة 76 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009 لاسترجاع المؤسسات والمشاريع الاستثمارية، حيث تنص هذه المادة على امكانية تكليف مجلس مساهمات الدولة الصندوق الوطني للاستثمار باسترجاع حصص في المؤسسات الموجودة، و ذلك من منطلق كونها مبدأ سياديا يطبق في حالات إخلال الشريك الأجنبي بالالتزامات المفروضة عليه ؛

- بعد مرور حوالي سنة على استرجاع 51 في المائة من أسهم المركب أي في أكتوبر 2015، أعلن وزير الصناعة والمناجم عن استرجاع الجزائر ملكية مركب الحديد والصلب بالحجار مائة في المائة، وفق اتفاق شراكة جديد، يقتصر حضور المتعامل الهندي فيه على المرافقة التقنية فقط، كاشفاً أن إعادة تأهيل مركب الحجار كلفت الدولة 635 مليون دولار.

نلاحظ من هذه التجربة أنّ إقامة شراكة استراتيجية مع رائد عالمي لا تعني بالضرورة نجاحها و استفادة الشريك المحلي منها، حيث أنه و على الرغم من تمتع الشريك الأجنبي بسمعة عالمية و قدرات ضخمة، إلا أنّ للجزائر خصوصيات التي يجب مراعاتها، لاسيما منها الجانب الاجتماعي للعمال، كما أنّ الاستغلال الأقصى و المفرط في بعض الأحيان لوسائل الانتاج من طرف الشريك الأجنبي، اضافة الى تأثير الأزمة العالمية لسنة 2008 التي أدت به الى تسريح العديد من العمال على مستوى مختلف فروعها في العالم، ساهمت في اخلاله بالاتفاق المبرم على مستوى البنود الثلاثة السالفة الذكر، و التي كانت سببا مباشرا في فشل هذه التجربة، و في هذا الصدد وصف المدير العام لمجمع "إيميتال" في مارس 2016 هذه التجربة مع

الشريك الهندي بالفاشلة¹، و استوجبت توجه الطرف الجزائري إلى استخدام حقه في "الطلاق" دون قيود، وذكر بأن الوزارة الوصية ومجمع "إيميتال" بصدد إجراء عملية تدقيق مالي ومحاسبي حول "سنوات التسيير الكارثية" من طرف الأجانب الذين دفعوا بالمركب وجميع تجهيزاته نحو "الموت والانتحار"، جراء الاستغلال المفرط وغير العقلاني للمجهود التقني والآلي لجميع تجهيزات المركب، من بينها الفرن العالي.

نستخلص من مجمل هذه التجارب عدم تماثل دوافع و مساهمات الشركاء الجزائريين و الأجانب، كما نلاحظ دور بعض التجارب التي انتهت باستحواذ الشريك الأجنبي في تنبيه السلطات الجزائرية الى ضرورة حماية مؤسستها، أما بالنسبة للأثر، فيمكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، و عددها أربعة، بينما سنبيّن كيفية و سبب

اختيارها في الفصل القادم الذي يحتوي على منهجية الدراسة.

تم الحصول على المعطيات التالية عن طريق: مقابلات شخصية مع مسؤولين في المؤسسات المعنية، وثائق داخلية و خارجية بالإضافة الى الملاحظة المسجلة في أرض الواقع ؛ يجب الاشارة أيضا الى أن المعطيات المعروضة تم تسجيلها وقت القيام بهذه الدراسة، و يمكن أن تكون قد تغيرت خلال قراءتها في الوقت الحالي.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت بحجار السود "م.إ.ح.س" (SCHS):

يعتبر قطاع صناعة الاسمنت من القطاعات الأساسية التي يعتمد عليها التطور الاقتصادي الوطني، حيث يلعب دورا هاما في مخطط التنمية الذي تبنته الحكومة الجزائرية، لاسيما فيما يخص تطوير قطاع البناء و الأشغال العمومية و قطاع الري، و يتجسد هذا الدور في الكثير من المشاريع مثل بناء الوحدات السكنية

¹ جريدة الخبر، يومية جزائرية، مقال لشحتي نبيل معنون ب" الشراكة مع الهنود كانت كارثية"، 31 مارس 2016.

و تهيئة و تطوير البنى التحتية، و في هذا السياق قامت الحكومة الجزائرية بفتح هذا القطاع على المنافسة الأجنبية بهدف جلب المؤسسات التي يمكن أن تساهم في رفع تنافسية المؤسسات الجزائرية.

مؤسسة الاسمنت بحجار السود "م.إ.ح.س" (SCHS) محل الدراسة هي فرع من المجمع الصناعي الجزائري للاسمنت "جيكا" (GICA)، و هي مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني "مؤسسة ذات أسهم" (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر ب 155 مليون دينار جزائري، مقسمة الى 7751 سهم بقيمة اسمية تقدر ب 200 ألف دج للسهم الواحد، ماعدا سهمين اثنين بقيمة 100 ألف دج لكل منهما، و منذ سنة 2008 أصبح تقسيم هذه الأسهم في اطار اتفاق الشراكة المبرم كمايلي¹:

- 65% منها بحوزة المؤسسة الأم "جيكا" أي ما يمثل 5038 سهم ؛

- 35% بحوزة المؤسسة الإيطالية Buzzi-Unicem أي ما يمثل 2713 سهم.

"Buzzi-Unicem" هي مؤسسة ايطالية متعددة الجنسيات، تنشط في 12 دولة و تشغل 9700 عامل²، و هي تنشط في مجال صناعة الاسمنت و استغلال المحاجر الطبيعية لاستخراج المواد التي تدخل في تركيب مختلف أنواع الاسمنت.

تقع مؤسسة الاسمنت بحجار السود على محور الطريق الوطني رقم 44 الذي يربط ولايتي قسنطينة بعنابة، و هي تنتمي الى بلدية بكوش لخضر، دائرة بن عزوز، ولاية سكيكدة أي على بعد حوالي 50 كم من ولاية عنابة.

تتربع على مساحة تقدر ب 19 هكتار، و بدأت في النشاط سنة 1973، و هي تتكون من خطي انتاج بقدرة حوالي 900 ألف طن من مادة الاسمنت سنويا، كما أنها تقوم باستخراج المواد الأولية من المحاجر،

¹ تعديل القانون الأساسي للشركة SCHS (بيع أسهم) بتاريخ 2008/01/16، ص05.

² <http://www.buzziunicem.it/online/en/Home/Aboutus/Locations.html> visited in 07/02/2017.

انتاج مادة "الكلانكر" (Clinker)، التخزين، الشحن و غيرها، و هي تشغل 282 عامل الى غاية تاريخ 2015/12/31، و حققت رقم أعمال في نفس التاريخ يقدر بحوالي 6310 مليون دينار جزائري.

تتمثل أهم مصادر المواد الأولية التي تستغلها "م.إ.ح.س" فيما يلي:

- محجرة الحجر الكلسي "جبل صافية"، و تقع على بعد 8 كم من المؤسسة بمساحة تقدر ب 162 هكتار، و يقدر الاحتياط الجيولوجي الممكن استغلاله ب 150 مليون طن حيث يتميز بالنقاء و التجانس، و يتم استخراجها عن طريق المتفجرات واسعة النطاق ؛
- محجرة الأتربة (Argile) "واد الكبير"، و تقع على مسافة 4 كم من المؤسسة بمساحة تقدر ب 72 هكتار، و يقدر الاحتياط الجيولوجي الممكن استغلاله ب 7.5 مليون طن، و يتم استخراجها عن طريق آلات خاصة ؛
- الرمل الذي يعتبر مكونا من مكونات الاسمنت الخام، و يتم توفيره من مصنع اسمنت آخر يقع في ولاية تبسة ؛
- الحديد الخام، و يتم توفيره من مؤسسة أخرى تستغل منجم الوزرة (SOMIFER) ؛
- الجبس الذي يدخل في تركيبة الاسمنت بنسبة لا تقل عن خمسة بالمائة، و يتم توفيره من مؤسسة أخرى بعين مليلة (Granu Est).

يتكون مجلس الادارة من 7 أعضاء¹: 3 من المؤسسة الجزائرية يمثلون الأغلبية بما فيهم رئيس مجلس الادارة، و ايطاليين اثنين يمثلان المؤسسة الأجنبية Buzzi-Unicem، بالإضافة الى مراقبين يمثلان نقابة العمال.

من سنة 2012 الى غاية الآن، الشريك الأجنبي هو مساهم فقط أو ما يسمى ب"الشريك النائم"

¹ ملحق رقم 01 من القانون الأساسي لمؤسسة الاسمنت بحجار السود، محرر في 2010/12/19.

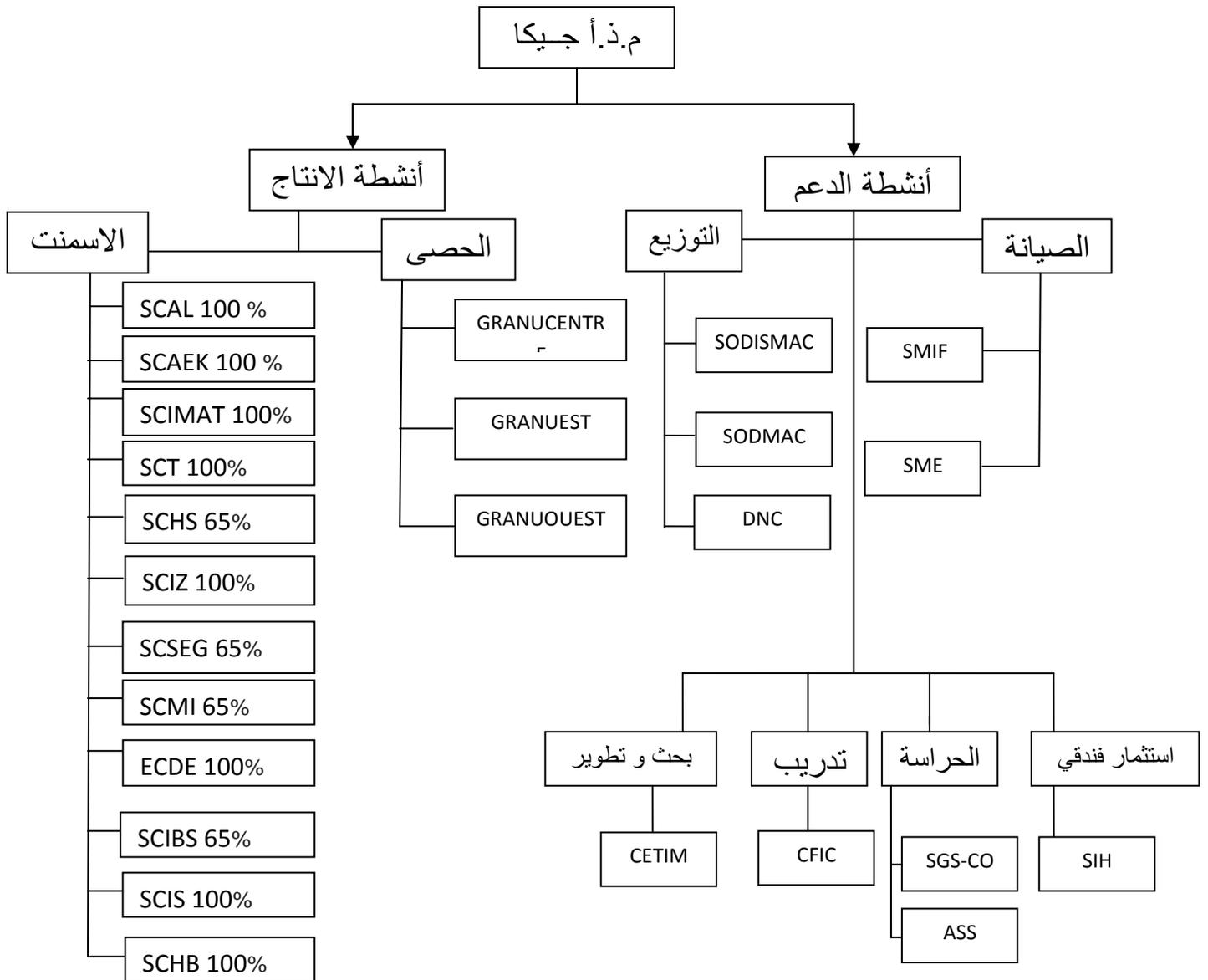
(sleeping partner)، أي أنه لا يتدخل فعليا في التسيير أو العملية الانتاجية، و إنما يكتفي بدور

المراقب و الحصول على أرباح بقيمة ما يتوافق مع مقدار أسهمه.

للاشارة، فإنّ اجمع الصناعي الجزائري للاسمنت "جيكّا" لديه 11 فرع آخر منتج للاسمنت كما هو

موضح الشكل الموالي:¹

شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمجمّع "جيكّا"



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

¹ وثيقة متحصل عليها من المديرية العامة للمؤسسة

SCHB مؤسسة الاسمنت "حمام بوزيان قسنطينة" مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCIS مؤسسة الاسمنت "سعيدة"، مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCIBS مؤسسة الاسمنت "بني صاف، عين تموشنت" مملوكة بنسبة 65% لمجمع "جيكا" و 35% لشريك من المملكة العربية السعودية؛

ECDE مؤسسة الاسمنت و مشتقاته "الشلف" مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCSEG مؤسسة الاسمنت "سور الغزلان، بويرة" مملوكة بنسبة 65% لمجمع "جيكا" و 35% لنفس الشريك الايطالي؛

SCIZ مؤسسة الاسمنت "معسكر" مملوكة بنسبة 65% لمجمع "جيكا" و 35% لشريك مصري؛

SCHS مؤسسة الاسمنت "حجار السود" التي هي محل دراستنا؛

SCT مؤسسة الاسمنت "تبسة" مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCIMAT مؤسسة الاسمنت "عين توتة، باتنة" مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCAEK مؤسسة الاسمنت "عين الكبيرة، سطيف" مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCAL مؤسسة الاسمنت "الجزائر العاصمة"، مملوكة بنسبة 100% لمجمع "جيكا"؛

SCMI مؤسسة الاسمنت "متيجة، البليدة" مملوكة بنسبة 65% لمجمع "جيكا" و 35% لشريك فرنسي.

نلاحظ من هذا الشكل أنه يوجد أربعة فروع أخرى لانتاج الاسمنت في شراكة مع مؤسسات أجنبية، وهي فرع عين تموشنت مع شريك من المملكة العربية السعودية، فرع البليدة مع شريك فرنسي، فرع معسكر مع شريك مصري و فرع البويرة مع نفس الشريك الايطالي، و هو ما يدل على أن استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المجمع تهدف الى تحقيق أهداف مختلفة تتوافق مع خصائص كل شريك، كما أن المجمع يقوم بنشاطات أخرى داعمة مثل التوزيع و الصيانة، و يحوز على أسهم في قطاع الفنادق.

الفرع الثاني: المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة تحت علامة "مرسيدس بنز" (SAPPL-MB)

تمثل المؤسسة الأم للمؤسسة محل الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "مجمع م.و. س.ص" (Groupe SNVI)، وهي مؤسسة مرت بالكثير من المحطات منذ نشأتها سنة 1957، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، فهي أحد فروع المؤسسة الأم، تقع في المنطقة الصناعية لبلدية الرويبة التابعة لولاية الجزائر العاصمة، و شكلها القانوني هو مؤسسة مشتركة (joint-venture)، رأس مالها مقسم كما يلي:

- 34% المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية (SNVI) ؛

- 17% وزارة الدفاع الوطني (الفرع الصناعي و التجاري) ؛

- 49% المؤسسة الاماراتية "آبار للاستثمار" ؛

- مؤسسة "دايملر بنز" كشريك تكنولوجي و صاحب علامة "مرسيدس بنز" الألمانية.

تم ابرام عقد الشراكة في ماي 2014، و تنتج المؤسسة المشتركة سيارات صناعية ذات وزن ثقيل (شاحنات و حافلات)، و قد تم انتاج أول شاحنة من نوع "ACTROS" في ماي 2014، بينما أنتجت أول حافلة في ماي 2015 بالاضافة الى عربات أخرى حصرية لفرع الصناعات العسكرية التابع للجيش الشعبي الوطني، وخصصت الفترة الممتدة من ابرام العقد الى بدء النشاط في تأهيل المكان الذي أقيمت فيه وحدة الانتاج، حيث تم انشاء المؤسسة المشتركة على موقع كان ينتمي الى مجمّع SNVI، و تم أيضا خلال هذه الفترة مناقشة الأمور التقنية الخاصة بتطبيق بنود العقد مثل: مختلف مراحل تركيب العربات، شروط استخدام العلامة التجارية للشريك، كيفية القيام بالطلبات و غيرها.

لقد قام مجمّع SNVI بابرام العديد من الشراكات الاستراتيجية في اطار استراتيجية النمو التي يتبناها، و هي

كالتالي:

- مؤسسة صناعة السيارات الخفيفة ذات الدفع الرباعي بولاية تيارت مع نفس الشركاء (دايملر و آبار)

- مؤسسة صناعة السيارات النفعية الخاصة في "واد تليلات" ولاية وهران مع الشريك الفرنسي

؛ RENAULT

- مؤسسة صناعة ناقلات الحركة في الرويبة مع الشريك الألماني ZF ؛

- مؤسسة صناعة و صيانة سكك الترامواي بعنابة مع الشريك الفرنسي ALSTOM ؛

- مؤسسة توزيع و خدمات ما بعد البيع للمركبات المصنعة محليا التي تحمل علامة "مرسيدس بنز"، مع الشركاء "دايملر" و "آبار".

هذا، بالإضافة الى المفاوضات القائمة مع العديد من الشركاء الأجانب الآخرين من أجل اقامة شراكات أخرى.

الفرع الثالث: مؤسسة انتاج الكوابل الكهربائية (ENICAB)

أنشأت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (EN.I.CA Biskra) في 01-01-1998، حيث أنها كانت تابعة سابقا للمؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (SONELEC) لتستقل منها بعد ذلك في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في 1983، ثم تخضع لاعادة هيكلة في أواخر سنة 1993، و تدخل بعد ذلك في برنامج الخوصصة حيث تقدمت ثلاثة مؤسسات أجنبية بعروض لشرائها و هي:

- عرض فرنسي من مؤسسة "نيكسون" ؛

- عرض سعودي من مؤسسة "جدة كابل" ؛

- عرض أمريكي من مؤسسة جنرال كابل.

بعد عملية دراسة العروض، تم وقوع الاختيار على اقامة شراكة استراتيجية مع العملاق الأمريكي "جنرال كابل"، وهي مؤسسة متعددة الجنسيات متواجدة في القارات الخمس.

نص الاتفاق الذي أبرم بتاريخ 21 ماي 2008 على استحواذ الشريك الأجنبي على 70% من الأسهم المكونة لرأس مال المؤسسة أي الأغلبية، أما الباقي الذي يمثل 30%، فيعود للطرف الجزائري الذي تملكه المؤسسة العمومية "Cabeleq" التي تسير مساهمات الدولة في القطاع.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، و تربع على مساحة قدرها 42 هكتار موزعة إلى أراضي تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات انتاج، مباني إدارية، مخازن وغيرها، أما الجزء الباقي والذي يقدر ب 30 هكتار، فهو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الانتاج تام الصنع، كما أن المؤسسة تمثل أهم مشغل لليد العاملة في ولاية بسكرة، الأمر الذي يمنحها دورا اجتماعيا هاما.

الفرع الرابع: المؤسسة المشتركة "وينثروب فارما صيدال" (Winthrop.Pharma.Saidal)

"صيدال" مؤسسة ذات أسهم 80% من رأسمالها ملك للدولة الجزائرية و الـ 20% المتبقية تم التنازل عنها سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات و الأفراد، و تتمثل المهمة الأساسية لصيدال في تطوير و إنتاج و تسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

تمثل الشراكات محورا استراتيجيا بالنسبة لمجمع "صيدال"، و هو ما توضحه الفقرة التالية المأخوذة من الموقع الرسمي للمجمع على الانترنت¹:

" يعمل مجمع صيدال حاليا على برنامج طموح للتوسع، و تنمية الشراكة تمثل محورا يتوافق مع احتياجات واقع السوق و كذا أهداف شركائه. استخلاصا للعبر من الشراكات السابقة، قمنا بتنقيح المسعى من

¹ <https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat>, visité le 11/03/2017

خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المرادوية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها.

- يتواجد مجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في مؤسسة واحدة ؛
- كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث مؤسسات هي في طور الإنشاء ؛
- كمساهم بأقلية في ثلاثة مؤسسات.

المفاوضات جارية حاليا مع شركاء آخرين لإنشاء مؤسستين جديدتين من أجل تغطية أقسام علاجية مختلفة.

إن الشراكات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة: شراكة صناعية وتجارية، منح رخص امتياز وإنشاء مؤسسات مشتركة.

من بين المعايير التي تحدد كل شراكة، نجد مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات و كذا الثقة المتبادلة. إن نوعية الاتفاقات المتعلقة بمشاريع الأنسولين و علاج الأورام التي أُنجزت مؤخرا و سير برامجها التنفيذية تشهد بصحة هذا المسعى".

نلاحظ من خلال هذه الفقرة أنّ إقامة أي شراكة جديدة يأخذ بعين الاعتبار نتائج الشراكات الاستراتيجية المبرمة سابقا، و هو ما سنلاحظه (في الفصل القادم) عند التطرق لكيفية تأثير الشراكة المبرمة

مع المؤسسة الفرنسية "Sanofi" على ابرام شراكة أخرى مع المؤسسة الدنماركية "Novo Nordisk".

من جهة أخرى، نلاحظ أنّ المجمع تبني الشراكات كشكل مفضل للتوسع مع اختيار شركاء محددين كل منهم يخدم تشكيلة منتجات محددة، مع التركيز في اختيار الشريك على عامل نقل المعرفة و التكنولوجيا.

بالنسبة للمؤسسة محل دراستنا، فقد تم ابرام اتفاق شراكة استراتيجية في 1996 بين مجمع "صيدال" وأكبر مجمع لإنتاج الدواء في فرنسا "صانوفي أفنتيس"، يقضي بإنشاء مؤسسة مشتركة

"وينشروب فارما صيدال" (W.P.S)، و تم انشاؤها بعد ثلاثة أعوام أي سنة 1999، حيث يمتلك الشريك الأجنبي أي "صانوفي" 70٪ من أسهم هذه المؤسسة مقابل 30٪ للطرف الجزائري الذي يمتلكه مجمع "صيدال"، ويتمثل نشاطها الأساسي في تصنيع وتركيب وتسويق المنتجات الطبية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، لكنها تركز أكثر على إنتاج الأدوية الجينية (Générique) الجافة و الصلبة، و تقع هذه المؤسسة المشتركة في المنطقة الصناعية لولاية الجزائر العاصمة "واد السمار"، و هي تنشط منذ سنة 2001، و تصل قدرة انتاجها حاليا الى 20 مليون وحدة سنويا و تشغل حوالي 90 عامل.

خلاصة

قمنا في هذا الفصل اعطاء صورة شاملة عن واقع الشراكة الاستراتيجية في الجزائر، و ذلك عن طريق التطرق الى أهم المحطات التي مر بها الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال، ثم وضعيته الحالية من خلال مختلف مؤشرات الاقتصاد الكلي، و التقارير المعتمدة في المجال، ثم انتقلنا الى الأطر القانونية للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر كونه المؤطر القانوني للشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية، أما بالنسبة للتجارب السابقة، فلاحظنا تنوع أهداف الشركاء سواء المحليين أو الأجانب، و كيفية تأثير مساهمات كل شريك على الأهداف الموضوعية بالإضافة الى تنوع الأشكال التي تتخذها هذه الاتفاقيات و مدى ملاءمتها للأهداف الموضوعية، كما لاحظنا من هذه التجارب جملة من العوامل التي تؤدي الى نجاح أو فشل هكذا شراكات.

بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، فقد تطرقنا بصفة عامة إلى وصف العقد المبرم مع شركائها بصفة عامة، و تأكدنا من ملاءمتها لتعريف الشراكات الاستراتيجية، و هذا قبل التطرق بالتفصيل الى باقي عناصر الاشكالية المتعلقة بها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: مناقشة
فرضيات الدراسة و استخلاص
النتائج و التوصيات

تمهيد

شرعت الحكومة الجزائرية منذ سنة 2009 في تطبيق برنامج واسع لتطوير الصناعة، تجسد في تبني سياسة تقوم على ابرام اتفاقات شراكة استراتيجية مع مؤسسات أجنبية ذات سمعة عالمية على مستوى كل قطاع، و على هذا الأساس، وضعت الدولة تحت تصرف المؤسسات العمومية الوسائل المادية اللازمة لتجسيد مشاريعها الاستثمارية التي تهدف الى تحديث و تحسين منتجاتها عن طريق ابرام شراكات استراتيجية تتوافق مع الأهداف المسطرة، كما قامت باعادة هيكلة للمجمعات الصناعية الكبرى التي تمثل المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، و حددت نسبة 7 بالمائة¹ من هذا النمو كهدف يجب تحقيقه مع مطلع سنة 2019.

تسعى الحكومة الجزائرية من خلال هذا البرنامج التنموي الى إعادة تشغيل الجهاز الانتاجي، و ذلك في ظل رؤية جديدة مبنية على الحد من الواردات و السيطرة على السوق المحلي، تسهيل اجراءات الاستثمار الأجنبي المباشر، تكوين اليد العاملة المحلية و تطوير النسيج الاقتصادي و هي رؤية متوافقة مع الأهداف العامة للشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية العمومية و المؤسسات الأجنبية.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى تحديد الاطار المنهجي للدراسة و تحليل اختياره، ثم كيفية جمع بيانات الدراسة الميدانية و طريقة معالجتها و عرضها، و أخيرا نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة و عرض النتائج و استنباط المقترحات.

¹Reporters:" Réorganisation du secteur public industriel: Marche forcée, obligation de resultants", un article de Saadi.Y et Messaoud.F, quotidien Algerien nationale, le 11-04-2015.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

ستطرق في هذا المبحث الى سبب اختيار منهجية نوعية "دراسة حالة متعددة" (Multiple-case study)، ثم نتطرق الى كيفية جمع بيانات الدراسة و طريقة تحليلها.

المطلب الأول: تحديد منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر استخدام منهجية "دراسة حالة" خيارا ملائما لفهم و تحليل الشراكات الاستراتيجية، حيث يؤكد الباحث "Cheriet" في هذا السياق أنه "بالنسبة للشراكات الاستراتيجية، فإن دراسة حالة يمكن أن تؤدي الى نتائج مهمة، أصلية و ذات مصداقية"¹، لذلك فإن العديد من الباحثين² يوصون باعتماد هذه المنهجية عندما يكون الهدف من البحث هو تسليط الضوء على دوافع المؤسسات لاقامة شراكات استراتيجية، و أيضا عندما يتعلق الأمر بمحاولة فهم و تحليل أثر هذه الشراكات على تخفيض تكاليف الصفقات أو نقل المعرفة التسييرية و التكنولوجية، كما أن هذين المفهومين يتطلبان بيانات دقيقة يصعب الحصول عليها دون اللجوء الى هذه الطريقة.³

تُبنى كل دراسة حالة من منطلق بناء نظري للظاهرة المراد دراستها⁴، كما أنها تهدف الى محاولة فهم عميق لحالة أو تسليط الضوء على حالة واحدة أو عدد قليل من الحالات في بيئة نشاطها الحقيقية⁵، و يمكن تحديد مدى ملاءة طريقة "دراسة حالة" عن طريق توفر ثلاثة عوامل أساسية:⁶

العامل الأول: السؤال الرئيسي الذي يحاول الباحث الاجابة عليه، و هو عامل يؤكد عليه الكثير من الباحثين¹، حيث يقسم الباحث "Yin" طبيعة الأسئلة الرئيسية الى عدّة أنواع، و يؤكد أن الأسئلة ذات

¹ Cheriet.F : "l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques", opcit, p178.

² K. G. Smith, S. J. Carroll, and S. J. Ashford, Intra and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda, Academy of Management Journal 38 (1) (1995), USA, pp. 7–23.

³ Kogut B : "joint-ventures : theorical and empirical perspectives", strategic management journal , vol.9, p 325, USA, 1988.

⁴ R.K.Yin : "case study research, design and methods", 5th edition, SAGE publications, USA, 2014, p 04.

⁵ Bromley, D. B : "The case-study method in psychology and related-disciplines", New York USA, 1986, p 1.

⁶ R.K.Yin, opcit, p14.

الطبيعة التفسيرية مثل " كيف أو لماذا حدث؟"، هي الأكثر ملاءمة لدراسة الحالة²، أما باقي أنواع الأسئلة، فالطرق الأخرى تكون أكثر ملاءمة لها بدرجات متفاوتة مثل الاستبيان في حالة الرغبة في التعرف على مدى تكرار ظاهرة ما.

العامل الثاني: الباحث ليس لديه أي تأثير على الظاهرة المدروسة، أما العامل الثالث فيتمثل في محاولة تفسير الظاهرة في الوقت الحالي.

نلاحظ مما سبق أن الدراسة النوعية التي تعتمد على "دراسة حالة متعددة" ملائمة لموضوع دراستنا لأننا نحاول تسليط الضوء على عدد قليل من الحالات في بيئة نشاطها الحقيقية و عددها أربعة، كما أن السؤال الرئيسي ذو طبيعة تفسيرية: "كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية؟"، فهو يصف طبيعة الأثر المترتب من إبرام عقد الشراكة الاستراتيجية على المؤسسة الجزائرية (ايجابي أم سلمي)، و ذلك عن طريق التعرف على المزايا الجديدة التي اكتسبتها أو المزايا التي عززتها، ثم يحاول تفسير هذه النتيجة و العوامل التي ساهمت في التأثير على تنافسية المؤسسات، كما أننا لا نستطيع أن نؤثر على الظاهرة المدروسة بأي شكل، بالإضافة الى أن الأثر الذي نريد دراسته هو أثر متعلق بالوضعية الحالية للمؤسسات محل الدراسة.

يوجد عامل آخر يعلل اختيارنا لمنهجية البحث هذه، و هو الموضوع في حد ذاته، حيث أن تحليل الظواهر التنظيمية التي لا يمكن ملاحظتها بصفة مباشرة مثل التعلم من مؤسسة شريكة هو أمر صعب، و تحليل الدوافع التي تؤدي الى إبرام عقد مماثل هو أمر أكثر صعوبة، لاسيما فيما يتعلق بالشراكات التي تضم مؤسسات من دول مختلفة، و العامل الآخر الذي يزيد في صعوبة تحليل الشراكات الاستراتيجية

¹ Shavelson, Richard J., and Lisa Towne (eds.): "Scientific Research in Education", National Academy Press, Washington DC, 2002, pp.99-106.

² R.K.Yin, opcit, p09.

هو وجود عوامل مؤثرة أخرى مثل عملية صنع القرار التي تكون مشتركة، درجة الثقة المتبادلة بين الشركاء و السلوك الانتهازي لبعض الشركاء¹.

بالنسبة لتعريف منهجية دراسة الحالة، فيمكن سرد التعريف الآتي للباحث "Yin": "يتمثل جوهر منهجية دراسة الحالة في أنها تحاول تسليط الضوء على قرار أو مجموعة من القرارات: لماذا أُتخذت، كيف تم تطبيقها، و ماهي النتائج المترتبة عنها"²، و هو ما يوافق موضوع دراستنا، حيث سنسلط الضوء على دوافع اتخاذ قرار اللجوء الى خيار الشراكة الاستراتيجية مع شريك أجنبي، ثم كيفية تأثير هذا القرار على تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال الأثر الملاحظ لحدّ الآن بالنسبة لتكاليف المؤسسة، تميز المؤسسة و حيازة معرفة جديدة.

الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة

يعتبر اختيار عينة الدراسة مرحلة أساسية في منهجية "دراسة الحالة"³، كما أن ملاءمة عينة الدراسة لهدف البحث الأساسي يكتسي أهمية كبيرة اذا ما أردنا الحصول على نتائج موضوعية، و بالتالي وجب علينا توضيح المنهجية المتبعة في اختيار المؤسسات المكونة لعينة دراستنا.

من أجل تحديد المؤسسات التي يُحتمل أن تكون ضمن عينة دراستنا، قمنا باتباع الخطوات التالية:

قبل القيام باختيار القائمة النهائية للمؤسسات قيد الدراسة، يجب تحديد مجتمع الدراسة، و الذي يتمثل في: الشراكات الاستراتيجية القائمة في الجزائر بين مؤسسات محلية و مؤسسات أجنبية، و يرجع سبب اختيار هذا المجال الى عدة أسباب كمايلي:

¹ Parkhe A. : "Messy research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures". The Academy of Management Review, Vol 18, N° 2, 1993, p. 227 – 268.

² R.K.Yin, opcit, p15.

³ R.K.Yin (2014) ; Miles and Huberman (2003).

- حقيقة أن الطابع الاستراتيجي يتوفر في الشراكات القائمة مع المؤسسات الأجنبية أكثر (تخصيص موارد كبيرة، أهداف مسطرة على المدى الطويل، تدخل في الاستراتيجية العامة للشركاء لأنها تمس الأنشطة الأساسية للشركاء) ؛
 - إمكانية تعزيز تنافسية المؤسسات المحلية متوفرة أكثر مع المؤسسات الأجنبية، لاسيما فيما يخص نقل التكنولوجيا و المعرفة المتطورة خاصتها ؛
 - جل الشراكات الاستراتيجية على أرض الواقع هي شراكات مع مؤسسات أجنبية، كما نلاحظ نقصا في دراسة هذا النوع من علاقات التعاون ما بين المؤسسات الجزائرية و الأجنبية ؛
 - خيار الحكومة الجزائرية في تبني استراتيجية الشراكة كأداة أساسية من أجل تغطية العجز الحاصل على مستوى المؤسسات الجزائرية فيما يخص التكنولوجيا و المعرفة.
- من أجل الوصول الى القائمة النهائية للمؤسسات المكونة للعينة، قمنا بالخطوات المتوالية الآتية: أولا تحديد قائمة أولية للمؤسسات المحتملة بناء على أهداف و فرضيات البحث، و ذلك عن طريق المعلومات المتحصل عليها من وزارة الصناعة و المناجم، غرفة الصناعة و التجارة الجزائرية، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، ثم دعمنا هذه القائمة عن طريق اطلاعنا على الشراكات القائمة (مواقع انترنت متخصصة، مقالات جرائد، اتصالات شخصية)، ثم قمنا بعدد من المقابلات الشخصية الاستكشافية التي تعرفنا من خلالها على بعض المؤسسات التي لا يمكن قبولها في الدراسة الميدانية، و يمكن توضيح هذا كما يلي:

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

جدول رقم 09: قائمة المقابلات الاستكشافية

اسم المؤسسة	وظيفة المستجوب	مكان و تاريخ المقابلة	سبب الرفض
ENMTP المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية، في شراكة مع المؤسسة الألمانية "Libehr"	مدير الموارد البشرية	عين سمارة، قسنطينة، أفريل 2015	تم توقيع اتفاق التعاون سنة 2012، لكن لحد الآن، لا يوجد أي أثر ماعدا نقل بعض الآلات و التكنولوجيا خاصتها
هنكل الجزائر	مدير الموارد البشرية	شلغوم العيد، قسنطينة أفريل 2015	الغرض من زيارة هذه المؤسسة كان التعرف على الأثر الملاحظ أثناء فترة الشراكة من سنة 2000 الى 2004، أي قبل الاستحواذ الكلي على المؤسسة الوطنية، لكن صعوبة الولوج الى الأرشيف و مغادرة معظم مسؤولي تلك الفترة حالا دون ذلك
ATC مؤسسة صناعة الجرارات، في شراكة مع المؤسسة الأمريكية "Ferguson Massey"	المدير العام	المنطقة الصناعية، لخروب، قسنطينة أفريل 2015	ابرام الاتفاق سنة 2015، و لا يوجد أي أثر ملاحظ لحد الآن لأن الشريكان في صدد بداية تطبيق الاتفاق
Emo مؤسسة صناعة محركات الجرارات، في شراكة مع عدة مؤسسات ألمانية و اماراتية	المدير العام و مدير الموارد البشرية	المنطقة الصناعية، لخروب، قسنطينة أفريل 2015	ابرام الاتفاق سنة 2015، و لا يوجد أي أثر ملاحظ لحد الآن لأن الشريكان في صدد بداية تطبيق الاتفاق
Bifa المؤسسة "الجزائرية- التركية" لصناعة البسكويت	مدير التسويق	المنطقة الصناعية، لخروب، قسنطينة أفريل 2015	عدم توفر معلومات كافية عن طبيعة العقد المبرم

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الحالات المرفوضة لا تلائم دراستنا الميدانية، و هذا بالرغم من توفر خصائص الشراكة الاستراتيجية في بعضها مثل مؤسسة صناعة الجرارات، إلا أن الأثر المترتب لا يمكن ملاحظته أو أنه ضئيل و في بداية ظهوره.

بعد ذلك قمنا باعداد قائمة ثانية أكثر دقة بالاعتماد على عدة معايير موضوعية كما هو موضح في الجدول الموالي، و توصلنا الى الابقاء على أربعة حالات لشراكات محلية-أجنبية.

الفرع الثاني: معايير اختيار الحالات قيد الدراسة

سوف نقوم باتباع طريقة الباحث "Hlady Rispal"¹ في اختيار العينة، و التي تعتبر من الطرق الشاملة التي تستخدم في علوم التسيير ذلك أنها تلمس مختلف خصائص العينة، و تبعا لهذه الطريقة، يكون الاختيار وفق خمسة معايير أساسية تمثل المعايير النظرية للعينة و هي: التنوع، التمثيل النظري، امكانية الاكتشاف، التوازن، الأخذ بعين الاعتبار هدف البحث.

جدول رقم 10 : معايير اختيار العينة

معىار اختيار العينة	المضمون	مدى الحاجة اليه
التمثيل النظري	تجانس الحالات من حيث موضوع البحث	ضروري
التنوع	البحث عن حالات مختلفة عن بعضها البعض (ميدان النشاط، طرق التسيير و غيرها)	ضروري اذا كان الهدف من الدراسة هو التعميم النظري
التوازن	البحث عن عينة توفر مجموعة متنوعة و متوازنة من الحالات المختلفة	من الأحسن توفره
امكانية الاكتشاف	اختيار حالات غنية بالمعطيات حول الظاهرة قيد الدراسة، أين يكون المعنيون منفتحين على التعمق في الدراسة	ضروري
الأخذ بعين الاعتبار هدف البحث	اختلاف الاختيار حسب التحقق من صحة فرضية و التعميم النظري	منطقي

المصدر : Martine Hlady Rispal: "La méthode des cas-application à la recherche en gestion-", edition De Boeck université, bruxelles, belgique 2002, p 82.

¹ Martine Hlady Rispal: "La méthode des cas, application à la recherche en gestion", edition De Boeck université, bruxelles, belgique 2002, p 82.

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

يمكن التطرق الى معايير اختيار العينة الموضحة في الجدول كمايلي:

- التمثيل النظري للحالات المكونة لعينة الدراسة يعتبر معيارا أساسيا، و بالتالي يجب أن تحتوي العينة على عدد كاف من السمات المشتركة لكي تكون قابلة للمقارنة¹ ؛ بالنسبة لموضوع بحثنا، الحالات المكونة للعينة تتميز بالعديد من الخصائص المشتركة التي تمكن من المقارنة، فبالإضافة الى انتمائها الى نفس مناخ الأعمال، تتميز كل المؤسسات محل الدراسة باقامة شراكة استراتيجية مع مؤسسات أجنبية، كما تمارس نشاطها في نفس القطاع الاقتصادي و هو قطاع الصناعة، و لقد اخترنا هذا القطاع نظرا للمكانة البارزة التي يحتلها مقارنة بالقطاعات الأخرى ؛ الجدول الموالي يوضح هذه المكانة:

جدول رقم 11: توزيع الاستثمارات الأجنبية حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002-2015

قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة المئوية %	القيمة بمليون د.ج	النسبة المئوية %	عدد مناصب الشغل	النسبة المئوية %
الزراعة	10	1.48	3117	0.13	528	0.41
البناء	121	17.90	98996	4.01	21533	16.66
الصناعة	386	57.10	1681400	68.03	71936	55.65
الصحة	6	0.89	13573	0.55	2196	1.70
النقل	21	3.11	13172	0.53	1723	1.33
السياحة	11	1.63	420657	17.02	13128	10.16
الخدمات	120	17.75	151335	6.12	16710	12.93
الاتصالات	1	0.15	89441	3.62	1500	1.16
المجموع	676	100	2471691	100	129254	100

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) (الجزائر العاصمة)

¹ Robert K.yin, "case study research : design and methods" edition5, SAGE publications, USA, 2014

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القطاع الصناعي يمثل وحده مالا يقل عن 57 بالمائة من المشاريع الاستثمارية الأجنبية خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2002 الى 2015، كما أنه يمثل نسبة 68 بالمائة من قيمة المشاريع المنجزة و يوفر 55 بالمائة من مناصب الشغل، و هي أرقام تبين بوضوح أهمية هذا القطاع مقارنة بباقي القطاعات، و يرجع ذلك الى المزايا التي يتوفر عليها هذا القطاع مثل: توفر الهياكل القاعدية حيث يُمنح للشريك الأجنبي في أغلب الأحيان وحدات انتاج شبه جاهزة، توفر اليد العاملة بنسب متفاوتة حسب الاختصاص و درجة التأهيل، لذلك تتوجه معظم عروض الشراكة نحو الصناعات الميكانيكية، الالكترونية، الكهربائية، الاستهلاكية و الكيماوية.

- بالإضافة الى السمات المشتركة، حاولنا البحث على الخصائص المميزة لكل حالة من أجل الوصول لمعيار التنوع في عينة الدراسة، و ذلك بهدف اعطاء مصداقية أكبر للنتائج و فهم أعمق للظاهرة المدروسة، فالحالات الأربع المدروسة لا تختلف من حيث انتمائها الى مجالات نشاط مختلفة فحسب، بل تختلف أيضا من حيث حجم المؤسسة، رقم الأعمال، الحصة السوقية و جنسيات الشركاء. لقد قمنا باختيار مؤسسات تنتمي الى مجالات نشاط مختلفة عوضا عن التركيز عن مجال واحد كصناعة الأدوية مثلا، و هو ما يسمح بالتعرف على طبيعة الظاهرة المدروسة في مجالات أخرى ذات أهمية كبيرة مثل صناعة السيارات و يسمح أيضا بالمقارنة فيما بينها، كما أن المؤسسات محل الدراسة منها ما هو في شراكة مع عدة مؤسسات و منها ما هو في شراكة مع مؤسسة واحدة، بالإضافة الى توفر حالة المشروع المشترك و المساهمة بنسب مختلفة في رأس مال المؤسسة المحلية.

- المعيار الثالث المطلوب في اختيار عينة الدراسة هو التوازن، أي التوازن في كمية البيانات المتحصل عليها من كل حالة، و هو معيار غير ضروري و صعب تحقيقه في نفس الوقت، و يرجع ذلك أساسا

للعقوبة المرتبطة بالولوج الى مصادر المعلومات في الحالات محل الدراسة مثل ضيق وقت المستجوبين من المسؤولين، و عدم سهولة الحصول على البيانات من المؤسسات.

- المعيار الرابع يتمثل في امكانية الاكتشاف (potentiel de découverte)، و هو يتعلق بالحالات التي توفر معطيات كافية حول الظاهرة قيد الدراسة و انفتاح المعنيين على التعمق في الدراسة، و يمكن القول أنه تحقق لحد كبير نظرا لتجاوب معظم المستجوبين مع أسئلتنا خلال المقابلات الشخصية، ماعدا بعض الأسئلة التي اعتبروا الاجابة عليها غير متوفرة على مستواهم و تتسم بالسرية.
- المعيار الأخير يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار الهدف الأساسي لموضوع البحث و امكانية تحقيقه في أرض الواقع و التحقق من صحة الفرضيات المرتبطة به، و يتمثل هذا الهدف أساسا في الأثر الملاحظ على تنافسية المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، و هو ما يظهر عادة في بنود عقد الشراكة الذي يحتوي أهداف واضحة مثل نقل التكنولوجيا و تطوير الموارد البشرية، أو يصرح به من طرف المسؤولين.

لقد حاولنا احترام هذه المعايير قدر الامكان، ويمكن القول أنه ما عدا معيار التوازن، فقد احترمنا المعايير الأخرى الى حد كبير.

المطلب الثاني: كيفية جمع البيانات

تعتمد دراسة الحالة على الجمع بين عدة مصادر للبيانات و تحتل المقابلة الشخصية مصدرا أساسيا بينها¹، لذلك اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات المعنية كمصدر أساسي، ثم الوثائق (داخلية و خارجية) و الملاحظة المباشرة في الميدان كمصدر ثانوي مكمل، و هذا ضمن "منظور تثليثي للبيانات" (Triangulation).

¹ R.K.Yin, opcit, p 92.

الفرع الأول: المقابلة

تهدف من خلال المقابلات الشخصية الى التقرب من الأفراد الفاعلين في المؤسسات المعنية و الحصول على بيانات مَحِينَة تشمل جميع الجوانب التي تتعلق بهدف البحث، لكن تبقى هذه الأجوبة مرتبطة بإرادة المستجوب و بالتالي يطغى عليها الطابع الشخصي في الكثير من الأحيان، لذلك يجب على الباحث التحلي بنوع من الحيادية و الانفتاح خلال هذه المقابلات من أجل تمكين المستجوبين التعبير عن آرائهم بحرية.

اخترنا المقابلة "نصف الموجهة" كأداة رئيسية لجمع البيانات كونها تتميز بخصائص ثلاث منهجية دراستنا¹، و يمكن تلخيص أهم مزايا المقابلة "نصف الموجهة" فيمايلي:

- شرح هدف البحث بالنسبة للمستجوب يمكنه من تحديد سياق أجوبته ؛
 - يتميز طرح الأسئلة بالمرونة لكن يتم تغطية مجموعة محددة من الأهداف ؛
 - غالبا ما تستخدم الأسئلة المفتوحة وفي بعض الأحيان تستخدم الأسئلة المغلقة.
- مقارنة بوسائل جمع معلومات أخرى مثل الاستبيان، تتميز المقابلة "نصف موجهة" بضم عدد من الأسئلة المفتوحة التي تسير وفق دليل محدد مع امكانية الحصول على معلومات اضافية متعلقة بموضوع البحث عن طريق طرح المزيد من الأسئلة مثل "كيف" أو "لماذا" أو "ماذا تقصد بذلك"، كما أن المستجوب يمكن أن يشرح الأسئلة التي لم يتم فهمها جيدا.
- قبل التطرق الى سير المقابلات، سنقوم بعرض طريقة اختيار المستجوبين ثم نتطرق الى وسائل جمع البيانات خلال هذه المقابلات.

¹ Yin, opcit, p88.

1- اختيار المستجوبين

من أهم الخطوات التي تسبق المقابلات الشخصية هي اختيار الأفراد المحتملين الذين بإمكانهم مساعدتنا في بعض الأجابة المتعلقة بموضوع بحثنا، و من أجل هذا، قمنا بتتبع توصيات الباحثين "Miles and Huberman"¹ اللذان أكدّا على اختيار مجموعة متنوعة من المستجوبين أي يشغلون وظائف مختلفة من أجل تفادي الحصول على نظرة ضيقة للموضوع المدروس.

طوال الدراسة الميدانية، حافظنا على الاتصال مع المستجوبين سواء عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني.

جدول رقم 12: قائمة المقابلات الشخصية

اسم المؤسسة	وظيفة المستجوب	عدد المقابلات	اجمالي مدة المقابلات	مكان اجراء المقابلة
مؤسسة انتاج الاسمنت حجار السود (SCHS)	المدير العام	01	30 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (حجار السود، سكيكدة)
	رئيس قسم مراقبة الجودة	02	01 ساعة و 30 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (حجار السود، سكيكدة)
مؤسسة انتاج الكوابل الكهربائية (ENICAB)	مدير قسم مراقبة الجودة	01	01 ساعة	المديرية العامة للمؤسسة (بسكرة)
	المستشار القانوني للمؤسسة	02	40 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (بسكرة)
	مدير المبيعات الجهوي	01	01 ساعة و 30 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (بسكرة)
	مدير سلسلة الامداد (Supply chain)	01	40 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (بسكرة)
المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة (SAPPL-MB)	رئيس المديرية المركزية لقسم تسيير الحافظة و الشراكة (SNVI)	01	01 ساعة و 30 دقيقة	المديرية العامة للمؤسسة (الروبية)

¹ Miles and Huberman:" qualitative data analysis, a sourcebook of new methods", published with arrangement with Sage Publications, Inc.

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

المديرية العامة للمؤسسة (الروبية)	02 ساعة	03	رئيس قسم الشراكة (SNVI)	المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة (SAPPL-MB)
المديرية العامة للمؤسسة (الروبية)	01 ساعة	01	المدير العام للمؤسسة المشتركة (SAPPL-MB)	
المديرية العامة للمؤسسة (الدار البيضاء، الجزائر العاصمة)	01 ساعة	01	مدير قسم الشراكة (SAIDAL)	المؤسسة المشتركة "وينثروب فارما صيدال" (WPS)
مديرية التسويق و المبيعات (الحراش، الجزائر العاصمة)	30 دقيقة	01	مدير قسم التسويق على مستوى وحدة الإنتاج (SAIDAL)	
مديرية التسويق و المبيعات (الحراش، الجزائر العاصمة)	45 دقيقة	02	مدير المبيعات على مستوى وحدة الإنتاج (SAIDAL)	
مقر الوزارة	40 دقيقة	01	رئيس المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الاحصائية	وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار (MDIPI)
مقر الوزارة	40 دقيقة	01	رئيس قسم الدراسات الاقتصادية على مستوى المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الاحصائية	
مقر الوزارة	01 ساعة	02	مدير دراسات اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	
مجموع المقابلات و اجمالي وقتها	895 دقيقة (حوالي 15 ساعة)	21	/	

المصدر: من اعداد الطالب

2- سير المقابلات

كانت المقابلات نصف موجهة عن طريق مجموعة من الأسئلة التي تغطي عددا من محاور البحث المحددة سلفا، و تم استنباط أسئلة هذه المحاور من الاطار النظري للبحث، ثم اثارها أثناء مرحلة تحديد عينة الدراسة عن طريق المقابلات الاستكشافية، كما تم أيضا اثارها أثناء سير مقابلات الدراسة التطبيقية، و تتمثل هذه المحاور فيمايلي:

- المحور الأول: طبيعة العقد المبرم، أي كل ما يتعلق بالشكل الذي اتخذته الشراكة الاستراتيجية القائمة؛

- المحور الثاني: الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات الوطنية لتبني خيار الشراكة الاستراتيجية مع شريك ما على وجه الخصوص؛

- المحور الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية الملاحظ لحدّ الآن على المزايا التنافسية للمؤسسة الوطنية. يؤكد العديد من الباحثين مثل "Stake"¹ على وجوب تحلي الباحث بنوع من المرونة خلال المقابلات الشخصية من أجل أن تكون عملية جمع البيانات فعّالة، لذلك حاولنا تعديل أسئلتنا حسب البيانات التي يمكن أن يمتلكها كل مستجوب، كما حافظنا على روح الانفتاح من خلال عدم تقييد المستجوب بإطار أسئلة دليل المقابلة، و امكانية خروجه عنها في بعض الأحيان.

لقد اشتملت المقابلات الشخصية على المراحل الآتية:

- يقوم الباحث بالتعريف بنفسه ثم تقديم موضوع البحث و شرح الهدف منه، ثم تقديم محاور دليل المقابلة و طريقة طرح الأسئلة (بعض الأسئلة كانت مفتوحة بينما اشتملت أسئلة أخرى على أجوبة محتملة مدونة سلفا على دليل المقابلة)، ثم اعلام المستجوب بالوقت المقدر لاجراء هذه المقابلة

¹ Stake.R:" The art of case study research", Sage, London, 1995.

و طلب الاذن منه لتسجيلها صوتيا ؛ الهدف من هذه المرحلة هو خلق جو ملائم للحوار و التحقق من المعلومات التي تم جمعها عن المؤسسة محل الدراسة، ثم تعريف المستجوب بموضوع بحثنا من أجل تحديد سياق أجوبته بما يخدم هذا الموضوع ؛

- انتقلنا الى مرحلة طرح الأسئلة و مناقشة محاور البحث، و التي تميزت بتدوين الملاحظات السريعة في الحالات التي لم يقبل فيها المستجوب التسجيل الصوتي للمقابلة ؛
- في المرحلة الأخيرة، طلبنا من المستجوب اذا ما كان يرغب في اثاره مسائل أخرى تتعلق بموضوع البحث، ثم أن يضعنا على اتصال مع الزملاء أو المسؤولين الذين يمكنهم افادتنا في البحث. تجدر الاشارة إلى أن دليل المقابلة قد خضع الى تحكيم عدد من الأساتذة المختصين في المجال علاوة على الأستاذ المشرف، نذكر منهم: الأستاذ بروش زين الدين و الأستاذ بلمهدي عبد الوهاب من جامعة سطيف-1، الأستاذ يعلى فاروق من جامعة سطيف-2.

3- كيفية جمع البيانات من المقابلات الشخصية

يؤكد العديد من الباحثين¹ على النقائص التي يمكن أن تنتج عن التسجيل الصوتي للمقابلات، حيث يمكن أن يكون سببا في الحد من ثقة و عفوية المستجوب، و هو ما يؤدي الى امكانية تأثير سلبي على سير المقابلة، لكن رغم ذلك، قمنا بالاعتماد عليه في الكثير من المقابلات لتمييزه بالعديد من الايجابيات مثل التركيز على التفاعل مع المستجوب و تحضير السؤال الموالي، لأن التسجيل يمكن من الاستغناء عن تدوين الملاحظات التي تشتت التركيز و تؤدي في الكثير من الأحيان الى تفويت ما يقوله المستجوب، علاوة على هذه الميزة، فإن الملاحظات التي يبيدها المستجوبون، و التي ليست لها علاقة مباشرة بصلب الموضوع تساعد على فهم أفضل للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة محل الدراسة.

¹ Savall et Zardet : "Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe", édition Economica, Paris, France, 2004.

تم تدوين محتوى كل تسجيل صوتي خلال أجل قصير بعد كل مقابلة، بالإضافة الى تدوين ملاحظات عامة من أجل تعديل و تحسين محتوى دليل المقابلة حسب المعطيات الجديدة المتحصل عليها طيلة فترة الدراسة التطبيقية، كما أننا راسلنا المستجوبين في بعض الحالات التي كانت فيها الأجوبة تستوجب توضيحات أو وثائق مكملة، و قد قمنا بهذا التدوين عن طريق كتابة بطاقة لكل مقابلة شخصية أجريناها تحتوي على أهم ما جاء فيها (بطاقة المقابلة)، و تم القيام بهذه الخطوة مباشرة بعد تدوين نص المقابلة من التسجيل الصوتي، أما المقابلات التي لم نستخدم فيها التسجيل الصوتي و عددها 4، فاعتمدنا فيها على الملاحظات المسجلة و الاجابات المحتملة المدونة سلفا في دليل المقابلة، و من بين أهم ما جاء في بطاقات المقابلات:

- العناصر الأساسية للمقابلة: اسم المؤسسة و تاريخ و مكان اجراء المقابلة، اسم المستجوب و وظيفته الحالية و المعلومات اللازمة للاتصال به مستقبلا، مدة المقابلة ؛
 - المواضيع الرئيسية التي تم التطرق إليها: استراتيجية الشراكة المتبعة، دوافع اللجوء الى الشراكة مع هذا الشريك بالذات، الآثار الملاحظة لحد الآن على تنافسية المؤسسة محل الدراسة ؛
 - العناصر الاضافية التي يجب التطرق اليها في المقابلات القادمة.
- بالنسبة لوثائق المؤسسات محل الدراسة، فقد قمنا بترتيبها حسب المواضيع التي تحتوي عليها (معلومات عامة عن المؤسسة، طبيعة العقد المبرم، بنود الاتفاق، آثار مرتبطة بالتكلفة، التميز، نقل التكنولوجيا و تعلم و حيازة معرفة جديدة).

على الرغم من أهمية المقابلات، إلا أنها لا تكفي وحدها من أجل جميع البيانات المتعلقة بدراسة نوعية¹، لذلك وجب الاعتماد على مصادر مكملة من منظور تثليثي، و هي الوثائق الداخلية و الخارجية للمؤسسة و الملاحظة الميدانية.

الفرع الثاني: الوثائق الداخلية و الخارجية للمؤسسة

تمثل الوثائق المصدر الثانوي للبيانات، و يكتسي هذا المصدر أهمية كبيرة كونه يثبت البيانات التي تم جمعها، و يدعم مصداقية المصادر الأخرى²، كما تمثل وسيلة هامة بالنسبة للباحث لأنها تمكنه من اطلاع أفضل على ميدان الدراسة، لكن يجب الإشارة الى أن هذا المصدر أيضا لديه بعض النقائص مثل: الوثائق لا تعكس الواقع بالضرورة، و هي في الكثير من الحالات تكون صعبة الحيازة. من بين الوثائق التي تم الاطلاع عليها:

- الوثائق الخارجية: التقارير السنوية، الجرائد، مقالات في جرائد أو مواقع متخصصة، المواقع الرسمية للمؤسسات في الانترنت ؛
- الوثائق الداخلية: أولا الوثائق العامة مثل التي تحتوي على تقديم المؤسسة و تاريخها، تقارير النشاط، الهيكل التنظيمي، دليل الجودة و غيرها ؛ ثانيا الوثائق التي لديها علاقة بالشراكة الاستراتيجية مثل: عقد الشراكة، عقد تسيير المؤسسة المشتركة، عقد نقل التكنولوجيا و المعرفة من الشركاء الأجانب و غيرها.

تجدر الإشارة الى أن الولوج الى بعض الوثائق كان صعبا كونها حسب مسؤولي المؤسسات تتسم بالسريّة، كما أنّ الحصول على معظمها كان بطلب من الباحث، بينما تحصلنا على أخرى باقتراح من المستجوبين خلال المقابلات.

¹ F. Wacheux : "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", édition Economica, Paris, France, 1996.

² Yin, opcit, p166.

الفرع الثالث: الملاحظة المباشرة

يمكن وصف الملاحظة التي قمنا بها خلال دراستنا الميدانية ب"الملاحظة دون تدخل"

(L'observation non participante)، و تتمحور أساسا حول ملاحظة الأماكن التي يتم زيارتها

في المؤسسة و خلال القيام بالمقابلات مثل قاعة الاجتماعات و مكاتب المسؤولين، بالإضافة الى ملاحظة

التفاعل و الحوار بين العمال، و طريقة ابداء الملاحظات خلال المقابلات و الأسئلة التي يطرحها

المستجوبون، و رغم اعتبار الملاحظة مصدرا ثانوي، إلا أنها تزود الباحث بتفاصيل السياق الذي تمت فيه

المقابلات، و تتمثل أهم العناصر التي يجب ملاحظتها فيمايلي:¹

- كيفية الاستقبال ؛
- ردة فعل المستجوب على استخدام التسجيل الصوتي ؛
- الظروف العامة التي تمت فيها المقابلة ؛
- موقف المستجوب أثناء المقابلة مثل وضع الباحث في جو مريح ؛
- تعليقات عامة حول دليل المقابلة ؛
- تعليقات عامة حول موضوع البحث ؛
- الأسئلة التي يجب مراجعتها خلال المقابلات القادمة.

الفرع الرابع: تثليث البيانات (La Triangulation des données)

نقصد بتثليث البيانات القيام باستخدام عدة مصادر لجمع البيانات بهدف التحقق أو التأكد من صحتها،

إذن فهي تساهم في تقليل التحيز الذي ينتج عادة عن استخدام مصدر واحد، و بالتالي فالهدف من هذا

¹ Rouleau.L, : "La méthode biographique, Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative", in Y. GIORDANO (coord.), Paris, Editions EMS, 2003, p156.

المنظور هو رفع مستوى مصداقية البيانات عن طريق استخدام عدة طرق لجمعها (المقابلات و الوثائق) و النظر اذا ما كانت تؤدي الى نتائج متقاربة و مكتملة لبعضها البعض أم لا.

تثليث البيانات أيضا يساعد على تخفيض الاختلافات الموجودة بين المستجوبين، حيث يستوجب الاعتماد على مصادر مكتملة و البحث على شروحات أخرى فيها.

المطلب الثالث: استراتيجية تحليل البيانات

توجد العديد من الطرق للقيام بتحليل نوعي للبيانات في اطار منهجية دراسة حالة¹، لكن "Yin" حدد أربعة استراتيجيات أساسية للتحليل² سنختار منها التي تناسب موضوع بحثنا، لكن أولا، يُعرّف التحليل بصفة عامة على أنه "تخفيض كمية البيانات عن طريق الانتقاء من أجل تصنيفها و ربطها ببعضها البعض قبل استخلاص التفسير، الوصف أو الترتيب"³، إذن فالتحليل يهدف الى استخراج بناء نظري ذو معنى واضح بالاعتماد على أجوبة المستجوبين بالاضافة الى البيانات المستخرجة من المصادر الأخرى، و هذا من أجل الحصول على نظرة شاملة متوافقة مع أهداف الدراسة.

بالنسبة لدراستنا، فالهدف العام من التحليل النوعي هو الوصول الى بناء نظري يوضح كيفية تأثير الشراكات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة ثلاثة متغيرات تنافسية هي: تخفيض التكلفة، التميز، حيازة و تعلم معرفة جديدة، لذلك سنتبع استراتيجية "الاعتماد على المقترحات النظرية"⁴ (Relying on Theoretical Propositions)، و هي واحدة من استراتيجيات "Yin" الأربع التي سبق الاشارة اليها، و هي استراتيجية تحليل ملائمة لبحثنا لأنها تعتمد على فرضيات و أهداف البحث المحددة في الجانب النظري أي أنّ التحليل يكون موجهها بالأهداف النظرية كما هو الحال في بحثنا،

¹ A. Coffey, P. Atkinson : "Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies", SAGE publications, london, UK, 1996, p 14.

² R.K.Yin, opcit, p163.

³ F. Wacheux, opcit, p227.

⁴ R.K.Yin, opcit, p163.

لذلك فإنّ البناء النظري الذي نهدف الوصول اليه يحتوي على العوامل المشتركة (بين الحالات محل الدراسة) التي تؤثر على تنافسية المؤسسات الجزائرية، و التي تم التطرق إليها في الجانب النظري للدراسة و صياغتها في فرضيات الدراسة، ثم اثراء المقترحات النظرية خلال القيام بالجانب التطبيقي للدراسة، و هو ما يؤكد عليه الباحث "Keith" من خلال قوله: "يستخدم التحليل لدراسة العوامل المشتركة بين الحالات محل الدراسة بطريقة ممنهجة، و ذلك من أجل الوصول الى مفاهيم أو أفكار جديدة"¹، كما يذهب الباحث "Thomas" في نفس الاتجاه من خلال قوله: "يعمد الباحث الى استخدام تحليل البيانات من أجل تسليط الضوء على أبعاد غير مستكشفة لاشكالية محددة"²، و بالتالي فإنّ هذا التحليل يمكن من ضبط البناء النظري الذي نهدف الدراسة الميدانية الوصول اليه، لكن على عكس الاستقراء العام الذي يُعرّف على أنه نوع من التحليل الذي ينتقل من الخاص الى العام و السماح بدرجة معينة من التعميم النظري³، فإنّ منهجية "دراسة حالة" لا تسمح بالتعميم النظري⁴، و بالتالي فإنّ النتائج تكون في أغلب الأحيان خاصة بالسياق الذي تمت فيه الدراسة.

فيمايلي، أهم القواعد التي يجب مراعاتها عند القيام بالتحليل في اطار استراتيجية "الاعتماد على المقترحات النظرية"⁵:

- يجب أن يكون تحليل البيانات موجّها بأهداف و أسئلة الدراسة، حيث تستهدف هذه الأخيرة تسليط الضوء على المحاور التي يجب تناولها من طرف الباحث ؛

¹ Keith F.Punch: " Introduction to research methods in education", SAGE publitations LTD, London, UK, 2009, p14.

² David R. Thomas : "A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data", American Journal of Evaluation / June 2006, p 243.

³ Blais M. et Martineau S: " L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes", RECHERCHES QUALITATIVES – VOL .26(2), Université de Québec, Canda, 2006, p4.

⁴ Cheriet.F : "L'utilisation des études de cas pour analyser les coopérations inter-entreprises : des justifications méthodologiques au pragmatisme empirique", Article présenté au Workshop « L'enseignement de la gestion dans un pays en transition » MDI Alger, Business School, février 2010, p 12.

⁵ Blais M. et Martineau S., Opcit, p05.

- يتم التحليل من خلال قراءة البيانات عدّة مرات ثم محاولة تفسيرها و اعطائها معنى ؛
- بالرغم من ضرورة توافق التحليل مع الأسئلة الابتدائية للدراسة، إلا أن النتائج يجب تتأتى مباشرة من تحليل البيانات الخام التي تم تجميعها، و ليس من الأجوبة المتوقعة فقط أو التي يريد الباحث الحصول عليها، و بالتالي فإن أهداف و أسئلة الدراسة تمثل توجيهها للقيام بالتحليل، و ليس نتائج يجب الحصول عليها ؛
- من بين الأهداف الأساسية للتحليل الوصول الى تكوين فئات محددة من البيانات من أجل دمجها في نموذج أو اطار مرجعي، و عادة ما يحتوي هذا الأخير على الفئات الأساسية التي توضح نتائج الدراسة ؛
- تُستخرج النتائج من تفسيرات الباحث الذي يقوم بترميز البيانات، لذلك فإنّ هذه النتائج تتأثر برؤية الباحث و خبرته حيث يجب عليه أن يقرر فيما يخص مدى أهمية البيانات التي تم جمعها ؛
- يمكن تقييم مدى مصداقية الترميز بواسطة مجموعة من الطرق مثل طريقة "الترميز المستقل للبحث"

(Independent Coding)

توضح هذه القواعد كيفية القيام بتحليل سليم، و هي قواعد واضحة حيث استخدمنا الأسئلة الفرعية التي تضمنت دراسة دوافع اقامة الشراكات الاستراتيجية ثم أثر هذه الأخيرة على تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال ثلاثة متغيرات لتوجيه تحليلنا للبيانات المجمعة.

من جهة أخرى، وحب توضيح بعض العبارات التي احتوت عليها هذه القواعد مثل عبارة "اعطاء معنى للبيانات" التي يمكن تعريفها كالتالي: " اعطاء معنى للبيانات هو نشاط تفسيري يركز على البناء العقلي الذي يحدث أثناء الدراسة الميدانية، و التي يتم ربطها بالدراسات السابقة"¹، إذن اعطاء معنى للبيانات هو الذهاب الى أبعد ما تشير اليه البيانات الخام حال تجميعها بناء على ما تم التطرق اليه في الجانب النظري

¹ Blais M. et Martineau S., Opcit, p05.

لدراسة، لذلك فإنّ المعنى يتحدد وفقاً لأهداف و أسئلة الدراسة لأنّ نفس البيانات يمكن تناولها من زوايا مختلفة.

سوف نتطرق الى العبارات الأخرى الواجب توضيحها مثل "الترميز" و "الترميز المستقل للبحث" بالتفصيل في المطلب القادم.

المطلب الرابع: كيفية تحليل و عرض بيانات الدراسة الميدانية

حدد الباحث "Yin" خمسة تقنيات أساسية لتحليل البيانات في اطار منهجية "دراسة حالة"، من جهتنا نحن سنعتمد على تقنية "البناء التفسيري"¹ (Explanation building) التي تلائم الحالات التفسيرية حيث تهدف الى تحليل الحالة عن طريق بناء تفسير لها، و هو ما يوافق السؤال الرئيسي لبحثنا الذي يبدأ بصيغة تفسيرية "كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية؟"، و فحوى هذه التقنية أنّ الباحث يطرح مجموعة من الافتراضات التي تفسر الظاهرة محل الدراسة، ثم يسعى الى اثباتها أو نفيها، و هو ما قمنا به خلال فرضيات الدراسة حين افترضنا التأثير الايجابي للشراكات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسات الجزائرية عبر كل من تخفيض التكاليف، التميز، حيازة تكنولوجيا أو تعلم معرفة جديدة، و يكون فيها التحليل عن طريق "السردي" (Narrative way) و هي طريقة تجعل من التحليل عملية صعبة نسبياً² لكنها ملائمة للعلاقات التفسيرية التي تكون معقدة و صعبة القياس ، لذلك حاولنا اثراءها عن طريق بعض الوسائل المسهلة لعرض المعلومات مثل الأشكال و الجداول.

يمكن أن تؤدي هذه التقنية الى اسهامات معتبرة في البناء النظري للموضوع محل الدراسة، أما فيما يخص الدراسات التي تحتوي على عدة حالات، فالهدف هو بناء تفسيري يلائم جميع الحالات المكونة لعينة الدراسة، حتى و لو اختلفت بعض التفاصيل المرتبطة بكل حالة.

¹ R.K.Yin, opcit, p147.

² Miles and Huberman, opcit, p241.

بالنسبة لمراحل التحليل في اطار هذه التقنية، فلا يوجد اجماع حول المراحل الواجب اتباعها، و انما تركز على مجموعة من الخطوات المترابطة التي تميز هذه التقنية، و يُطلق عليها مصطلح "الطبيعة الترابطية للبناء التفسيري" و يمكن ايجازها فيما يلي¹:

- تقديم اقتراح تفسيري أولي ؛
 - مقارنة نتائج حالة واحدة مع الاقتراح الأولي ؛
 - تعديل الاقتراح حسب نتائج الحالة الأولى ؛
 - مقارنة التفاصيل الأخرى المتعلقة بنتائج الحالة الأولى مع الاقتراح المعدل ،
 - مقارنة الاقتراح المعدل مع نتائج كل حالة من باقي الحالات المكونة لعينة الدراسة ؛
 - تكرار هذه العملية حتى الانتهاء من تعديل الاقتراحات حسب النتائج.
- تجدر الاشارة الى أنه بعد القيام بكل هذه المراحل، يمكن استخلاص نتائج لا توافق كل الفرضيات المقترحة في البداية.
- من جهة أخرى، فإنه عند تبني منهجية "دراسة حالة متعددة" أي تضم عددا صغيرا من الحالات، فإن العديد من الباحثين² يعتمدون في طريقة التحليل على تحليل كل حالة على حدى ثم القيام بمقارنة الحالات محل الدراسة، و بالنسبة لدراستنا فإنها لا تخرج عن هذه القاعدة و اشتملت على مرحلتين أساسيتين:
- تحليل كل حالة على حدى (intra-cas): يسمح بفهم كيفية تأثير الشراكة الاستراتيجية على تنافسية كل مؤسسة على حدى ؛
 - تحليل ما بين الحالات (inter-cas): يسمح لنا باجراء مقارنة بين الحالات محل الدراسة و تسليط الضوء على أوجه التشابه و الاختلاف.

¹ R.K.Yin, opcit, p149.

² Eisenhardt 1989, Miles and Huberman 2003.

لكن قبل الوصول الى النتائج و طريقة عرضها، وحب توضيح كيفية القيام بتخفيض كمية البيانات و ترميزها، و هي مرحلة أساسية في التحليل النوعي للبيانات.

الفرع الأول: تخفيض كمية البيانات

يمثل تخفيض كمية البيانات المرحلة الأولى في الدراسة النوعية و القاعدة التي يبني عليها تحليل البيانات، و يتمثل الهدف العام من هذه المرحلة في تخفيض كمية البيانات المجمعة دون المساس بالبيانات التي ترتبط بصلب الموضوع، أي عدم اخراجها من سياق الدراسة، كما أنّ هذه المرحلة تعتبر أساسية في اكتشاف العوامل المشتركة بين الحالات محل الدراسة¹، و تجدر الاشارة الى أنّ عملية تخفيض كمية البيانات هي عملية مستمرة تبدأ من المراحل الأولى لجمع البيانات الى غاية صياغة النتائج النهائية.

يُطلق أيضا على هذه المرحلة مصطلح "ضغط البيانات"، و يُقصد بها: "اختيار، تبسيط، تلخيص و ترتيب البيانات الخام التي تم جمعها بهدف جعل البيانات أكثر سهولة للقراءة و الفهم"²، و بالتالي يجب على الباحث اختيار أيّ البيانات التي يجب التخلي عنها حسب أسئلة و أهداف الدراسة، لذلك لم نقم بالتخلي عن أي بيانات تشير الى دوافع الشراكات الاستراتيجية أو الأثر الملاحظ على كل من تكاليف المؤسسة، تميزها أو حيابة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة.

الفرع الثاني: ترميز البيانات

يعتبر تراكم البيانات و الكلمات التي تحمل معاني مختلفة من أهم الصعوبات التي يواجهها الباحث أثناء قيامه بتحليل نوعي، و من أجل التغلب على هذا العائق، اقترح الباحثان "Miles and Huberman"³ اللجوء الى نظام ترميز، و الذي يمكن اعتباره عنوانا قد يكون كلمة أو جملة صغيرة يُنسب الى جُمَل أو فقرات معينة من البيانات التي تم جمعها من المصادر سالفة الذكر، و هذا بهدف ربطها بمعنى محدد، أي أنّ كل رمز

¹ Miles and Huberman, opcit, p 194.

² Miles and Huberman, opcit, p230.

³ Miles and Huberman, opcit, p234.

يشير الى فئة معينة، و هو ما يمثل أهمية كبيرة كونه يقلص كمية البيانات الكبيرة الى وحدة صغيرة مرتبة يسهل تحليلها، تخزينها و استرجاعها، لذلك يعتبر الترميز حجر الزاوية الذي تبني عليه باقي خطوات التحليل، كما أنه أساسي في اكتشاف العوامل المشتركة بين الحالات محل الدراسة، و في اطار تقنية "البناء التفسيري" سألقة الذكر، يمكن استخدام رموز محددة مسبقاً (مخطط أولي) تكون مستنبطة من أسئلة الدراسة الأساسية و الاطار النظري للدراسة، ثم استخراج فئات أخرى في حال لم يغطيها المخطط الأولي، أو يمكن ترميز البيانات دون رموز مسبقة أي استنباطها كلها من البيانات المجمعة

و فيمايلي سنعرض أهم الخطوات التي قمنا بها من أجل الوصول الى ترميز البيانات:

صياغة الرموز: بهدف صياغة مخطط عام للترميز يحتوي على أهم المواضيع المراد دراستها، لم نقم باعداد هذا المخطط النهائي قبل الشروع في الجانب التطبيقي خشية تجاهل بعض العناصر التي لم يشر اليها الجانب النظري، و انما قمنا بصياغة أولية لهذه الرموز انطلاقاً من الاطار النظري ثم قمنا باضافة الرموز التي ظهرت خلال الدراسة الميدانية، و تجدر الاشارة الى أنّ عملية الترميز تمت يدويا أي عن طريق الكتابة، كما هو الشأن بالنسبة لتدوين محتوى المقابلات، حيث قمنا بالكتابة على هوامش المحتوى رمز أو عدة رموز لكل جزء لديه علاقة مباشرة بمخطط الترميز، و تم ذلك عن طريق الاجابة على السؤال التالي: " ماهي العناصر أو البيانات التي تستخدم نفس الموضوع؟"، ثم تجميعها تحت نفس الرمز، و يتمثل الهدف العام من هذه المرحلة بتجميع البيانات تحت عدد محدد من المواضيع، و هو ما يطلق عليه الباحثان "Miles and Huberman" "الترميز حسب المواضيع" (codage thématique).

يوضح الشكل الموالي الخطوات العامة للقيام بترميز البيانات:

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

شكل رقم 08: خطوات الترميز

القيام بقراءة تمهيدية للبيانات الخام	تحديد أجزاء النص المرتبطة بأهداف الدراسة	وسم أجزاء النص التي تدخل في تشكيل الفئات	تقليل عدد الفئات عن طريق ادماج المتشابهة منها	استخلاص مخطط يحتوي على أهم الفئات
عدّة صفحات من النصوص	عدّة أجزاء من النصوص	30 الى 40 فئة	15 الى 20 فئة	03 الى 08 فئات

المصدر: David R. Thomas (2006), opcit., p242

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ العدد المفضل الذي يحتويه المخطط النهائي للرموز يتراوح بين ثلاثة وثمانية رموز، أما بالنسبة لمخططنا، فإنه يحتوي على خمسة رموز تمثل المواضيع الأساسية المستنبطة من الجانب النظري، و تتفرع بدورها لعدد من الرموز الفرعية.

يمكن تلخيص الرموز المستنبطة في ضوء الجانب النظري، و التي تتوافق مع فرضيات الدراسة فيمايلي:

جدول رقم 13: مخطط الترميز المستنبط في ضوء الجانب النظري لكيفية تأثير الشراكات الاستراتيجية

رمز أساسي	رمز فرعي
كيفية تأثير الشراكة الاستراتيجية على تكاليف المؤسسة	اقتسام المخاطر و التكاليف المتعلقة بتطوير منتج جديد
	تقاسم تكلفة الاشهار
	تحقيق وفورات الحجم عن طريق الاستغلال المشترك للموارد المتماثلة للشركاء
	تخفيض تكلفة المدخلات عن طريق الشراء المشترك للمواد الأولية
	زيادة فاعلية العمليات عن طريق اكتساب طرق جديدة في الانتاج
	تحقيق مزايا الحجم عند الشراء من نفس المورد (طلبات أكبر)
	الحصول على مصادر تمويل اضافية ذات تكلفة منخفضة نسبيا

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

تحقيق ميزة التوقيت الملائم عن طريق اختصار الوقت اللازم في تطوير منتج جديد و تسويقه	
دخول أسواق جديدة و كسب ولاء الزبائن قبل المنافسين	
امكانية أكبر في ارساء معايير القطاع الجديد	كيفية تأثير الشراكة
تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية	الاستراتيجية
خلق قيمة اضافية للزبائن عن طريق دعم شريك لمنتجات شريكه أثناء أو بعد عملية البيع	على تميز المؤسسة
عرض تشكيلة أوسع من المنتجات عن طريق تطوير منتجات جديدة أو تسويق منتجات الشريك	
زيادة جاذبية المنتج عن طريق ملاءمة لمعايير استخدام منتجات الشريك المكمل	
تحكم أفضل في قنوات التوزيع	
زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك	
كسب قوة تفاوض أكبر و تجنب المنافسة مع الشريك	
تحسين صورة المؤسسة عن طريق ربطها بعلامة الشريك الايجابية	
تعلم طرق تسيير و مهارات جديدة	كيفية تأثير الشراكة
تطوير مهارات جديدة	الاستراتيجية على
الحصول على تكنولوجيا جديدة	حياسة و تعلم معرفة
تعلم المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة	أو تكنولوجيا جديدة

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ أنّ الكثير من الرموز الفرعية تشمل دوافع اقامة الشراكات الاستراتيجية المتطرق اليها في الجانب

النظري و التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

جدول رقم 14: مخطط الترميز المستنبط في ضوء الجانب النظري لدوافع الشراكات الاستراتيجية

رمز أساسي	رمز الفرعي
دوافع ملموسة	تحسين جودة المنتج
	وفرات الحجم و تقاسم تكاليف الاستثمار و مخاطره
	الدخول الى سوق أو قطاع جديد
	حيازة تكنولوجيا جديدة
	الحصول على مصدر تمويل اضافي
دوافع غير ملموسة	سمعة الشريك
	حيازة معرفة تنظيمية جديدة
	حيازة معلومات متعلقة بالسوق
	تجنب الشريك كمنافس قوي
	حرمان المنافسين من بعض المزايا

المصدر: من اعداد الطالب

لذلك، فإن العدد الاجمالي للرموز الفرعية المستخلصة (دون التكرار بين كيفية التأثير و الدوافع) هو 22 رمز مقسم الى ثلاثة رموز أساسية خاصة بكيفية التأثير، و رمزين أساسيين خاصين بالدوافع، و تم تدعيم هذه القائمة برموز مستنبطة من الجانب التطبيقي، حيث قمنا باسقاط هذه الأخيرة بدورها على الجانب النظري للدراسة من أجل التحقق منها، و هذا في اطار العمل بتوصيات الباحثين¹ الذين يؤكدون على ضرورة القيام بذهاب و إياب بين الجانب النظري و التطبيقي من أجل الوصول الى تناسق المفاهيم (Cohérence conceptuelle).

و سنتطرق الى هذه الرموز الجديدة عند مناقشة فرضيات الدراسة في المبحث القادم.

¹ Miles and Huberman, opcit, p238.

اختبار مدى مصداقية الترميز

تعتبر طريقة "الترميز المستقل للبحث"¹ (Independent Coding) من أهم الطرق المستخدمة لدى الباحثين في اختبار مدى مصداقية الترميز، و تتمحور حول تزويد باحث آخر بأهداف البحث و جزء من البيانات الخام المجمعة ثم الطلب منه القيام بترميز مستقل ثم المقارنة بين الرموز المستنتجة، لذلك قمنا باختيار الزميلة الأستاذة "حمّاش إيمان" من جامعة بجاية للقيام بترميز مستقل ثم المقارنة بين الرموز المستنتجة، و سبب هذا الاختيار هو أنها هي أيضا في صدد التحضير لأطروحة مشاهمة لأطروحتنا من حيث المضمون تحمل عنوان: "أثر التحالفات الاستراتيجية الدولية على أداء المؤسسة-دراسة حالة قطاع النسيج بالجزائر-"، و هذا تحت اشراف أ.د عبد المجيد جنان من جامعة سطيف-1، و قد خلصت الى استنتاج نفس الرموز الخمس التي تمثل المواضيع أو أهداف الدراسة الأساسية، بينما كان الاختلاف في الرموز التي تتفرع منها حيث لم تتطرق الى الحيازة على معايير الجودة كرمز متفرع من أثر تعلم و حيازة معرفة جديدة، كما لم تركز على دافع الحكومة في إقامة الشراكات الاستراتيجية كرمز متفرع من الدوافع الخارجية، بينما ركزت على عكسنا في دافع القرب الثقافي الذي يتفرع من الدوافع الداخلية.

نلاحظ أنّ الاختلافات تخص الرموز الفرعية و ليس الرموز الأساسية، كما أنّ عددها ثلاثة فقط من أصل 22 رمز كلي، و هو ما يعطي مصداقية لمخطط ترميزنا.

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات، نتائج الدراسة و المقترحات

ستتطرق في هذا المبحث الى تحليل بيانات كل حالة على حدى، ثم نقوم باستخلاص النتائج من خلال التطرق الى أوجه الشبه و الاختلاف الملاحظة في عينة دراستنا، ثم نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة في ضوء هذه النتائج و استنباط المقترحات.

¹ David R. Thomas, opcit, p07.

المطلب الأول: تحليل و استخلاص نتائج كل حالة على حدى

سنقوم فيما يلي بتحليل البيانات المجمعة للحالات الأربع المكونة لعينة دراستنا، و ذلك في ضوء الدوافع و الأثر الملاحظ لحدّ الآن من خلال المداخل الثلاثة للميزة التنافسية: التميز، خفض التكاليف، نقل و حيازة معرفة أو تكنولوجيا جديدة.

الفرع الأول: المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة تحت علامة "مرسيدس بنز" (SAPPL-MB)

لقد تمتعت المؤسسة الأم "SNVI" في السابق بحماية الحكومة و بالتالي احتكار السوق حيث كان كل ما يُنتج يُباع، لكن مع انفتاح السوق و دخول منافسين دوليين، خسرت المؤسسة الوطنية حصة سوقية كبيرة و أصبحت بحاجة الى مزايا تمكنها من المنافسة و الاستمرارية، و بالتالي خيار الشراكة في هذه الحالة هو من أجل خلق مزايا تنافسية و ليس المحافظة عليها كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات أخرى تتميز بمزايا تنافسية و تهدف الى استمراريتها عن طريق إبرام شراكات استراتيجية.

أولاً: الدوافع و سبب اختيار هذا الشريك بالذات

يدخل خيار الشراكة الاستراتيجية الذي أدى الى خلق المؤسسة المشتركة "SAPPL-MB" في اطار سياسة الحكومة التي تهدف الى تطوير القطاع الصناعي، و التي تسعى من خلال إبرام العديد من الشراكات بين مجمّع "SNVI" و مؤسسات أجنبية رائدة الى تطوير قطاع العربات الصناعية و الميكانيك بصفة عامة، لذلك التزمت الحكومة بتوفير الظروف الملائمة لنجاح هذه الشراكة، و هو ما يؤكد عليه رئيس قسم الشراكة على مستوى المؤسسة الأم من خلال قوله¹: "بما أنّ هذه الشراكة تمثل القاطرة الأمامية للنهوض بالصناعة الميكانيكية، فإنّ الحكومة كانت ملتزمة بتسهيل العديد من الاجراءات مثل: انشاء المؤسسة المشتركة و تسجيلها على مستوى السجل التجاري في ظرف معقول"، كما أنّ دوافع دخول وزارة الدفاع

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم الشراكة لمجمّع SNVI.

الوطني كشريك يجوز على 17 بالمائة من الأسهم تصب في نفس الاتجاه، و هو رغبة الحكومة في النجاح هذا المشروع حيث يوضح المدير العام للمؤسسة المشتركة¹: " كانت وزارة الدفاع الوطني زبونا لدى "SNVI" قبل إبرام هذه الشراكة، لكن هذه المرة قامت بالدخول كشريك من أجل ضمان السير الجيد للمشروع حيث يوجد أعضاء من وزارة الدفاع الوطني في مجلس الادارة"، بالاضافة الى دافع تطوير فرع الصناعات العسكرية حيث أنّ بعض المنتجات تكون حصرية له، كما أنّ هذا الفرع هو الذي يمثل وزارة الدفاع الوطني في هذه الشراكة.

بالنسبة للشريك الأجنبي الثاني "آبار"، فهو مؤسسة استثمارية من الامارات العربية المتحدة يجوز على 49 بالمائة من أسهم المؤسسة المشتركة، و يكمن الدافع وراء ادراجه ضمن الشركاء في المساهمة المالية من جهة، و تسهيل التعاقد مع الشريك الألماني "دايملر" من جهة ثانية، لأنّ "آبار" كانت مساهمة بدورها في رأس مال المؤسسة الألمانية وقت ابرام هذه الشراكة.

أوكلت مهمة التسيير الى الشريك الأجنبي "دايملر" (المدير العام معين من طرف "دايملر") لأنّ المنتجات تحمل علامته التجارية (Mercedes-Benz)، كما أنّ هذا "يُطمئنه" على حد تعبير مدير قسم الشراكة كون أغلبية الأسهم يجوز عليها الطرف الجزائري، بالاضافة الى تحكم الشريك الأجنبي في طرق التسيير الحديثة.

بصفة عامة، يمكن تلخيص دوافع المؤسسة الوطنية في البنود الرئيسية التي تم التطرق اليها أثناء مفاوضات ابرام عقد الشراكة، و هي كما يقول رئيس المديرية المركزية لقسم تسيير الحافظة والشراكة الذي مثل مجمّع SNVI خلال مفاوضات ابرام الاتفاق²: "تلبية احتياجات السوق الوطني ثم الذهاب الى التصدير، تعلم و حيازة تكنولوجيا جديدة، الادمج المحلي و تطوير النسيج الصناعي الوطني"، و نلاحظ أنّ هذه الدوافع تصب في تطوير المؤسسة و القطاع الذي تنشط فيه معا، كما يضيف مدير قسم الشراكة في نفس السياق:

¹ مقابلة شخصية مع المدير العام للمؤسسة المشتركة SAPPL.

² مقابلة شخصية مع رئيس المديرية المركزية لقسم تسيير الحافظة و الشراكة لمجمع SNVI.

"يوجد خمسة أو ستة مصنعين على المستوى العالمي الذين يمتلكون التكنولوجيا و المعرفة الضرورية من أجل الاستمرار و النمو، و وحدنا لا نستطيع تطويرها لأنها تتطلب استثمارات ضخمة و وقتا طويلا، لذلك تمثل الشراكة الاستراتيجية أفضل بديل للوصول الى هذه الموارد، و توفير الكثير من الوقت و الموارد المادية".

ثانيا: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية

من الواضح أن الأثر الملاحظ لهذه الشراكة سيتعدى المؤسسة الأم الى القطاع الذي تنشط فيه، كون الدافع الأساسي لاقامتها هو رغبة الحكومة في تطوير قطاع صناعة السيارات، و فيمايلي سنتطرق الى الأثر الملاحظ لحدّ الآن من خلال المداخل الثلاث للميزة التنافسية: التميز، خفض التكاليف، نقل و حيازة معرفة أو تكنولوجيا جديدة.

1- أثر الشراكة الاستراتيجية على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة

تم الاعتماد على الوسائل المعتادة التي تستخدم في حيازة المعرفة و التكنولوجيا الجديدة، و قد لخصها المدير العام للمؤسسة المشتركة في¹: "الاجتماعات الدورية، دورات تكوين في الجزائر و الخارج، الوثائق الخاصة بتشغيل الآلات الجديدة"، علاوة على هذا، و في ظل معاناة قطاع صناعة السيارات في الجزائر من نقص في اليد العاملة المؤهلة و وجود معهد للميكانيك العامة فقط، تحاول الحكومة استغلال خبرة الشريك الأجنبي في هذا المجال و تشييد مراكز متخصصة في تدريب العمال، و هو ما يؤكد عليه مدير قسم الشراكة من خلال قوله²: "نحن في صدد انشاء مراكز تدريب خاصة بصناعة السيارات قريبة من وحدات الانتاج في كل من تيارت و الرويبة، و ذلك بمساعدة الشريك الألماني دايملر"، و هو ما يعتبر وسيلة فعالة لنقل و اكتساب المعرفة من الشريك الأجنبي، كما يمكن المؤسسات المشتركة من مواكبة التطورات الحاصلة

¹ مقابلة شخصية مع المدير العام للمؤسسة المشتركة SAPPL.

² مقابلة شخصية مع مدير قسم الشراكة لمجمع SNVI.

في القطاع كون هذه المراكز مرتبطة بمراكز بحث الشريك المتواجدة عبر العالم، و هو ما يؤكد عليه اللواء "شواكي رشيد" مدير فرع الصناعات العسكرية لدى وزارة الدفاع الوطني من خلال قوله¹: " نستخدم نفس برنامج التدريب المهني الذي يعتمد عليه الشريك، و تكون عملية التكوين مستمرة حيث يتنقل العمال بين وحدة الانتاج و مركز التدريب بصفة دورية، و ذلك بهدف ضمان مساندة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا و طرق التسيير الحديثة و التحكم في الجودة"، أما في الوقت الحالي فالمؤسسة المشتركة تنشط بنظام "SKD"²، أي أنها لازالت في مرحلة تركيب العربات التي تُستورد أجزاءها مصنعة أو نصف مصنعة، و تتمحور المعرفة و التكنولوجيا المستهدفة في هذه المرحلة في تعلم مختلف مراحل كيفية التركيب حسب معايير جودة الشريك: " نلاحظ وجود أثر إيجابي على العمال من حيث تغير الثقافة السائدة داخل المصنع نحو الأفضل مثل احترام الوقت، الانتباه للجودة، عمال أكثر تحفيزا " يضيف مدير المؤسسة المشتركة، لكن يجب أن لا تطول هذه المرحلة لأنها لا تساهم كثيرا في نسبة الادمج المرجوة، ثم تأتي بعدها مرحلة "CKD" حيث بالاضافة الى الأجزاء المستوردة، يتم صنع بعض الأجزاء محليا مثل هيكل السيارة و صباغتها، و يتم صنع هذه الأجزاء سواء من طرف مؤسسات تنشط في قطاعات أخرى مثل مصنع الحديد و الصلب، أو من طرف المانولين المعتمدين و هو ما يرفع نسبة الادمج (ستتطرق الى هذه النسبة بشيء من التفصيل في عنصر أثر الشراكة على تخفيض التكاليف).

2- أثر الشراكة الاستراتيجية على تميز المؤسسة

لقد تم اختيار الشريك "دايملر" من أجل انتاج تشكيلة عربات يمتد وزنها من 8 الى 26 طن، كما أنّ الحكومة لا تزال في مفاوضات مع شركاء آخرين من أجل إنتاج تشكيلات أخرى، لذلك تهدف الحكومة الى تعويض هذه التشكيلة التي كانت تنتج سابقا تحت علامة SNVI بتشكيلة تحمل علامة

¹ Quotidien El Watan: " Le Général-major Rachid Chouaki : «Nous avons réactivé des sites industriels fermés depuis longtemps", article de Lyes Metchi, publié le 09/09/2014.

² <https://www.tsa-algerie.com/cest-quoi-le-skd-le-ckd-et-le-taux-dintegration/> , visité le 16/02/2016.

(Mercedes-Benz) ذات السمعة العالمية، في هذا السياق قام الشريك "دايمر" بإضافة رقم تسلسلي خاص بالعربات المصنوعة في الجزائر و ضمها الى تشكيلة منتجاته التي تنتج عبر العالم، و هو ما يمنحها ميزة امكانية السير في أي طريق في العالم على غرار باقي منتجات الشريك أي يزيد من جاذبيتها.

ميزة أخرى توفرها الشراكة الاستراتيجية هي المرافقة خلال عملية التصدير المرتقبة ابتداء من سنة 2019 عندما تصل وتيرة الانتاج الى 15000 وحدة سنويا، و هو ما يؤكد عليه مدير فرع الصناعات العسكرية من خلال قوله¹: " من بين بنود اتفاقية الشراكة نجد مرافقة الشريك لمنتجاتنا عند الشروع في عملية التصدير، و ذلك من خلال استخدام شبكة توزيعه الدولية، و استغلال خبرته و معرفته باجراءات التصدير نحو البلد المستهدف و التغلب على حواجز الدخول، لاسيما منها في السوق الافريقية"، من جهة أخرى يؤكد نفس المسؤول أنّ عدد المناولين المحليين الذين يعملون على تزويد المؤسسة المشتركة ببعض قطع الغيار هو في حدود 30 مناولا، و بالتالي فإنّ التعرف على معايير جودة الشريك الألماني و تعلم احترامها يعدّ ميزة هامة للاقتصادي الوطني.

إنّ إقامة شراكات مع مصنعين رائدين على مستوى العالم يكسب المؤسسات الوطنية ميزة أخرى، و هي قوة تفاوضية أكبر عند التفاوض حول اقامة اتفاقيات أخرى.

3- أثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف

بالنسبة لتأثير الشراكة الاستراتيجية على خفض تكاليف المؤسسة محل الدراسة، فهو حسب كل المستجوبين غير ملاحظ لحدّ الآن، غير أنه مع مطلع سنة 2019 و عند تشغيل كل خطوط الانتاج التي توفر طاقة انتاجية تقدر ب 16500 شاحنة في السنة، يمكن السيطرة بطريقة أفضل على التكاليف و تحقيق وفورات الحجم.

¹ Quotidien El Watan, opcit, le 09/09/2014.

من جهة أخرى، يمثل الانتاج المحلي الذي لا يزال في مرحلة التركيب بديلا عن الاستيراد الذي يكلف خزينة الدولة كثيرا، كما أنّ انتاج قطع الغيار محليا يمثل مصدرا آخرا لخفض تكاليف الاستيراد، و هو أحد أهداف الحكومة التي فرضت نسبة إدماج وطنية محددة من خلال المادة 88 من قانون المالية لسنة 2017¹، و التي تنص على أنه لا يجب أن تقل نسبة الادماج بعد السنة الثالثة من النشاط عن 15 بالمائة، بينما تتراوح بين 40 و 60 بالمائة بعد السنة الخامسة من النشاط، و تحتسب نسبة الادماج بناء على النسبة المحلية للانتاج و المساهمة بقطع الغيار و عدد الوظائف المباشرة بالإضافة الى نسبة التصدير، كما تشترط الحكومة أيضا أن يكون الشريك الأجنبي من الرواد العالميين في مجال صناعة السيارات.

يمكن تلخيص هذه الشراكة من خلال طبيعة المساهمات التي ساهم بها كل شريك كما هو موضح

في الشكل الموالي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الموافق ل 29 سبتمبر 2016.

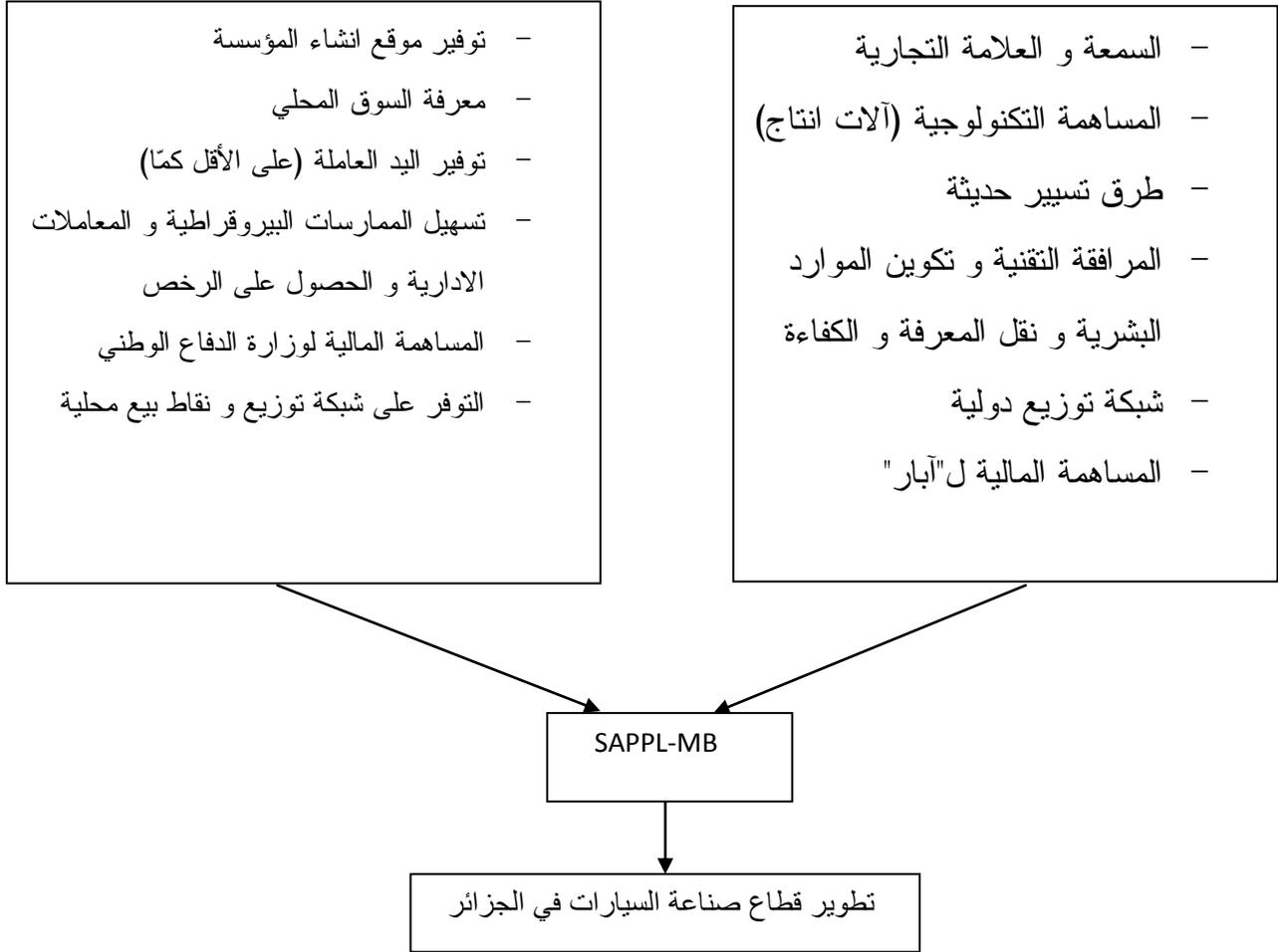
الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

شكل رقم 09: مساهمات المؤسسات الأم في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة

تحت علامة "مرسيدس بنز" (SAPPL-MB)

مساهمة الشريك الجزائري (SNVI/ MDN)

مساهمة الشريك الأجنبي (Daimler/AABAR)



المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ طبيعة مساهمة الشركاء غير متماثلة، لذلك لم يكن الهدف من هذه الشراكة هو الوصول الى اقتصاديات الحجم، و انما يدخل في اطار الاستخدام المشترك لموارد الشريك، و هو مصطلح "Doz و Hamel" الذي تطرقنا اليه في الفصل الثالث (Co-spécialisation).

الفرع الثاني: المؤسسة المشتركة لانتاج الدواء صيدال- صانوفي (WPS)

تحتل صيدال مكانا رياديا في سوق الأدوية الجنيسة بالجزائر¹، و بالتالي فإن أثر الشراكة سيكون في اطار الحفاظ على هذه الميزة الريادية، في هذا الصدد يقول مدير قسم المبيعات²: "هدفنا هو الحفاظ على مكانة الريادة في السوق عن طريق ابرام اتفاقيات الشراكة ثم الذهاب نحو التصدير بكميات معتبرة بما أن منتجاتنا لديها سمعة ايجابية على مستوى السوق الافريقي"، و هو ما يؤكد على المكانة المهمة التي تحتلها صيدال في الاقتصاد الوطني.

أولا: الدوافع و سبب اختيار هذا الشريك بالذات

كلتا المؤسستين كانت لها دوافع لاقامة هذه الشراكة، صانوفي و مع انفتاح سوق الأدوية الجزائري، أرادوا الاستثمار فيه، كما أن هذا السوق عرف تطورا كبيرا من حيث ارتفاع الانتاج الوطني، فعلى سبيل المثال تضاعف خمس مرات خلال 5 سنوات ابتداء من سنة 2012، و قدرت قيمة السوق بحوالي 3.3 مليار يورو نهاية سنة³ 2016، و هو ما يمثل فرصة كبيرة للربح، أما بالنسبة لدوافع المؤسسة الجزائرية، فهذه الشراكة تدخل في اطار تشجيع الحكومة للاستثمار الأجنبي، ثم إن صيدال تعتمد على الشراكات الاستراتيجية كوسيلة فعالة لحيازة التكنولوجيا التي تضمن استمراريتها، في هذا الصدد يقول مدير قسم الشراكة للمجمّع: "نحن في صدد التحضير للمرحلة القادمة التي لن تنحصر فقط على انتاج الأدوية الجنيسة (Générique) و انما انتاج الأدوية التي تعتمد أساسا على التكنولوجيا الحيوية (Bio-Technology)، لذلك، فأفضل طريقة بالنسبة لنا للقيام بذلك في وقت ملائم هي التعاون مع مؤسسة لديها هذه

¹ Rapport du Conseil d'Administration, SAIDAL, P05, 2015.

² مقابلة شخصية مع مدير قسم المبيعات لمجمّع صيدال.

³ http://www.huffpostmaghreb.com/pharmacie-marche_n_16633648.html, visité le 14/08/2017.

التكنولوجيا¹، و بالتالي كانت الدوافع الأساسية التعلم و حيازة المعرفة و التكنولوجيا الجديدة، ثم التعرف على معايير جودة الشركاء و تعلم احترامها من أجل رفع معايير جودة المؤسسة الجزائرية. أما بالنسبة لسبب اختيار هذا الشريك بالذات، فصانوفي شريك معروف يعتبر من بين أفضل 10 مخابر على المستوى العالمي، لا سيما فيما يخص الأدوية الجنيسة، و بالتالي فالسمعة و التكنولوجيا من أهم أسباب اختيار هذا الشريك، بالإضافة الى القرب الجغرافي و التقارب الثقافي (اللغة الفرنسية التي يتقنها جلّ عمال صيدال).

ثانيا: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية

أبرمت صيدال العديد من الشراكات الاستراتيجية مع شركاء مختلفين، كل من أجل تحقيق هدف معين، لكنّ الملاحظ هو تأثير بعض الشراكات على اختيار شركاء الشراكات اللاحقة ؛ فيمايلي سنتطرق الى الأثر الملاحظ لحدّ الآن على الشريك الجزائري من خلال المداخل المختارة.

1- أثر الشراكة الاستراتيجية على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة

في البداية، كانت علاقة التعاون عبارة عن "شراكة تركيب" (Partenariat de façonnage)، حيث قام الشريك الأجنبي بالمساهمة بالمواد الأولية و طرق صنع الدواء، بينما وفرت صيدال موقع الانتاج، اليد العاملة و الوسائل اللازمة للانتاج، غير أنّ هذا لم يكن كافيا لصيدال، حيث تمثلت الأدوية محل التركيب في كل من Doliprane و Maalox، و هما دواءين بسيطين من حيث التكنولوجيا اللازمة لانتاجهما، كما أنّ صيدال كانت تتحكم في طرق انتاجهما قبل ابرام اتفاق الشراكة، و بالتالي تمحور الأثر الايجابي خلال هذه المرحلة من الشراكة في التحكم في طريقة العمل من أجل الحصول على رخصة "الممارسات التصنيعية الجيدة" و المعروفة اختصارا بـ "GMP" (Good Manufacturing Practices)²، و هي تمثل معيار

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم الشراكة لمجمع صيدال.

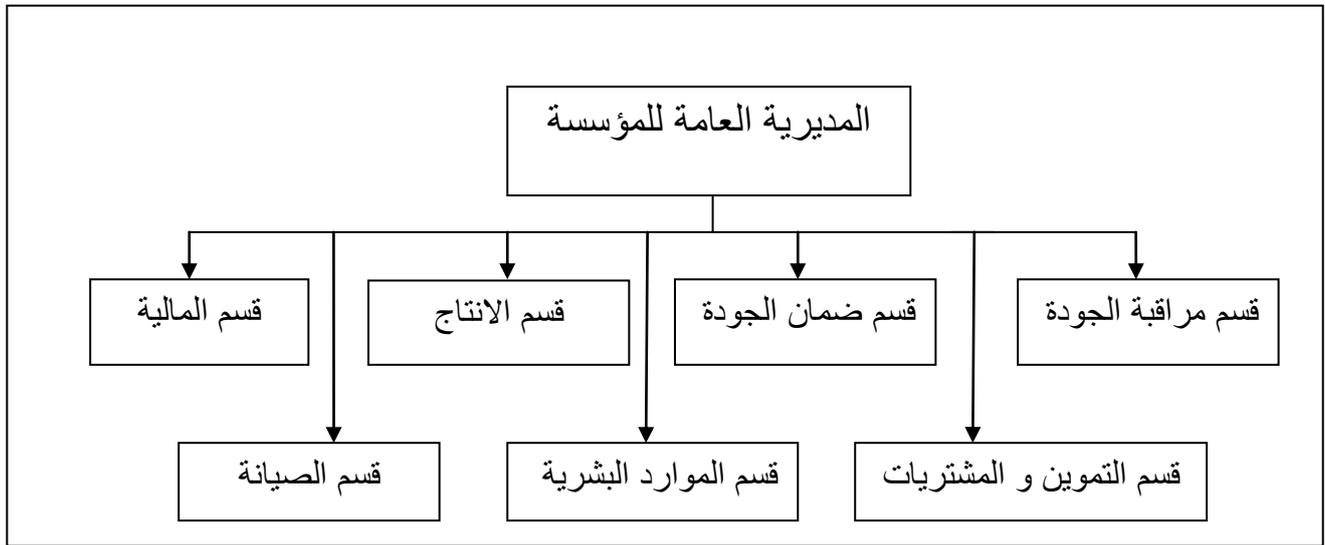
² <https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp>, visited in 16/09/2017.

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

لضمان جودة تصنيع الأدوية الموجهة للإنسان أو الحيوان، وقد تم تبنيها من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار مراقبة جودة الأدوية.

بعد نجاح هذه الشراكة و إدراك صانوفي للمزايا التي تحوز عليها المؤسسة الجزائرية مثل شبكة التوزيع و معرفة السوق كونها صاحبة الريادة، اتفق الطرفان على توسيع التعاون من خلال انشاء مؤسسة مشتركة ذات أسهم يحوز فيها الشريك الأجنبي على 70 بالمائة، و هو ما أدى الى تحكّم هذا الأخير فيها حيث أن عقد تسيير المؤسسة المشتركة يخول له الصلاحيات الكلية في كيفية التسيير، و هو ما يؤكده مدير الشراكة من خلال قوله: "عادة ما يشترط الشريك الأجنبي التحكّم في التسيير من أجل التحكّم في كمية التكنولوجيا المسموح بانتقالها"¹، ثم قامت صانوفي بتنصيب إطار أجنبي على رأس كل قسم مكوّن للهيكل التنظيمي للمؤسسة المشتركة كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المشتركة WPS



المصدر: المديرية العامة لمجمع صيدال

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم الشراكة لمجمع صيدال.

نلاحظ من خلال هذا الشكل حرص المؤسسة الأجنبية على التحكم المباشر في كل الوظائف الحيوية للمؤسسة المشتركة، غير أن صيدال لديها ممثلان في مجلس الادارة و هو ما يشركها في اتخاذ القرارات حيث أنّ القانون الأساسي للمؤسسة ينص على ضرورة استشارة ممثلي صيدال في المسائل التالية:

- المصادقة على الميزانية السنوية أو مراجعتها ؛
- تطوير نشاط جديد أو الاستحواذ على نشاط تفوق قيمته قيمة معينة (لم يُصرح بها) ؛
- أيّ عملية بيع لجزء من نشاطات المؤسسة تمثل قيمتها أكثر من 10 بالمائة من رقم الأعمال؛
- أي عملية استثمار أو بيع تفوق قيمتها 10 بالمائة من القيمة المقدرة في الميزانية السنوية.

نلاحظ من خلال هذه البنود أن صانوفي أشركت صيدال فيما يخص بعض المسائل المتعلقة بالقرارات الاستثمارية للمؤسسة المشتركة، غير أنه فيما يتعلق بمسألة نقل المعرفة و التكنولوجيا، فقد قامت بوضع نظام نقل قائم على وسائل أساسية تركز على: الوثائق، الاجتماعات الدورية، المراقبة و الزيارات المتبادلة (ذهب عمال صيدال لدورات تكوينية في الخارج لدى صانوفي أو مجيء خبراء صانوفي للجزائر للقيام بهذه الدورات)، و هي وسائل تلائم أهداف المؤسسة الأجنبية المتمثلة في التحكم في كمية المعرفة المنقولة من جهة، و طبيعة المعرفة المنقولة من جهة أخرى، كما أنّ هذه الوسائل تمكن من تغيير سلوك عمال صيدال فيما يخص الممارسات المرتبطة بمعايير الجودة، لأنّ اسم المؤسسة المشتركة يحمل اسم صانوفي و علامتها التجارية المذكورة في الأدوية، و تساهم أيضا هذه الوسائل في تطوير طرق العمل و المعرفة المرتبطة ببعض الوظائف مثل: طرق الانتاج، التموين و التسويق.

بالنسبة للصعوبات التي توجد مع الشريك الفرنسي "فهذا الأخير يعمل على اقفال كل المنافذ التي يمكن أن تتسرب منها المعرفة و التكنولوجيا خاصتهم، الأمر الذي لم نجده مع شركاء من دول أخرى مثل ألمانيا أو الدول الاسكندنافية الذين أدركوا أنّ العمل المشترك هو شرط أساسي لتطوير قسم البحث و التطوير

التي يعتبر أهم قسم في صناعة الدواء"¹ يقول مدير قسم المبيعات، و هو ما يؤكد عليه مدير قسم الشراكة من خلال قوله: "نحن في صدد القيام بمحاولات لاعادة التفاوض حول تركيبة أسهم المؤسسة المشتركة 30/70 من أجل وصول أفضل الى التكنولوجيا خاصتهم".

2- أثر الشراكة الاستراتيجية على التميز

بالنسبة لميزة التميز، فقد تمثلت أساسا في الاستفادة من العلامة التجارية لصانوفي، ثم إن احترام معايير جودة الشريك الأجنبي شرط ضروري من أجل مرحلة التصدير التي تنوي صيدال تطويرها، كما أن تشكيلة المنتجات قد تطورت بضم منتجات الشريك من جهة، و العمل على تطوير منتجات جديدة بصفة مشتركة من جهة أخرى لاسيما الأدوية التي تعتمد على التكنولوجيا الحيوية (Bio-Technology)، و أخيرا زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك، حيث أن رجال البيع الذين يعملون لدى صانوفي الجزائر و هو فرع ينشط في بيع المنتجات المستوردة، يساهمون في بيع المنتجات التي تساهم في انتاجها صيدال.

من جهة أخرى، يتم نشر المعرفة أو التكنولوجيا المكتسبة من فرع معين على باقي فروع المجمع بطريقة ممنهجة مثل طرق التسيير أو الانتاج التي يمكن أن تستخدم في فروع أخرى.

علاوة على هذا، يبدو أن صيدال تتحكم في عملية الانتاج بينما تحتاج الى خبرة و تقنيات تسويق الشريك، وتجدر الإشارة الى أن هذه الشراكة كان لها أثر في اختيار شركاء الشراكات اللاحقة مثل الشراكة التي أبرمت مع المؤسسة الدنماركية المختصة في انتاج الأنسولين "Novo Nordisk"، حيث كانت صانوفي في البداية مفضلة لابرار هذا العقد، لكن بعض التجارب السلبية التي حدثت على مستوى

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم المبيعات لمجمع صيدال.

المؤسسة المشتركة W.P.S أثرت سلبا على هذه الأفضلية، و تمحورت هذه التجارب أساسا حول كيفية السيطرة على المعرفة و التكنولوجيا و نقلهما للشريك الجزائري، نذكر منها:

العامل الأول: عند حدوث مشكلة على مستوى وحدة الانتاج بالجزائر العاصمة، يجب في كل مرة انتظار مجيء خبراء أجني من فرنسا رغم وجود الكفاءات الجزائرية التي يمكن أن تحل مثل هذه المشاكل، ما يؤدي الى خسارة الكثير من الوقت الثمين و ضياع فرص ربح ؛

العامل الثاني: خلال مفاوضات ابرام الشراكة الثانية، تبين أن صانوفي تريد بيع المركبات خاصتها التي تدخل في انتاج الأنسولين الذي يحمل علامة صانوفي و الذي كان معروفا في السوق الجزائري، و بالتالي الهدف هو بيع منتجاتها و ليس إقامة شراكة حقيقية قائمة على تحقيق مزايا لكل شريك، من جهة أخرى، الأنسولين الذي تريد صانوفي تسويقه في الجزائر يعتمد على تكنولوجيا تعتمد على الزجاجات (Flacons) كانت قد استغنت عنها منذ حوالي عامين(في ذلك الوقت سنة 2012)، و تستخدم تكنولوجيا أخرى تعتمد على أقلام الأنسولين (Stylos) و التي رفضت نقلها للطرف الجزائري، بالاضافة الى تسويق W.P.S لبعض المنتجات التي تنافس منتجات صيدال، كلها عوامل أدت الى عدم اختيار صانوفي لابرام شراكة انتاج الأنسولين.

3- أثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف

بالنسبة لميزة تخفيض التكاليف، فانتاج الأدوية محليا يخفض تكاليف استيراد المجمع و يجنب الدولة الفاتورة الباهضة للاستيراد (كون أغلبية أسهم المجمع ملك للدولة الجزائرية) و هو ما يعتبر هدفا واضحا للحكومة الجزائرية في تخفيض فاتورة استيراد الأدوية، و هو محور يدخل في محاور الاستراتيجية العامة للمجمع حيث نجد في تقرير مجلس الادارة الهدف التالي¹: "تشكيل أداة مفضلة لتجسيد السياسة الوطنية للأدوية، و المساهمة

¹ Rapport du Conseil d'Administratio, opcit, p05.

الفعالة في تخفيض فاتورة الأدوية و تنظيم السوق"، لذلك فإن تشكيلة المنتجات التي تنتج الآن في الجزائر على مستوى هذه المؤسسة المشتركة كانت كلها تُستورد سابقا، ثم إن الحصول على الأرباح المرتبطة بقيمة الأسهم (30 بالمائة) تصب أيضا في الجانب الربحي للمؤسسة.

الفرع الثالث: مؤسسة الاسمنت بحجار السود "م.إ.ح.س" (SCHS)

لقد وافق مجلس مساهمات الدولة في دورته رقم 80¹ على التنازل على 35 بالمائة من رأس مال مؤسسة الاسمنت حجار السود لصالح المؤسسة الإيطالية "Buzzi-Unicem"، و ذلك بمبلغ قُدر ب 58 مليون أورو، كما وافق على امضاء عقد تسيير لصالح الشريك الأجنبي يمتد الى أربع سنوات (2008-2011) قابلة للتجديد، و يحتوي على 11 بند رئيسي يحدد واجبات و مسؤوليات كل شريك اتجاه الآخر.

أولا: الدوافع و سبب اختيار هذا الشريك بالذات

احتوى العقد الذي تم بموجبه عملية بيع الأسهم عددا من الالتزامات التي يلتزم بها المسير أي الشريك خلال أربع سنوات، و هي تحمل ضمنا أهم الدوافع التي أدت الى ابرام هذه الشراكة، و تمثلت هذه الالتزامات فيمايلي²:

- تأهيل المؤسسة من أجل الوصول الى طاقتها الانتاجية الاسمية ؛
- تطوير الأداء العام : تخفيض التكاليف، تحسين معاملات الربحية ؛
- الحفاظ على عدد العمال ؛
- تكوين الموارد البشرية ؛
- تلبية احتياجات السوق الوطني أولا ؛
- احترام معايير الحفاظ على البيئة و احترام القوانين المعمول بها في الجزائر.

¹ اللائحة رقم 03 للدورة 80 لمجلس مساهمات الدولة بتاريخ 2007/10/29، ص01.

² عقد التنازل عن الأسهم الخاص بمؤسسة انتاج الاسمنت حجار السود، مؤرخ في 2008/02/16، ص07.

نلاحظ أن هذه الالتزامات تعبر عن دافع تطوير الانتاج و الأداء العام للمؤسسة الجزائرية أكثر من حيازة تكنولوجيا و معرفة جديدة فقط، و يرجع ذلك الى طبيعة قطاع انتاج الاسمنت من جهة الذي لا يعتمد على تكنولوجيا متطورة مثل قطاع صناعة الأدوية، و امتلاك المؤسسة الوطنية لموارد طبيعية هامة غير مستغلة بشكل فاعل من جهة أخرى، أما بالنسبة لاختيار هذا الشريك بالذات فقد وقع عليه الاختيار لفوزه بمناقصة دولية و ملاءمته لدفتر شروط المؤسسة الجزائرية.

ثانيا: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية

تمتلك مؤسسة الاسمنت حجار السود ميزة هامة تتمثل في الموارد الطبيعية التي تحوز عليها مثل: محجرة الكلس و الأتربة، و التي تتوفران على موارد معتبرة كمّا و نوعا، و هو ما ساهم بشكل كبير في جذب العديد من الشركاء الأجانب حيث يقول رئيس قسم مراقبة الجودة: " استخدمت الحكومة مؤسسات الاسمنت مع مواردها الطبيعية الثمينة من أجل جلب الشركاء الأجانب لدفع عجلة الاقتصاد الوطني"، و بالتالي فالأثر سيعتمده أساسا حول تحسين استغلال الموارد التي تحوز عليها المؤسسة الجزائرية.

1- أثر الشراكة الاستراتيجية على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة

لقد اعتمد الشريك الأجنبي في تكوين العمال الجزائريين على دورات تكوينية داخل و خارج الوطن، لكن و حسب مسؤولي المؤسسة الجزائرية، لم تكن كافية لأنها لم تحسن بشكل ملحوظ كفاءة العمال، و فيما يلي بعض احصائيات دورات التكوين التي استفاد منها العمال:

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

جدول رقم 15: تكوين الموارد البشرية خارج المؤسسة (SCHS)

رقم	الوظيفة	المكان	عدد		التكلفة (د.ج)	الفترة		التخصص
			الساعات	عدد		من	الى	
1	مدير المخبر	روما، إيطاليا	42		134 000	10/12/12	10/12/20	تحليل الاسمنت
2	مدير قسم الصيانة							
3	مدير قسم الانتاج							انتاج الاسمنت
4	مدير قسم مصادر الطاقة							و صيانة الآلات
5	مدير قسم العمليات							
6	مدير قسم الفلترة							
7	مدير قسم السلامة المهنية	لوكسمبورغ	126		572 216	11/10/23	11/10/23	احترام البيئة
8	نائب مدير قسم الجودة							و السلامة المهنية
9	مدير قسم الجودة							

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

أما فيما يخص التكوين على مستوى المؤسسة فكان كما يلي:

جدول رقم 16: تكوين الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تكوين الموارد البشرية خارج المؤسسة (SCHS)

رقم	فئة العمال	2008		2009		2010		2011	
		عدد الساعات	عدد العمال						
1	اطارات	0	0	29	10	489	25	592	22
2	مهندسين	0	0	18	6	221	22	478	36
	المجموع	0	0	47	16	710	47	1 070	58

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

نلاحظ من خلال هذين الجدولين أنّ تكوين العمال خلال العامين الأولين من إبرام عقد الشراكة كان

ضئيلا جدا، و يرجع ذلك الى الفترة التي قضاها الشريك في تحديد النقائص و الاحتياجات التي يجب

معالجتها، كما نلاحظ التركيز على تكوين العمال المرتبطين مباشرة بوظيفة الانتاج، و يرجع ذلك الى تركيز الشريك الجزائري على تطوير هذه الوظيفة، لذلك نجد من بين اقتراحات الشريك الأجنبي لتجديد عقد التسيير ادخال طرق حديثة في التسيير تمس كافة أقسام المؤسسة، غير أن اجابة الشريك الجزائري كانت¹: "الرفع من الانتاجية عن طريق اعادة تأهيل خطي الإنتاج ثم انشاء ورشات انتاج جديدة"، و يعتبر اختلاف الآراء هذا سببا هاما في عدم تحقيق كل الأهداف المسطرة سواء فيما يخص نقل التكنولوجيا و المعرفة أو غيرها من الأهداف.

2- أثر الشراكة الاستراتيجية على تميز المؤسسة

بما أن الدافع الأساسي وراء هذه الشراكة كان تطوير الانتاج ، فلا بد أن يرتبط الأثر بالأهداف المحققة فيما يخص كمية الانتاج و نوعيته، و هو العامل الذي يمكن أن يميّز المؤسسة من حيث الانتاج حيث نلاحظ من سنة 2008 إلى 2011:

تطور الإنتاج بالنسبة لمادة "الكلانكر" (Clinker) التي تدخل في انتاج الاسمنت من 703.711 إلى 874.472,91 طن و هو ما يقابله تطور في إنتاج مادة الاسمنت من 890.072 طن إلى 1.065.803,39 طن، لكنّ الشريك لم يصل الى الهدف المحدد في عقد التنازل و هو 945.000 طن من مادة "الكلانكر" و ما يقابلها من مادة الاسمنت 1.180.000 طن²، أي أنه حقق نسبة تفوق 90 بالمائة من الهدف المسطر، و هي نسبة غير كافية للحصول على المكافأة المتفق عليها في عقد التسيير و المقدرة بمليون و 400 ألف أورو في حال الوصول الى الهدف الانتاجي مع السنة الرابعة، بل و يترتب عنها حسب نفس العقد³ تسديد تعويضات تقدر ب 8 أورو لكل طن غير منتج بالنسبة للهدف المسطر بعد خصم عتبة الامتياز التي تقدر ب 2 بالمائة أي 18.900 طن، وقد قام الشريك -حسب مدير قسم مراقبة الجودة-

¹ وثيقة معنونة ب: "تحليل اقتراحات الشريك الأجنبي من أجل تجديد عقد التسيير"، مؤرخة في 2012/09/18.

² وثيقة متحصل عليها من المؤسسة معنونة ب: حوصلة عقد التسيير 2008-2011، ص54.

³ الفقرة 05 من المادة رقم 02 من عقد التسيير، ص09.

بدفع تعويضات بعد نهاية عقد التسيير، و يرجع عدم تحقيق الأهداف المرتبطة بالانتاج الى العديد من العوامل مثل: تدهور حالة العديد من الورشات خلال فترة تسيير الشريك، غياب شبه دائم للمسير ما يؤدي الى عدم اطلاعه المستمر بالمستجدات و عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، رداءة المواد الأولية خلال موسم الأمطار نتيجة احتوائها على الوحل و يرجع ذلك الى نقص في مخازن المواد الأولية و المواد المضافة الأخرى، لكن أهم عامل سلبى هو وجود صراع على مستوى الادارة العليا: من يسير حقا، هل هو الرئيس المدير العام أم المسير الأجنبي الذي لديه صلاحيات واسعة حيث تنص الفقرة الأولى من المادة رقم 02 من عقد التسيير¹: "يتحلى المسير (الشريك الأجنبي) بسلطة "المدير العام" من أجل ضمان تسيير المؤسسة"، غير أنه لا يستطيع اتخاذ أي قرار يخص عددا من المسائل مثل التوظيف أو تحديد الأسعار²، كما أن معظم قرارات الشريك يجب أن تخضع لموافقة الشريك الجزائري قبل تنفيذها كون هذا الأخير يمتلك أغلبية الأسهم، و هو ما خلق ارتباكا لدى العمال و جواً من عدم الاستقرار حيث تم تسجيل ارتفاع ملحوظ في حالات عدم الانضباط خلال فترة تسيير الشريك الأجنبي³.

بالنسبة لاحترام البيئة، تم التخلص من المواد الملوثة التي تدخل في عملية الانتاج (Transformateurs ASKAREL) و استبدالها بأخرى صديقة للبيئة، و هو عامل مهم في تميز المؤسسة من خلال احترام معايير الجودة و المحيط.

3- أثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف

تم تجسيد 57 بالمائة فقط من خطة الاستثمار التي تم المصادقة عليها في عقد التسيير⁴، لكن رغم ذلك سجلت فترة تسيير الشريك تطورا في مختلف المؤشرات الاقتصادية كما يوضحه الجدول الموالي:

¹ عقد تسيير مؤسسة اسمنت حجار السود، مؤرخ في 2008/01/16، ص08.

² ملحق رقم 01 من عقد تسيير مؤسسة اسمنت حجار السود، ص22.

³ وثيقة متحصل عليها من المؤسسة معنونة ب: حوصلة عقد التسيير 2008-2011، ص54.

⁴ الملحق رقم 04 من عقد تسيير مؤسسة انتاج الاسمنت، حجار السود، مؤرخ في 2008/01/16.

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

الجدول رقم 17 : تطور المؤشرات الاقتصادية خلال فترة تسيير الشرك

المؤشر	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	3 391 512	3 471 876	3 660 144	4 701 460
الاستهلاك	1 158 167	1 279 778	1 263 242	1 448 286
الخدمات	489 242	535 685	595 208	487 533
القيمة المضافة	1 735 726	1 695 294	1 858 451	2 712 485
تكاليف العمال	301 457	312 824	416 827	472 270
الضرائب و الرسوم	65 354	73 226	92 429	100 940
اجمالي فائض الاستغلال	1 369 014	1 309 243	1 518 572	2 139 275
النتيجة الصافية	607 905	615 998	735 174	1 295 729

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول ارتفاعا ملحوظا في القيمة المضافة و النتيجة الصافية، و ذلك رغم ارتفاع التكاليف بصفة عامة مثل الاستهلاك و الخدمات، و يرجع هذا الارتفاع الى القيام بأشغال الصيانة المرتبطة بوحدة الانتاج، بالاضافة الى تعطل كسارة الحجر الجيري (concasseur calcaire) الذي أدى الى رفع التكاليف، و بالتالي فإنه ماعدا زيادة فاعلية بعض العمليات عن طريق اكتساب طرق جديدة في الانتاج من الشرك، لم يكن هنالك انخفاض محسوس في تكاليف المؤسسة الجزائرية.

الفرع الرابع: مؤسسة انتاج الكوابل الكهربائية (ENICAB)

يجوز الشرك الأجنبي "جنرال كابل" في هذه الشراكة على الأغلبية الممتثلة في 70% من الأسهم المكونة لرأس مال المؤسسة الجزائرية كما أنّ المدير العام معين من طرف الشرك الأجنبي (اسباني الجنسية)، و تم هذا الاتفاق في سنة 2008 أي قبل سن قانون 2009 الذي يفرض على الطرف الجزائري امتلاك 51% على الأقل من رأس المال.

أولاً: الدوافع و سبب اختيار هذا الشريك بالذات

تم تبني اختيار الشراكة الاستراتيجية لتنفيذ برنامج الخوصصة المتبع من طرف الحكومة في ذلك الوقت، و قد وقع الاختيار على الشريك الأمريكي اثر فوزه بمنافسة دولية، و كانت الدوافع مشاهمة لدوافع "SNVI" حيث كانت المؤسسة الوطنية تتمتع بحماية الحكومة و احتكار للسوق، ثم خسرت جزءاً معتبراً من السوق مع الانفتاح و دخول المنافسين الدوليين، لذلك أصبحت بحاجة الى خلق مزايا جديدة تمكنها من المنافسة و الاستمرارية و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، لا سيما التطورات التكنولوجية منها.

ثانياً: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية

تعتبر هذه المؤسسة أجنبية أكثر منها جزائرية من حيث الملكية، لذلك سنلاحظ في هذه الحالة بعض الآثار التي لم نلاحظها في الحالات السابقة، و فيماليبي سننتقل الى الأثر الملاحظ لحدّ الآن من خلال المداخل المختارة.

1- أثر الشراكة الاستراتيجية على حيازة و تعلم معرفة و تكنولوجيا جديدة

عمل الشريك على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج، و ذلك عن طريق تحديث وسائل الانتاج ثم العمل على أتمتة خطوط الانتاج، و في هذا السياق يقول مدير المبيعات: " استقدم الشريك آلة تقوم بثلاث مهام كانت تقوم بها ثلاث آلات مختلفة"، كما عمل على تكوين العمال للسيطرة على هذه الوسائل الحديثة، و يوجد هنالك برنامج سنوي لتكوين العمال سواء في الخارج أو على مستوى المؤسسة عن طريق وحدات عمل مختلطة التي تتيح لهم التعرف على طرق العمل الجديدة و احترام معايير السلامة المهنية و الجودة، و قد امتلك العمال معرفة معتبرة جراء دورات التكوين هذه مثل التحكم في آلة تسجيل المدفوعات النقدية "S400"، كما أنّ بعض المنتجات الجديدة أنتجت بعد امتلاك المعرفة الضرورية لانتاجها

من عند الشريك، و يقول مدير سلسلة التموين في هذا السياق: " تم تطوير الكوابل المقاومة للحرائق على مستوى الوحدة بعد تكوين عمال جزائريين في فرنسا".

2- أثر الشراكة الاستراتيجية على تميز المؤسسة

أصبح العمال أكثر وعيا بتدابير السلامة الواجب احترامها أثناء العمل، و ذلك بسبب تطبيق أكثر صرامة لبنود الاتفاقية الجماعية¹ المؤرخة في جانفي 2009، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي عدم ارتداء الحذاء الخاص أثناء العمل الى الفصل النهائي، و ذلك حسب المادة 118 من نفس الاتفاقية، الأمر الذي لم يكن مطبقا في السابق حسب مدير المبيعات.

من جهة أخرى، حدث تغيير في الهيكل التنظيمي سنة 2009 حيث تم تجميع قسمي الانتاج و الصيانة في قسم واحد يُسمى قسم العمليات، ثم تجميع قسمي المشتريات و الخدمات اللوجستية في قسم واحد يُسمى "سلسلة التموين"، و هذا من أجل تحكم أفضل في استهلاك مخزون المواد الأولية و العملية الانتاجية، و يقول مدير المبيعات في هذا الصدد: " بفضل التنظيم الجديد، استطعنا تخفيض الوقت اللازم لوصول المواد الأولية، و الأهم من ذلك أننا خفضنا الانقطاعات التي كانت تحصل في المخزون (rupture de stock)، ثم يُضيف: " قبل ابرام عقد الشراكة، كان برنامج الانتاج يُسطر بداية كل شهر، و بعد ابرام عقد الشراكة، أصبح برنامج الانتاج يُسطر حسب المخزون المتوفر (stock objectif) حيث نقوم باعداد توقعات الانتاج خلال ستة أشهر متخذين استهلاك السنوات السابقة كمرجع، ثم يكون هنالك اجتماع كل شهر لمسؤولي الانتاج و التسويق من أجل ضبط الوسائل اللازمة للانتاج خلال الشهر القادم، و تحيين توقعات الخمسة أشهر الموالية فيما يخص المواد الأولية و الموارد البشرية و غيرها"، و هو ما يجعل العملية الانتاجية أكثر مرونة و يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت الملائم، من جهة أخرى، تم تخفيض نسبة المنتجات المعيبة

¹ الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ENICAB، مؤرخة في جانفي 2009.

حسب نفس المسؤول من 15 بالمائة الى أقل من 5 بالمائة، كما أصبحت المؤسسة تنتج الكثير من المنتجات التي كانت تستوردها سابقا مثل الكوابل بدون مادة "الهالوجين" (câble sans halogène)، هذا فضلا عن ميزة ربط منتجاتها بالعلامة التجارية للشريك الأجنبي.

3- أثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف

مقارنة بالحالات السابقة، نجد أن أثر تخفيض التكاليف في هذه الحالة أكثر وضوحا، و يقول مدير المبيعات في هذا الصدد: "أول شيء قام به الشريك الأجنبي هو العمل على تخفيض تكاليف العمال عن طريق القضاء على البطالة المقنعة ثم العمل على رفع انتاجية كل عامل"، و هو أمر ضروري من أجل زيادة فعالية العمال. من جهة أخرى، تتكفل المؤسسة الأم بالمشتريات فيما يخص المواد الأولية و غيرها من المواد التي تدخل في عملية الانتاج، و هذا بالنسبة لكل الفروع التي تحوز عليها المؤسسة الأم، و بالتالي تكون الكمية كبيرة ما يؤدي الى الحصول على تخفيضات معتبرة، لذلك تشتري المؤسسة الجزائرية في معظم الأحيان مدخلاتها من أحد الفروع التي يمتلكها الشريك الأجنبي، كما يضيف مدير سلسلة التموين: "خفضنا التكاليف المتعلقة بتطوير منتج جديد حيث تحصلنا على طرق انتاج بعض المنتجات الجديدة من فروع أخرى لمجمّع "General cable"، و هو ما مكنا من تفادي التكاليف المرتبطة بانتاج و اختبار منتجات جديدة"، علاوة على هذا، فإن التطوير المحلي لمنتج كان يُستورد في السابق يجنب تكاليف الاستيراد الاضافية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات (Cross-case results)

من خلال تحليل البيانات و استخلاص نتائج الحالات الأربع، نلاحظ ظهور العديد من أوجه التشابه و الاختلاف التي تمثل نتائج الدراسة، و التي يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: دوافع المؤسسات الجزائرية في اقامة الشراكات الاستراتيجية مع شركاء أجنب

1- بروز دور الحكومة جلياً كدافع في اقامة الشراكات الاستراتيجية، و الذي يصب في دافع تحسين قطاع كامل أكثر منه في تحسين مؤسسة معينة، في هذا الصدد يقول المسؤول الوزاري¹: " تبنت الحكومة الجزائرية الشراكات كخيار استراتيجي من أجل دخول المجالات التي لا نملك فيها المعرفة و الكفاءة"، ثم يضيف: " يهدف هذا الخيار أيضاً للتخفيف من فاتورة الاستيراد و خلق القيمة محليا مع الشريك ثم تقاسم الأرباح معه"، كما أن بعض التجارب السابقة التي أدت الى الاستحواذ الكلي للشريك الأجنبي على الشريك المحلي مثل حالة "دانون-جرجرة"، أدت بالسلطات الجزائرية الى سن القانون الذي يفرض قاعدة 49/51.

2- ظهور الشراكات السابقة كدافع لم نتطرق اليه في مخطط الترميز المستنبط من الجانب النظري، و الذي يمكنه أن يكون عاملاً إيجابياً أو سلبياً في تحديد الشركاء القادمين مثل حالة صيدال، بينما لم تظهر دوافع أخرى مثل تجنب الشريك كمنافس قوي أو حرمان منافسين آخرين من بعض المزايا، و يرجع ذلك الى انتماء الشركاء الى بلدان مختلفة و عدم وجود منافسة مباشرة قبل ابرام اتفاق التعاون؛

3- معظم دوافع المؤسسات الجزائرية في اقامة الشراكات الاستراتيجية هي الحصول على مساهمات غير ملموسة مثل: صورة المؤسسة، المعرفة و التكنولوجيا، طرق تسيير جديدة، براءات الاختراع، بينما لا تمثل المساهمات المادية أو الملموسة دافعا أساسياً، و يرجع ذلك الى تكفل الحكومة بجزء كبير من الجانب المادي الذي يدخل في سياسة النهوض بالاقتصاد الوطني و الرفع من تنافسيته، و تجدر

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم اليقظة الاستراتيجية و نظم المعلومات على مستوى وزارة الصناعة و المناجم.

الإشارة أن هذه النتيجة مشابهة لنتائج دراسات أخرى تناولت موضوع دوافع إقامة الشراكات

الاستراتيجية الدولية مثل دراسة "شريط فؤاد" المذكورة في الدراسات السابقة، و دراسة

"Tahi et Belahcen(2000)"¹ اللذان خلصا الى تفضيل الدول النامية للمساهمات غير

الملموسة، و تأتي الموارد الملموسة في المركز الثاني خاصة الموارد التكنولوجية مثل الآلات و بعض

المدخلات مثل مركبات صنع الأدوية.

4- بالنسبة لعوامل اختيار شريك معين، فالمادة 88 سالفة الذكر واضحة بهذا الشأن، حيث و ابتداء من

دخول قانون المالية لسنة 2017 حيز التنفيذ، يجب أن يكون الشريك الأجنبي واحدا من الرواد

العالميين في مجاله، كما يضيف المسؤول الوزاري في نفس السياق: " بكل بساطة، أهم عامل يجب أن

يتوفر في الشريك الأجنبي هو أن يكون الأفضل في مجاله، لاسيما فيما يخص التكنولوجيا و المعرفة

التي يمتلكها"، و يعود هذا للأثر الإيجابي للعلامة التجارية التي يتمتع بها الرواد العالميون، فضلا عن

مصداقيتهم و قدراتهم الكبيرة في شتى الميادين مثل شبكات التوزيع الدولية و القدرة التفاوضية.

ثانيا: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية

يمكن أن يكون الهدف من الشراكة الاستراتيجية خلق مزايا تنافسية جديدة مثل حالة "SNVI"

أو استدامة و تطوير المزايا الحالية مثل حالة "صيدال"، أما فيما يخص النتائج المرتبطة بالأثر الملاحظ لحد الآن

على المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية، فيمكن سرده في ضوء فرضيات الدراسة كما هو موضح في

الجدول الموالي:

¹ Tahi S., Benlahcen M : "Les stratégies interentreprises et le défi de la PME-PMI : le cas français". Actes du séminaire de recherche du Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRECOS). Université de Perpignan, (2000).

الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج و التوصيات

جدول رقم 18: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

النتائج	التحقق	الفرضيات	أسئلة الدراسة
<p>- دور الحكومة كدافع أساسي حيث تهدف من خلال الشراكات الى تطوير بعض القطاعات و النسيج الاقتصادي بصفة عامة ؛</p> <p>- تفضل المؤسسات الجزائرية المساهمات غير الملموسة مثل: صورة المؤسسة، المعرفة و التكنولوجيا، طرق تسيير جديدة، براءات الاختراع.</p>	مقبولة	<p>تسعى المؤسسات الجزائرية من خلال تبني خيار الشراكة الاستراتيجية الى تحقيق العديد من المزايا التي لا تستطيع تحقيقها بصفة منفردة</p>	<p>ف01 ما هي الدوافع التي ساهمت في تبني المؤسسات الجزائرية لخيار الشراكة الاستراتيجية مع شريك معين ؟</p>
<p>- يتم هذا في معظم الأحيان عن طريق التعرف على تكنولوجيا و معايير جودة الشريك ثم تعلم احترامها من طرف كافة الأطراف المساهمين في خلق القيمة مثل الموردين و الموزعين، و حالة المؤسسة المشتركة "SAPPL-MB" خير مثال على ذلك ؛</p>	مقبولة	<p>أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على حيازة و تعلم معرفة جديدة</p>	<p>ف02 كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية ؟</p>
<p>- تطوير منتجات جديدة</p> <p>- تحسين صورة المؤسسة عن طريق ربطها بعلامة الشريك الايجابية</p> <p>- زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك</p>	مقبولة	<p>أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تميز المؤسسات محل الدراسة</p>	<p>ف03</p>
<p>- ماعدا مؤسسة ENICAB التي خفضت بعض تكاليفها، لم يكن هنالك أثر واضح على تخفيض تكاليف باقي المؤسسات الجزائرية</p>	مرفوضة	<p>أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تخفيض التكاليف في المؤسسات محل الدراسة</p>	<p>ف04</p>

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن فرضيتين من أصل ثلاث فرضيات مرتبطة بكيفية تأثير الشراكات الاستراتيجية هي مقبولة، أي أن الأثر الملاحظ لحدّ الآن على كل من حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة و تميز المؤسسة الجزائرية هو ايجابي، بينما كان الأثر سلبيا بالنسبة لتخفيض تكاليف المؤسسات محل الدراسة ما عدا مؤسسة ENICAB، و يرجع ذلك الى أولوية الحكومة في الولوج الى المعرفة و التكنولوجيا الحديثة و السيطرة عليها، كونها تمثل عاملا مهما في عملية تخفيض التكاليف التي تمثل المرحلة القادمة، أما ENICAB فقد استفادت من تخفيض التكاليف كونها تُعامل كفرع تابع للشريك الذي استخدم التآزر الحاصل بين فروعها كمؤسسة متعددة الجنسيات لهذا الغرض، و بالتالي فإنّ الاجابة على الفرضية الرئيسية يكمن في أن ثلاث من أصل أربع فرضيات متفرعة منها مقبولة.

يمكن استخلاص بعض النتائج الأخرى كما يلي:

1- حيازة الطرف الجزائري على 51 بالمائة من رأس المال لا يعني بالضرورة التحكم في كل القرارات، لأنّ الشريك الأجنبي عادة ما يشترط الحصول على عقد التسيير، ففي حالة "SAPPL-MB" كان المدير العام للمؤسسة المشتركة معين من طرف الشريك الأجنبي، كما أن شروط هذا الأخير كانت مفروضة بوضوح فيما يخص كيفية إعادة تأهيل موقع الانتاج و اختيار موردي قطع الغيار و طرق التسيير؛

2- معظم المعرفة المنقولة لعمال المؤسسات الجزائرية هي صريحة "explicite"، و يعود ذلك الى الطرق المستخدمة في ذلك (تكوين داخل و خارج الوطن، دليل تشغيل الآلات) التي تناسب حداثة عهد المؤسسات الجزائرية مع اتفاقات التعاون بين المؤسسات، غير أنّ العمل ضمن فرق عمل مختلطة يعتبر وسيلة فعالة في نقل المعرفة الضمنية مثل حالة المؤسسة المشتركة صيدال- سانوفي (WPS) ؛

- 3- تعتبر الثروات الطبيعية من أهم عوامل جذب الشركاء الأجانب كما هو الحال بالنسبة لمصنع الاسمنت حجار السود، كما أن تسهيلات الحكومة و التزامها مثل حالة "SAPPL-MB" يمثل جاذبا آخر بنفس أهمية الثروات الطبيعية، هذا بالاضافة الى اتساع السوق الجزائري الذي يتميز حسب المسؤول الوزاري بطلب فعال يقدر ب 52 مليار دولار أمريكي¹، و هو ما يمثل فرصة ربح للأجانب، ثم إن إقامة علاقات متميزة مع سلطات البلد المضيف يعدّ مكسبا هاما دائما ما تسعى المؤسسات متعددة الجنسيات لتحقيقه ؛
- 4- أظهرت لنا حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود عددا من أهم عوامل نجاح الشراكات الاستراتيجية، و المتمثلة في الثقة و الاحترام المتبادلين و تقارب رؤى متخذي القرار لدى المؤسسات الشريكة، و هي عوامل تطرقنا لها في الجانب النظري، و غيابها أدى الى تسيير غير فعال و عدم تحقيق الأهداف المسطرة و بالتالي عدم تحديد عقد التسيير، و يعتبر وضوح بنود عقد التسيير و المجالات التي يتحكم فيها كل شريك من أهم العوامل التي تساعد على خلق هذه الثقة ؛
- 5- تدعم الحكومة خيارها في تبني الشراكات الاستراتيجية عن طريق العديد من الاجراءات، مثل تسهيل الحصول على مكان إنشاء المؤسسات المشتركة أو تسهيل الاجراءات الادارية، كما أن الخطوات الأولى في التقرب من الشركاء الأجانب تقوم بها وزارة الشؤون الخارجية، حيث يقول نفس المسؤول الوزاري في هذا الصدد: "المفاوضات الأولى تكون على مستوى وزارة الشؤون الخارجية، و عندما يتم ابرام الاتفاق، تتكفل وزارة الصناعة و المناجم بباقي الاجراءات" ؛
- 6- يحرص الشريك الأجنبي على مراقبة كمية و نوعية المعرفة و التكنولوجيا التي ينقلها الى شريكه الجزائري، و قد ظهر هذا جليا من نتائج المؤسسة المشتركة صيدال- سانوفي (WPS) التي حرص

¹ مقابلة شخصية مع مدير قسم اليقظة الاستراتيجية و نظم المعلومات على مستوى وزارة الصناعة و المناجم.

خلالها الشريك الأجنبي على السيطرة على كل المنافذ التي تمكن من نقل المعرفة، و يرجع هذا الى أهمية التكنولوجيا في مجال صناعة الأدوية كمصدر أساسي للميزة التنافسية، وتسريها يزيد من خطر جعل الشريك منافسا قويا.

المطلب الثالث: التوصيات المستنبطة من الدراسة

اعتمادا على النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تحسين واقع الشراكات الاستراتيجية في الجزائر، و يمكن حصر هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- تحديد الاحتياجات المعرفية و المهارات التي تهدف المؤسسة الى اكتسابها قبل ابرام أي اتفاق تعاون، فقد لاحظنا خلال الدراسة التطبيقية عدم تحديد دقيق للمعرفة المستهدفة، و استخدام عبارات عامة مثل تكوين العمال دون تحديد لمجال أو هدف التكوين ؛
- 2- علاوة على أهداف اكتساب التكنولوجيا، يُستحسن أن تستهدف المؤسسات الجزائرية اكتساب معارف أخرى مرتبطة بطرق التسيير الحديثة، ادارة الصراع بين الشركاء، مفاوضات الاتفاقيات الدولية ؛
- 3- إعادة النظر في قاعدة 49/51 الذي يجب أن تُطبق في كل القطاعات، سواء اعتُبرت قطاعات استراتيجية أو غير استراتيجية، و هو ما يمثل عائقا حقيقيا أما المستثمرين الأجانب الذين لا يريدون إدخال مستثمر محلي في مشاريعهم، على أن تبقى هذه القاعدة مطبقة في القطاعات التي تعتبرها الحكومة حيوية و استراتيجية مثل قطاع المحروقات ؛
- 4- تحديث نظام المعلومات الاقتصادي و جعله أكثر شفافية، و الذي من شأنه اعطاء رؤية واضحة للمستثمرين الأجانب حول وضعية الاقتصاد الوطني و اعداد تنبؤات صحيحة حول تطوره، كما

لاحظنا وجود نقص في المعلومات المرتبطة بالشراكات المقامة في الجزائر و جنسيات الشركاء، و واجهنا صعوبة في الحصول على معلومات دقيقة حول الموضوع ؛

5- تسهيل بعض الاجراءات الادارية الخاصة بالمستثمرين الأجانب مثل منح تأشيرات طويلة المدى للدخول للجزائر، و قد كان هذا المطلب من مطالب الشريك الايطالي عند مفاوضات تجديد عقده مع مؤسسة إنتاج الاسمنت، بالاضافة الى تسهيل الاجراءات البيروقراطية بصفة عامة، و ذلك عن طريق تسريع وتيرة الاعتماد على الادارة الالكترونية ؛

6- تزويد المستثمرين الجزائريين الذي يرغبون في ابرام اتفاقات شراكة مع أجانب بنموذج يحتوي على أهم البنود المرتبطة بهذه الاتفاقات، و الذي من شأنه تجنب الوقوع في أخطاء التجارب السابقة.

خلاصة

تناولنا خلال هذا الفصل المنهجية المتبعة في القيام بالدراسة التطبيقية و مدى ملاءمتها لموضوع دراستنا، ثم قمنا بعرض و تحليل بيانات كل حالة مكونة لعينة الدراسة على حدى، ثم قمنا باستخلاص حوصلة نتائج عينة الدراسة، و تمحورت هذه النتائج حول دوافع المؤسسات الجزائرية في اقامة الشراكات الاستراتيجية ثم أثر هذه الأخيرة الملاحظ لحدّ الآن على مداخل المزايا التنافسية الثلاث: حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة، التميز، تخفيض التكاليف.

ناقشنا فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصل عليها، و توصلنا الى قبول ثلاث فرضيات من أصل أربع تم طرحها خلال اشكالية الدراسة، كما استخلصنا أنّ المؤسسات الجزائرية تفضل المساهمات غير الملموسة. من جهة أخرى و في ضوء الفرص التي توفرها هذه الاتفاقات، تحاول الحكومة ثم المؤسسات الاستفادة منها قدر الامكان، كل حسب رؤيته حيث تحاول الحكومة تطوير بعض القطاعات قاطبة، بينما تهدف المؤسسات الى خلق أو تطوير المزايا التنافسية خاصتها.

خاتمة

خاتمة

أصبحت الشراكات الاستراتيجية خيارا استراتيجيا لا يمكن للمؤسسة تجاهله، حيث تمكنها من اكتساب أو تحسين العديد من المزايا مثل: اكتساب معرفة و تكنولوجيا جديدة، دخول أسواق دولية، إنتاج منتجات جديدة ذات تكلفة تنافسية و غيرها من المزايا، و علاوة على المزايا التي توفرها يمكن النظر الى اتفاقات التعاون من زوايا مختلفة حيث يعتبرها البعض "هدنة" من أجل الحدّ من المنافسة، و يعتبرها البعض الآخر شكلا وسيطا بين المنافسة الحرة التي يحكمها السوق و التقارب الكلي ضمن نفس الوحدة التنظيمية(اندماج/استحواذ)، أو يمكن أن تكون شكلا من أشكال المنافسة المقنعة، كما يمكن أن تأخذ اتفاقات التعاون عدة أشكال تنظيمية مثل المؤسسات المشتركة.

مع التطور الهائل الذي شهدته اتفاقات التعاون هذه، صاحبها العديد من الدراسات التي تناولت الشراكات القائمة بين مؤسسات كبيرة، سيما منها المؤسسات الأمريكية مع اليابانية، غير أن الاضافة التي تميز دراستنا هي تحليل اتفاق مماثل بين مؤسسات كبيرة مع مؤسسات محلية في بلاد نامية(الجزائر).

حاولنا من خلال هذه الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: "كيف أثرت الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية؟"، و تفرعت منه أربعة أسئلة مرتبطة بدوافع المؤسسات الجزائرية في اقامة الشراكات الاستراتيجية و أثر هذه الأخيرة الملاحظ لحدّ الآن على كل من حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة، تميز المؤسسات محل الدراسة و مدى تخفيض تكاليفها، لذلك تناولنا خلال الدراسة التطبيقية شراكات استراتيجية تم ابرامها بين مؤسسات جزائرية و مؤسسات أجنبية رائدة، على أن يبقى كل طرف مستقلا خارج مجال الشراكة، و خلصنا الى مجموعة من النتائج مكنتنا من الاجابة على أسئلة الدراسة ثم تأكيد ثلاث من أصل أربع فرضيات كالتالي: تأكيد الفرضية المرتبطة بالدوافع مع بروز دور الحكومة كدافع فعال، تأكيد فرضية الأثر الايجابي على حيازة معرفة و تكنولوجيا جديدة مع استفادة الطرف الجزائري بشكل واضح فيما يخص معايير الجودة،

تحسين مهارة العمال و تعلم بعض طرق التسيير الحديثة، تأكيد فرضية الأثر الايجابي على تميز المؤسسات الجزائرية مع ظهور عوامل تميز مثل تطوير منتجات جديدة ذات سمعة عالمية، رفض الفرضية المرتبطة بتخفيض التكاليف مع عدم وجود أثر واضح لحدّ الآن.

من جهة أخرى، ظهرت نتائج أخرى غير مرتبطة مباشرة باشكالية البحث على غرار ابراز بعض التغيرات التنظيمية الحاصلة بعد ابرام الشراكات، و ظهور جانب من دوافع الشركاء الأجانب كإقامة علاقات متميزة مع السلطات المحلية و استغلال التسهيلات الممنوحة و المزايا الطبيعية، بالإضافة الى استخدام الحكومة للشراكات كوسيلة لجذب المستثمرين الأجانب و تخفيض الواردات.

تمت دراستنا التطبيقية في اطار منهجية دراسة حالة، و هي منهجية لا تسمح بالتعميم النظري، غير أنّ دراستنا يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات أخرى نذكر منها:

- طرق نقل المعرفة و التكنولوجيا داخل الشراكات الاستراتيجية الدولية ؛
- القيام بدراسة مماثلة لدراستنا مع عينة أشمل يمكن أن تمس جلّ الشراكات المقامة على الجزائر ؛
- الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات متعددة الجنسيات التي تنشط في الجزائر ؛
- القيام بدراسة أخرى على مستوى المؤسسة المشتركة "SAPPL-MB" لتتبع مدى تخفيض التكاليف بعد سنة

.2019

قائمة

المراجع

1. باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- آرثر آيه. تومسون، آيج جي.ستريكلاندا الادارة الاستراتيجية: " المفاهيم و الحالات العلمية "، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006.
- 2- سون اتزو: " فن الحرب"، تقديم و تعليق أحمد ناصيف، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي للنشر، سوريا، 2010.
- 3- شارلز هل و جاريت جونز:"الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 4- نعمة عباس خفاجي: "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، الإصدار الأول، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 5- نادية العارف: "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الابراهيمية، مصر، 2003.
- 6- فيليب كوتلر، غاري أرمسرونج: "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور دار المريخ، الرياض، 2007.
- 7- نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 8- نبيل محمد المرسي:"الادارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر 2003.
- 9- ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 10- مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004 .
- 11- فريد النجار:"ادارة الانتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 12- فريد النجار:"المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس،" الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان 2007.
- 14- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس:" الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)"، دار اليازوري، الأردن، 2007.

- 15- رضا صاحب ابو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: "الادارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
- 16- رأفت عبد الحليم الفاعوري: "ادارة الابداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- 17- محسن أحمد الخضري: "صناعة المزاي التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.

ثانيا: المقالات المنشورة في مجلات علمية و المداخلات

- 1- أحمد القطامين: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2002، جامعة مؤتة- الاردن.
- 2- كمال رزيق: "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد، 22-33 أبريل 2003.
- 3- موساوي زهية، خالدي خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العامي الدولي الخامس حول ادارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- 4- زوزي محمد: "استراتيجية الصناعات المصنعة و الصناعة الجزائرية"، مقال بمجلة الباحث 2010/08، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 167-180.

ثالثا: الجرائد

- 1- جريدة الخبر، يومية جزائرية، 31 مارس 2016.

رابعا: التقارير و القوانين

- 1- تقرير صندوق النقد الدولي رقم 13/10، واشنطن، و.م.أ، 25 جانفي 2013.
- 2- تقرير صندوق النقد الدولي رقم 16/228، واشنطن، و.م.أ، 19 ماي 2016.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 44 المؤرخ في 26 يوليو سنة 2009.
- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 53 الموافق ل 20 أوت 1963.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80 الموافق ل 17 سبتمبر 1966.
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35 الموافق ل 31 أوت 1986.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64 الموافق ل 11 أكتوبر 2006.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الموافق ل 29 سبتمبر 2016.
- 9- اللائحة رقم 03 للدورة 80 لمجلس مساهمات الدولة بتاريخ 2007/10/29.

خامسا: الوثائق المحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة

- 1- القانون الأساسي لمؤسسة الاسمنت حجار السود، محرر في 2010/12/19.
- 2- تعديل القانون الأساسي للشركة SCHS (بيع أسهم) بتاريخ 2008/01/16
- 3- عقد تسيير مؤسسة انتاج الاسمنت حجار السود، مؤرخ في 2008/01/16.
- 4- عقد التنازل عن الأسهم الخاص بمؤسسة انتاج الاسمنت حجار السود، مؤرخ في 2008/02/16.
- 5- وثيقة متحصل عليها من مؤسسة اسمنت حجار السود معنونة ب: حوصلة عقد التسيير 2008-2011.
- 6- الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ENICAB، مؤرخة في جانفي 2009.
- 7- وثيقة متحصل عليها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(الجزائر العاصمة) معنونة ب: توزيع الاستثمارات الأجنبية حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002-2015.

سادسا: المواقع الالكترونية

- 1- الموقع الرسمي للبنك الدولي www.albankaldawli.org.

II. باللغات الأجنبية

أولا: الكتب

- 1- Bromley, D. B. "The case-study method in psychology and related-disciplines", New York USA, 1986.
- 2- C.Kim, R.Mauborgne:" **blue ocean strategy: Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant**", Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2005.
- 3- Chandler.A :"**Strategy and structure**", chapters in the history of industrial Enterprises, MIT Press, 1962.
- 4- Chantal Bussenault, Martine Pretet: "**Organisation et gestion de l'entreprise: structures, décision, stratégie**", vuibert, Paris, France, 1999.
- 5- Coriat.B et Weinstein.O, « **les nouvelles théories de l'entreprise**» Collection Livre de poche, Librairie Générale Française, 1995.
- 6- F. Wacheux : "**Méthodes qualitatives et recherche en gestion**", édition Economica, Paris, France, 1996.

- 7- George.S.Yip: "**Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage**", Prentice Hall, USA, 1995.
- 8- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington : "**Fundamentals of strategy**", Pearson Education, England 2009.
- 9- H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel : "**Safari en pays de stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique**", Pearson 1^{ère} édition, France, 2005.
- 10- Hamel, Prahalad: "**competing for the future**", Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 1996.
- 11- J.Bojin, J-M.Schoettl: "**l'essentiel de la stratégie**", Eyrolles, France, 2013.
- 12- Jordan D.Lewis: "**partnerships for profit, structuring and managing strategic alliances**", New York USA, 1990.
- 13- M. PORTER: "**Choix stratégiques et concurrence**," ed. ECONOMICA, 1982.
- 14- M. PORTER: "**l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé** ", Dunod, Paris, 1999.
- 15- M.Cartier, H.Delacour, O.Joffre: "**Maxi fiche de stratégie**", Dunod, Paris, France, 2010.
- 16- M.Porter: "**competitive advantage: creating and sustaining superior performance**", NY: Free Press, 1985.
- 17- M.PORTER: "**L'avantage concurrentiel des nations**", Inter edition, Paris, France, 1993.
- 18- Martine Hlady Rispal: "**La méthode des cas-application à la recherche en gestion**", édition De Boeck université, Bruxelles, Belgique 2002.
- 19- Michael porter: "**competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**", New York, USA, Free Press, 1980.
- 20- Michel Kalika et autres: "**management stratégique et organisation**", Vuibert, Paris, France, 2000.
- 21- Mirza Hafiz: "**global competitive strategies in the new world economy**", Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1998.
- 22- Olivier Meier: "**Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir**", Dunod, Paris, 2009.
- 23- Olivier Meier, Guillaume Schier: "**FUSIONS ACQUISITIONS**", 3^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2009.
- 24- Ricardo.D: "**principes de l'économie politique et de l'impôt**", traduction française, Calmann-Lévy, 1970.

- 25- Smith.A: "**Recherche sur la nature et les causes de richesse des Nations**", Traduction française, Economica, 2002.
- 26- Stake.R: "**The art of case study research**", Sage, London, 1995.
- 27- Strategor 4^{ème} édition: "**Politique générale de l'entreprise**", Dunod, Paris, France 2004.
- 28- Strategor 6^{ème} édition: "**Toute la stratégie d'entreprise**", coordonné par : Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand; Dunod, Paris, France; 2013.
- 29- Strategor 7^{ème} édition: "**Toute la stratégie d'entreprise**", coordonné par : Lehmann-Ortega, F.Leroy, B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand et AL, Dunod, Paris, France, 2016.
- 30- Von Clausewitz: "**De la guerre**", traduction et préface de Nicolat Waquet, édition Payet & Rivages, Paris, France 2014.
- 31- Yves Doz, Gary Hamel: "**l'avantage des alliances, logiques de création de valeur**", DUNO, Paris, 2000.

ثانياً: المقالات المنشورة في مجلات علمية

- 1- Ahmed Bouyacoub: "**L'économie Algérienne et le programme d'ajustement structurel**", Université d'Oran, printemps 1997, pp 1-9.
- 2- Arlandis, "**De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance**", REVUE D'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE - n° 39. 1^{er} trimestre, France, 1987.
- 3- B.Garrette and P.Dussauge "cooperative strategy: "**competing successfully through strategic alliances**", HEC school of management, France ,1999.
- 4- Barney J. :"**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.
- 5- Bouhou Kassim, :« **L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé** », *Politique étrangère* 2/2009 (Été) , Paris, France, p. 323-335.
- 6- Céline Abecassis: "**Les coûts de transaction: état de la théorie**", revue réseaux n 84 CNET- 1997, pp9-19.
- 7- Cheriet.F :"**L'utilisation des études de cas pour analyser les coopérations inter-entreprises : des justifications méthodologiques au pragmatisme empirique**", Article présenté au Workshop

- «L'enseignement de la gestion dans un pays en transition » MDI Alger, Business School, février 2010.
- 8- Chesnais, F.: '**Multinational Enterprises and the International Diffusion of Technology**', in Giovanni and al (Eds.) *Technical Change and Economic Theory*, London and New York, 1998.
 - 9- D. Faulkner and Mark de Rond : "**Cooperative strategy : economic business and organizational issues**", oxford university press, UK, 2001.
 - 10- David R. Thomas: "**A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data**", *American Journal of Evaluation* / June 2006.
 - 11- David R. Thomas: "**A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data**", School of Population Health, University of Auckland, August 2003.
 - 12- Delapierre M, "**Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation**", *Economie rurale*, janvier-février, n° 231, CNET-1996.
 - 13- Dunning.J:" **explaining pattern of international production: in support of the Electic theory**", *Oxford Bulletin of Economics and statistics*, N°41, November 1980.
 - 14- DUSSAUGE, B. GARRETTE and W. MITCHELL: "**LEARNING FROM COMPETING PARTNERS**", *Strategic Management Journal*, HEC , France, 2000, pp 99-162.
 - 15- Emna Moalla, Dora Triki : "**Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?**", *Management des firmes multinationales*, Vuibert, 2011, pp.183-198.
 - 16- Fanny MAGNONI et Elyette ROUX,: "**I 'effet des extensions verticales de gamme sur la marque**", "5èmes Journées Normandes de Recherche sur la Consommation : Société et consommations", 23-24 Mars 2006, IAE de CAEN.
 - 17- Fréfy.F.: "**the Fundamental Dimensions of strategy**", *sloan management review*, vol.48, 2006, pp 70-75.
 - 18- G.Fernandez,: "**les alliances stratégiques**", *cahier de recherche*, CETAI, Montréal HEC, avril 1993.
 - 19- G.Hamel, C.K.Parahald : "**Strategic intent**", *Harvard Business Review*, VOL 67, N°2, USA, 1989 , pp 63-76.
 - 20- Garrette.B: "**Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance**", *Revue d'économie industrielle*, Vol. 50, 4ème trimestre, HEC paris, france, 1989.

- 21- Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad,: "**Collaborate with Your Competitors and Win**", HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1989, p133-139.
- 22- Grimaud Nicole. :"**Le conflit pétrolier franco-algérien**", Revue française de science politique, 22^e année, n°6, 1972. pp. 1276-1307.
- 23- Gulati Ranjay: "**Alliances and networks**", Strategic Management Journal, Vol.19, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S.A, 1998.
- 24- Hagedoorn John: « **Understanding the Rational of Strategie Technology partenering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences** », *Strategie Management Journal*, vol. 14, University of Limburg, Maastricht, The Netherlands, 1993.
- 25- Ingham, M: « **L'apprentissage organisationnel dans les coopérations** », *Revue française de Gestion*, janvier-février (1994), p 105-120.
- 26- J. M. Geringer and L. Hebert: "**MEASURING PERFORMANCE OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES**", JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, SECOND QUARTER, Canada 1991.
- 27- Jay Barney: "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**", JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL17, N°1, Texas A&M University, USA, 1991.
- 28- Johanson.J and Vahlne.J.E: " **The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments**", Journal of international business studies, Vol 08, 1977, pp 23-32.
- 29- K. G. Smith, S. J. Carroll, and S. J. Ashford: "**Intra and inter-organizational cooperation :Toward a research agenda**", Academy of Management Journal 38 (1) (1995), USA, pp. 7–23.
- 30- Kogut B,: "**Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire**," *Management Science*, Vol. 37, No. 1, *Univerilty of Pennsylvania* (Jan 1991), USA, pp19-33.
- 31- Kogut B. :"**joint-ventures : theorical and empirical perspectives**" strategic management Journal , vol.9, USA, 1988, pp. 319-332.
- 32- Kogut B. :"**joint-ventures: theorical and empirical perspectives**", strategic management journal , vol.9, pp. 319-332, USA, 1988.
- 33- M.Ehocine Benissad: "**La Reforme économique en Algerie (ou l'indicible ajustement structurel)**", 2^{ème} édition , OPU 1991, PP: 21-22.

- 34- Malo, M.C., Elkouzi N., (2001), « **Alliance stratégique et apprentissage: collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC** », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, pp 157- 172.
- 35- Martina M-BOULARD, Alejandro E-ESTEVE, Luz S-PEINADO,: "**Les accords de cooperation :Une strategie pour toutes les enterprise**", XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management , Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- 36- Miles and Huberman: "**qualitative data analysis, a sourcebook of new methods**", published with arrangement with Sage Publications, Inc, 2003.
- 37- Mohamed El Filalai El Youssefi, « **Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique** », Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques – no ET0008, Quebec, Canada, 2004.
- 38- NOËL, A. et J. ZHANG (1992): « **Alliance stratégique et stratégie d'alliance**», Montréal, Cahier de recherche du CETAI15-92, École des HEC.
- 39- Parahld & Bettis:" **The dominant logic: A new linkage between diversity and performance**", strategic management journal, VOL 02, N°06, University of Michigan, USA, 1986.
- 40- Parkhe A. : "**Messy research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures**". *The Academy of Management Review*, Vol 18, N° 2, 1993, p. 227 – 268.
- 41- Reed R. & Defilippi R.J: " **Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage**", *Academy Of Management Review*, Vol. 15, No.1, 1990.
- 42- Robert K.Yin : "**case study research, design and methods**", 5th edition, SAGE publications, USA, 2014.
- 43- Rouleau L., :"**La méthode biographique**", in Y. GIORDANO (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, 2003, pp.133-172.
- 44- Savall et Zardet: "**Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe**", édition Economica, Paris, France, 2004.

- 45- Shavelson, Richard J., and Lisa Towne (eds.), "**Scientific Research in Education**", National Academy Press, Washington DC, 2002, pp.99-106.
- 46- Tahy S., Benlahcen M : "**Les stratégies interentreprises et le défi de la PME-PMI : le cas français**". Actes du séminaire de recherche du Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRECOS). Université de Perpignan, (2000).
- 47- Ulrike Mayrhofer: "**Les rapprochements d'entreprises: "perspectives théoriques et manageriales** , revue management et avenir , 2007/4- no 14, pp 81-99.
- 48- Vernon.R: "**international investment and international trade in the product cycle**", quaterly journal of Economics, Vol 80, Mai 1966, pp.190-207.
- 49- Williamson O.E.: « **Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives**». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2. University of California, Berkeley (Jun., 1991), p 269-296.

ثالثاً: الأطروحات و الرسائل العلمية

- 1- Alidou Ouédraogo "**Alliance stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et condition de performance**", these de PHD, HEC Montréal, Avril 2003.
- 2- ANNE LE BARS: "**les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire**", thèse de doctorat – Innovation sans recherche, UNIVERSITE PIERRE MENDES, France, 2001.
- 3- Cheriet. F: "**Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie**", Master of Science, l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, france, 2006.
- 4- Cheriet.F: "**L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**", Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1, france, 2009.
- 5- CHIGNIER Antoine: "**Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement**", these de Master, UNIVERSITÉ LYON 2, france, 2009.

- 6- Garette. B: "**Les alliances entre firmes concurrentes: configurations et déterminants du management stratégique**", thèse de doctorat en science de gestion, HEC paris, 1991.
- 7- Jihene Cherbib :«**LA DYNAMIQUE DES ALLIANCES ASYMETRIQUES LE CAS DES ALLIANCES DYADIQUES ENTRE MULTINATIONALES ET PME TUNISENNES**», Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Institut Supérieur de Management, paris, france, 2006.

رابعاً: الجرائد

- 1- Quotidien El Watan: " Le Général-major Rachid Chouaki : «Nous avons réactivé des sites industriels fermés depuis longtemps", article de Lyes Metchi, publié le 09/09/2014.
- 2- Journal La Tribune, presse économique, France, le 30-05-2005.
- 3- journal Elwatan, quotidien Algérien, le 25-12-2006.
- 4- Reporters: "Quotidien nationale Algerien", le 11-04-2015.

خامساً: التقارير و القوانين

- 1- CNUCED: " examen de la politique de l'investissement-Algérie-", NATIONS UNIES New York et Genève, 2004.
- 2- UNCTAD Training Manual on Statistics for FDI and the Operations of TNCs : "FDI Flows and Stocks", Volume 1, United Nations, New York and Geneva, 2009.

سادساً: الوثائق المحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة

- 1- Rapport du Conseil d'Administration SAIDAL 2015.

سابعاً: المواقع الالكترونية

- 1- https://fr.wikipedia.org/wiki/Moteur_V6_PRV
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Citro%C3%ABn_%C3%89vasion_-
_Fiat_Ulysse_I_-_Lancia_Zeta_-_Peugeot_806](https://fr.wikipedia.org/wiki/Citro%C3%ABn_%C3%89vasion_-Fiat_Ulysse_I_-_Lancia_Zeta_-_Peugeot_806)
- 2- <http://www.henkel.com/>
- 3- <http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi>.
- 4- <http://www.buzziunicem.it/online/en/Home/Aboutus/Locations.html>.
- 5- <https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat>

- 6- [http://www.huffpostmaghreb.com/pharmacie-marche n 16633648.html](http://www.huffpostmaghreb.com/pharmacie-marche_n_16633648.html).
- 7- <https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp>.
- 8- <https://www.tsa-algerie.com/cest-quoi-le-skd-le-ckd-et-le-taux-dintegration/>.
- 9- <http://www.comptalia.tv/Les-options-strategiques/Les-strategies-de-croissance/debit/bas/1786/463/> .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر و اهداء
II	خطة الدراسة
أ-ك	مقدمة
01	الفصل الأول: الاطار النظري لاستراتيجية المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية وتطوره
03	المطلب الأول: تطور مفهوم الإستراتيجية
03	الفرع الأول: النشأة العسكرية للإستراتيجية
07	الفرع الثاني: تطور استراتيجية المؤسسة
10	المطلب الثاني: مقاربات استراتيجية المؤسسة
16	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية الكلية
16	المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية لنمو المؤسسة
18	المطلب الثاني: استراتيجية التنويع
18	الفرع الأول: دوافع اللجوء الى استراتيجية التنويع
20	الفرع الثاني: أشكال استراتيجية التنويع
21	المطلب الثالث: استراتيجية التدويل
21	الفرع الأول: دوافع اللجوء الى استراتيجية التدويل
22	الفرع الثاني: نظريات التجارة الدولية و المؤسسات متعددة الجنسيات

25	الفرع الثالث: أشكال استراتيجية التدويل
28	خلاصة
29	الفصل الثاني: الاطار النظري للمزايا التنافسية للمؤسسة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
31	المطلب الأول: تحليل قوى التنافس
40	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
41	الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية
42	الفرع الثاني : بعض المصطلحات المشابهة لمصطلح الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية و أنواعها
43	الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية
49	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
53	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطويرها
53	المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس
61	المطلب الثاني: مصادر أخرى للميزة تنافسية
65	المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية
65	الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية
67	الفرع الثاني : العوامل التي تؤدي الى استمرارية الميزة التنافسية
70	خلاصة
72	الفصل الثالث: الاطار النظري لأثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة
73	تمهيد
74	المبحث الأول: مفهوم الشراكات الاستراتيجية و أهميتها
74	المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية حول الشراكة الاستراتيجية

80	المطلب الثاني: الأشكال القانونية للشراكات الاستراتيجية
84	المطلب الثالث: لماذا الشراكة الاستراتيجية بدل الاندماج/الاستحواذ؟
87	المطلب الرابع: الدوافع الرئيسية للشراكات الاستراتيجية
88	المبحث الثاني: خصوصيات الشراكة الاستراتيجية
88	المطلب الأول: خصوصيات الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات المتعددة الجنسيات و المؤسسات المحلية
89	المطلب الثاني: أنواع الشراكة الاستراتيجية
91	المطلب الثالث: مقومات نجاح الشراكة الاستراتيجية
95	المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه الشراكة الاستراتيجية
98	المبحث الثالث: النظريات المفسرة لظهور الشراكات الاستراتيجية
98	المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقة
100	المطلب الثاني: نظرية السلوك الاستراتيجي
103	المطلب الثالث: نظرية التعلم التنظيمي
106	المبحث الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة
106	المطلب الأول: الطرق العامة لتأثير الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة
108	المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة
114	خلاصة
الفصل الرابع: واقع الشراكات الاستراتيجية في الجزائر	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: السياسة الاقتصادية و الاطار القانوني للشراكات الاستراتيجية في الجزائر
116	المطلب الأول: تطور السياسة الاقتصادية في الجزائر
122	المطلب الثاني: الاطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر و الشراكات الاستراتيجية
128	المبحث الثاني: بعض التجارب السابقة لشراكات استراتيجية و التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة

128	المطلب الأول: بعض التجارب السابقة للشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية في الجزائر
128	الفرع الأول: حالي "دانون-جرجرة الجزائر" و"هنكل الجزائر"
133	الفرع الثاني: حالة الشراكة "سيفيتال-يارا" (Cevital-Yara)
136	الفرع الثالث: حالة مركب الحجار-أرسيلور ميتال
140	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
140	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت بحجار السود "م.إ.ح.س" (SCHS)
145	الفرع الثاني: المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة تحت علامة "مرسيدس بنز" (SAPPL-MB)
146	الفرع الثالث: مؤسسة انتاج الكوابل الكهربائية (ENICAB)
147	الفرع الرابع: المؤسسة المشتركة "وينثروب فارما صيدال" (Winthrop.Pharma.Saidal)
150	خلاصة
151	الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الأطروحة و استخلاص النتائج و المقترحات
152	تمهيد
153	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
155	الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة
158	الفرع الثاني: معايير اختيار الحالات قيد الدراسة
161	المطلب الثاني: كيفية جمع البيانات
162	الفرع الأول: المقابلة
168	الفرع الثاني: الوثائق الداخلية و الخارجية للمؤسسة

169	الفرع الثالث: الملاحظة المباشرة
169	الفرع الرابع: تثليث البيانات
170	المطلب الثالث: استراتيجية تحليل البيانات
173	المطلب الرابع: كيفية تحليل و عرض بيانات الدراسة الميدانية
175	الفرع الأول: تخفيض كمية البيانات
175	الفرع الثاني: ترميز البيانات
180	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات، نتائج الدراسة و المقترحات
181	المطلب الأول: تحليل و استخلاص نتائج كل حالة على حدى
181	الفرع الأول: المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة تحت علامة "مرسيدس بنز" (SAPPL-MB)
188	الفرع الثاني: المؤسسة المشتركة لإنتاج الدواء صيدال- سانوفي (WPS)
194	الفرع الثالث: مؤسسة الاسمنت بحجار السود "م.إ.ح.س" (SCHS)
199	الفرع الرابع: مؤسسة انتاج الكوابل الكهربائية (ENICAB)
202	المطلب الثاني: نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات
208	المطلب الثالث: التوصيات المستنبطة من الدراسة
210	خلاصة
211	خاتمة
214	قائمة المراجع

فهرس
الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	القطاعات الصناعية و أشكال التدويل	01
45	أنواع الميزة التنافسية وفقا لاختلاف الباحثين	02
52	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
75	موقع الشراكة الاستراتيجية من العلاقات القائمة بين المؤسسات	04
87	الدوافع الرئيسية للشراكات الاستراتيجية	05
91	أهم عوامل نجاح الشراكات الاستراتيجية	06
120	مؤشرات مختارة للاقتصاد الكلي الجزائري 2013-2017	07
121	ترتيب الاقتصاد الجزائري بالنسبة لأهم مؤشرات مناخ الأعمال	08
157	قائمة المقابلات الاستكشافية	09
158	معايير اختيار العينة	10
159	توزيع الاستثمارات الأجنبية حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2002-2015	11
164-163	قائمة المقابلات الشخصية	12
178-177	مخطط الترميز المستنبط في ضوء الجانب النظري لكيفية تأثير الشراكات الاستراتيجية	13
179	مخطط الترميز المستنبط في ضوء الجانب النظري لدوافع الشراكات الاستراتيجية	14
196	تكوين الموارد البشرية خارج المؤسسة (SCHS)	15
196	تكوين الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تكوين الموارد البشرية خارج المؤسسة (SCHS)	16
199	تطور المؤشرات الاقتصادية خلال فترة تسيير الشريك (SCHS)	17
205	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها	18

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
٥	مخطط أهداف الدراسة	01
17	البدائل الاستراتيجية لنمو المؤسسة حسب "أنسوف"	02
32	قوى التنافس الخمس لبورتر	03
50	دورة حياة الميزة التنافسية	04
53	الاستراتيجيات العامة للتنافس	05
62	تأثير الجودة على الربح	06
143	الهيكل التنظيمي لمجمّع "جيكّا"	07
177	خطوات الترميز	08
187	مساهمات المؤسسات الأم في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأوزان الثقيلة	09
190	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المشتركة WPS	10

الملاحق

ملحق رقم 01: دليل المقابلة

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دليل المقابلة

من انجاز الطالب : قطوش أمين، تحت اشراف : الدكتور عماري عمار
تندرج أسئلة هذه المقابلة في إطار دراسة ميدانية لاستكمال أطروحة الدكتوراه، وتتمحور حول
موضوع "أثر الشراكات الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض
المؤسسات-".

سيتم طرح هذه الأسئلة خلال مقابلات شخصية مع اطارات المؤسسات المستهدفة و التي لديها
دراية كافية بموضوع بحثنا (مدراء قسم الشراكة غالبا).
المعلومات المتحصل عليها تكون سرية و تُستعمل لأغراض البحث البيداغوجية فقط، و سوف
تُعرض كجزء من أطروحة الدكتوراه المنجزة من طرف الطالب المذكور أعلاه.

لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

تحديد المؤسسة قيد الدراسة

- اسم المؤسسة :
- ميدان النشاط :
- الشكل القانوني :
- عدد العمال :
- أهم المنتجات :
- رقم الأعمال (السنة الماضية) :
- تقدير الحصة السوقية (السنة الحالية) :
- المنصب الذي يشغله المستجوب في المؤسسة :
- تاريخ المقابلة :

طبيعة العقد المبرم :

- 1- بصفة مختصرة، صف لنا استراتيجية مؤسستك و المزايا التنافسية التي تحوزون عليها؟
 - 2- ماذا هو شكل الاتفاق المبرم مع الشريك (شراكة استراتيجية أو شكل آخر)؟
 - 3- لماذا قمتم باختيار شكل التعاون هذا (الشراكة الاستراتيجية) بدل أشكال متاحة أخرى مثل الاندماج الكلي ؟
 - 4- ماذا كان يمثل الشريك بالنسبة لكم قبل عقد الاتفاق؟
 - 5- من كان وراء مبادرة التعاون: أنتم أم الشريك ؟
 - 6- هل يمكن أن تذكر لنا القضايا التي تطرق اليها عقد الشراكة؟
- أولاً: الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات الوطنية لتبني خيار الشراكة الاستراتيجية مع شريك ما على وجه الخصوص :

- 1- هل تم الاتصال بكم من طرف مؤسسة أجنبية أخرى من أجل ابرام اتفاق تعاون مماثل؟
- 2- ماهي المعايير التي تأخذونها بعين الاعتبار عند اختياركم لشريك محتمل ؟

ملاحظة	معيار الاختيار
	جنسية الشريك
	حجم الشريك و العلامة التجارية
	الموقع التنافسي للشريك
	موارد الشريك المكملة لمواردكم
	التكنولوجيا و المعرفة
	تاريخ الشريك
	العلاقات التي يتمتع بها الشريك مع مؤسسات أخرى
	طريقة التسيير
	التوافق الاستراتيجي
	العوامل الثقافية
	حرمان المنافسين من شريك مهم
	عوامل أخرى، ما هي

3- ما هي الدوافع التي أدت بكم الى ابرام عقد الشراكة الحالي ؟

الدافع	ملاحظة
تكلفة/ فعالية	
القدرة التنافسية	
الوصول الى بعض الموارد و المهارات	
الدخول الى سوق أو قطاع جديد	
التعلم التنظيمي و التكنولوجي	
تلبية متطلبات الحكومة	
سياسة المنتج (جودة، طرق انتاج جديدة، تصميم...)	
عوامل أخرى، ما هي	

ثانيا : أثر الشراكة الاستراتيجية الملاحظ لحد الآن على المزايا التنافسية للمؤسسة الوطنية

أ- تقييم مدى امكانية خلق و تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الوطنية

1- كيف تساهم الشراكة في خلق أو تحسين المزايا التنافسية لمؤسستكم ؟

ب- الأثر الملاحظ لحدّ الآن :

1- أشر الى المزايا التي استطاعت مؤسستكم الحصول عليها أو تطويرها بعد ابرام عقد

الشراكة :

نوع الميزة	ملاحظة (مع اعطاء مثال واقعي ان أمكن)
خفض التكاليف	اقتسام المخاطر و التكاليف المتعلقة بتطوير منتج جديد
	تقاسم تكلفة الاشهار
	تحقيق وفورات الحجم عن طريق الاستغلال المشترك للموارد المتماثلة للشركاء
	تخفيض تكلفة المدخلات عن طريق

	الشراء المشترك للمواد الأولية	
	زيادة فاعلية العمليات عن طريق اكتساب طرق جديدة في الانتاج	
	تحقيق مزايا الحجم عند الشراء من نفس المورد (طلبات أكبر)	
	الحصول على مصادر تمويل اضافية ذات تكلفة منخفضة نسبيا	
	تحقيق ميزة التوقيت الملائم اختصار الوقت في تطوير منتج جديد و تسويقه	التميز
	دخول أسواق جديدة و كسب ولاء الزبائن قبل المنافسين	
	امكانية أكبر في ارساء معايير القطاع الجديد	
	تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية	
	خلق قيمة اضافية للزبائن عن طريق دعم الشريك لمنتجاتك أثناء أو بعد عملية البيع	
	عرض تشكيلة أوسع من المنتجات عن طريق تطوير منتجات جديدة أو تسويق منتجات الشريك	
	زيادة جاذبية المنتج عن طريق ملاءمة لمعايير استخدام منتجات الشريك المكملة	
	تحكم أفضل في قنوات التوزيع	
	زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك	
	كسب قوة تفاوض أكبر و تجنب المنافسة مع الشريك	
	تحسين صورة المؤسسة عن طريق ربطها بعلامة الشريك الايجابية	

	تعلم طرق تسيير و مهارات جديدة	حياسة تكنولوجيا جديدة و تعلم معرفة جديدة
	تطوير مهارات جديدة	
	الحصول على تكنولوجيا جديدة	
	تعلم المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة	
		مزايا أخرى

- 2- ماهي أهم الدروس التي استخلصتموها من علاقة التعاون هذه (لحد الآن) ؟
- 3- ماذا ستكون متطلباتكم في حال توقيع عقد تعاون جديد؟
- 4- ما الذي تريدون تغييره أو المحافظة عليه في علاقة التعاون القائمة؟

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ